

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

25-juin-2007



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 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'il 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.

- Vous êtes sans doute moins conscient de vos pensées et sentiments et moins tolérant à votre égard que la majorité des cadres supérieurs et dirigeants. Ceci peut vous amener à douter de vos habiletés. Les autres peuvent juger cette absence de confiance comme un manque de capacité de s'affirmer; ils vous percevront comme un individu exagérément conformiste, peu susceptible de défier le statu quo.
- Dans certaines situations, par exemple, quand le degré de stress ou les enjeux sont élevés, vous pourriez être réticent à exprimer une opinion ou peu susceptible de le faire; par contre, si vous choisissez d'exprimer vos opinions, vous pourriez le faire d'une façon qui ne vous met pas en valeur.
- **Action requise suggérée** : Assistez à l'un des multiples programmes de développement en leadership qui focalise sur la connaissance de soi et qui aide à améliorer cette caractéristique.



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 avez tendance à remettre en question et à contester les règles, les coutumes et les traditions des entreprises et de la société en général plus que d'autres dirigeants ou cadres supérieurs. Les autres pourront douter de votre degré d'engagement ou votre de fidélité envers le groupe de travail ou l'entreprise; on pourra vous percevoir révolté, non-conformiste ou tout simplement difficile à connaître.
- Vous ne serez peut-être pas heureux de maintenir le statu quo ou de travailler à régler la précision d'un système qui fonctionne bien; vous préférez découvrir et apprécier le défi d'une tâche de redressement. Vous semblez plus disposé que d'autres leaders à prendre des risques, mais d'autres diront que vous agissez parfois de façon impulsive et imprudente.
- Si vous partagez vos points de vue avec candeur, les autres diront que vous êtes un individu plutôt chicanier, déloyal ou provocateur sans raison valable.
- **Action requise suggérée** : Discutez franchement et ouvertement avec votre supérieur immédiat des façons d'améliorer vos comportements de gestionnaire. Étant donné que vous pourriez être sur la défensive au moment de recevoir la rétroaction négative, mobilisez tous vos efforts à écouter et à poser des questions claires au lieu de vous défendre ou de remettre les données en question.



3. Resilience

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.

- Cependant, vos ressources physiques et émotionnelles 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.
- Vous semblez plus pessimiste, plus enclin à l'autocritique et moins assuré que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants.
- Votre appétit pour plus de pression ou de responsabilité et même du stress additionnel est peut-être limité à l'heure actuelle. Les autres verront en vous un individu indécis, qui doute de son habileté à offrir une contribution et qui hésite à prendre ses responsabilités.
- **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 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.

- 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.
- Par rapport à la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants, vous êtes sans doute moins disposé à occuper des postes de pouvoir et d'autorité; les autres ne sont pas portés, non plus, à croire que vous êtes le meilleur candidat pour de telles positions. Vous serez peut-être plus disposé à accepter un poste de subalterne ou d'y demeurer.
- Quand vous exercez votre autorité, vous vous assurez sans doute de l'exercer judicieusement.
- **Action requise suggérée** : Au moyen de rétroaction sur le rendement, travaillez à mieux comprendre et à modifier les aspects de votre style de cadre supérieur ou de dirigeant qui pourraient nuire à votre habileté d'assumer des positions de leadership, de retenir l'attention des autres et d'exercer une influence sur eux.



5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles

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.

- 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 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.

- 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 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.

- 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 et cohésives et orientées vers un but; les participants auront des compétences, des motivations et des personnalités éclectiques.



8. Les compétences en relations humaines

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.

- Tout comme la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants, vous êtes sans doute assez à l'aise de rencontrer d'autres personnes et les autres verront probablement en vous un individu extroverti et sociable.
- 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 ne ressemblez pas aux autres cadres supérieurs ou aux autres dirigeantes en ce sens que les membres de votre équipe ne verront pas en vous une personne qui s'engage dans le travail d'équipe ou qui agit dans un esprit de collaboration et de respect mutuel.



9. La compréhension des autres

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.

- 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

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.

- Vous êtes sans doute moins porté à faire confiance aux autres gens et à leur être réceptifs que le sont d'autres cadres supérieurs et dirigeants.
- Vous êtes sans doute moins disposé que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à recevoir de nouvelles idées, de nouveaux points de vue et des sources d'information anticonformistes et y réfléchir sérieusement.
- La majorité des autres personnes verront sans doute en vous un individu conformiste et conventionnel; certains noteront que vous critiquez et rejetez couramment des idées innovantes ou tout simplement différentes.
- **Action requise suggérée** : Demandez de la rétroaction de votre supérieur ainsi que de vos collègues de travail à savoir s'il est possible d'améliorer votre efficacité si vous êtes plus ouvert aux idées alternatives des autres ou si vous demeurez plus disposé à écouter et à travailler avec un plus vaste éventail de collègues et de formules.



11. Travailler avec et par le biais des autres

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.

- 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 et 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 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.

- Vous avez sans doute tendance à être de nature pratique et conventionnelle; vous préférez le statu quo plutôt que l'innovation. En conséquence, on ne verra pas en vous un résolveur de problèmes; en effet, les autres diront plutôt que vous êtes intransigeant et réfractaire au changement.
- Vous cherchez sans doute à intensifier l'harmonie autour de vous; vous n'aimez pas et ne tolérez pas même la tension ou le conflit d'intensité moyenne nécessaires à la stimulation de créativité à mesure que d'autres possibilités sont engendrées et qu'elles font l'objet de discussions.
- 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 du groupe.
- **Action requise suggérée :** Recherchez des collègues que vous respectez et qui, selon vous, sont des gens créatifs; demandez-leur de vous suggérer des façons d'améliorer votre capacité de générer des solutions innovantes aux problèmes. Une suggestion serait de tenter de faire du brainstorming autour de diverses possibilités qui s'offrent à vous avant d'imposer les contraintes et les restrictions qui font partie de vos soucis réalistes. Avant de rejeter une solution, examinez comment vous pouvez surmonter certaines limitations.

13. Le traitement de problèmes délicats

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.

- 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 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.

- Vous êtes peut-être moins porté que d'autres cadres supérieurs et dirigeants à sortir des sentiers battus de l'action. Votre style de gestion repose sans doute sur des objectifs de stabilité, de constance et de prévisibilité.
- Vous semblez plus inquiet que d'autres cadres supérieurs et dirigeants de la façon dont les autres vous évalueront ou vous critiqueront et en feront de même pour vos actions.
- Les autres pourront percevoir que vous n'en faites pas assez, que vous n'intervenez pas assez.
- **Action requise suggérée** : Demandez à vos collègues de vous donner de la rétroaction qui vous aidera à analyser à quel point vous équilibrez correctement vos réflexions, votre analyse et vos délibérations de même que vos interventions actives.

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 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.

- 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

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.

- Par rapport aux autres dirigeants et cadres supérieurs, vous semblez moins à l'aise d'adopter des approches nouvelles ou différentes aux problèmes ou aux situations, moins réceptif aux façons différentes de faire les choses, moins heureux de gérer ou de réagir au changement et plus hésitant devant le risque.
- Bien que les autres fassent l'éloge de votre esprit pratique, ils vous jugent sans doute méfiant ou même réfractaire au changement. Quand des changements se produisent, ils vous critiqueront pour votre lenteur à vous y adapter. Au pire, ils diront que vous êtes rigide et entêté, surtout en période de crise ou de grands mouvements.
- **Action requise suggérée** : Mettez en place au moins un changement progressif et important dans votre façon d'accomplir votre travail chaque trimestre.

 **17. L'influence**

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.




- Vous semblez aussi sociable et ouvert que les autres leaders, mais vous pourriez être moins confiant, moins calme et moins assertif. En conséquence, vous serez moins efficace que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants quand il s'agit d'étendre votre zone d'influence au-delà de votre groupe de travail immédiat.
- Quand on s'oppose à vos idées, vous pourrez vous retirer, concéder ou ne rien répondre plutôt que de défendre avec fermeté vos positions et vos points de vue.
- **Action requise suggérée** : Travaillez en collaboration avec votre service des ressources humaines, un mentor ou un coach extérieur pour évaluer et améliorer votre présence de leader. Élaborez une stratégie pour agrandir votre réseau dans l'entreprise.

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

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.

- Vous semblez moins à l'aise que d'autres cadres supérieurs et dirigeants dans un milieu de travail et un milieu social qui vous obligent à rencontrer sans cesse de nouvelles personnes, à entretenir des relations et à faire des présentations officielles et informelles.
- Vous êtes sans doute moins heureux d'être le centre d'attraction que la majorité des autres cadres supérieurs et dirigeants. En adoptant une approche discrète et en évitant les feux de la célébrité, vous créez l'impression que vous manquez d'ambition et de confiance.
- Vous pourriez être indécis devant vos objectifs et vos aspirations à long terme; vous pourriez être moins motivé par les mesures incitatives conventionnelles de salaire et de position que d'autres cadres supérieurs et dirigeants et moins prêt à faire les sacrifices personnels pour avancer votre carrière.
- Votre malaise devant la visibilité démontre que vous seriez plus heureux à l'heure actuelle d'agir à titre de contributeur individuel ou d'occuper un rôle subordonné.
- **Action requise suggérée** : Comprenez et acceptez le fait que vous êtes stimulé ou motivé par des aspirations et des besoins quelque peu différents que ceux de vos collègues, cadres supérieurs et dirigeants; une telle attitude peut exercer une influence sur le type d'emploi, de tâches et d'entreprises qui répondront le mieux à vos besoins. Jugez, de plus, si votre malaise personnel devant les positions ou cadres plus élevés risque de restreindre vos opportunités de carrière.

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		<input type="checkbox"/>	
2. La maîtrise de soi		<input type="checkbox"/>	
3. La tolérance		<input type="checkbox"/>	
LES CAPACITÉS D'ORGANISATION			
4. L'utilisation du pouvoir et de l'autorité		<input type="checkbox"/>	
5. La facilité à composer avec les structures organisationnelles		<input type="checkbox"/>	
6. La responsabilité et l'imputabilité		<input type="checkbox"/>	
7. L'esprit de décision		<input type="checkbox"/>	
LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE			
8. Les compétences en relations humaines		<input type="checkbox"/>	
9. La compréhension des autres			<input type="checkbox"/>
10. L'aptitude pour la collaboration		<input type="checkbox"/>	
11. Travailler avec et par le biais des autres		<input type="checkbox"/>	
LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES			
12. La créativité		<input type="checkbox"/>	
13. Le traitement de problèmes délicats		<input type="checkbox"/>	
14. L'orientation vers l'action		<input type="checkbox"/>	
LE RENFORCEMENT DE LA VISION			
15. La confiance en soi		<input type="checkbox"/>	
16. La gestion du changement		<input type="checkbox"/>	
17. L'influence		<input type="checkbox"/>	
18. L'aisance devant la visibilité		<input type="checkbox"/>	

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.

