

Marie Curie



## Table des matières

Introduction	3
Matrice TMA de Performance	5
Leadership de groupe	6
Recherche de la qualité	7
Capacité de jugement	8
Orientation résultats	9
Responsabilité	10
Contrôle de l'avancement	11
Conclusion	12

# Introduction

Dans la Matrice Performance TMA, les compétences sont placées dans l'un des quatre quadrants afin de déterminer ce qu'il y a de mieux à faire avec la compétence du candidat. L'axe vertical indique le degré de développement des compétences. L'axe horizontal indique le degré de prédisposition et le potentiel de développement des compétences sur la base des scores du moteur.

Pour chaque quadrant, une recommandation est faite ci-dessous quant à ce qu'il y a de mieux à faire avec la compétence qui échoit dans le quadrant en question.

## Quadrant: contourner (la compétence est moins développée et il y a peu de prédisposition à cette compétence)

Le développement d'une compétence dans ce quadrant sera généralement relativement plus difficile et réussira moins bien, même si des stimulants sont proposés à cet effet. Nous recommandons dans ce cas de gérer en contournant la compétence en question. Concrètement, cela signifie que le candidat n'a à utiliser cette compétence que le moins possible. Il est possible de faire ici en sorte de lui confier des tâches pour lesquelles ces compétences sont nécessaires ou de mobiliser quelqu'un auprès de lui qui prendra (en partie) en charge les tâches en question. Lorsque pour la fonction le candidat doit utiliser de nombreuses compétences qui échoient dans ce quadrant, il est probablement mieux de ne pas lui faire occuper cette fonction ou, s'il occupe déjà la fonction, de le préparer à une autre fonction,

## Quadrant: maîtriser les risques (La compétence est mieux développée, mais il y a peu de prédisposition à celle-ci)

Même si, dans ce quadrant, l'employé maîtrise cette compétence, il a, de par sa prédisposition, moins d'affinité avec cette compétence et le risque est par conséquent plus grand que l'employé mobilise cette compétence avec moins de plaisir et d'enthousiasme. Cela lui demande un surcroît d'énergie. Dans ce cadre, nous recommandons de maîtriser les risques (par exemple : départ, maladie, burn-out ou démotivation) qui découlent de l'utilisation de cette compétence. Par exemple, en faisant en sorte que le candidat se voit attribuer d'autres tâches pour lesquelles les compétences nécessaires sont celles auxquelles il est prédisposé. On peut aussi choisir de miser de manière sélective et retenue sur les tâches pour lesquelles ces compétences sont nécessaires. Une autre possibilité est de mobiliser aux côtés du candidat une personne qui prendra (en partie) en charge les tâches en question. Compléter l'ensemble des tâches par des activités faisant appel à des compétences correspondant à la prédisposition fait également partie des options. Une solution moins durable est une valorisation (attention/compliments) ou une récompense (bonus/privilèges) supplémentaires. Lorsque pour la fonction le candidat doit utiliser de nombreuses compétences qui échoient dans ce quadrant, il est probablement mieux de ne pas lui faire occuper cette fonction ou, s'il occupe déjà la fonction, de le préparer à une autre fonction,

## Quadrant: investir et développer (La compétence est moins développée, mais il y a une prédisposition à celle-ci)

Les compétences de ce quadrant sont faciles à développer. Nous recommandons dans ce cadre de développer autant que possible les compétences en question et d'y investir. Concrètement, cela signifie que le candidat doit être autant que possible mis au défi d'exécuter des tâches pour lesquelles il peut mobiliser ces compétences. On peut ici faire en sorte de lui confier des tâches pour lesquelles ces compétences sont nécessaires et éventuellement qu'une personne expérimentée le guide. D'autres possibilités d'investissement sont la formation et le coaching (externe) afin de favoriser l'épanouissement de la compétence.

L'investissement dans ces compétences générera un rendement relativement important, car le candidat a une prédisposition à ces compétences qui échoient dans ce quadrant. Le passage vers le prochain quadrant élaboré des compétences qui échoient dans ce quadrant se fera ainsi généralement avec assez de souplesse et de réussite lorsque les stimulants adéquats sont proposés.

## Quadrant: mettre à profit et renforcer (La compétence est mieux développée et il y a prédisposition à celle-ci)

La situation idéale est lorsque le candidat doit exécuter de nombreuses tâches pour lesquelles les compétences qui échoient dans ce quadrant sont nécessaires. Pour cette raison, mettez pleinement à profit les compétences qui échoient dans ce quadrant. L'utilisation de ces compétences procure pour ainsi dire de l'énergie au candidat. Cela fournit le plus de rendement aussi bien pour le candidat que pour l'organisation. N'oubliez cependant pas de renforcer ces compétences au moyen d'un développement personnel, tel que de

l'espace pour la réflexion et l'autoformation, la formation supplémentaire et le coaching (externe). L'objectif visé est ainsi de laisser le candidat occuper une fonction dans laquelle la majorité du temps est consacré à des tâches utilisant les compétences qui échoient dans ce quadrant. Le candidat a alors les plus grandes chances d'être performant et de rester motivé.

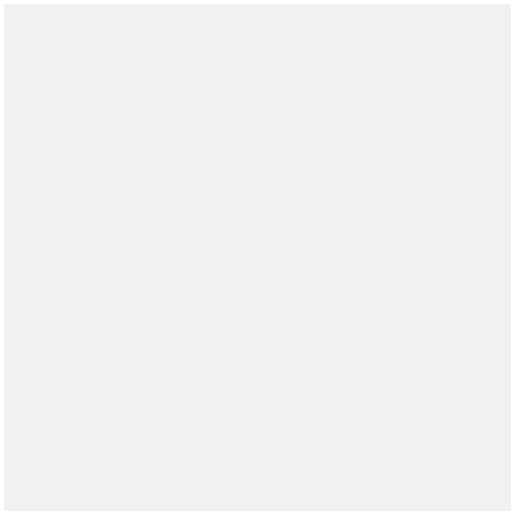
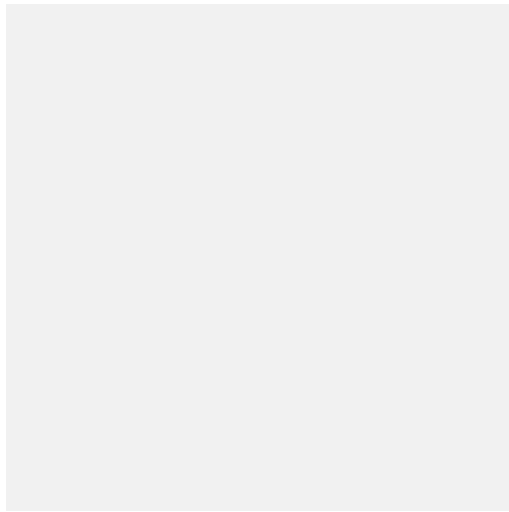
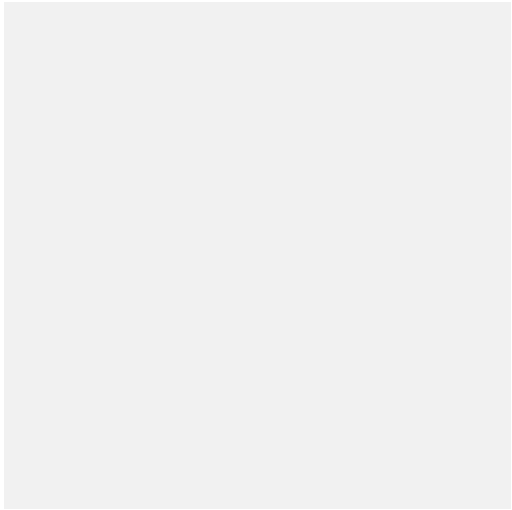
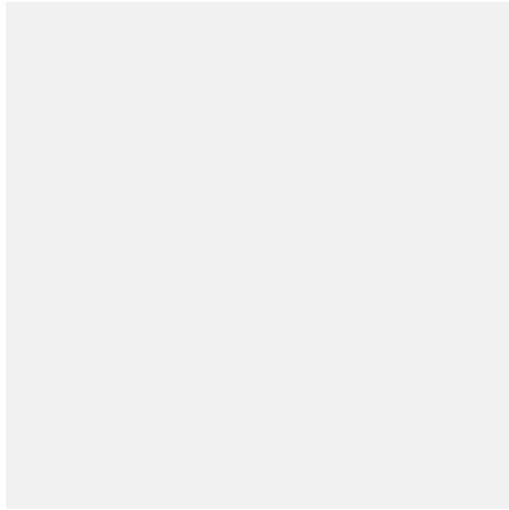
# Matrice TMA de Performance

Bien développé  
●●●●

Suffisamment développé  
●●●○

Développement modéré  
●●○○

Développement faible à  
insuffisant  
●○○○



Moins talentueux  
●○○○

Modérément talentueux  
●●○○

Talentueux  
●●●○

Très talentueux  
●●●●

Basé sur

Profile: Manager

Donneur(s) de la rétroaction: Collaborateurs (0/3)

Analyse TMA des Talents: 17/07/2018 12:51:03

# Leadership de groupe

Diriger et gérer un groupe, stimuler les rapports de collaboration en vue d'atteindre les objectifs visés.

## Activité de développement

- Payez l'attention structurée au développement personnel de vos employés.
- En se adressant aux employés, faites appel de leurs talents le plus souvent possible
- Définissez un objectif commun avec votre équipe.
- Demandez à vos employés ce qu'ils perçoivent comme des tâches difficiles, afin qu'ils puissent faire un effort maximum et travailler sur leur développement personnel.
- Demandez à un collègue de votre organisation pour des commentaires sur la question jusqu'à quel point vous êtes un bon chef de groupe.

## Conseils de coaching

- Examinez comment le supérieur hiérarchique stimule la collaboration au sein de l'équipe ou du département. Donnez du feedback à ce sujet et élaborer si nécessaire des plans d'action.
- Conseillez au supérieur hiérarchique de demander au début de la réunion ce qui en est attendu. Il peut par exemple demander : 'Il me semble que nous visons tel ou tel objectif... cela correspond-il à vos attentes?'
- Examinez de quelle manière le supérieur hiérarchique pense donner de la marge à ses collaborateurs en cas d'hésitations, de questions et d'incertitudes. La première étape revient à être attentif aux signaux émanant des membres de l'équipe.
- Discutez avec le/la candidat(e) de la mission de l'organisation entière et déterminez l'apport de son propre département ou de sa propre équipe. Examinez ensuite les rapports de collaboration avec les autres départements ou équipes. Discutez des exigences et des attentes qu'il/elle a à l'égard des autres départements et confrontez-le/la avec les exigences que les autres départements ont à l'égard de son propre département.
- Vérifiez quelles sont les décisions qui vont être prises à brève échéance et examinez les possibilités d'y impliquer un plus grand nombre de collaborateurs.

# Recherche de la qualité

Avoir des normes de qualité élevée et aspirer à ce que la qualité soit continuellement améliorée et garantie.

## Activité de développement

- Demandez à vos clients s'ils sont satisfaits des services que vous avez fournis.
- Évaluez tout le temps la qualité de vos services
- Demandez au collègue de vérifier la qualité de votre travail.
- Résistez à la tentation de finir le travail vite; la qualité est plus importante que la quantité.
- Notez les nominations.

## Conseils de coaching

- Examinez méthodiquement avec votre candidat s'il exécute son travail correctement.
- Examinez avec votre candidat si son travail est exécuté sans fautes et essayez de lui faire imaginer une solution pour pouvoir mieux faire la prochaine fois.
- Donnez le temps à votre candidat de travailler avec soin, assurez-vous qu'il ne se sente pas pressé de finir le travail rapidement.
- Conseillez au candidat/à la candidate de tenir un journal de bord détaillé sur les activités effectuées durant une semaine. Discutez-en ensemble par la suite. A quoi a-t-il consacré trop peu et à quoi a-t-il consacré trop de temps ? Y a-t-il une cause récurrente ? dans ce qui le détourne de ses objectifs ? Quelles pertes de temps sont à éliminer ou à réduire et comment ?
- Vérifiez avec le/la candidat(e) comment il/elle pourrait progresser (également à l'aide des conseils d'évolution) dans le domaine du planning et de l'organisation de son propre travail et le cas échéant de celui des autres.

# Capacité de jugement

Analyser les faits et modes d'intervention possibles à la lumière des bons critères et en pesant le pour et le contre.

## Activité de développement

- Recueillez des informations factuelles pour formuler votre opinion.
- Soyez ouverts aux idées des autres gens, essayez de ne pas les rejeter facilement.
- Soyez ouverts aux nouvelles informations et demandez-vous comment elles peuvent être appliquées.
- Soyez ouverts à propos de vos erreurs et ce que vous pouvez apprendre d'eux; essayez de pratiquer ce que vous apprenez.
- Demandez la rétroaction et faites un effort pour comprendre exactement ce que l'autre essaie de dire

## Conseils de coaching

- Faites dresser par votre candidat une liste contenant toute l'information nécessaire pour pouvoir se forger une bonne opinion sur une question en particulier. Laissez-le en tirer des conclusions et demander à un collègue ce qu'il en pense.
- Assurez-vous que votre candidat réfléchisse à des solutions et des décisions qui n'ont pas eu l'effet qu'il en attendait. Faites-lui en chercher et analyser la raison et laissez-le réfléchir à ces expériences.
- Assurez-vous qu'en cas de problème, votre candidat demande l'avis d'autres personnes pouvant porter un autre regard sur le problème.
- Essayez avec votre candidat de faire un brainstorming sur une question en particulier. Ne mettez pas (encore) ses suggestions en question. Discutez ensuite des avantages et inconvénients de chaque suggestion.
- Faites en sorte que le/la candidat(e) s'adresse à une personne qui arrive à bien juger pour lui demander comment elle arrive à porter ses jugements. Laissez le demander du feedback fréquemment.



# Orientation résultats

Prendre des mesures concrètes et ciblées en vue d'obtenir – voire de dépasser – les résultats escomptés.

## Activité de développement

- Définir SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely) =(précis , mesurables, réalistes, réalisables, temporaires) objectifs.
- Vérifiez régulièrement si un but fixé est toujours vraisemblable et réalisable.
- Essayez et soyez réalistes dans votre planification.
- Différenciez les questions principales et secondaires. Qu'est-ce qu'est vraiment important pour atteindre votre but?

## Conseils de coaching

- Arrangez-vous pour que votre candidat fixe lui-même des objectifs auxquels il s'exercera en situation réelle. Faites-le revenir sur les objectifs qu'il a atteints et ceux qu'il n'a pas atteints.
- Assurez-vous que votre candidat note un certain nombre de motifs qui favorisent un objectif et un certain nombre de motifs qui lui soient défavorables. Faites lui chercher une manière de s'accommoder de façon constructive des motifs défavorables.
- Avec votre candidat, portez un regard critique sur la manière dont il organise sa vie et sur la façon dont il gère les problèmes. Y a-t-il peut-être des choses qui coûtent beaucoup trop d'énergie?
- Faites en sorte que le/la candidat(e) ébauche un projet dans lequel figurent les clients auxquels il/elle compte rendre visite dans la période à venir. Quel est l'objectif de la visite et comment il/elle veut s'y prendre. Faites-lui se mettre à la place du client pour examiner comment il/elle peut être davantage orienté vers la clientèle. Discutez ensemble de ce projet. Se met-il/elle suffisamment à la place du client et dispose-t-il de suffisamment de renseignements sur le client ? Laissez-le échanger éventuellement ses idées avec ses collègues avant de se rendre chez les clients. Laissez-le/la mettre à exécution le projet et vérifiez si ses suppositions étaient fondées en continuant à le questionner et en l'écouter bien. Discutez-en ensemble par la suite.
- Avec votre candidat, faites un plan concret pour le futur proche. Assurez-vous que les objectifs de ce plan soient des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (objectifs dits SMART).

# Responsabilité

Assumer la responsabilité et rendre compte de ses actions, de celles des collègues et de l'organisation.

## Activité de développement

- Informez l'employé ce qui va se passer
- Encouragez les employés à faire un plan d'action et de s'y tenir
- Encouragez l'employé à considérer (en même temps positifs et négatifs) conséquences d'une décision
- Pratiquez-vous de prendre la responsabilité vous-mêmes.
- Assurez-vous que les limites de votre responsabilité sont claires.

## Conseils de coaching

- Engagez la conversation avec le candidat au sujet de la responsabilité. Qu'entend-il par-là exactement? Dans quelle situation considère-t-il qu'être responsable est approprié? Dans quelles situations considère-t-il avoir agi avec responsabilité? Recherchez les limites de ce qui, selon lui, est encore possible et ce qui ne l'est plus.
- Discutez avec le candidat des effets qu'un comportement moins responsable a sur son environnement et laissez-le y réfléchir.
- Entraînez-vous à une situation dans laquelle sa responsabilité est mise à l'épreuve. Ne lui facilitez pas trop les choses. Après coup, discutez de ce qu'il pensait, ressentait et de sa façon d'agir.

# Contrôle de l'avancement

Surveiller le progrès des processus, des tâches ou des activités des collaborateurs, ainsi que l'avancement de son propre travail et de ses responsabilités.

## Activité de développement

- Vérifiez la qualité du travail de vos employés par hasard.
- Définissez des critères objectifs avec lesquels vous pouvez vérifier la qualité du travail de vos employés.
- Adressez-vous à vos employés au sujet de leurs responsabilités. Soyez clair quels aspects de leur travail vous vérifiez.
- Faites la conclusion des accords clairs avec vos employés sur l'essentiel et la fréquence de vos contrôles des progrès.
- Soyez attentifs aux problèmes possibles et essayez d'éviter ou de limiter les en agissant rapidement.

## Conseils de coaching

- Assurez-vous que votre candidat respecte ses engagements et règle les affaires, afin qu'il n'y ait pas de choses en suspens. Procédez à une évaluation après chaque mission ou projet.
- Avec votre candidat, exercez-vous à déterminer des objectifs Spécifiques, Mesurable, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (les objectifs dits SMART).
- Faites en sorte que votre candidat fixe lui-même des objectifs auxquels il s'exercera en situation réelle. Faites-le revenir sur les objectifs qu'il a atteints et ceux qu'il n'a pas atteints. Quelles en sont les raisons?
- Faites en sorte que votre candidat relève un nombre de motifs favorables et un nombre de motifs défavorables par rapport à un objectif. Faites-le chercher une manière de s'accommoder de façon constructive des motifs contre-productifs.
- Veillez à ce que le/la candidat(e) réfléchisse à une situation récente dans laquelle il/elle a correctement manifesté son aptitude en termes de suivi et dans quelle situation cela s'est moins bien manifesté. Quelles étaient les différences entre ces situations ? Pensez aux personnes, aux tâches, aux résistances, aux intérêts, au temps etc. Quelle leçon le collaborateur en tire-t-il

# Conclusion