

RAPPORT D'ENCADREMENT POUR DIRIGEANTS

P A R S A M M A N O O G I A N



AVEC

HARRISON GOUGH

ROBERT DEVINE

DAVID DONNAY

Rapport préparé pour

Jacques Exempleire

5-juillet-2011



Psychometrics

Psychometrics Canada Ltd. 7125-77^{ème} avenue, Edmonton AB 800-661-5158 www.psychometrics.com

CPI 260^{MC} Rapport d'encadrement pour dirigeants (C) 2007, 2011 par CPP, Inc. Tous droits réservés. Traduit et imprimé sous licence accordée par l'éditeur, CPP, Inc. CPI 260 et le logo CPI 260 et CPP sont une des marques déposées de CPP, Inc.

COMPRENDRE VOTRE RAPPORT

Ce rapport vous permet de mieux comprendre vos préférences, vos attitudes et vos comportements dans les domaines clés de la gestion et du leadership. Il vous aide à tirer le meilleur parti de vos forces, à cibler les secteurs de besoin de perfectionnement, à vous fixer des objectifs et à planifier les actions requises. Il a été conçu pour votre usage et non comme outil de sélection ou de placement.

L'outil sur lequel repose ce rapport a été utilisé et certifié dans une gamme étendue de programmes de gestion et de développement en leadership. Des études expérimentales qui s'étalent sur plus de 50 ans démontrent que les réponses regroupées qu'une personne donne à cet outil sont vraiment prévisibles des compétences en matière de gestion, tel que des observateurs indépendants l'ont établi. On a comparé les réponses que vous avez fournies aux articles inscrits dans le livret du rapport d'encadrement pour gestionnaires à celles d'un vaste groupe de dirigeants et de cadres supérieurs, tant des hommes que des femmes. Selon maintes sources, ces personnes font partie d'un groupe émérite de leaders chevronnés, engagés sur la voie d'un développement de carrière.

QUELLE INFORMATION MON RAPPORT RENFERME-T-IL ?

Outre ce passage d'introduction, votre rapport renferme trois autres segments, soit, Vos caractéristiques de leadership, la page d'Instantané et les Étapes suivantes.

Vos caractéristiques de leadership est le noyau de ce rapport. Nous employons chaque caractéristique de leadership et comparons ensuite vos résultats sur les évaluations clés à ceux de votre groupe témoin de dirigeants et de cadres supérieurs. À la lumière de cette comparaison, le rapport étudie vos forces et vos besoins de perfectionnement et offre, au besoin, des Actions requises suggérées qui vous permettent de réunir plus d'information ou d'améliorer votre comportement. *Les actions requises suggérées* pourront vous proposer des façons d'accroître vos forces et de traiter des besoins de réalisation de soi. Les actions requises suggérées n'accompagneront pas toutes vos caractéristiques de leadership.

Les caractéristiques de leadership sont structurées à l'intérieur des zones centrales de performance suivantes, soit,

- L'AUTOGESTION
- LES CAPACITÉS D'ORGANISATION
- LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE
- LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES
- LE RENFORCEMENT DE LA VISION

La complexité des fonctions de gestion et de leadership ne cesse d'augmenter; chacune d'elles requiert un répertoire évolutif de compétences et de comportements. La liste des cinq zones majeures de performance n'est pas exhaustive, mais chacune d'elles représente des indices ponctuels de réussite en matière de gestion. Et bien qu'elles ne soient pas classifiées à l'intérieur d'une hiérarchie rigoureuse, il arrive que la compétence dans une zone centrale de performance sous-tende l'efficacité de la prochaine. Dans ce rapport, les zones passent du plus bas niveau (autogestion) au sommet le plus élevé (renforcement de la vision).

La page d'Instantané propose un survol rapide de vos résultats.

Les Étapes suivantes soumettent des conseils qui visent la planification des étapes progressives de développement des qualités de chef.

QUE SIGNIFIENT LES ICÔNES?

Votre rapport d'encadrement pour gestionnaires vous fournit, tout d'abord, des commentaires pour chaque caractéristique de leadership. De plus, il met à votre disposition une formule d'encadrement coup d'oeil pour vous aider à prioriser vos activités d'avancement.



COCHEZ CES ARTICLES QUI REPRÉSENTENT VOS FORCES

Une coche dénote une force, c'est-à-dire que vos préférences, vos attitudes et vos comportements sur le plan de cette caractéristique de leadership se comparent favorablement à ceux du groupe témoin de dirigeants et de cadres supérieurs qui sont d'ordinaire en voie d'avancement continu. La plupart des gens, dans la plupart des situations jugent que les attitudes et les comportements notés contribueront à l'efficacité tandis que d'autres personnes jugeront que ces attitudes et ces comportements appuient une force. Voilà des domaines dans lesquels vous êtes sans doute à l'aise et dans lesquels vous donnez un bon rendement.



EXAMINEZ DE PRÈS CES BESOINS POSSIBLES DE PERFECTIONNEMENT

Une loupe symbolise une invitation à examiner de près la caractéristique de leadership. Celle-ci peut indiquer, pour vous, un besoin de perfectionnement, c'est-à-dire que vos préférences, vos attitudes et vos comportements semblent se détacher quelque peu défavorablement de ceux du groupe témoin. La plupart des gens, dans la plupart des situations jugent que les attitudes et les comportements notés risquent de nuire à l'efficacité tandis que certaines personnes jugeront ces attitudes et ces comportements de façon négative.



EXPLOREZ LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE CES ÉLÉMENTS

Le symbole des flèches démontre tout simplement que vos préférences, vos attitudes et vos comportements de cette caractéristique de leadership diffèrent de ceux du groupe témoin. Cette distinction peut dénoter soit une force ou un besoin possible de perfectionnement, selon votre milieu d'activité, votre rôle dans l'organisation et la culture de l'entreprise. Vous voudrez sans doute raisonner si votre comportement dans ce domaine agit ou non en votre faveur.

COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE MON RAPPORT?

Examinez votre Rapport d'encadrement pour gestionnaires et notez bien ce qui suit :

- Assurez-vous de placer votre rôle et votre situation à l'avant-plan. Les éléments que le rapport singularise comme des forces et des faiblesses ne sont pas décisifs. Ce qui constitue un atout dans un emploi, à un niveau de direction ou dans une organisation peut devenir une contrainte ailleurs.
- Accordez autant d'attention à vos forces qu'aux besoins possibles de perfectionnement. N'oubliez pas, après tout, que c'est par voie de vos forces que vous avez atteint votre position actuelle.
- Souvenez-vous, avant tout, que vous n'êtes pas l'expert par excellence ni le seul individu qui puisse examiner ces résultats. Ce rapport ne peut pas décrire toutes les nuances de votre personnalité ou saisir toute compétence pertinente à votre réussite dans votre emploi.

VOS CARACTÉRISTIQUES DE LEADERSHIP

L'AUTOGESTION

Les leaders efficaces savent, avant tout, comment s'autogérer : ils gèrent bien leur temps, leur foyer d'attention et leurs émotions. Ils sont conscients de leurs forces et de leurs faiblesses, de la structure de leurs pensées et leurs préjugés, de leurs attirances et leurs incompatibilités.

1. La conscience de soi

Les leaders efficaces sont capables de surveiller et de contrôler leurs propres sentiments et la portée de ces sentiments sur leur entourage; ils peuvent ainsi réagir aux personnes et aux événements de façon juste, convenable et sincère.

- Comme la majorité des bons leaders, vous faites preuve sans doute d'une compréhension perspicace de vos propres sentiments, de votre comportement et de vos perceptions des subtilités du comportement interpersonnel. Vous êtes certainement très conscient de la façon dont les autres interprètent votre comportement et ce qu'ils ressentent à cet égard; il vous suffit de définir vos actions pour obtenir le meilleur effet.
- En général, vous êtes conscient de qui vous êtes et vous vous acceptez ainsi. En général, vous démontrez un style d'interaction 'je-suis-bien-dans-ma-peau'; cette attitude permet aux autres de savoir à quoi s'attendre de vous et de travailler avec vous.

2. La maîtrise de soi

Les leaders efficaces font preuve de discipline et réfléchissent avant d'agir. Leur maîtrise de soi peut exister aux dépens de la spontanéité et la libre expression de sentiments ou de réactions émotives; cela ne veut pas dire pour autant qu'ils soient trop distants ou intransigeants. Voir aussi le numéro 4. – *L'utilisation du pouvoir et de l'autorité*

- Vous pouvez être un agent d'exécution ou de redressement efficace; vous pourrez avoir du succès à contourner la bureaucratie et les blocages organisationnels.
- Les autres pourront vous percevoir comme un individu égocentrique, peu attentif ou peu sensible aux besoins, aux sentiments et aux programmes des collègues de travail; de plus, on dira que vous êtes non diligent et indifférent à l'égard des échéanciers, des détails et des engagements.
- Il peut exister de sérieux écarts entre vos intérêts, vos compétences et vos aptitudes actuelles et les comportement et le style interpersonnel de la majorité des cadres supérieurs et dirigeants performants; il peut exister aussi de sérieux écarts par rapports aux exigences et aux attentes de la majorité des entreprises.
- **Action requise suggérée** : Vous pouvez améliorer votre efficacité en tous points en apprenant à agir et à exprimer vos émotions avec plus de respect quant à l'effet qu'elles ont sur les idées, les réactions et les objections des gens et de l'entreprise.



3. Tolérance

Les leaders qui réussissent savent gérer le stress, surmonter les frustrations et venir à bout des contretemps; ils peuvent alors s'occuper des aspects importants de leur vie en dehors des cadres du travail. Ils sont réalistes et optimistes, et affichent une indépendance et une autonomie saines.

- Tout comme d'autres leaders efficaces, vous démontrez, en général, une attitude décontractée et optimiste à l'égard du travail et du travail en équipe; vous avez tendance à surmonter rapidement vos obstacles, et vous persévérez devant les revers et les difficultés.
- Cependant, vos ressources physiques et émotives actuelles peuvent être affaiblies pour une raison quelconque; vous démontrez peu d'énergie, d'intérêt ou d'engagement. Vous ressentez sans doute les contrecoups de pression excessive; les inquiétudes et les doutes vous causent des distractions et puisent toute votre énergie.
- **Action requise suggérée** : Examinez votre état de santé actuel, l'équilibre entre votre vie privée et votre travail ainsi que les risques d'un burn-out; si c'est opportun, songez à travailler en collaboration avec votre service des ressources humaines pour identifier et rectifier les causes de cet épuisement de vos énergies et de votre niveau élevé de stress.

LES CAPACITÉS D'ORGANISATION

Un impératif essentiel du leadership efficace est l'aptitude de l'individu de traiter les rôles, les règles et la structuration de la vie d'une organisation; en d'autres mots, utiliser le pouvoir et l'autorité avec discernement, responsabiliser les autres et se responsabiliser soi-même, travailler à l'intérieur des paramètres des politiques et procédures définies, prendre des décisions difficiles, et bien d'autres encore.



4. L'utilisation du pouvoir et de l'autorité

Les leaders efficaces exercent sur les collègues un pouvoir tantôt incontestable, tantôt informel; ils peuvent également exercer sur ces gens une influence et une autorité sans pour autant les accabler. Ils ajustent le style et la force de leur leadership à la situation et peuvent jouer un rôle subordonné lorsqu'il est nécessaire de le faire.

- Vous semblez être beaucoup moins confiant, assertif et rigoureux que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants et vous êtes moins disposé ou apte à retenir l'attention des autres gens.
- Vous êtes probablement moins porté à gérer vos émotions et votre façon d'interagir avec les gens que la majorité des autres qui occupent des positions de leadership; en conséquence, les autres pourront voir en vous un individu soit impulsif et égocentrique, soit insubordonné et indiscipliné, surtout quand on vous impose des situations ou des positions de leadership.
- Par rapport à d'autres leaders, vous êtes sans doute moins disposé à prendre des décisions ou à utiliser votre autorité pour retenir l'attention des gens. Vous êtes peut-être plus disposé à accepter un poste subalterne ou d'adopter une attitude d'insubordination et de mauvaise volonté devant l'autorité des autres.
- **Action requise suggérée :** Avec l'appui de votre service des ressources humaines ou celui d'un consultant extérieur, examinez la corrélation entre votre personnalité et vos objectifs de carrière et votre position actuelle et votre cheminement de carrière.



5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles

Les dirigeants et les cadres supérieurs performants travaillent de façon productive au sein de la structure organisationnelle; ils savent transiger avec les règles et les politiques, les voies hiérarchiques, les procédures organisationnelles et les normes tacites du milieu dans lequel ils opèrent. Ils doivent pouvoir bâtir et appuyer ces structures tout en épaulant les initiatives individuelles et le besoin de souplesse. Voir aussi le numéro 2. – *La maîtrise de soi*

- Vous démontrez sans doute moins de respect pour les coutumes existantes de l'entreprise que la majorité des autres dirigeants et cadres supérieurs. Votre empressement à prendre des chances ou à contourner les règlements pourra amener les autres à douter de votre mérite comme membre de l'équipe.
- Les autres pourront douter de votre engagement envers l'entreprise ou votre empressement de cadrer avec sa culture quand ils observent votre tendance à résister à ce que vous jugez être les contraintes de la structure et des normes de l'entreprise
- Les autres peuvent avoir de la difficulté à prévoir comment vous agirez dans plusieurs situations et ils exprimeront des réserves sur votre mérite comme membre de l'équipe de travail.
- **Action requise suggérée :** À l'aide de rétroaction sur le rendement, de votre service des

ressources humaines ou avec un conseiller extérieur, examinez la corrélation entre votre seuil de motivation à l'égard de votre avancement de carrière et votre degré de satisfaction par rapport à votre personnalité, votre travail et votre employeur actuels et le style de gestion de l'entreprise.



6. La responsabilité et l'imputabilité

Les leaders performants acceptent d'emblée la responsabilité et l'imputabilité personnelles qui vont de pair avec un poste en situation d'autorité. Ils apprécient la fiabilité, l'honnêteté et la sincérité; ils tiennent les autres responsables des engagements qu'ils ont pris, de leur acceptation des fautes commises et de leur soumission à la critique lorsque nécessaire. De plus, ils s'attendent à ce que les autres agissent de la même façon.

- Vous vous jugez sans doute moins disposé et moins capable que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants à assumer des rôles de leadership qui engagent des responsabilités importantes; les autres vous perçoivent sans doute ainsi.
- Vous êtes sans doute un individu personnellement responsable, consciencieux et fiable, mais vous semblez l'être moins que d'autres cadres supérieurs et dirigeants; vous êtes moins disposé à accepter la responsabilité des gestes de vos subalternes.
- Les autres pourront vous voir impulsif, indiscipliné ou quelqu'un qui manque de maturité; ils protesteront que vous évitez de prendre la responsabilité de vos propres actions.
- **Action requise suggérée** : Demandez à ceux qui connaissent votre style de travail si les questions d'engagement, d'honnêteté ou de fidélité peuvent affecter votre efficacité et votre potentiel d'avancement dans des postes de leadership.



7. L'esprit de décision

Les dirigeants et cadres supérieurs performants prennent des décisions pratiques et ils procèdent en conséquence. Lors de la prise de décision, ils considèrent un vaste éventail de facteurs virtuellement divergents ainsi que des bribes d'information. Ils cherchent et acceptent la participation des autres lorsque c'est requis; ils ne se disent pas indûment accablés par la portée de leurs décisions sur les autres. Voir aussi le numéro 4. – *L'utilisation du pouvoir et de l'autorité* et le numéro 14. *L'orientation vers l'action*.

- Vous paraissez moins disposé que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à prendre des décisions qui affectent les autres gens et moins capable de le faire; vous êtes également moins porté à défendre les décisions que vous prenez.
- Les opinions des autres pourront affecter vos décisions plus que celles de la majorité des cadres supérieurs et dirigeants; vous pourrez aussi être plus porté à modifier vos décisions sous l'effet de contraintes ou de défis extérieurs.
- **Action requise suggérée** : Cherchez des occasions d'assumer plus de rôles de leadership au travail et dans la communauté pour vous aider à appliquer et à perfectionner vos qualités de leadership et de prise de décisions. Discutez avec d'autres chefs d'équipes, en particulier les plus expérimentés; demandez-leur comment ils ont appris à prendre des décisions et être à l'aise de le faire.

LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Qu'il s'agisse de diriger une équipe de projet ou de partager le leadership avec d'autres dans une équipe de direction, les dirigeants et cadres supérieurs d'aujourd'hui doivent avoir les compétences requises pour créer des équipes unies, cohésives et orientées vers un but; les participants auront des compétences, des motivations et des personnalités éclectiques.



8. Les compétences en relations humaines

Dans leurs interactions avec les membres de leurs équipes, les leaders efficaces écoutent attentivement, ils s'expriment clairement et ils font preuve de transparence dans leur attitude conviviale et leur esprit de collaboration. Ils sont accessibles malgré l'autorité évidente ou informelle afférente à un poste de direction. Voir aussi le numéro 17. – *L'influence*

- Vous paraissez différent de la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants en ce sens que vos collègues verront en vous un individu argumentateur et intimidant plutôt qu'une personne aimable, accessible ou complaisante. Les autres croiront que vous agissez de façon compétitive ou pour satisfaire vos propres intérêts et non pour répondre aux meilleurs intérêts de l'équipe ou du groupe de travail.
- Vous pouvez probablement vous mesurer aux gens et vous attaquer à des problèmes relatifs aux tâches sans égard pour la façon dont vos actions affecteront votre popularité ou votre amabilité.
- Vous pourriez être plus à l'aise de travailler seul ou avec un petit nombre de collègues que dans des équipes; vous pourriez juger onéreuses ou stressantes plusieurs des exigences sociales et interpersonnelles d'équipe ou des activités de leadership.
- **Action requise suggérée :** Demandez à plusieurs collègues de travail de vous suggérer chacun trois façons précises de devenir un membre d'équipe plus coopératif et plus accessible; choisissez ensuite deux des suggestions les plus courantes et agissez en conséquence.



9. La compréhension des autres

Les chefs d'équipe chevronnés ont une compréhension cognitive des différences de personnalité, du comportement individuel, des relations interpersonnelles et du processus de groupe; ils ont de la facilité à se mettre à la place des autres, c'est-à-dire de comprendre de façon intuitive leurs sentiments et leurs réactions subjectives. Voir aussi le numéro 1. – *La conscience de soi*

- Les autres vous jugent sans doute aussi aimable et de compagnie agréable que d'autres cadres supérieurs et dirigeants, et vous êtes apte à faire preuve d'autant de compassion et de sollicitude envers les autres.
- Vous avez tendance à adopter une attitude « tel-tel » devant le comportement des gens; vous pourriez négliger de saisir la dynamique psychologique sous-jacente moins évidente et ne pas vous y intéresser.
- Les collègues, surtout les employés sous votre responsabilité directe, pourraient ne pas partager avec vous les motifs réels de certains problèmes; ils vous jugent désintéressé ou réticent à réagir à certaines questions interpersonnelles bien qu'elles soient de nature subjective.
- **Action requise suggérée :** Songez à participer à un programme ou à un cours de développement en leadership qui vise à intensifier votre empathie, votre sensibilisation et votre compréhension interpersonnelles. Déterminez si vous êtes plus satisfait d'agir comme participant

individuel que d'occuper un rôle de gestionnaire.



10. L'aptitude pour la collaboration

Conscients du fait que la contribution de plusieurs idées peut accélérer la résolution de problèmes, les leaders performants accueillent la participation des autres avec enthousiasme. Ils encouragent les discussions ouvertes, l'échange d'opinions et de suggestions tout en conservant une certaine prudence et en maintenant le rythme accéléré pour assurer des résultats. Voir aussi le numéro 4. – *L'utilisation du pouvoir et de l'autorité*, le numéro 7. - *L'esprit de décision* et le numéro 15. - *La confiance en soi*.

- Vous êtes sans doute moins porté que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à faire confiance aux autres gens et à leur être accessible.
- Certaines personnes ou certains groupes jugeront que vous êtes nettement insensible à leurs suggestions ou à leurs idées.
- Tout comme d'autres cadres supérieurs et dirigeants, vous vous acharnez sans doute à maintenir l'équilibre entre la créativité et les valeurs concrètes en invitant un vaste éventail de commentaires, d'idées et de suggestions tout en acheminant les discussions vers des résultats pratiques.
- **Action requise suggérée :** Demandez à vos collègues de travail s'ils pensent que vous êtes suffisamment ouvert et réceptif aux idées et aux commentaires des autres. Tentez d'identifier toute forme de partialité pour ou contre des types ou des sources d'information. Efforcez-vous à prendre les idées des autres plus au sérieux en cherchant à comprendre pourquoi vous les auriez autrefois rejetées d'emblée auparavant.



11. Travailler avec et par le biais des autres

Dans le but de réaliser des tâches plus importantes et plus complexes qu'il ne serait possible d'accomplir seul, les leaders performants travaillent en collaboration avec les autres en recherchant leurs commentaires et en partageant la prise de décision; ils travaillent par le biais des autres en leur déléguant les tâches et les responsabilités.

- Vous ne manifestez pas sans doute un intérêt réel à jouer un rôle de gestionnaire; vous ne retirez pas, non plus, de satisfaction à prendre en main les responsabilités de gestion des d'autres.
- Les autres pourront ressentir votre hésitation à vous affirmer, à poser un geste avec confiance et à assumer les fonctions de gestion. Vos supérieurs seront peut-être portés à vous donner moins de tâches de supervision ou de responsabilités de gestion; de plus, les employés sous votre responsabilité directe pourraient exprimer de l'incertitude à l'idée d'appuyer des initiatives entreprises sous votre gestion.
- **Action requise suggérée :** Si vous occupez actuellement un rôle de manager à la tête d'autres personnes, examinez votre degré de satisfaction dans ce cas. Si vous êtes moins satisfait que vous souhaitez l'être, demandez-vous si ce n'est pas dû à un ajustement inadéquat des exigences des tâches de gestion et de vos besoins, vos intérêts et vos aptitudes. Travaillez à mettre l'accent sur vos aptitudes de gestion de base ou cherchez à jouer un rôle de collaborateur individuel.

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Traiter des problèmes correctement et rechercher des solutions ponctuelles requièrent une vaste gamme de talents et de compétences y compris de la diplomatie ainsi qu'une compréhension des motivations et des sentiments des autres. La plupart des aptitudes évaluées dans ce rapport tournent autour de la résolution de problèmes, mais nous focalisons ici sur trois secteurs plus spécifiquement liés à la résolution de problèmes, soit la créativité, le traitement de sujets délicats et l'orientation vers l'action.



12. La créativité

Les dirigeants et cadres supérieurs performants sont portés à susciter des idées créatives et innovantes et sont capables de le faire; ils sont aussi disposés à prendre des risques calculés. Lorsque c'est nécessaire, ils vont même jusqu'à défier les procédures normatives ou le statu quo et ils exposent des actions ou des solutions hors de l'ordinaire.

- En général, vous pouvez sans doute produire des idées et des solutions imaginatives et fantaisistes; les autres voient en vous un individu aussi créatif et innovant que la majorité des cadres supérieurs et dirigeants.
- Cependant, vous semblez moins confiant que d'autres dirigeants et cadres supérieurs quand il s'agit de présenter et de défendre vos idées avec fermeté, surtout s'il paraît que vous aurez peu d'appui de la part du groupe.
- **Action requise suggérée** : Demandez à vos collègues de vous offrir des suggestions pour améliorer votre confiance et votre habileté à persuader les autres. Recherchez les occasions d'élargir et de défendre fermement vos idées et vos suggestions de même que les raisons ou la logique sous-jacentes qui expliquent les critiques ou les contestations des autres.



13. Le traitement de problèmes délicats

Les leaders performants affrontent les problèmes délicats et les situations difficiles plutôt que les éviter; parmi ces questions épineuses, on note les infractions aux politiques de l'entreprise ou un rendement de travail sous la normale. Ils livrent les messages difficiles ou de la rétroaction critique de façon franche et nette tout en entretenant de la délicatesse et de la considération à l'égard de ceux et celles à qui ils transmettent ces avis. Voir aussi le numéro 1. - *La conscience de soi.*

- Vous semblez être passablement sensible aux situations et aux états émotifs des autres; vous démontrez un effort sincère à vouloir comprendre leurs sentiments et leurs points de vue.
- Vous semblez moins disposé à affronter les problèmes de performance des employés et autres problèmes délicats que d'autres cadres supérieurs et dirigeants. Vous adoptez sans doute une attitude passive ou vous tardez tout simplement à vous impliquer.
- Quand vous donnez de la rétroaction critique, vous le faites sans doute avec bienveillance et sensibilité.
- **Action requise suggérée** : Songez à demander aux employés sous votre responsabilité directe si vous seriez plus efficace à donner de la rétroaction critique de façon plus directe ou plus fréquente. Quand vous livrez de la rétroaction délicate, faites l'effort de décrire en détail la gravité du problème et la façon dont les améliorations seront apportées. Songez à obtenir une formation additionnelle en matière de gestion de la performance.

14. L'orientation avec l'action

Les leaders performants agissent après avoir examiné le pour et le contre de toutes les options possibles; souvent, ils n'arrivent pas à résoudre toutes les questions sans réponses. Bien qu'ils soient curieux et patients et qu'ils tiennent compte de la portée de leurs décisions sur les gens, ils préjugent en faveur des résultats et agissent de façon déterminée.

- Vous êtes sans doute aussi disposé que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à discuter d'options, de solutions de rechange ou hors de l'ordinaire et d'examiner le tout; vous êtes sans doute capable de prendre des décisions ponctuelles sur de nouveaux éléments comme sur des sujets qui font partie des sentiers battus.
- Tout comme d'autres leaders, vous semblez porté à agir de façon à équilibrer d'une part la patience et la sensibilité interpersonnelle et d'autre part, le souci de respecter les objectifs d'affaires et le désir d'atteindre des résultats.

LE RENFORCEMENT DE LA VISION

Les leaders performants ont en tête une vision précise pour l'organisation et un ensemble d'objectifs organisationnels structurés. Ils sont capables de renforcer cette vision en stimulant la confiance des autres par voie de leur propre confiance en eux-mêmes, en employant des aptitudes de communication bien perfectionnées pour motiver les autres, en exerçant sur eux une bonne influence. Ils le font aussi en devenant des symboles vivants des valeurs et des objectifs de l'entreprise.



15. La confiance en soi

Les leaders qui peuvent entraîner les autres à persévérer vers une vision sont des personnes optimistes qui ont confiance en elles-mêmes. Ils dégagent cette qualité et cet utopisme et l'utilisent pour inspirer les gens bien qu'ils entretiennent des doutes, et qu'ils subissent des ennuis et du stress.

- Vous pourrez être moins confiant, calme et assertif que d'autres cadres supérieurs et dirigeants. Dans plusieurs situations, vous pourriez paraître indécis et moins assuré qu'ils le sont à exprimer vos pensées, vos opinions et vos points de vue.
- Vous pourrez sans doute travailler en collaboration avec d'autres dans des situations d'équipe; vous hésitez, toutefois, à agir de façon autonome sans supervision ou sans appui.
- Vous ne projetez pas sans doute une confiance assez constante pour convaincre les autres dans l'entreprise que vous êtes capable de répondre aux exigences d'un poste avec des responsabilités importantes, une grande visibilité et un pouvoir décisionnel sur d'autres gens.
- **Action requise suggérée** : Pour bâtir votre confiance propre, songez à travailler avec un mentor qui connaît bien votre entreprise; impliquez-vous auprès d'un organisme communautaire; offrez de travailler comme leader dans un poste qui constituerait pour vous une affectation enrichie. Travaillez avec votre service des ressources humaines ou avec un consultant extérieur en vue d'évaluer la liaison entre votre style de personnalité et votre style de travail, vos objectifs et vos attentes de carrière et votre cheminement actuel de travail et de carrière.



16. La gestion du changement

La plupart des dirigeants et des cadres supérieurs doivent affronter de façon constante un environnement évolutif. Pour être bien efficaces, ils doivent établir un équilibre entre les avantages de la discipline et de la stabilité et ceux de la souplesse, des changements et de la croissance. Les leaders tiennent le cap tout en demeurant ouverts à de nouvelles approches et à de nouvelles priorités.

- Vous semblez tout aussi à l'aise que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à adopter des approches nouvelles et différentes aux problèmes ou à changer la façon de faire le travail.
- Vous êtes sans doute moins inhibée que d'autres cadres supérieurs et dirigeantes, et plus enclin à passer à l'action ou à exprimer vos pensées, vos émotions ou vos idées, parfois dans le but de satisfaire vos intérêts propres. Vous êtes prédisposée à courir des risques plutôt que réfléchir, souvent de façon téméraire ou même dramatique.
- Les autres vous percevront comme une ambassadrice efficace du changement, mais ils pourront aussi voir en vous un « danger public » ou une femme impulsive, imprévisible et nombriliste. Dans des situations extrêmes on dira que vous exercez un mauvais jugement malgré vos efforts à vouloir apporter des changements.
- **Action requise suggérée** : Faites un sondage auprès de vos subalternes directs, des membres de votre équipe et d'autres collègues : perçoivent-ils votre gestion du changement et votre réaction aux changements de façon positive ou négative?

 **17. L'influence**

Les leaders forts veulent tout naturellement exercer une influence sur les autres et ils en sont capables. En général, ils sont placides, sociables, et en pleine confiance dans des situations sociales et professionnelles; ils ont perfectionné de bonnes aptitudes de communication qui leurs permettent d'être persuasifs sans être déraisonnables. Voir aussi le numéro 4. - *L'utilisation du pouvoir et de l'autorité.*

- Vous pourriez être moins assuré que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants et être moins porté à vouloir exercer une influence sur les autres ou à tenter de les persuader.
- Les autres ne seront pas susceptibles de vous percevoir comme un individu confiant ou calme; ainsi, vos paroles, vos actions et vos idées exerceront très peu d'influence sur eux.
- **Action requise suggérée** : Suivez un cours ou un programme de développement en leadership conçu pour votre niveau actuel d'expérience et de responsabilité.

 **18. L'aisance devant la visibilité**

Les leaders recherchent les responsabilités et apprécient la visibilité qui en découle. Ils sont à l'aise à s'exprimer en public et à donner l'exemple des valeurs de l'entreprise. De plus, ils rencontrent de nouvelles personnes avec confiance, ils entretiennent des relations de travail et visent les occasions de donner des conférences tant formelles que familières devant des personnes en hauts lieux.

- Les ambitions que vous nourrissez pour des postes de haute visibilité tant sur le plan du degré du poste, du titre, du salaire que de la grosseur de l'entreprise seront possiblement plus grandes que celles de la plupart des autres cadres supérieurs et dirigeantes.
- Tout comme la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants, vous appréciez sans doute rencontrer de nouvelles personnes, vous êtes capable de maintenir des relations et vous avez l'aptitude de faire des présentations à la fois magistrales et informelles. Vous semblez être doté de la spontanéité, de l'assurance et de l'aptitude verbale nécessaires à la réussite dans un vaste éventail de situations sociales.
- Vous êtes sans doute à l'aise à jouer à la vedette, et vous aimez être perçu comme un individu responsable et décideur.

INSTANTANÉ DE VOS CARACTÉRISTIQUES DE LEADERSHIP

Vos caractéristiques de leadership	Voici vos points forts 	Évaluez ces occasions possibles de perfectionnement 	Veillez à ce que ces comportements agissent à votre avantage. 
L'AUTOGESTION			
1. La conscience de soi	■		
2. La maîtrise de soi		■	
3. La tolérance		■	
LES CAPACITÉS D'ORGANISATION			
4. L'utilisation du pouvoir et de l'autorité		■	
5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles		■	
6. La responsabilité et l'imputabilité		■	
7. L'esprit de décision		■	
LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE			
8. Les compétences en relations humaines		■	
9. La compréhension des autres			■
10. L'aptitude pour la collaboration			■
11. Travailler avec et par le biais des autres		■	
LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES			
12. La créativité			■
13. Le traitement de problèmes délicats		■	
14. L'orientation vers l'action	■		
LE RENFORCEMENT DE LA VISION			
15. La confiance en soi		■	
16. La gestion du changement			■
17. L'influence		■	
18. L'aisance devant la visibilité	■		

LES ÉTAPES SUIVANTES

Que signifie tout ceci? Comment pouvez-vous vous perfectionner en tant que dirigeant ou cadre supérieur? Il existe deux façons de planifier les prochaines étapes :

1. Vous pouvez débiter avec les notions acquises à votre sujet dans les pages de ce rapport et aller de l'avant à partir de ce point.
2. Vous pouvez débiter avec les défis que vous devez relever présentement en tant que leader et examiner ce rapport pour une perception qui vous aidera à affronter ces défis. Nous vous offrons ci-après quelques conseils pour ces deux façons de procéder.

EXAMINEZ-VOUS D'ABORD

EXAMINEZ VOS POINTS FORTS

En premier lieu, examinez vos points forts comme l'indique votre page d'instantané. Outre les caractéristiques de leadership énumérées dans la colonne de la coche, laquelle des caractéristiques dans la colonne des flèches reconnaissez-vous comme des points forts personnels?

Dans la colonne de gauche du tableau ci-après, dressez la liste de trois forces auxquelles vous vous fiez le plus. Celles-ci représentent des aptitudes ou des compétences dont vous faites preuve souvent et que vous utilisez avec aisance. Dans la colonne de droite, énumérez trois caractéristiques qu'on vous a dévoilées comme points forts, que vous utilisez moins souvent et qui vous sont moins aisées.

Points forts auxquels je me fie	Points forts que je pourrais mettre en pratique plus souvent
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Les points forts de la première colonne sont ceux qui, selon votre perception, vous conviennent bien. La majorité des dirigeants et des cadres supérieurs connaîtront un plus grand succès en focalisant sur les points forts avec lesquels ils sont moins à l'aise, soit ceux de la colonne de droite.

- Notez ces points forts de la colonne de droite sur votre page d'instantané et revenez ensuite lire les commentaires détaillés imprimés pour vous dans le corpus de ce rapport.
- Examinez votre secteur fonctionnel, votre rôle et votre niveau dans l'entreprise de même que les règles écrites et tacites de votre organisation tandis que vous évaluez l'analyse qu'on vous présente. Diriez-vous que les remarques et les descriptions sont raisonnablement précises?
- Songez à des façons d'accroître ces points forts. Par exemple, vous pouvez accepter une nouvelle affectation, rechercher un mentor ou un modèle de comportement ou tout simplement garder à l'esprit la notion de mettre ces comportements ou ces aptitudes en pratique de façon assidue.

EXAMINEZ VOS BESOINS EN PERFECTIONNEMENT

En plus de mettre en pratique des points forts insuffisamment utilisés, vous voudrez probablement songer à examiner certaines aptitudes ou certains comportements qui causent obstacle présentement à votre efficacité de cadre supérieur ou de dirigeant. Penchez-vous encore une fois votre page d'instantané et examinez les caractéristiques de leadership inscrites sous la colonne de la loupe. Examinez également les caractéristiques notées dans la colonne des flèches, soit celles que vous jugez être limitatives ou des besoins en perfectionnement.

Dans la colonne de gauche du tableau ci-après, dressez la liste de trois caractéristiques que vous n'êtes pas surpris de reconnaître comme n'étant pas des points forts. Dans la colonne de droite, énumérez trois caractéristiques qu'on vous a dévoilées comme étant des secteurs dans lesquels vous avez des besoins en perfectionnement.

Besoins en perfectionnement moins surprenants	Besoins en perfectionnement plus surprenants
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Ces deux catégories de besoins en perfectionnement représentent des défis bien différents pour la majorité des leaders. Vos secteurs de besoins en perfectionnement moins surprenants sont, par définition, des secteurs que vous connaissez très bien. Vous pourriez même avoir élaboré des stratégies qui vous permettent de compenser pour des lacunes dans ces mêmes secteurs; vous occupez peut-être un autre poste dans lequel ces besoins sont moins évidents ou moins critiques. Quoi qu'il en soit, ce sont des secteurs dont vous êtes vous-même conscient.

En revanche, vos secteurs de besoins en perfectionnement plus surprenants sont possiblement plus inquiétants, car ils pourraient indiquer des points faibles. Vos préférences, vos attitudes et votre comportement dans ce secteur particulier peuvent être invisibles à vos yeux, mais ils peuvent être présents aux yeux des autres et ainsi nuire à votre efficacité.

- Notez ces points faibles possibles dans votre page d'instantané et revenez ensuite lire les commentaires détaillés imprimés pour chacune de ces caractéristiques de leadership.
- Examinez la rétroaction informelle et impromptue que vous avez reçue de la part des autres (en particulier de votre supérieur) par rapport à vos aspirations professionnelles. De quelle façon les comportements liés à vos points faibles possibles font-ils surface dans votre travail? Comment les autres réagissent-ils devant vous quand ces comportements font surface? Que pouvez-vous faire pour modifier votre comportement?
- Lisez l'action requise suggérée pour chaque point faible possible. Si cette action répond à votre évaluation personnelle, songez aux mesures pratiques que vous pourriez appliquer pour corriger ce point faible.

EXAMINEZ D'ABORD VOTRE SITUATION ACTUELLE

Il existe une autre façon d'utiliser ce rapport : examinez quelques-uns des défis importants auxquels vous devez faire face dans votre travail à l'heure actuelle. Vous songez à former une nouvelle équipe pour un projet considérable. Vous êtes en tête ou vous secondez quelqu'un dans une initiative qui entraîne des changements majeurs. Votre défi est de faire preuve d'efficacité dans une entreprise dont les structures et l'autorité hiérarchique sont plutôt nébuleuses et vagues (ou rigoureuses et bureaucratiques). Ce rapport peut vous aider à percevoir des façons de répondre à ces défis importants.

EXAMINEZ LES ÉTAPES SUIVANTES

- Notez le défi principal que vous devez relever. (Choisissez un seul défi en premier lieu; répétez le processus quand viendra le temps d'examiner d'autres défis.)
- Explorez ce rapport et notez les zones majeures de performance et/ou les caractéristiques de leadership qui paraissent les plus ponctuelles à votre défi.
- Parmi les secteurs que vous avez notés, précisez les caractéristiques de leadership marquées d'une coche; ce sont des indices de points forts. Vous aurez sans doute plus d'intérêt à tirer profit d'un de ces points forts que de tenter de renforcer une caractéristique moins bien développée. Dressez une liste des points forts dont vous voulez tirer profit.
- Relisez avec soin les secteurs que vous avez notés en portant une attention toute particulière à ces secteurs inscrits d'une loupe. Croyez-vous que les remarques et les descriptions sont plus ou moins précises? Croyez-vous qu'il est possible que ces comportements deviennent pour vous des besoins en perfectionnement?
- Par la suite, relisez et notez les secteurs dans lesquels vous trouverez le symbole des flèches. Êtes-vous d'accord avec les remarques et les descriptions? Croyez-vous qu'il est possible que ces comportements deviennent pour vous des points forts ou y voyez-vous plutôt des besoins en perfectionnement? Là où les notes sont mixtes, le comportement devient-il pour vous un point fort plutôt qu'un point faible? Dressez une liste d'actions requises suggérées que vous jugez les plus pertinentes.
- Tout en examinant votre liste, demandez-vous si elle est raisonnablement précise et descriptive? Existe-t-il une constance entre les résultats et les descripteurs? Les résultats se mesurent-ils adéquatement à ce que vous avez reçu comme rétroaction formelle ou informelle?
- Focalisez sur deux ou trois secteurs d'action précis dans lesquels vous voulez vous engager.

Nous espérons qu'à la lecture de ce rapport vous aurez acquis une plus grande perception et étendu votre introspection personnelle tout en devenant plus sensibilisé aux forces et aux limitations de votre style particulier et leur importance dans votre travail en tant que cadre supérieur ou dirigeant. Nous vous invitons à utiliser ce ressourcement amélioré pour vous engager dans un processus autogéré d'épanouissement personnel et professionnel continu.

