

Guide pratique

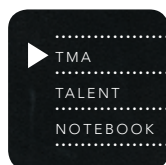
# DU TALENT À LA PERFORMANCE

Recruter, développer et évaluer  
en fonction des talents

Modèle de fonctions et compétences  
de la méthode TMA® inclus



Également sur iPad



## **DROITS D'UTILISATION DU GUIDE PRATIQUE 'DU TALENT À LA PERFORMANCE'**

Si vous vous enregistrez sur le réseau Compétences TMA® via [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) et que vous acceptez les conditions indiquées à l'inscription, vous êtes autorisé à utiliser le contenu de cet ouvrage – y compris le modèle de fonctions et compétences de TMA® (chapitre 3 et 4) – pour l'organisation dans laquelle vous travaillez afin de définir des fonctions et d'établir des profils. Vous êtes également autorisé à publier en interne les fonctions et profils de compétences établis et/ou les placer dans des offres d'emploi dans un but de recrutement, de développement et d'évaluation des postulants et employés. À l'exception du contenu indiqué à cet effet lorsque les conditions ci-dessus sont satisfaites, cet ouvrage ne doit pas être modifié, copié, dupliqué, enregistré dans un programme (informatique) automatisé ou une base de données et/ou rendu public de quelque manière que ce soit, sauf en cas d'autorisation préalable et écrite de l'éditeur.

Également sur iPad



## **Colophon**

© 1996 - 2012 EhrmVision

ISBN 978-90-813956-3-2

Ce livre a été publié par EhrmVision

Tous droits réservés

Désign: Avant la Lettre

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Du talent à la performance</b>	<b>4</b>
<b>Indications de lecture</b>	<b>10</b>
<b>1. Modes d'emploi</b>	<b>14</b>
1.1 Mode d'emploi d'élaboration de profils de fonction et de compétences	17
1.2 Mode d'emploi des entretiens comportementaux	18
1.3 Mode d'emploi de l'entretien de recrutement	22
1.4 Mode d'emploi de l'entretien de développement	25
1.5 Mode d'emploi de l'entretien d'évaluation	29
<b>2. Domaines de résultats</b>	<b>32</b>
<b>3. Compétences</b>	<b>72</b>
<b>4. Théorie et contexte</b>	<b>180</b>
4.1 La méthode TMA	181
4.2 Outils de la méthode TMA	183
4.3 Potentiel de développement des compétences	185
4.4 La méthode du feedback 360°	190
4.5 La matrice Performance de TMA	195
<b>5. Cas pratiques</b>	<b>198</b>
5.1 Cas pratique fenêtres de toit Velux	199
5.2 Étude de cas Atos Origin	201
5.3 Étude de cas Nunhems (division bayer bioscience)	203

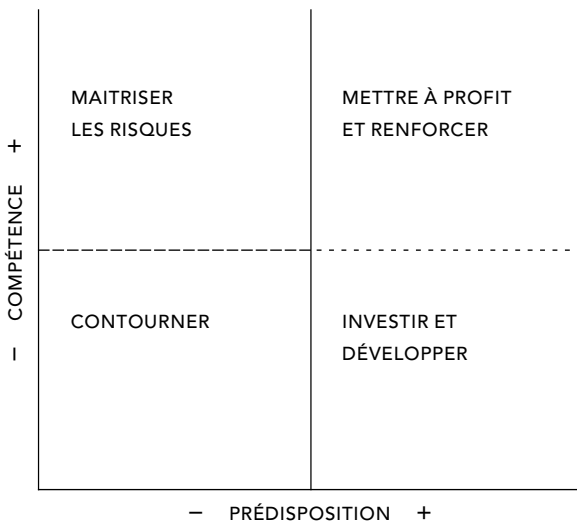
# **DU TALENT À LA PERFORMANCE**

**“Quel genre de personnes ai-je véritablement en face de moi?”  
 “Comment puis-je faire ressortir le talent de cet employé; je suis sûr qu'il y a quelque chose en lui.” “Quelle est la meilleure manière de motiver ce candidat?”** Ce sont des questions que vous devez vous poser en tant que **professionnel des Ressources Humaines, manager ou directeur** lorsque vous souhaitez tirer le rendement maximum de vos employés.

Le recrutement, le développement et l'évaluation du personnel laissent souvent à désirer. Des talents sont écartés et des employés ayant été embauchés ne se comportent pas comme ils l'avaient laissé voir au cours de leur recrutement. Quelques employés ne se développent pas comme prévu et les évaluations sont contestées avec toutes les tensions que cela peut entraîner.

Cela peut venir d'un manque de temps, d'une expérience insuffisante, d'un recrutement ou d'une évaluation trop basée sur l'intuition ou des critères vagues et erronés. Celui qui veut vraiment savoir à qui il a à faire et souhaite tirer le maximum du personnel en place, doit savoir exactement quelles activités et quels résultats sont attendus et quel doit être le comportement désirable pour réussir dans la fonction. Ce guide pratique vous fournit un point de référence pour concrétiser ces résultats requis et ce comportement désiré. Vous pouvez ensuite vous en servir pour recruter, développer et évaluer.

La Méthode TMA vous permet de comprendre la relation entre les talents et les compétences. Vous savez exactement quelles sont les compétences de votre (futur) employé permettant d'obtenir les meilleurs résultats. Ci-dessous figure la matrice Performance de TMA grâce à laquelle vous pouvez facilement déterminer la meilleure façon d'optimiser la performance des employés à la lumière des scores de compétences et de leur prédisposition reposant sur les talents. Avec la Méthode TMA, vous disposez de référentiels concrets pour optimiser les forces et le développement des personnes, maîtriser les risques et gérer les faiblesses de façon évasive.



## **CONTENU**

Dans ce guide pratique figurent, par ordre alphabétique, les 53 compétences TMA et les 23 domaines de résultats grâce auxquels vous êtes en mesure de composer pratiquement chaque fonction et profil de compétence de votre organisation.

Chacune des compétences est détaillée avec des exemples de comportement, des activités de développement et des conseils de coaching. Les exemples de comportement sont subdivisés en quatre niveaux: général, opérationnel, tactique et stratégique. Vous pouvez ainsi affiner vous-même des compétences pour votre organisation par rapport à un niveau spécifique de comportement. Chaque domaine de résultat est détaillé avec des tâches et des indicateurs de performance. De plus, il est indiqué, pour chaque tâche relevant d'un domaine de résultat, quelles sont les compétences qui se prêtent à la tâche en question pour que celle-ci soit bien exécutée.

Les domaines de résultat et les compétences vous permettent ainsi d'appréhender le comportement spécifiquement performant et les résultats clairs qui sont attendus au sein de votre propre organisation.

En outre, ce guide pratique contient des modes d'emploi commodes, à utiliser dans le cadre de votre travail RH lorsqu'il s'agit de recruter, de développer et d'évaluer des personnes pour votre organisation par rapport aux talents.

Enfin, ce guide contient des informations contextuelles et des études de cas portant sur les organisations qui ont appliqué la Méthode TMA et ses outils.

## **POUR QUI**

Ce guide pratique est destiné à chaque professionnel des Ressources Humaines, manager, entrepreneur, psychologue, coach ou formateur s'occupant de recrutement, de développement et d'évaluation des gens. Que vous deviez élaborer des profils de fonction et/ou de compétences pour une seule personne ou pour toute votre organisation, ce guide pratique vous permet de le faire en procédant de façon structurée. Vous pouvez en outre l'utiliser pendant les entretiens de recrutement, de développement et d'évaluation.

## **OBJECTIF DE CE GUIDE PRATIQUE**

L'objectif premier de ce guide pratique est de vous donner les moyens professionnels d'élaborer des profils de fonction et de compétences univoques et clairs. En outre, ce guide pratique a pour objectif de proposer un mode d'emploi professionnel et pratique pour mener, de façon structurée, des entretiens de recrutement, de développement et d'évaluation centrés autour des talents. Enfin, cet ouvrage a pour objectif de vous informer sur les outils d'appui, le contexte de la Méthode TMA et des exemples d'organismes ayant appliqué la Méthode TMA afin de donner vie à une gestion des compétences et des talents.

## **LIVRE ET SITE INTERNET**

Ce livre bénéficie de quelque chose d'unique: un site internet qui lui est spécialement dédié – [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) – et qui a été développé afin d'articuler de façon tangible le contenu de ce livre. En tant qu'utilisateur enregistré, vous avez la possibilité, via [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr), d'élaborer des fonctions et de constituer des profils de compétences, et ce de façon illimitée. Vous pouvez également partager avec d'autres vos propres profils de fonction et de compétences, et il est possible de consulter les profils de fonction et de compétences des autres.

Des formulaires et des outils supplémentaires, susceptibles de vous aider en matière de recrutement, de développement et d'évaluation des gens, sont également disponibles sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr). C'est la raison pour laquelle ce guide pratique vous renvoie régulièrement vers ce site, de sorte que vous sachiez sur quels formulaires et outils pertinents vous appuyer dans l'exercice de votre travail. Ce livre tient lieu d'ouvrage de référence, de sorte que disposiez rapidement des compétences et domaines de résultats établis. L'avantage de cet ouvrage est qu'il est facile à utiliser et que vous pouvez le consulter tranquillement pour mener à bien vos réflexions. L'environnement moderne et les activités sont en réalité tout sauf statiques, elles sont au contraire extrêmement dynamiques et sujettes à des modifications continues. Si vous le souhaitez, vous pouvez adapter en ligne les profils de fonction et de compétences en toute simplicité. Vous continuez ainsi à apporter de la valeur à votre entreprise et les fonctions y demeurent claires et d'actualité.

#### **DÉTAILLÉ, MAIS PAS EXHAUSTIF**

Lorsque cet ouvrage est paru, le modèle TMA de fonctions et de compétences comprenait 53 compétences détaillées et 23 domaines de résultat. C'est détaillé, mais pas exhaustif. Il est impossible de décrire de façon complète tous les domaines de résultats, les compétences, les indicateurs de performance et les comportements possibles, car il existe une multitude d'organisations ayant chacune leurs propres activités, objectifs et cultures uniques. Ce n'était pas non plus le but poursuivi par la réalisation de ce guide pratique. Il a été choisi de faire paraître cet ouvrage en même temps que le site internet [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr), sur lequel les dernières idées peuvent être ajoutées en toute simplicité. Si vous choisissez de mettre vous-même en œuvre la Méthode TMA pour votre organisation, vous pouvez gérer en ligne vos domaines de résultats et compétences spécifiques et uniques, et ce en toute simplicité.

#### **PLUSIEURS LANGUES DISPONIBLES ET INDÉPENDANT DE LA LANGUE**

Le mouvement de globalisation et de coopération internationale ne cesse de s'étendre. De plus en plus souvent, des personnes d'autres pays viennent travailler dans nos organisations et les organisations fournissent de plus en plus de services et de produits au-delà des frontières. Il est alors important que vos postulants et employés étrangers soient soumis aux mêmes critères de recrutement, de développement et d'évaluation. C'est la raison pour laquelle le modèle TMA de fonctions et compétences est disponible en d'autres langues – dont l'anglais, l'allemand et le français – sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr). La plupart des outils de la Méthode TMA sont également disponibles en différentes langues et sont totalement indépendants de la langue. Il est ainsi possible, par exemple, qu'un candidat fasse une analyse TMA des talents en anglais et de télécharger ensuite le compte-rendu en néerlandais ou en français. Un autre avantage de l'indépendance de la langue est que les participants à des analyses de compétences par feedback 360° peuvent donner leur feedback dans leur propre langue.

#### **ANALYSE TMA DES TALENTS**

C'est lorsque les gens travaillent au plus près de leur vraie nature qu'ils sont le plus motivés, efficaces et brillants. À partir de ce principe, l'Analyse TMA des Talents met notamment le candidat au centre et sur le trône qui lui convient. C'est avec cette vision que vous donnez forme à la gestion des talents et compétences grâce à la Méthode et aux instruments TMA.

L'analyse TMA des talents permet de faire une analyse objective, constructive et surtout approfondie des moteurs, talents et possibilités de développements. L'analyse TMA des talents est pratiquée pour les problématiques de recrutement, de développement, de mobilité, d'orientation professionnelle et de réintégration.

Avec l'Analyse TMA des Talents, ce sont 22 moteurs et 44 talents qui sont cartographiés en détail. Vous pouvez ainsi appréhender le potentiel de développement de la plupart des Compétences TMA. L'analyse des talents prend environ une heure que le candidat passera devant son ordinateur. Le questionnaire destiné au candidat contient des propositions, des éléments de comportement pour lesquels le candidat devra sans cesse choisir celui qui lui convient le mieux. Les moteurs du candidat sont ainsi dévoilés d'une façon nuancée. Les résultats de l'analyse des talents sont systématiquement reliés entre eux et analysés par rapport aux talents qui se renforcent entre eux ou se neutralisent.

Vous recevez un compte-rendu nuancé ciblant de manière positive les talents et le potentiel de développement du candidat et ne le jugeant pas. Les résultats sont de ce fait généralement reconnus et acceptés par votre candidat. En outre, en tant qu'interlocuteur du candidat, vous recevez des rapports (d'expertise) parallèles et des comptes-rendus d'appariement afin de mener votre entretien de rétroaction et de valider les moteurs et talents existants. Les comptes-rendus donnent une idée des qualités et des faiblesses, et vous proposent, de façon détaillée, des questions d'entretien, des activités de développement et des conseils de coaching correspondant à votre candidat. Avec cela, vous scrutez à fond jusqu'au point essentiel et vous parvenez à une perception plus approfondie et plus appréciable de votre candidat. Au final, c'est vous qui choisissez et conseillez, mais d'une façon structurée et motivée.

#### **EMPOWERMENT**

Nous croyons que vous êtes le plus à même de savoir ce que vous exigez de vos employés (potentiels). Nous croyons également que vous savez mieux que personne quelle culture domine au sein de votre organisation. Notre principe est une approche par rapport au talent grâce à laquelle vous pouvez vous-même faire ressortir le meilleur de vos employés. Nous souhaitons ainsi, avec ce livre et le site internet qui va avec, vous encourager à établir vous-même vos fonctions et à y réfléchir activement. Vous pouvez ensuite prendre en main le recrutement, le développement et l'évaluation de postulants et employés d'une façon structurée et professionnelle.

Nous vous souhaitons bonne chance pour le recrutement, le développement et l'évaluation!

L'équipe de TMA





# **INDICATIONS DE LECTURE**

**Vous n'avez pas besoin de lire ce guide pratique du début à la fin. C'est un ouvrage de référence pratique dans lequel vous pouvez rechercher directement un élément en fonction de la question que vous vous posez.**

#### **UTILISATION DE CET OUVRAGE**

Si vous souhaitez savoir comment établir un profil de fonction ou de compétence, ou si vous souhaitez mener un entretien structuré de recrutement, de développement ou d'évaluation, vous pouvez alors consulter les Modes d'emploi (chapitre 1) et lire le mode d'emploi souhaité.

Si vous souhaitez directement savoir quelque chose au sujet d'une compétence ou d'un domaine de résultat, car vous êtes en train de procéder au recrutement, au développement ou à l'évaluation d'un employé, vous pouvez vous rendre directement à la partie Domaines de résultats (chapitre 2) ou à la partie Compétences (chapitre 3).

Si vous souhaitez savoir quelque chose au sujet des fondements de ce guide pratique: la Méthode ou les outils TMA, vous pouvez alors consulter la partie Théorie et Contexte (chapitre 4).

Si vous êtes curieux de savoir de quelle façon d'autres organisations ont utilisé la Méthode TMA et ses outils et quelle en est leur expérience, vous pouvez aller lire la partie Cas pratiques (chapitre 5).

#### **QUELQUES EXEMPLES D'UTILISATION**

Vous n'avez besoin, par exemple, que de conseils de coaching pour une certaine compétence. Vous recherchez alors la compétence en question dans le chapitre 3 et y étudiez les conseils de coachings qui sont formulés pour cette compétence.

Dans le cadre d'une nouvelle fonction, vous souhaitez savoir quelles compétences sont importantes. Consultez les domaines de résultats (chapitre 2) que vous considérez comme importants pour la fonction en question et voyez quelles compétences facilitantes sont indiquées pour les tâches.

Vous vous occupez d'un entretien de recrutement et souhaitez sonder les intentions de quelqu'un: rendez-vous au chapitre 3 pour consulter la compétence en question et poser au postulant les questions d'entretien pertinentes.

Vous souhaitez élaborer un profil de fonction ou de compétences complet pour une fonction, consultez alors les modes d'emploi au chapitre 1 et suivez les instructions du Mode d'emploi d'élaboration de profils de fonction et de compétences.

Il ressort de ces modèles qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser immédiatement et intégralement tous les éléments de ce guide pratique. Il est possible, mais non indispensable, de boucler la boucle du cercle de recrutement, développement et d'évaluation. Vous pouvez par exemple commencer par instaurer une procédure de recrutement plus univoque ou uniquement l'évaluation structurée de vos employés.

P.S. L'utilisation du masculin dans ce texte désigne autant les femmes que les hommes.

#### **UTILISATION DU SITE INTERNET D'APPUI**

Cet ouvrage bénéficie de l'appui de [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) et le modèle TMA de fonction et compétences y est disponible dans plusieurs langues. Cela signifie que vous pouvez, avec cet ouvrage, déterminer vos options en toute tranquillité pour donner la forme appropriée à vos profils de fonction et compétences et vous servir ensuite du site internet pour les rendre concrets et utilisables. Vous trouverez également ici des formulaires supplémentaires, des fonctions types et des outils sur lesquels vous appuyer. C'est la raison pour laquelle ce guide pratique vous renvoie régulièrement vers ce site, de sorte que vous sachiez sur quels formulaires et outils pertinents vous appuyer pour répondre à la question que vous vous posez.

Sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) vous attendent des dizaines de profils de compétences correspondant à des fonctions récurrentes basées sur le modèle de Compétences de TMA. Cela signifie que vous pouvez immédiatement démarrer le recrutement, le développement et l'évaluation de vos candidats.

Vous pouvez bien sûr élaborer également vos propres fonctions spécifiques afin de pouvoir, avec vos candidats, vous mettre au travail avec plus de précision.



# 1. MODES D'EMPLOI

**Vous trouverez dans cette partie des modes d'emploi pratiques en matière de recrutement, de développement et d'évaluation des postulants et employés. Pour chaque mode d'emploi, vous êtes aidé étape par étape sur le sujet en question de telle sorte que vous atteignez facilement et simplement vos objectifs RH.**

**Les modes d'emploi suivants sont disponibles:**

**1.1 Mode d'emploi d'élaboration de profils de fonction et de compétences**

**1.2 Mode d'emploi des entretiens comportementaux**

**1.3 Mode d'emploi de l'entretien de recrutement**

**1.4 Mode d'emploi de l'entretien de développement**

**1.5 Mode d'emploi de l'entretien d'évaluation**

### **SOUTIEN APPORTÉ PAR LES OUTILS DE MESURE**

Lors d'un parcours de recrutement, de développement et d'évaluation, il peut être extrêmement utile, de prendre en appui la mesure de la personnalité d'un candidat ou du comportement qu'il affiche. Pour les différentes situations, il y a différents outils que vous pouvez utiliser dans votre travail quotidien.

Les instruments de mesure sont toujours des outils permettant de réaliser un meilleur entretien. Aussi estimons-nous que cela a moins de sens d'utiliser un instrument de mesure pour une problématique RH s'il n'y a, avec le candidat, aucune rétroaction personnelle expliquant les résultats obtenus.

### **PANORAMA DES INSTRUMENTS DE MESURE**

Ci-dessous, vous pouvez retrouver pour chaque problématique RH quel type d'instruments de mesure peut en général être utilisé, avec en parallèle les instruments spécifiques de la Méthode TMA:

#### **PROBLÉMATIQUE RH: RECRUTEMENT**

*Outils généraux*

- ▶ Tests de personnalité
- ▶ Tests d'intelligence

*Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Analyse TMA des Talents
- ▶ Analyses des aptitudes

#### **PROBLÉMATIQUE RH: DÉVELOPPEMENT**

*Outils généraux*

- ▶ Tests de personnalité
- ▶ Tests de compétence par feedback

*Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Analyse TMA des Talents
- ▶ Analyses des compétences par Feedback 90° ou 360°.

#### **PROBLÉMATIQUE RH: ÉVALUATION**

*Outils généraux*

- ▶ Formulaires d'évaluation
- ▶ Évaluation des résultats

*Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Évaluation des compétences

## **PROBLÉMATIQUE RH: MOBILITÉ**

### *Outils généraux*

- ▶ Tests de personnalité
- ▶ Tests de feedback par rapport à une compétence
- ▶ Tests d'orientation professionnelle

### *Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Analyse TMA des Talents
- ▶ Analyses des compétences Feedback 90° ou 360°.
- ▶ Analyse des secteurs professionnels et des centres d'intérêt

## **PROBLÉMATIQUE RH: ORIENTATION PROFESSIONNELLE**

### *Outils généraux*

- ▶ Tests de personnalité
- ▶ Tests d'intelligence
- ▶ Tests d'orientation professionnelle

### *Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Analyse TMA des Talents
- ▶ Analyses des aptitudes
- ▶ Analyse des secteurs professionnels et des centres d'intérêt

## **PROBLÉMATIQUE RH: RÉINTÉGRATION**

### *Outils généraux*

- ▶ Tests de personnalité
- ▶ Tests d'orientation professionnelle

### *Outils de la Méthode TMA*

- ▶ Analyse TMA des Talents
- ▶ Analyse des secteurs professionnels et des centres d'intérêt

Pour la plupart des problématiques RH, des instruments d'appariement sont utilisés pour examiner si les personnes conviendraient à certaines fonctions ou certains rôles. La Méthode TMA comprend l'appariement des Talents et l'appariement des Compétences, lesquels peuvent être utilisés après qu'un candidat ait fait une Analyse TMA des Talents ou une Analyse des compétences par feedback. Les résultats des analyses peuvent être appariés de façon illimitée avec différents profils de fonction.

L'avantage de la Méthode TMA est que ces outils sont intégrés à un portail automatisé (Portail TMA) où les analyses se recourent. En outre, après avoir terminé les analyses, des comptes rendus clairs, grâce auxquels vous pouvez démarrer les entretiens, sont immédiatement générés. Vous obtenez, dans des comptes rendus compacts et pratiques, des questions d'entretiens, des activités de développement et des conseils de coaching pertinents pour les candidats.

Les candidats peuvent faire les analyses de la Méthode TMA en ligne, où qu'ils soient du moment qu'ils disposent d'un ordinateur avec une connexion internet. Les analyses sont conçues de telle façon qu'il n'est pas nécessaire de les faire dans une salle de test spécifique. Nous conseillons, notamment pour les problématiques de recrutement, de faire passer les analyses d'aptitudes dans un environnement contrôlé, ceci afin d'éviter que quelqu'un d'autre que le candidat ne remplisse les analyses d'aptitudes. Concrètement, cela signifie que vous mettez à disposition du candidat une pièce calme avec ordinateur et internet, où il puisse faire les analyses d'aptitudes sans être dérangé. Pour plus d'informations au sujet de la Méthode TMA et de ses instruments de mesure, nous vous renvoyons sur le site [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

Dans les modes d'emploi portant sur les entretiens de recrutement, de développement et d'évaluation, les outils renverront à chaque fois aux instruments TMA qui étaient l'entretien en question.



## 1.1 MODE D'EMPLOI D'ÉLABORATION DE PROFILS DE FONCTION ET DE COMPÉTENCES

La formulation d'un profil de fonction et de compétences est primordiale pour apprendre à parler et penser en un seul langage commun de fonctions et compétences, pour manier les mêmes définitions et avoir le même cadre de compréhension. De cette manière, vous savez exactement quel comportement est attendu, quelles tâches doivent être accomplies et quels résultats peuvent être attendus.

### **Étape 1: Déterminer les domaines de résultats pour une fonction**

Définissez d'abord quels sont les domaines de résultats (voir chapitre 2) que vous considérez comme importants pour la fonction.

### **Étape 2a: Déterminer les tâches pour une fonction**

Choisissez ensuite pour chaque domaine de résultat une ou plusieurs tâches qui doivent être accomplies par l'employé dans le cadre de sa fonction.

### **Étape 2b (optionnel): Déterminer des indicateurs de performance pour une fonction.**

En option, vous pouvez formuler les indicateurs de performance pour chaque tâche choisie qu'un employé doit réaliser pour cette fonction, de telle sorte qu'il soit possible de faire une évaluation concrète. Quelques exemples d'indicateurs de performance sont donnés pour chaque domaine de résultat dans le chapitre 2.

### **Étape 3: Déterminer les compétences exigées pour une fonction**

Définissez quelles compétences spécifiques (voir chapitre 3) doit avoir la personne dans cette fonction. Nous recommandons de choisir 3 à 7 compétences par fonction. Pour appuyer votre sélection de compétences, vous pouvez consulter les tâches (étape 2a) que vous avez choisies pour la fonction en question et voir quelles sont les compétences indiquées. Ce sont des compétences qui sont nécessaires pour pouvoir exécuter correctement la tâche en question.

### **Étape 4: Déterminer le comportement exigé pour une fonction**

Définissez enfin le comportement spécifique grâce auquel vous souhaitez rendre opérationnelles les compétences choisies. Vous avez la possibilité de faire votre sélection entre différents exemples de niveaux de comportement. Choisissez environ 5 exemples de comportements par compétence.

À l'aide de ces quatre étapes, vous avez élaboré un profil de fonction et de compétences complet pour une fonction.

## **ÉLABORER DES FONCTIONS ET COMPÉTENCES EN LIGNE SUR WWW.METHODMA.FR**

Le site internet qui complète cet ouvrage vous aide en particulier à établir et déterminer des fonctions. De façon simple, vous passez par une grille de travail pour élaborer de façon concrète et utilisable vos fonctions, lesquelles seront immédiatement téléchargeables sous format PDF. Si vous souhaitez apporter des modifications, vous pouvez le faire en ligne. En outre, grâce au formulaire de fonction en ligne, vous pouvez également déterminer d'autres aspects d'une fonction tels que la description d'une fonction, les exigences relatives à la formation et les facteurs critiques de réussite.

Des exemples de fonctions figurent sur le site [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) et vous pouvez y consulter des profils d'autres organisations. Vous devez cependant vous enregistrer (gratuitement) afin de pouvoir faire usage du formulaire de fonction en ligne. Établir et déterminer des fonctions, des profils de fonction et des profils de compétences est totalement gratuit.

## 1.2 MODE D'EMPLOI POUR LES ENTRETIENS COMPORTEMENTAUX

Mener un bon entretien n'est pas chose facile. Cela vient du fait que les gens ne se mettent pas facilement à nu et essaient toujours d'afficher un comportement socialement désirable. En d'autres mots: pendant un entretien, les réponses aux bonnes questions ne correspondent pas toujours au comportement que le candidat laisse voir dans l'exercice de la fonction. Cela vient du fait que le professionnel RH ne sait pas exactement quel comportement spécifique il recherche et que le candidat laisse voir un comportement socialement désirable.

À l'aide de ce guide pratique, vous pouvez concrétiser le comportement désiré pour chacune de vos fonctions et aborder ainsi les entretiens à l'aide de la méthode STAR, également appelée entretiens comportementaux. STAR signifie: Situation – Tâche – Action – Résultat.

Faire un entretien comportemental repose sur l'analyse du comportement qu'a eu le candidat par le passé. Le principe est simple: le professionnel RH essaie de mettre les réponses du candidat en rapport avec un comportement passé et de projeter dans le futur le comportement (probable).

### **ENTRETIENS COMPORTEMENTAUX (STAR)**

Lors de l'évaluation du comportement d'un candidat, vous faites attention à ce que quelqu'un a dit ou fait, dans le passé, dans une certaine situation. Sur la base des faits matériels que vous avez recueillis, vous formulez une appréciation concernant le comportement.

Au cours de l'entretien avec votre candidat, vous recherchez ce comportement en posant des questions.

Vous partez à la recherche d'exemples de comportements illustrant les compétences qui sont importantes pour l'exercice de la fonction et conduisent à un résultat fructueux.

Pour obtenir des informations sur le comportement d'un candidat ou d'un employé, il est important de poser le bon type de questions.

Les questions doivent être posées de façon à ce que l'interlocuteur, lorsqu'il répond à la question, décrive concrètement ce qu'il a dit et fait dans une certaine situation du passé.

Seules les questions comportementales fournissent des informations détaillées, sur la base desquelles le comportement est évalué. À l'aide d'une question comportementale, on peut rechercher si le comportement d'un candidat ou employé est efficace dans une situation donnée. Dans ce chapitre, nous traitons la question comportementale et deux types de questions qui ne fournissent quasiment pas d'information sur le comportement: la question théorique et la question suggestive.

Une question comportementale a les caractéristiques suivantes:

- ▶ est posée en utilisant le passé
- ▶ demande un exemple concret

- réclame des résultats / des actions
- utilise le pronom 'vous' ou 'tu'
- porte sur une compétence

Un exemple de question comportementale est:

“De quelle façon dirigez-vous un employé lorsqu'il vous disait ne plus pouvoir travailler ? Que disiez-vous ou faisiez-vous alors?

Cette question type est posée de façon à ce que la personne interrogée ait l'opportunité de raconter ce qu'elle a fait dans une certaine situation.

La question est formulée au passé pour aider la personne interrogée à rester sur l'exemple concret. Si vous n'utilisez pas le passé, vous prenez le risque qu'il parle d'une situation imaginaire.

En recourant au pronom personnel 'vous' ou 'tu', vous réclamez des informations sur les actions qu'il a lui-même entreprises. Vous souhaitez en effet connaître le comportement que le candidat lui-même a manifesté, pas celui de collègues éventuels. Afin de cartographier correctement les actions, vous utilisez des formules telles que: 'dit', 'fait', 'qu'avez-vous alors fait', 'qu'avez-vous dit', 'comment avez-vous poursuivi'.

Poser des questions sur un exemple concret permet au candidat d'éviter plus facilement de tomber dans les généralités et les propos vagues concernant leur comportement. Plus l'exemple est concret et plus il sera facile pour le candidat de pouvoir parler de son propre comportement par rapport à une compétence, et plus vous serez en mesure d'évaluer efficacement.

Les questions qui ne fournissent pas d'information comportementale pertinente sont des questions théoriques et/ou suggestives.

## **QUESTIONS THÉORIQUES**

Une question théorique se rapporte au comportement qu'un candidat ou un employé manifesterait éventuellement dans une certaine situation, et non à ce qu'il a fait dans une situation concrète. Vous vous faites ainsi une impression de l'imagination ou des connaissances théoriques d'un candidat ou employé. Peut-être le candidat a-t-il lu un livre dont il cite un passage. En réalité, cela ne dit rien sur le comportement que quelqu'un a réellement manifesté. Le comportement effectif peut diverger fortement de la réponse toute faite. La caractéristique d'une question théorique est que l'on demande, plus ou moins implicitement, ce qu'une personne ferait ou aurait fait dans une certaine situation. La réponse renvoie alors à une situation imaginaire.

### **Questions types**

*Questions théoriques (ne fournissent pas d'informations comportementales)*

- De quelle façon dirigez-vous?

*Questions comportementales*

- De quelle façon avez-vous alors dirigé? Qu'avez-vous dit?

*Questions théoriques*

- Que faites-vous lorsqu'un employé a une réaction émotionnelle intense?

*Questions comportementales*

- ▶ Parlez un peu de la dernière fois que vous avez eu à faire à un employé en proie à une émotion intense.

*Questions théoriques*

- ▶ Seriez-vous capable de déléguer?

*Questions comportementales*

- ▶ Quelles tâches avez-vous récemment déléguées?

*Questions théoriques*

- ▶ Si vous faites un planning, comment vous y prenez-vous donc?

*Questions comportementales*

- ▶ De quelle façon avez-vous établi le planning pour ce projet? À quoi cela ressemblait-il?

### **QUESTIONS SUGGESTIVES**

Il y a une seconde question qui n'est pas efficace, car elle ne fournit pas d'information comportementale pertinente: il s'agit de la question suggestive. La réponse désirée est déjà incluse dans la question suggestive. Le candidat sait immédiatement quelle réponse aura un résultat positif et réagira comme escompté. Souvent, comme dans le cas d'une question théorique, la personne qui pose les questions ne fait pas attention au fait qu'elle a orienté le candidat vers une réponse en particulier.

### **Questions types**

*Questions suggestives (ne fournissent pas d'informations comportementales)*

- ▶ Êtes-vous capable de bien diriger?

*Questions comportementales*

- ▶ De quelle façon avez-vous dirigé dans cette situation? Qu'avez-vous fait ou dit?

*Questions suggestives (ne fournissent pas d'informations comportementales)*

- ▶ Êtes-vous à l'aise lors des entretiens annonçant de mauvaises nouvelles?

*Questions comportementales*

- ▶ Racontez la dernière fois que vous avez mené un entretien annonçant une mauvaise nouvelle.

*Questions suggestives (ne fournissent pas d'informations comportementales)*

- ▶ Êtes-vous parvenu à atteindre ce que vous aviez projeté? Cela s'est-il bien passé?

*Questions comportementales*

- ▶ Quel a été le résultat?

## LE MODÈLE STAR

Afin de pouvoir évaluer correctement le comportement d'un candidat ou employé, il est nécessaire d'avoir des renseignements concernant le comportement, mais aussi sur la situation, quelle était la tâche, quelles actions ont été entreprises et quel en fut le résultat. Avant de pouvoir évaluer, il faut être fixé sur:

- S** = Situation: les circonstances situationnelles dans lesquelles se trouvait la personne et qui ont conduit à certaines actions.
- T** = Tâche: la tâche de la personne, ce qui en était attendu, quel était son rôle?
- A** = Action: quelles actions la personne a-t-elle entreprises? Qu'a-t-elle dit et fait?
- R** = Résultat: quel fut le résultat des actions de la personne?

Chaque élément est important. Si nous ne connaissons pas les circonstances situationnelles, il est impossible d'évaluer si le comportement était inefficace du fait des circonstances ou autres. Sans information sur la tâche, nous ne savons pas si la personne l'a accomplie elle-même ou si elle parle au nom d'une équipe, et nous ne pouvons rien dire au sujet de l'efficacité des actions. En interrogeant sur le résultat, nous savons si la personne a comblé les attentes. Et bien sûr, nous avons besoin d'informations portant sur les actions, le comportement.

### SCHÉMA STAR

#### **Situation**

- ▶ situation?
- ▶ personnes?
- ▶ quand?
- ▶ où?
- ▶ quel problème?

#### **Tâche**

- ▶ rôle?
- ▶ attentes?
- ▶ tâche?
- ▶ objectif?

#### **Action**

- ▶ dit?
- ▶ fait?
- ▶ réactions des autres?
- ▶ et alors?

#### **Résultat**

- ▶ le résultat?
- ▶ l'issue?
- ▶ effet?

En copiant ou en imprimant le schéma ci-dessus (à télécharger sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr) après que vous vous soyez connecté) et en reportant ensuite les réponses du candidat dans la case concernée (Situation, Tâche, Action ou Résultat), vous êtes sûr de ne rien oublier. Il est donc important d'aller au fond des questions et de ne pas se contenter de réponses superficielles. Ces dernières fournissent peu d'informations pour une évaluation de comportement.

## 1.3 MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

### PRÉPARATION

Faites-en sorte d'avoir cartographié les compétences et domaines de résultat pour la fonction. Vous devez savoir ce que vous attendez du candidat. Pour un bon entretien de recrutement, vous devez donc :

- ▶ Connaître les domaines de résultat pour lesquels le candidat sera responsable;
- ▶ Connaître la place dans l'organisation;
- ▶ Connaître les responsabilités et autorités;
- ▶ Connaître les compétences exigées.

### OUTILS

Afin de saisir la personnalité du candidat et le potentiel du candidat à développer ses compétences sur la base de sa personnalité unique, vous pouvez faire réaliser une analyse TMA des Talents préalablement à l'entretien de recrutement. Vous obtenez ainsi une description détaillée de la personnalité du candidat et des questions d'entretien spécifiques pour vous renseigner sur les qualités et faiblesses possibles qui découlent de la personnalité du candidat. Cette analyse cartographie également le potentiel de développement des 53 compétences TMA. Vous obtenez de cette manière une indication du degré de facilité ou de difficulté du développement d'une compétence sur la base de la personnalité de votre candidat. Pour pouvoir découvrir si le candidat dispose d'aptitudes cognitives suffisantes pour occuper la fonction, vous pouvez faire passer au candidat une analyse d'aptitudes. De cette manière, vous êtes en mesure de cartographier différentes aptitudes en fonction de ce que vous considérez comme important pour la fonction. Pour les différents types d'analyses d'aptitudes, consultez le site [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

### POINTS IMPORTANTS GÉNÉRAUX POUR L'ENTRETIEN

- ▶ Laissez de la place pour les réactions;
- ▶ Faites attention au langage non verbal;
- ▶ Prenez des notes de ce que vous observez et constatez.

### ÉTAPES DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

#### **Étape 1: Mettez le candidat à l'aise et expliquez la procédure de recrutement**

Créez un climat dans lequel le candidat se sente à son aise et puisse s'exprimer librement. Rassurez par exemple votre candidat en lui fournissant des explications sur la fonction et l'organisation.

#### **Étape 2: Posez des questions d'ordre général préalablement à l'entretien basé sur les compétences**

*Questions générales préliminaires:*

- ▶ Qu'attendiez-vous de cette fonction?
- ▶ Quelles sont vos tâches et occupations quotidiennes en ce moment?

*Questions générales de développement:*

- ▶ Dans quelle direction souhaitez-vous vous développer?
- ▶ Qu'est-ce qui vous donne de l'énergie?
- ▶ Qu'est-ce qui vous rend moins enthousiaste?

- ▶ Quelles sont vos ambitions?
- ▶ Pouvez-vous identifier un fil conducteur dans vos choix de carrière?

*Questions générales de recrutement:*

- ▶ Quel est votre travail actuel? Le faites-vous depuis longtemps?
- ▶ Que pensez-vous de votre emploi actuel?
- ▶ Pouvez-vous nous parler de la culture dans laquelle vous travaillez actuellement?
- ▶ Qu'est-ce que vous considérez comme positif et qu'est-ce que vous considérez comme négatif dans l'environnement dans lequel vous fonctionnez en ce moment?
- ▶ Comment décririez-vous vos collègues?
- ▶ De quelle façon ce nouveau défi/emploi vous est-il venu à l'esprit?
- ▶ En quoi cet emploi vous intéresse-t-il?
- ▶ Comment se sont déroulés les contacts avec la nouvelle entreprise jusqu'à maintenant? Qu'en pensez-vous?

*Questions générales supplémentaires*

- ▶ Quel niveau de carrière espérez-vous atteindre d'ici cinq ans?
- ▶ Quels sont les moteurs importants pour votre travail ou votre carrière? (Par exemple: reconnaissance, plus de moyens budgétaires, reconnaissance sociale, collaboration collégiale, épanouissement)
- ▶ Quelles tâches et activités dans votre fonction actuelle ou passée vous plaisent le plus et pourquoi?
- ▶ Quelles tâches et activités dans votre fonction actuelle ou passée vous plaisent le moins et pourquoi?
- ▶ Quelle situation dans votre travail ne souhaitez-vous par exemple plus jamais vivre?
- ▶ Quels sont vos points forts, qualités personnelles et aptitudes?
- ▶ Quels sont vos plus grands points faibles et difficultés?

*Questions critiques négatives de recrutement :*

- ▶ Citez plusieurs défaillances?
- ▶ Que souhaiteriez-vous changer chez vous?
- ▶ Quels problèmes dans votre travail actuel souhaitez-vous ne plus jamais vivre?
- ▶ À quelles faiblesses avez-vous récemment travaillé?
- ▶ Qu'est-ce qui vous semble difficile dans la nouvelle fonction?
- ▶ Que trouviez-vous difficile dans votre fonction passée?
- ▶ Qu'est-ce qui vous dérange le plus dans ce genre d'entretien?
- ▶ Quels problèmes avez-vous rencontrés avec vos collègues?
- ▶ De quelle façon tentez-vous de dissimuler vos faiblesses?
- ▶ Pour quelle raison ne devrions-nous pas vous embaucher?
- ▶ Quels étaient les points sur lesquels vous deviez travailler lors de votre dernière évaluation?

### **Étape 3: Poser les questions d'entretien au sujet des compétences qui sont importantes pour la fonction**

Pour des questions spécifiques au sujet d'une compétence, vous pouvez utiliser les questions d'entretien figurant dans ce guide pratique. De cette façon, vous percevez mieux si le candidat possède effectivement la compétence. Vous contrôlez en outre si le candidat maîtrise la compétence au niveau souhaité (opérationnel, tactique ou stratégique). Notez immédiatement les points que vous estimez importants par rapport aux réponses ainsi que les comportements que vous remar-

quez pendant l'entretien. Vous pourrez ensuite les incorporer (éventuellement) au compte rendu du candidat et aux conclusions.

En posant des questions d'entretien basées sur la méthode STAR (voir chapitre 1.2), les candidats donneront plus souvent des exemples concrets grâce auxquels ils seront moins facilement portés à exprimer des généralités et des propos vagues concernant leur comportement. Plus les exemples du candidat sont concrets, plus il vous sera facile de préjuger du comportement (futur) relatif à une compétence, et plus vous pourrez choisir efficacement le bon candidat pour une fonction.

#### **Étape 4: Clôturer l'entretien**

Pour clôturer l'entretien, vous pouvez indiquer en quoi consiste la suite de la procédure de recrutement, ce que vous allez faire et ce que vous attendez du candidat.



## 1.4 MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

### PRÉPARATION

Faites-en sorte de créer une situation et un environnement dans lequel le candidat se sente libre de s'exprimer. Précisez clairement que le candidat ne sera pas jugé sur les choses qu'il vous confie, mais que vous êtes au contraire là pour lui, pour guider et stimuler le développement.

Si vous avez un entretien de développement avec une personne dont vous êtes le supérieur direct, il est important que les choses qui vous ont été confiées n'aient pas d'influence sur une évaluation ultérieure. Si vous savez qu'il vous sera difficile d'en faire abstraction, une option serait de recourir à quelqu'un pour mener l'entretien de développement, un coach interne ou externe par exemple.

Gardez à l'esprit que votre attitude pendant l'entretien de développement a une grande influence sur le candidat. Ci-dessous sont indiqués plusieurs points d'ordre général que vous pouvez prendre en considération lors de la préparation et réalisation d'un entretien de développement:

- ▶ Pour chaque entretien de développement, déterminez, de façon globale, les objectifs que vous-même pensez obtenir avec le candidat.
- ▶ Gardez à l'esprit que la façon dont vous vous tenez à table dit quelque chose sur votre relation avec votre candidat. S'asseoir l'un en face de l'autre crée par exemple plus de distance que s'asseoir l'un à côté de l'autre.
- ▶ Avant de démarrer l'entretien, réfléchissez à la façon dont vous voulez être perçu afin d'aider au mieux le candidat concernant son développement. Voulez-vous atteindre des objectifs par la confrontation, en vous montrant arrangeant, en étant critique, en agissant comme un enseignant ou en étant un exemple? Si vous adoptez différents rôles, soyez conscient de l'impact que cela a.
- ▶ Demandez à votre candidat de résumer le problème ou le défi en une seule phrase simple. Revenez sur cette phrase au cours de l'entretien.
- ▶ Demandez le moins possible "Pourquoi". Poser la question "Pourquoi" donne à votre candidat le sentiment d'être attaqué et provoquera une réaction défensive.
- ▶ Recourez le moins possible à des suggestions négatives telles que "Je ne pense pas que..." et "Vous ne devriez pas". Celles-ci suscitent des réactions négatives. Essayez en général de commencer vos phrases par "Qu'est-ce qu'il se passerait si" ou "Peut-être pouvez-vous" ou "Une autre option serait de".
- ▶ Ne comparez pas les performances et progrès des différents candidats que vous guidez dans leur développement. Traitez chaque individu de façon unique dans sa façon de fonctionner.
- ▶ Ne vous basez que sur des faits et pas sur des choses que vous avez entendu dire par d'autres au sujet de votre candidat.
- ▶ Gardez à l'esprit que le doute, l'incertitude ou l'attitude défensive de votre candidat viennent souvent d'obstacles plus profonds résultant des processus de pensée conscients et inconscients (personnalité) du candidat. (Vous pouvez par exemple faire passer à votre candidat une analyse TMA des talents afin de cartographier sa personnalité. Vous trouverez plus d'éléments sur ce sujet sous le titre OUTILS dans ce chapitre.)
- ▶ Le timing de vos interventions contribue en grande partie au succès du développement de votre candidat.

- ▶ Indiquez quand votre candidat manifeste un comportement inefficace, soyez clair à ce sujet. Essayez de faire prendre conscience à votre candidat quel comportement serait plus efficace à l'avenir.
- ▶ Afin d'accomplir des progrès, votre candidat doit être conscient de ses (mauvaises) performances. Demandez à votre candidat d'analyser son propre comportement dans une certaine situation, de telle sorte qu'il prenne conscience des domaines qui méritent son attention.
- ▶ Faites des compliments, sur les résultats mineurs obtenus comme sur les résultats majeurs, et maintenez l'entretien aussi simple et clair que possible.

## OUTILS

Préalablement à l'entretien de développement ou pendant un parcours de développement, vous pouvez réaliser une analyse des compétences du candidat par feedback 360° afin de vous faire une idée de ses compétences et de la manière dont son entourage les perçoit. Vous acquérez ainsi une notion structurée du comportement et de l'image de soi de votre candidat. Il est également possible de cartographier le potentiel de compétences au moyen d'une analyse TMA des Talents. Vous obtenez de cette manière une indication concrète du degré de facilité, de faisabilité ou de difficulté du développement d'une compétence sur la base de la personnalité de votre candidat. Vous pouvez consulter un exemple de compte rendu de potentiel de compétences sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

## ÉTAPES POUR L'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

### Étape 1: Rechercher l'orientation du développement

Dans cette phase, vous essayez d'identifier quelles compétences le candidat doit ou souhaite développer et à quel niveau (opérationnel, tactique ou stratégique) le développement doit se faire. Cela peut découler de la fonction actuelle ou de la direction que quelqu'un veut prendre. Ci-dessous sont indiquées des questions générales permettant de se faire une idée de l'orientation du développement d'un employé.

- ▶ Dans quelle direction souhaitez-vous vous développer?
- ▶ Qu'est-ce qui vous donne de l'énergie?
- ▶ Qu'est-ce qui vous rend moins enthousiaste?
- ▶ Quelles sont vos ambitions?
- ▶ Pouvez-vous identifier un fil conducteur dans vos choix de carrière?
- ▶ Quel niveau de carrière espérez-vous atteindre d'ici cinq ans?
- ▶ Quels sont les moteurs importants pour votre travail ou votre carrière? (Par exemple: reconnaissance, plus de moyens budgétaires, reconnaissance sociale, collaboration collégiale, épanouissement)
- ▶ Quelles tâches et activités dans votre fonction passée ou actuelle vous plaisent le plus et pourquoi?
- ▶ Quelles tâches et activités dans votre fonction passée ou actuelle vous plaisent le moins et pourquoi?
- ▶ Quelle situation dans votre travail ne souhaitez-vous plus jamais vivre?
- ▶ Quels sont vos points forts, qualités personnelles et aptitudes?
- ▶ Quels sont vos points faibles et difficultés?
- ▶ À quoi souhaitez-vous travailler? Pour quelle raison? Avez-vous déjà une idée de la façon dont vous souhaitez y parvenir?

Ne choisissez pas plus de trois compétences pour lesquelles un candidat doit se développer au cours d'une période donnée. Il est également utile, dans cette pha-

se, de savoir quelles compétences sont faciles ou difficiles à développer sur la base de la personnalité du candidat. Pour cela, vous pouvez recourir à une analyse TMA des Talents.

Si le candidat ne sait absolument pas quelle orientation il veut prendre, il peut être intéressant de lui faire passer un test d'orientation professionnelle. Vous pouvez trouver des exemples de tests d'orientation professionnelle et de comptes rendus sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

### **Étape 2: Déterminer le niveau de développement des compétences**

Vous essayez, dans cette phase, d'obtenir une image du comportement actuel et, par là même, des compétences. Vous pouvez utiliser pour cela les questions d'entretien mentionnées pour les compétences au chapitre 3. En posant des questions d'entretien basées sur la méthode STAR (voir chapitre 1.2), les candidats donneront plus souvent des exemples concrets grâce auxquels ils seront moins facilement portés à exprimer des généralités et des propos vagues concernant leur comportement. Plus les exemples des candidats sont concrets, plus il vous est facile de pouvoir parler du comportement relatif à une compétence et plus vous pourrez aider et conseiller efficacement votre candidat. Notez immédiatement les points que vous estimez importants par rapport aux réponses et aux comportements que vous remarquez pendant l'entretien. Pour cela, vous pouvez utiliser le schéma STAR tel qu'il est présenté à la fin du chapitre 1.2 (le schéma est également disponible sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr)).

Pour cette phase, un outil tel que l'analyse par feedback 360° est justement utile pour découvrir ce que les relations directes (des collègues, employés et clients) pensent du comportement d'un candidat. Cela permet également d'avoir une vision claire de la façon dont le candidat perçoit son propre comportement. Vous pouvez trouver des exemples de comptes rendus de feedback 360° sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

### **Étape 3: Fixer des objectifs de développement selon la méthode SMART**

Avec le candidat, convenez de façon concrète d'une période pendant laquelle il sera travaillé aux compétences, ainsi que des objectifs qui devront être atteints. Dans tous les cas, essayez d'obtenir un engagement pour les objectifs fixés, par exemple en impliquant collègues ou cadre dirigeant aux objectifs.

Ayez conscience que changer de comportement est généralement une affaire difficile et éprouvante et qu'atteindre partiellement les objectifs fixés est déjà une performance en soi. Restreignez-vous donc à un petit nombre d'objectifs et faites toujours en sorte que ces accords soient SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis). Les accords peuvent être fixés dans le cadre d'un Plan de Développement Personnel (PDP).

### **Étape 4: Faire des suggestions pour le développement des compétences**

Dès que vous avez connaissance des compétences et aptitudes comportementales qui vont être l'objet d'un travail et dans quel laps de temps cela aura lieu, vous pouvez proposer des activités de développement au candidat. Celui-ci pourra ainsi travailler à ses compétences de manière autonome. Vous pouvez trouver les activités de développement avec les compétences en question dans ce guide pratique,

ou les recevoir automatiquement dans votre boîte email après avoir terminé une session de feedback 360°. Vous recevrez également des conseils de coaching sur mesure; ce sont des missions concrètes que vous pourrez faire réaliser au candidat afin de développer ses compétences.

Nous vous recommandons de terminer votre entretien de développement en demandant à votre candidat quelles sont les choses les plus importantes qu'il a découvertes pendant la session. Votre candidat se sentira ainsi plus impliqué et satisfait, et, ensemble, vous pouvez travailler plus efficacement à une solution.

## 1.5 MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

### PRÉPARATION

Faites-en sorte d'avoir cartographié les compétences et domaines de résultat pour la fonction. Vous devez savoir exactement ce que vous attendez de l'employé. Pour un bon entretien d'évaluation, vous devez donc :

- Recueillir autant d'informations que possible sur le fonctionnement de l'employé;
- Connaître les domaines de résultats dont est responsable le candidat;
- Connaître les compétences exigées.

### OUTILS

Afin de vous faire une idée des compétences et de la manière dont vous les avez perçues en tant que cadre dirigeant, vous pouvez réaliser une évaluation des compétences avec le candidat, préalablement à l'entretien d'évaluation. Vous pouvez ainsi évaluer de façon structurée la façon dont l'employé a obtenu des résultats au niveau des compétences et du comportement au cours de la période passée. L'employé indique en outre lui-même la façon dont il considère son comportement. Vous pouvez recourir à une évaluation des résultats pour ensuite cartographier les résultats d'un employé. En tant que cadre dirigeant, vous donnez ici votre évaluation pour chaque indicateur de performance.

Vous trouverez des exemples de différents comptes rendus d'évaluation sur [www.methodetma.fr](http://www.methodetma.fr).

### POINTS IMPORTANTS GÉNÉRAUX POUR L'ENTRETIEN

- Évitez autant que possible toute subjectivité;
- Ne laissez votre perception de l'employé influencer votre évaluation;
- Exprimez d'abord votre feedback positif afin que l'employé soit plus réceptif et ouvert pour d'éventuels points d'amélioration.

### ÉTAPES POUR L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

#### Étape 1: Étudier l'agenda

L'agenda contient les éléments qui seront discutés au cours de l'entretien, ainsi que l'objectif de l'entretien. Envoyez l'agenda à l'employé avant que l'entretien n'ait lieu.

#### Étape 2: Objectif de l'entretien

Démarrez l'entretien en nommant les objectifs de l'entretien. Vous passez ensuite l'agenda en revue et demandez à l'employé s'il veut y ajouter un sujet.

#### Étape 3: Exprimer votre appréciation

- Exprimez d'abord votre appréciation et faites en sorte de l'expliquer le plus clairement possible;
- Étapez votre appréciation avec des faits;
- Étapez votre appréciation avec des exemples spécifiques;
- Ne personnalisez pas l'entretien (utilisez toujours la forme “vous faites” et jamais la forme “vous êtes”);
- Faites en sorte d'avoir fait le tour d'une compétence ou d'un domaine de résultat et analysez ensuite les remarques de l'employé. (Cela n'a en réalité plus aucune influence sur votre évaluation puisque celle-ci est faite et est définitive.)

Après avoir exposé votre appréciation et vos commentaires, c'est au tour de l'employé d'y réagir. Faites en sorte de bien écouter. Faites attention aux sentiments de l'employé. Une éventuelle appréciation négative peut heurter fortement. C'est la raison pour laquelle il est avisé d'exprimer d'abord votre feedback positif afin que l'employé soit plus réceptif et ouvert pour d'éventuels points d'amélioration. Discutez ensuite des points d'améliorations. De cette façon, passez en revue avec l'employé tous les éléments qui ont été évalués.

#### **Étape 4: Appréciation finale**

Préalablement à une appréciation finale, vous devez déterminer quelles en seront les conséquences pour l'employé. Vous avez éventuellement mis votre appréciation en rapport avec des conséquences (financières) au niveau de l'organisation.

#### **Étape 5: Consigner**

Vous pouvez consigner dans le Plan de Développement Personnel (PDP) ce qui a été convenu à la suite de l'évaluation concernant le futur développement de l'employé.



## **2. DOMAINES DE RÉSULTATS**



**Ci-dessous sont présentés 23 domaines de résultats récurrents. Dans la plupart des cas, cette liste permet de rattacher des domaines de résultat aux fonctions les plus récurrentes. Dans le cas de fonctions très spécifiques, il peut arriver qu'un domaine de résultat particulier doive tout de même être défini, de même que les tâches et indicateurs de performance correspondants.**

Un domaine de résultat est composé d'un groupe de tâches étroitement liées entre elles pour atteindre un résultat déterminé.

Les tâches sont des descriptions du travail devant être réalisé dans un domaine de résultat. Les tâches présentées sont des exemples et ne sont pas destinées à être exhaustives. Il existe pour chaque tâche une ou plusieurs compétences facilitantes qui sont souvent nécessaires pour pouvoir accomplir efficacement la tâche en question.

Quatre exemples d'indicateurs de performance sont présentés pour chaque domaine de résultat. Les indicateurs de performance sont des descriptions concrètes servant à évaluer un employé. Les indicateurs de performance sont établis selon le principe SMART. Dans les exemples présentés, vous avez seulement besoin de déterminer la norme exacte et éventuellement une autre période.

Les indicateurs de performances sont formulés selon le modèle SMART:

**Spécifique:** Les résultats doivent être univoques;

**Mesurables:** Dans quelles conditions (mesurables/observables) ou sous quelle forme le résultat a-t-il été atteint ?

**Acceptable:** Le groupe cible et/ou le management vont-ils accepter ce résultat ?

**Réaliste:** Les résultats doivent être réalisables;

**Temporellement définis:** Quand (dans le temps) les résultats doivent-ils être atteints ?

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de services  
Recherche  
Relations publiques et information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ

**Tâches visant à classer et enregistrer efficacement (d'un point de vue financier) les données dans un système d'administration.**

## INTRODUIRE LES DONNÉES FINANCIÈRES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Intégrité

## ORGANISER L'ADMINISTRATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Vision

## CONTRÔLER L'ADMINISTRATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Contrôle de l'avancement
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Intégrité

## FAIRE LES FACTURES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité

## PROCURER DES INFORMATIONS ISSUES DES SYSTÈMES D'ADMINISTRATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, entré à X reprises au maximum de mauvaises informations dans le système de gestion.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu X réclamations au maximum concernant des factures émises et envoyées.
- ▶ A, au cours de l'année passée et à X reprises au maximum, délivré des comptes rendus en retard ou ne les a pas délivrés.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu X réclamations au maximum concernant la clarté et la compréhensibilité des comptes rendus délivrés.

# COACHING ET ACCOMPAGNEMENT

Tâches visant à coacher et accompagner les gens dans le cadre de leur développement personnel et de leur carrière.

## RÉALISER DES ENTRETIENS DE DÉVELOPPEMENT ET DE CARRIÈRE AVEC DES CANDIDATS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Écoute
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Sensibilité aux autres

## ANALYSER LES PROBLÉMATIQUES DE CARRIÈRE ET DE DÉVELOPPEMENT DES CANDIDATS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Sensibilité aux autres

## ACCROITRE LA CONNAISSANCE DE SOI DES CANDIDATS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Souplesse du comportement
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Développement des collaborateurs
- ▶ Capacité de jugement

## ÉCLAIRER, DISCUTER ET INTERPRÉTER DES OUTILS PSYCHOMÉTRIQUES ET/OU DE MESURE DES COMPÉTENCES POUR LE COACHING ET LE DÉVELOPPEMENT DES CANDIDATS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Intégrité
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Capacité de jugement

## MESURER L'EFFET DU COACHING ET DES SESSIONS DE DÉVELOPPEMENT

*Compétences facilitantes*

- ▶ Contrôle de l'avancement

## METTRE EN PLACE DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT (DES EXERCICES ET JEUX DE RÔLES PAR EXEMPLE) AVEC LE CANDIDAT

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Aptitudes orales

## PROPOSER DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT AUX CANDIDATS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Aptitudes orales

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

## ACCOMPAGNER LE PROCESSUS DE FORMULATION DES OBJECTIFS DE CARRIÈRE-DÉVELOPPEMENT DES CANDIDATS

### *Compétences facilitantes*

- Orientation résultats

### **Quelques exemples d'indicateurs de performance:**

- A, au cours de l'année passée, réalisé X parcours de développement et de coaching.
- A, au cours de l'année passée, guidé X candidats vers une autre fonction en interne ou en externe.
- A, au cours de l'année passée, obtenu au moins X fois une note suffisante de la part des candidats qu'il a guidés.
- Au cours de l'année passée, X candidats ont établi un plan de développement personnel avec son aide.

# CONSEIL

**Tâches et résultats visant à procurer des informations, des pistes de solutions et des recommandations par rapport à des problèmes et problématiques.**

## FAIRE DES RECOMMANDATIONS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Vision
- ▶ Analyse des problèmes

## AVOIR CONSCIENCE DES PROBLÈMES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Écoute

## IMAGINER ET FORMULER DIFFÉRENTES SOLUTIONS ET ALTERNATIVES POUR UN PROBLÈME OU UNE PROBLÉMATIQUE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Vision
- ▶ Analyse des problèmes

## RÉDIGER DES COMPTES RENDUS DE RECOMMANDATIONS ET DES DOCUMENTS D'ORIENTATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

### Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ Le groupe cible a, au cours de l'année passée, évalué comme X (suffisantes par exemple) les recommandations dispensées.
- ▶ Au cours de l'année passée, X % de ses recommandations ont été mises en application.
- ▶ A, au cours de l'année passée, consacré X % de son temps à analyser des problèmes et problématiques.
- ▶ A, au cours de l'année passée, rédigé X rapports de recommandations / documents d'orientation dans lesquels une argumentation logique était présentée.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
**Conseil** ◀  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de services  
Recherche  
Relations publiques et information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
► **Développement et innovation**  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION

**Tâches visant à améliorer et étendre les procédures, produits et/ou services.**

## **IMAGINER DE NOUVEAUX PRODUITS ET/OU SERVICES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Vision
- ▶ Analyse des problèmes

## **ADAPTER LES PRODUITS ET SERVICES AU MARCHÉ**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Orientation résultats

## **FAIRE L'INVENTAIRE DES DÉSIRS DES CLIENTS DANS LE CADRE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT SUR MESURE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Écoute
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Rédiger des plans de développement
- ▶ Créativité
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## **RÉDIGER DES ANALYSES DE RENTABILISATION POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## **AMÉLIORER LES PRODUITS ET/OU SERVICES EXISTANTS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Capacité d'innovation

## **PLANIFIER LES FUTURS DÉVELOPPEMENTS ET INNOVATIONS DE PRODUITS ET/OU SERVICES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Vision

## **Quelques exemples d'indicateurs de performance:**

- ▶ A, au cours de l'année passée, rédigé au moins X analyses de rentabilisation pour des projets de développement.

- ▶ Au moins X propositions d'innovations relatives aux produits et/ou services ont été avalisées au cours de l'année passée.
- ▶ Au cours de l'année passée, au moins X % de recettes ont été générées grâce à des produits et/ou services qui ont été introduits il y a moins de deux ans.
- ▶ Au cours de l'année passée, au moins X % du temps de travail a été consacré à des projets d'innovation et de développement.

Administration et comptabilité  
 Coaching et accompagnement  
 Conseil  
**Développement et innovation** ◀  
 Direction et management  
 Diriger  
 Élaboration de la politique  
 d'orientation  
 Gestion de compte  
 Gestion de projet  
 Gestion des achats  
 Gestion des ressources humaines  
 Gestion logistique et technique  
 Gestion opérationnelle  
 Gestion qualité  
 Marketing  
 Planification et organisation  
 Production et prestation de  
 services  
 Recherche  
 Relations publiques et  
 information  
 Sécurité et surveillance  
 Service et assistance  
 Training et formation  
 Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
► **Direction et management**  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# DIRECTION ET MANAGEMENT

**Tâches visant à diriger et gérer l'organisation ou le département de façon optimale.**

## DÉTERMINER UNE STRATÉGIE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Esprit d'entreprise
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Vision

## FIXER DES OBJECTIFS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit de décision
- ▶ Esprit d'entreprise
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Discipline

## MOTIVER

*Compétences facilitantes*

- ▶ Attitude
- ▶ Réseau de relations
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Présentations

## DÉFENDRE ET REPRÉSENTER L'ORGANISATION ET/OU LE DÉPARTEMENT

*Compétences facilitantes*

- ▶ Attitude
- ▶ Réseau de relations
- ▶ Présentations

## PRENDRE DES RESPONSABILITÉS POUR LES PROJETS, PRODUITS ET/OU SERVICES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Déléguer
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Contrôle de l'avancement

## RENDRE COMPTE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT ET LE CONTRÔLER

*Compétences facilitantes*

- ▶ Contrôle de l'avancement

## PRENDRE DES DÉCISIONS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit de décision
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Vision



## FIXER DES PRIORITÉS

### Compétences facilitantes

- ▶ Esprit de décision
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Capacité de jugement

## DONNER FORME AUX STRUCTURES D'ORGANISATION, AUX SYSTÈMES ET MÉTHODES (DE TRAVAIL) ET LES IMPLÉMENTER

### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Planification et organisation

## ATTRIBUER DES MOYENS ET BUDGETS AUX DÉPARTEMENTS, EMPLOYÉS ET PROJETS

### Compétences facilitantes

- ▶ Esprit d'entreprise
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Planification et organisation

## ATTRIBUER DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS AUX DÉPARTEMENTS, EMPLOYÉS ET PROJETS

### Compétences facilitantes

- ▶ Déléguer
- ▶ Esprit d'entreprise
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Orientation résultats

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, fixé X objectifs pour l'organisation ou le département.
- ▶ A, au cours de l'année passée, produit un compte rendu (social) annuel clair ayant reçu au minimum un X (suffisant, par exemple) lors de son évaluation par le groupe.
- ▶ L'organisation ou le département a, au cours de l'année passée, atteint des recettes d'au moins X.
- ▶ A, au cours de l'année passée, atteint X objectifs de département ou d'organisation avec son équipe ou département.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
**Direction et management** ◀  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

► **Diriger**

# DIRIGER

## Tâches ayant pour but de diriger directement les subalternes et les collaborateurs.

### FAIRE CORRESPONDRE LES ACTIVITÉS DES EMPLOYÉS AVEC LES OBJECTIFS DU DÉPARTEMENT OU DE L'ORGANISATION

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Souplesse du comportement
- ▶ Identification avec la direction
- ▶ Planification et organisation

### ÉVALUER LES EMPLOYÉS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Intégrité
- ▶ Écoute
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Contrôle de l'avancement

### DONNER DES MOYENS AUX EMPLOYÉS, LES COACHER ET LES SOUTENIR

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Développement des collaborateurs

### MAINTENIR ET ENCOURAGER LA COOPÉRATION ET UNE BONNE AMBIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE OU DU DÉPARTEMENT

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Gestion des conflits
- ▶ Leadership de groupe
- ▶ Écoute
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Développement des collaborateurs

### SE CHARGER DES ENTRETIENS ANNONÇANT DE MAUVAISES NOUVELLES

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Gestion des conflits
- ▶ Aptitudes orales

### INTERVENIR EN CAS DE CONFLITS ENTRE DES EMPLOYÉS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Gestion des conflits

### MOTIVER LES EMPLOYÉS AFIN DE RÉALISER LES OBJECTIFS ET LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DU DÉPARTEMENT

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Souplesse du comportement
- ▶ Leadership

## CONTRÔLER LES EMPLOYÉS

### Compétences facilitantes

- ▶ Discipline
- ▶ Contrôle de l'avancement

## TRANSMETTRE AUX EMPLOYÉS L'OBJECTIF ET LA VISION DU MANAGEMENT

### Compétences facilitantes

- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Leadership de groupe
- ▶ Identification avec la direction

## INSTRUIRE LES COLLABORATEURS ET SUBALTERNES DE LEURS RESPONSABILITÉS ET DES TRAVAUX QU'ILS DOIVENT EXÉCUTER

### Compétences facilitantes

- ▶ Déléguer
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Leadership
- ▶ Aptitudes orales

## ASSIGNER DES TÂCHES ET ACTIVITÉS AUX COLLABORATEURS ET SUBALTERNES

### Compétences facilitantes

- ▶ Déléguer
- ▶ Planification et organisation

## IMPLÉMENTER DES SYSTÈMES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL

### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Planification et organisation

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, évalué X% de ses employés avant la fin de l'année.
- ▶ Au cours de l'année passée, la rotation des employés dans son équipe ou département a été de X % au maximum.
- ▶ A, au cours de l'année passée, fait face à X % de congés maladie dans son équipe ou département.
- ▶ Il y a eu, au cours de l'année passée, X réclamations au maximum concernant des produits ou services mal livrés par son équipe ou département.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
**Diriger** ◀  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
► **Élaboration de la politique d'orientation**  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de services  
Recherche  
Relations publiques et information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# ÉLABORATION DE LA POLITIQUE D'ORIENTATION

Tâches visant à déterminer et implémenter la politique de l'organisation afin de garantir et conforter la continuité.

## DÉTERMINER LA (STRATÉGIE) POLITIQUE DE L'ORGANISATION OU DU DÉPARTEMENT

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Vision

## RÉDIGER ET FORMULER DES PLANS D'ORIENTATION (STRATÉGIQUES)

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## ANALYSER DIFFÉRENTS CHOIX D'ORIENTATION (STRATÉGIQUES)

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes

## FAIRE UNE ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DÉPARTEMENT OU DE L'ORGANISATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Conscience politique
- ▶ Vision

## TRADUIRE DES PLANS D'ORIENTATION EN OBJECTIFS ET ACTIONS CONCRETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Vision

## COMMUNIQUER LA POLITIQUE ET/OU STRATÉGIE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Attitude
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Présentations
- ▶ Conscience politique

## ÉTAYER LES CHOIX D'ORIENTATION (STRATÉGIQUES)

*Compétences facilitantes*

- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Recherche de la qualité

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

Administration et comptabilité  
 Coaching et accompagnement  
 Conseil  
 Développement et innovation  
 Direction et management  
 Diriger  
**Élaboration de la politique  
 d'orientation** ◀  
 Gestion de compte  
 Gestion de projet  
 Gestion des achats  
 Gestion des ressources humaines  
 Gestion logistique et technique  
 Gestion opérationnelle  
 Gestion qualité  
 Marketing  
 Planification et organisation  
 Production et prestation de  
 services  
 Recherche  
 Relations publiques et  
 information  
 Sécurité et surveillance  
 Service et assistance  
 Training et formation  
 Ventes et acquisitions

**Quelques exemples d'indicateurs de performance:**

- ▶ A, au cours de l'année passée, invité à au moins X reprises des employés à des réunions de stratégie.
- ▶ A, au cours de l'année passée, indiqué de façon concrète dans des plans stratégiques quels objectifs devaient être atteints et quelles actions devaient être réalisées pour cela.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu au moins un X lors de l'évaluation de la qualité des plans stratégiques.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu que X propositions de choix et/ou plans stratégiques pour le département soient avalisés par la direction.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation

► **Gestion de compte**

Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# GESTION DE COMPTE

## Tâches visant à maintenir et accroître le rendement de comptes et clients existants.

### MAINTENIR LE CONTACT AVEC LE CLIENT

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Commercial
- ▶ Esprit d'initiative
- ▶ Orientation vers le client
- ▶ Esprit de collaboration
- ▶ Sensibilité aux autres
- ▶ Sociabilité

### CONSEILLER LES CLIENTS EXISTANTS AU SUJET DE LA PRESTATION DE SERVICE PROPOSÉE (APPORTE UNE VALEUR AJOUTÉE)

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit d'initiative
- ▶ Orientation vers le client
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

### VENTE DE PRODUITS ET SERVICES AUX CLIENTS EXISTANTS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Ambition
- ▶ Commercial
- ▶ Créativité
- ▶ Gestion du stress

### NÉGOCIER AVEC LES CLIENTS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Commercial
- ▶ Audace
- ▶ Sensibilité aux autres
- ▶ Sociabilité

### GÉRER LES CONTACTS CLIENTS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Contrôle de l'avancement

### TRANSMETTRE LES SOUHAITS SPÉCIFIQUES DES CLIENTS À LA PRODUCTION ET/OU AUX PRESTATAIRES DE SERVICE EXÉCUTANTS

#### *Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes orales

## FAIRE DES PRÉVISIONS SUR LE RENDEMENT DES COMPTES ET CLIENTS GÉRÉS

Compétences facilitantes

- ▶ Commercial
- ▶ Écoute

## SAISIR LES DEMANDES ET LES SOUHAITS DES CLIENTS

Compétences facilitantes

- ▶ Écoute
- ▶ Analyse des problèmes

### Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A rendu visite à au moins X clients au cours de l'année passée.
- ▶ A, au cours de l'année passée, réalisé X de recettes supplémentaires auprès des clients existants.
- ▶ A, au cours de l'année passée, enregistré dans le système CRM tous les moments de contacts avec le client.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu au moins un X (suffisant par exemple) de la part de son cadre dirigeant pour son évaluation au sujet de la transmission des souhaits du client à la production et/ou aux prestataires exécutants.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
**Gestion de compte** ◀  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
► **Gestion de projet**  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# GESTION DE PROJET

Tâches ayant pour but de gérer les projets de manière à ce qu'ils aboutissent avec succès.

## PLANIFIER LES PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Planification et organisation

## ORGANISER LES ACTIVITÉS POUR LES PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit d'initiative
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Orientation résultats

## RÉDIGER LES PLANS DE PROJET

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

## PRÉSIDER LES RÉUNIONS DE PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Attitude
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Aptitudes orales

## ORGANISER LES RÉUNIONS DE PROJET

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Planification et organisation

## BUDGÉTISER LES PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Planification et organisation

## SURVEILLER L'AVANCEMENT DES PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Orientation résultats
- ▶ Contrôle de l'avancement

## FIXER DES PRIORITÉS À L'INTÉRIEUR DES PROJETS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit de décision
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Orientation résultats



### Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, accompagné X projets dont les dates butoirs et/ou le budget n'ont pas été dépassés.
- ▶ A, au cours de l'année passée, organisé X réunions de projets.
- ▶ A, au cours de l'année passée, rédigé X plans de projets.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu X plaintes au maximum au sujet de plannings de projets et/ou activités non réalisables.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
**Gestion de projet** ◀  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
► **Gestion des achats**  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# GESTION DES ACHATS

**Tâches visant à acheter et acquérir des produits et services pour l'organisation afin d'optimiser la productivité et le rendement.**

## **ACHETER DES PRODUITS ET SERVICES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Négociateur

## **OBSERVER ET ÉVALUER LES FOURNISSEURS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Indépendance

## **ACHETER DES PRODUITS ET SERVICES AUX BONNES CONDITIONS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Commercial
- ▶ Négociateur
- ▶ Indépendance

## **NÉGOCIER LES CONDITIONS D'ACHAT DES PRODUITS ET SERVICES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Commercial
- ▶ Audace
- ▶ Négociateur
- ▶ Persévérance

## **ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES SUR LE MARCHÉ ET LES DIFFÉRENCES DE PRIX**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Réseau de relations
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal

## **MAITRISER LES BUDGETS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Contrôle de l'avancement

## **FAIRE DES RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT À LA VALEUR AJOUTÉE RÉELLE APPORTÉE PAR L'ACHAT DE PRODUITS OU SERVICES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Analyse des problèmes

## ÉVALUER LES DEVIS ET OFFRES PROMOTIONNELLES

### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Indépendance

## DÉTERMINER LA POLITIQUE D'ACHAT

### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Vision

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu au moins X % de réduction sur les prix standards de produits ou services.
- ▶ A, au cours de l'année passée, économisé la somme d'au moins X par rapport aux budgets prévus.
- ▶ Au cours de l'année passée, il y a eu au maximum X % de produits ou services livrés avec retard.
- ▶ Au cours de l'année passée, il y a eu au moins X % de produits et services livrés correctement et sans fautes.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
**Gestion des achats** ◀  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
► **Gestion des ressources humaines**  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Tâches visant à ce que les employés s'impliquent au maximum pour l'organisation afin d'optimiser la productivité et le rendement.**

## **ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL ET LUI FAIRE DES RECOMMANDATIONS DANS LE CAS DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Écoute
- ▶ Sensibilité aux autres
- ▶ Sociabilité

## **ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL ET LUI FAIRE DES RECOMMANDATIONS DANS LE CAS DES PROCÉDURES DE LICENCIEMENT**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Contrôle de l'avancement
- ▶ Intégrité

## **ACCROITRE LA DISPONIBILITÉ DES EMPLOYÉS (EMPLOYABILITY)**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Développement des collaborateurs

## **APPORTER, DISCUTER ET INTERPRÉTER DES OUTILS (PSYCHOMÉTRIQUES) DE RECRUTEMENT, DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Intégrité
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Capacité de jugement

## **ÉLABORER ET METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DU PERSONNEL ET D'ORGANISATION**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

## **ÉLABORER ET PRÉSENTER DES RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal

- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

**ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT (OPÉRATIONNEL) ET LUI FAIRE DES RECOMMANDATIONS DANS LE CAS DES ÉVALUATIONS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Intégrité
- ▶ Écoute
- ▶ Sensibilité aux autres

**ÉLABORER ET PRÉSENTER DES RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT À LA POLITIQUE CONCERNANT LES CONGÉS MALADIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

**ÉLABORER ET PRÉSENTER DES RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT À LA POLITIQUE DE FORMATION (EN INTERNE)**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

**INFORMER LES EMPLOYÉS DE LEURS DROITS ET DEVOIRS (PAR RAPPORT AU SALAIRE, AUX CONDITIONS SECONDAIRES DE TRAVAIL ET AUX HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR EXEMPLE)**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales

**Quelques exemples d'indicateurs de performance:**

- ▶ A, au cours de l'année passée, guidé X employés vers une autre fonction dans l'organisation ou en dehors.
- ▶ A, au cours de l'année passée, eu recours à des outils psychométriques ou de mesure des compétences pour X % des parcours de recrutement ou de développement.
- ▶ Un maximum de X% d'employés dont il a accompagné le processus de recrutement a quitté l'organisation moins d'un an après.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu un X (suffisant par exemple) de la part de son cadre dirigeant par rapport aux documents d'orientation produits au sujet des Ressources Humaines.

Administration et comptabilité  
 Coaching et accompagnement  
 Conseil  
 Développement et innovation  
 Direction et management  
 Diriger  
 Élaboration de la politique  
 d'orientation  
 Gestion de compte  
 Gestion de projet  
 Gestion des achats  
**Gestion des ressources humaines** ◀  
 Gestion logistique et technique  
 Gestion opérationnelle  
 Gestion qualité  
 Marketing  
 Planification et organisation  
 Production et prestation de  
 services  
 Recherche  
 Relations publiques et  
 information  
 Sécurité et surveillance  
 Service et assistance  
 Training et formation  
 Ventes et acquisitions

# GESTION LOGISTIQUE ET TECHNIQUE

**Tâches ayant pour but de gérer et administrer des procédures logistiques telles que la livraison, la distribution et la gestion des stocks.**

## **CONTRÔLER LA QUALITÉ DES STOCKS**

*Compétences facilitantes*

- Recherche de la qualité
- Contrôle de l'avancement

## **MOBILISER DES MOYENS TELS QUE DES PRODUITS, DES MATIÈRES PREMIÈRES, DES PRODUITS SEMI-FINIS, DES SERVICES OU DES PERSONNES**

*Compétences facilitantes*

- Sens du détail
- Planification et organisation
- Contrôle de l'avancement

## **DISTRIBUER DES MOYENS TELS QUE DES PRODUITS, DES MATIÈRES PREMIÈRES, DES PRODUITS SEMI-FINIS, DES SERVICES OU DES PERSONNES**

*Compétences facilitantes*

- Sens du détail
- Planification et organisation
- Contrôle de l'avancement

## **RÉGLER LA PROCÉDURE LOGISTIQUE ET LE STOCK PAR RAPPORT AUX PARTIES PRENANTES**

*Compétences facilitantes*

- Aptitudes orales
- Planification et organisation
- Esprit de collaboration

## **ANTICIPER D'ÉVENTUELS GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT DANS LA PROCÉDURE LOGISTIQUE**

*Compétences facilitantes*

- Conscience de l'organisation
- Capacité de jugement
- Esprit d'initiative
- Contrôle de l'avancement

## **FAIRE CORRESPONDRE LE STOCK, LA LIVRAISON ET LA DISTRIBUTION AVEC LES PÉRIODES D'AFFLUENCE**

*Compétences facilitantes*

- Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- Planification et organisation

## **FAIRE DES PLANIFICATIONS LOGISTIQUES POUR LES PARTIES PRENANTES**

*Compétences facilitantes*

- Planification et organisation
- Aptitudes rédactionnelles
- Vision

## GÉRER LE STOCK

Compétences facilitantes

- ▶ Planification et organisation

## SURVEILLER LE NIVEAU DES STOCKS

Compétences facilitantes

- ▶ Planification et organisation
- ▶ Contrôle de l'avancement

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A livré au client, au cours de l'année passée, au maximum X % de produits ou services avec retard.
- ▶ A, au cours de l'année passée, su diminuer le stock de X % sans que cela ne pose de problèmes pour la production ou la livraison.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu X réclamations au maximum de la part des parties prenantes concernant des plannings qui n'étaient pas réalisables.
- ▶ A, au cours de l'année passée, rendu compte à X reprises de la qualité du stock.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
**Gestion logistique et technique** ◀  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
► **Gestion opérationnelle**  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# GESTION OPÉRATIONNELLE

**Tâches ayant pour but la gestion et l'administration optimales des procédures d'organisation, de production et d'entreprise.**

## **ACCOMPAGNER ET APPUYER LES PROCÉDURES D'ORGANISATION, DE PRODUCTION ET D'ENTREPRISE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Sociabilité

## **REMÉDIER AUX MARASMES DANS LES PROCÉDURES D'ORGANISATION, DE PRODUCTION ET D'ENTREPRISE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Orientation résultats

## **DÉCRIRE LES PROCÉDURES D'ORGANISATION, DE PRODUCTION ET D'ENTREPRISE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## **COMPRENDRE LES PROCÉDURES D'ORGANISATION, DE PRODUCTION ET D'ENTREPRISE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Vision

## **CONCEVOIR ET AMÉLIORER LES PROCÉDURES D'ORGANISATION, DE PRODUCTION ET D'ENTREPRISE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Conscience de l'organisation
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Vision

## **Quelques exemples d'indicateurs de performance:**

- ▶ A, au cours de l'année passée, décrit et consigné dans un document X procédures d'organisation, de production ou d'entreprise.
- ▶ A, au cours de l'année passée, remédié à tous les marasmes dans les procédures de productions, et ce dans les temps impartis.
- ▶ Tous les audits de procédures d'organisation, de production et d'entreprise ont eu un résultat positif et les conditions de certification posées ont été remplies.



# GESTION QUALITÉ

Tâches visant à contrôler et surveiller la qualité des produits, services et procédures d'entreprise.

## CONTRÔLER QUE LES EXIGENCES ET LE NIVEAU DE QUALITÉ QUI ONT ÉTÉ FIXÉS SOIENT

### SATISFAITS

#### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Contrôle de l'avancement

## RENDRE COMPTE DES CONTRÔLES EFFECTUÉS

#### Compétences facilitantes

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## FIXER DES EXIGENCES ET DES NORMES DE QUALITÉ POUR LES PRODUITS, SERVICES ET PROCÉDURES D'ENTREPRISE

#### Compétences facilitantes

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Vision

## FAIRE PRENDRE CONSCIENCE AUX EMPLOYÉS DE L'IMPORTANCE DES NORMES DE QUALITÉ

#### Compétences facilitantes

- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Aptitudes orales

## INFORMER LES EMPLOYÉS ET LES PERSONNES CONCERNÉES DES NORMES DE QUALITÉ

#### Compétences facilitantes

- ▶ Présentations
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, contrôlé X% des produits livrés.
- ▶ A, au cours de l'année passée, organisé X réunions d'information ou envoyé X lettres d'information au sujet des exigences concrètes et normes de qualité auxquelles les produits, services et procédures d'entreprises doivent satisfaire.
- ▶ A, au cours de l'année passée, fait X comptes rendus de contrôle.
- ▶ A, au cours de l'année passée, fait des propositions pour améliorer la qualité des produits, services et procédures d'entreprise.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
**Gestion qualité** ◀  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité

► **Marketing**

Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# MARKETING

**Tâches ayant pour but d'attirer, de manière positive, l'attention des groupes cibles visés sur l'organisation, les produits et services et de les leur faire connaître.**

## DÉVELOPPER ET METTRE EN PLACE UNE CAMPAGNE MARKETING

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Vision

## FIXER UNE STRATÉGIE MARKETING

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Vision

## ÉLABORER DES PLANS MARKETING

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## FIXER ET DÉFINIR QUELS SONT LES GROUPES CIBLES (STRATÉGIQUES)

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Vision

## FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Analyse des problèmes

## EXAMINER QUELS SONT LES EFFETS ET/OU LE RENDEMENT DES CAMPAGNES MARKETING

*Compétences facilitantes*

- ▶ Analyse des problèmes

## ÉTUDIER QUELS SONT LES BESOINS DU GROUPE CIBLE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Analyse des problèmes

## ÉTUDIER EN QUOI CONSISTE LE GROUPE CIBLE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Analyse des problèmes

### Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ La campagne marketing a, au cours de la période passée, rapporté X clients supplémentaires que l'on peut réellement imputer aux activités de marketing.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu un X (suffisant par exemple) lors de son évaluation par le cadre dirigeant pour le plan marketing mis en place.
- ▶ A mis en place, au cours de l'année passée, X campagnes marketing.
- ▶ Il ressort de la dernière étude de marché que la notoriété de l'organisation / du produit s'est accrue de X %.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
**Marketing** ◀  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
► **Planification et organisation**  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# PLANIFICATION ET ORGANISATION

**Tâches visant à planifier de façon optimale, à régler et coordonner des activités et des réunions.**

## FAIRE LA PLANIFICATION

*Compétences facilitantes*

- Sens du détail
- Conscience de l'organisation
- Planification et organisation

## ORGANISER DES ACTIVITÉS

*Compétences facilitantes*

- Sens du détail
- Planification et organisation
- Contrôle de l'avancement

## ORGANISER DES RÉUNIONS

*Compétences facilitantes*

- Sens du détail
- Planification et organisation

## FAIRE L'INVENTAIRE DU TEMPS ET DES MOYENS DISPONIBLES

*Compétences facilitantes*

- Planification et organisation

## FIXER DES PRIORITÉS

*Compétences facilitantes*

- Planification et organisation

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- A, au cours de l'année passée, établit X plannings pour lesquels les dates butoirs n'ont pas été reportées.
- A, au cours de l'année passée, organisé X réunions.
- A, au cours de l'année passée, organisé X activités.
- A, au cours de l'année passée, reçu X plaintes au maximum au sujet de planning irréalisables.

# PRODUCTION ET PRESTATION DE SERVICES

Tâches visant à livrer des produits et services concrets dans des cadres définis

## FABRIQUER LES PRODUITS CORRECTEMENT ET DANS LES DÉLAIS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Orientation résultats

## DÉLIVRER LES SERVICES CORRECTEMENT ET DANS LES DÉLAIS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Meticulosité
- ▶ Orientation résultats

## CONTRÔLER LES PRODUITS ET SERVICES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité

## RESPECTER LES PROCÉDURES ET SATISFAIRE AUX EXIGENCES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Discipline
- ▶ Recherche de la qualité

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, fabriqué X produits.
- ▶ A, au cours de l'année passée, livré X % des services sans dépasser le budget fixé.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu X plaintes maximum au sujet de produits livrés qui ne satisfaisaient pas aux exigences.
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu X certificats de spécialisation.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
**Production et prestation de services**  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
► **Recherche**  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# RECHERCHE

**Tâches visant à étudier des affaires, des problématiques et/ou des problèmes.**

## EFFECTUER DES RECHERCHES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Contrôle de l'avancement

## TRADUIRE LES DEMANDES DES CLIENTS EN QUESTIONS DE RECHERCHE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Écoute
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes

## RENDRE COMPTE DES RECHERCHES ET LES PUBLIER

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## FORMULER LES QUESTIONS DE RECHERCHE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Créativité
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## DÉMARRER LES RECHERCHES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Planification et organisation
- ▶ Analyse des problèmes

## TIRER DES CONCLUSIONS À PARTIR DES RECHERCHES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, lancé X recherches (partielles).
- ▶ A, au cours de l'année passée, terminé X recherches (partielles).
- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu un X lors de son évaluation par le groupe cible pour ses comptes rendus de recherche ou publications.
- ▶ Au cours de l'année passée, X % de ses résultats de recherches ont conduit à des résolutions de problèmes et/ou de problématiques.

# RELATIONS PUBLIQUES ET INFORMATION

Tâches axées sur les relations publiques et l'information au nom de l'organisation.

## DISPENSER DE L'INFORMATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Présentations

## ANALYSER LES MESSAGES D'INFORMATION PORTANT SUR L'ORGANISATION ET LA PRESTATION DE SERVICE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Analyse des problèmes

## SURVEILLER, DANS LES MÉDIAS ET SUR INTERNET, LA FAÇON DONT ON PARLE DE L'ORGANISATION ET DE SA PRESTATION DE SERVICES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes

## RÉAGIR AUX MESSAGES PARUS DANS LES MÉDIAS ET SUR INTERNET

*Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## RÉDIGER DES PLANS DE COMMUNICATION

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## RÉDIGER DES COMMUNIQUÉS DE PRESSE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## ORGANISER DES ÉVÈNEMENTS COMMUNICATIONNELS ET DES CONFÉRENCES DE PRESSE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Planification et organisation

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu au moins un X lors de son évaluation par le supérieur hiérarchique pour les plans de communication rédigés.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de services  
Recherche  
**Relations publiques et information**  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
► **Relations publiques et  
information**  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

- A, au cours de l'année passée, rédigé au moins X communiqués de presse.
- Au cours de l'année passée, a identifié, dans les médias et sur internet, au moins X déclarations négatives et y a réagit de manière adéquate.
- A, au cours de l'année passée, organisé au moins X événements communicationnels et/ou conférences de presse.



# SÉCURITÉ ET SURVEILLANCE

Tâches consistant à assurer et maintenir la sécurité des biens et des personnes.

## RESPECTER LES PRESCRIPTIONS DE SÉCURITÉ

*Compétences facilitantes*

- ▶ Discipline
- ▶ Intégrité

## ÉTABLIR DES PRESCRIPTIONS DE SÉCURITÉ

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## IDENTIFIER ET SIGNALER DES SITUATIONS DANGEREUSES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit de décision
- ▶ Capacité de jugement

## FAIRE DES PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LA SÉCURITÉ

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Aptitudes orales

## INTERVENIR DE MANIÈRE ADÉQUATE DANS DES SITUATIONS DANGEREUSES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité de jugement
- ▶ Esprit de décision
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Gestion du stress
- ▶ Gestion des conflits
- ▶ Intégrité
- ▶ Attitude

## RENDRE COMPTE DES INCIDENTS DE SÉCURITÉ

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, participé à X réunions au cours desquelles des explications furent fournies au sujet des prescriptions de sécurité.
- ▶ A, au cours de l'année passée, fait X propositions pour améliorer la sécurité.
- ▶ A, au cours de l'année passée, signalé à X reprises une situation dangereuse.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
**Sécurité et surveillance** ◀  
Service et assistance  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
► **Service et assistance**  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# SERVICE ET ASSISTANCE

**Tâches consistant à procurer une aide, un service et un soutien aux autres (tels que des collègues et des clients).**

## **TRAITER LES DEMANDES D'AIDE ET DE SOUTIEN**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Orientation vers le client
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Orientation résultats

## **TRAITER LES RÉCLAMATIONS**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Gestion des conflits
- ▶ Écoute
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Orientation résultats
- ▶ Sensibilité aux autres

## **AIDER ET SOUTENIR LES COLLÈGUES DANS LEUR TRAVAIL**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Orientation vers le client
- ▶ Esprit de collaboration

## **EXPLIQUER AUX GENS COMMENT ILS DOIVENT FAIRE QUELQUE CHOSE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Sensibilité aux autres

## **AIDER ET SOUTENIR LES GENS AU TÉLÉPHONE**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Sensibilité aux autres

## **PRÉPARER ET/OU CORRIGER DES DOCUMENTS POUR DES COLLÈGUES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## **GÉRER L'AGENDA DE COLLÈGUES**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Planification et organisation

## **ACCUEILLIR LES GENS À LA RÉCEPTION ET LES ORIENTER**

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Attitude

## RÉPONDRE AU TÉLÉPHONE ET TRANSFÉRER LES APPELS VERS LA BONNE PERSONNE

### Compétences facilitantes

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Écoute

## FAIRE DES COMPTES RENDUS / PROCÈS-VERBAUX DES RÉUNIONS ET ASSEMBLÉES

### Compétences facilitantes

- ▶ Écoute
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## AIDER ET SOUTENIR LES CLIENTS

### Compétences facilitantes

- ▶ Orientation vers le client
- ▶ Analyse des problèmes
- ▶ Orientation résultats

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, traité au moins X réclamations.
- ▶ A, au cours de l'année passée, transmis inutilement à un autre collègue au maximum X demandes d'aide et de soutien.
- ▶ A, au cours de l'année passée, réagi correctement et dans les délais à X % des demandes d'aide et de soutien.
- ▶ Il y a eu, au cours de l'année passée, au maximum X réclamations qui ont été traitées plus d'une fois.

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
**Service et assistance** ◀  
Training et formation  
Ventes et acquisitions

# TRAINING ET FORMATION

**Tâches consistant à entraîner et à former les gens de sorte qu'ils acquièrent des connaissances et techniques.**

## TRANSMETTRE DES CONNAISSANCES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Présentations

## ENSEIGNER DES TECHNIQUES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner
- ▶ Écoute
- ▶ Aptitudes orales

## RÉALISER DES EXERCICES ET DES JEUX DE RÔLES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Audace
- ▶ Présentations

## PRÉPARER DES COURS ET TRAININGS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Recherche de la qualité
- ▶ Planification et organisation

## SUIVRE LES ÉLÈVES ET ÉTUDIANTS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Accompagner

## DÉVELOPPER DE NOUVEAUX COURS ET TRAININGS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité d'innovation
- ▶ Vision

## ENTREtenir LES CONNAISSANCES ET TECHNIQUES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Capacité d'apprentissage
- ▶ Développement personnel

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, obtenu une moyenne d'au moins X lors des évaluations par les étudiants et/ou élèves pour la délivrance des cours ou trainings.
- ▶ A, au cours de l'année passée, suivi X trainings et/ou sessions d'intervision.
- ▶ A, au cours de l'année passée, délivré au moins X cours et/ou trainings.
- ▶ A, au cours de l'année passée, développé au moins X nouveaux exercices, cours et/ou trainings.

# VENTES ET ACQUISITIONS

Tâches visant à acquérir de nouveaux clients et de nouvelles commandes.

## TROUVER DE NOUVEAUX CLIENTS ET DE NOUVELLES COMMANDES

*Compétences facilitantes*

- ▶ Ambition
- ▶ Audace
- ▶ Esprit d'initiative
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Pouvoir de persuasion
- ▶ Présentations
- ▶ Persévérance
- ▶ Commercial

## ENTRER EN CONTACT AVEC DES CLIENTS ET COMMANDITAIRES POTENTIELS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Ambition
- ▶ Audace
- ▶ Aptitudes orales
- ▶ Sociabilité
- ▶ Commercial

## NÉGOCIER AVEC LES NOUVEAUX CLIENTS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Assertivité
- ▶ Commercial
- ▶ Audace
- ▶ Négociateur
- ▶ Sensibilité aux autres
- ▶ Sociabilité

## DÉCOUVRIR DES DÉBOUCHÉS DIFFÉRENTS / ALTERNATIFS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Esprit d'initiative
- ▶ Créativité
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Esprit d'entreprise
- ▶ Commercial
- ▶ Souplesse du comportement
- ▶ Sociabilité
- ▶ Vision

## GÉRER LES CONTACTS CLIENTS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Contrôle de l'avancement

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation  
**Ventes et acquisitions** ◀

Administration et comptabilité  
Coaching et accompagnement  
Conseil  
Développement et innovation  
Direction et management  
Diriger  
Élaboration de la politique  
d'orientation  
Gestion de compte  
Gestion de projet  
Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
Gestion opérationnelle  
Gestion qualité  
Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
services  
Recherche  
Relations publiques et  
information  
Sécurité et surveillance  
Service et assistance  
Training et formation

► **Ventes et acquisitions**

## ÉLABORER DES PROJETS DE VENTE

*Compétences facilitantes*

- ▶ Commercial
- ▶ Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
- ▶ Aptitudes rédactionnelles
- ▶ Vision

## RÉDIGER DES DEVIS

*Compétences facilitantes*

- ▶ Sens du détail
- ▶ Aptitudes rédactionnelles

## Quelques exemples d'indicateurs de performance:

- ▶ A, au cours de l'année passée, rentré la somme d'au moins X de recettes.
- ▶ A, au cours de l'année passée, reçu signés au moins X % des devis qu'il a rédigés.
- ▶ A, au cours de l'année passée, démarché à au moins X reprises des commanditaires qui relevaient d'autres segments de marché.
- ▶ A, au cours de l'année passée, établi un plan de ventes qui a été approuvé par le cadre dirigeant.

Administration et comptabilité  
  Coaching et accompagnement  
    Conseil  
Développement et innovation  
  Direction et management  
    Diriger  
Élaboration de la politique  
  d'orientation  
    Gestion de compte  
    Gestion de projet  
    Gestion des achats  
Gestion des ressources humaines  
Gestion logistique et technique  
  Gestion opérationnelle  
    Gestion qualité  
    Marketing  
Planification et organisation  
Production et prestation de  
  services  
  Recherche  
    Relations publiques et  
    information  
Sécurité et surveillance  
  Service et assistance  
  Training et formation  
**Ventes et acquisitions** ◀

# **3. COMPÉTENCES**



Les pages suivantes contiennent le modèle de compétence TMA, lequel compte 53 compétences.

Au sein du modèle de compétence TMA, vous choisissez vous-même parmi les compétences pour une fonction. Vous adaptez ensuite de façon spécifique la compétence au niveau de comportement pour votre fonction en sélectionnant les exemples de comportement souhaité. Vous pouvez éventuellement ajouter vous-même des exemples de comportement. Nous vous conseillons de sélectionner entre 3 et 7 exemples de comportement par compétence. Les exemples de comportement pour une fonction sont ainsi choisis à différents niveaux.

Le modèle de compétence TMA peut être adapté sur mesure pour votre organisation et comporte pour chaque compétence :

- ▶ Une définition de la compétence.
- ▶ Exemples de comportement du point de vue général, opérationnel, stratégique et tactique.
- ▶ Explications concernant la compétence ; informations générales et complémentaires.
- ▶ Des questions d'entretien se basant sur la méthode STAR. À l'aide de ces questions, vous pouvez obtenir une image fiable de votre candidat en l'interrogeant sur la Situation, la Tâche, l'Action et le Résultat.
- ▶ Activités de développement : suggestions pour le candidat afin qu'il développe lui-même une compétence sans manager ou coach.
- ▶ Conseils de coaching : conseils pour le coach ou le manager dans le but de développer le comportement du collaborateur.
- ▶ Relation avec la personnalité (possibilité de développement de la compétence) : Une compétence est facile ou difficile à développer selon la personnalité en question. Pour faire un tour d'horizon de la prédisposition d'une compétence, vous pouvez utiliser l'analyse des Talents TMA. À partir du potentiel de quelqu'un, il est non seulement possible d'indiquer la mesure dans laquelle il possède une aptitude liée à la fonction ou l'environnement, mais également d'évaluer des 'domaines de développement plus difficiles'.

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

## Accompagner

Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# ACCOMPAGNER

**Accompagner et motiver les collaborateurs afin d'accroître leur efficacité au travail en augmentant leur connaissance de soi et leur capacité à résoudre les problèmes.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ dispose des connaissances et expériences utiles pour pouvoir coacher
- ▶ reconnaît sa position de coach et, en tant que tel, son influence sur les autres
- ▶ se connaît bien soi-même

### OPÉRATIONNEL

- ▶ donne aux autres des recommandations, des directives et des conseils professionnels en vue d'améliorer l'exécution de leurs tâches
- ▶ explique bien aux autres ce qu'on attend d'eux et les guide dans leurs tâches
- ▶ responsabilise les autres, notamment en ce qui concerne leur parcours de formation
- ▶ recense et explique les problèmes rencontrés par les autres au cours de l'exécution des tâches
- ▶ stimule et motive les autres pour qu'ils proposent eux-mêmes des solutions possibles

### TACTIQUE

- ▶ aide les autres à nouer les bons contacts dans l'entreprise
- ▶ apprend aux autres à déceler les règles du jeu et les circuits informels de l'entreprise
- ▶ explique aux autres l'importance d'une orientation large au sein de l'entreprise, et les aide à l'acquiescer
- ▶ ne propose pas de solutions, mais accroît chez les autres la capacité à résoudre les problèmes
- ▶ stimule les autres à entreprendre des activités étendues à toute l'entreprise

### STRATÉGIQUE

- ▶ aide les autres à reconnaître leurs limites et leurs possibilités, même si ces possibilités se trouvent à l'extérieur de l'entreprise
- ▶ assiste les autres dans la réalisation de la carrière qu'ils ambitionnent, même si celle-ci se situe à l'extérieur de l'entreprise
- ▶ reconnaît les talents des autres
- ▶ stimule les autres à définir leur propre parcours de carrière
- ▶ stimule les autres à entreprendre des actions propices à la réalisation de la carrière qu'ils ambitionnent

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

Accompagner

- Accompagner peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Empathie sociale et Serviabilité.

## QUESTIONS STAR

- Combien de temps consacrez-vous en moyenne au développement personnel de vos collaborateurs ? Donnez un exemple de parcours de développement personnel récemment réussi.
- De quelle façon menez-vous un entretien avec un employé manquant de motivation ? Pouvez-vous fournir un exemple ?
- Pouvez-vous donner un exemple de collaborateur qu'il vous a été difficile d'accompagner ?
- Pouvez-vous citer un exemple de situation dans laquelle vous vous êtes informé de la situation personnelle d'un collègue ou de l'un de vos collaborateurs ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- Discutez avec d'autres personnes de la façon dont elles perçoivent votre façon de coacher. Cela correspond-il à votre propre vision ? Que souhaitez-vous et pouvez-vous facilement améliorer ?
- Donnez régulièrement du feedback à autrui, aussi bien des compliments et de la considération que des commentaires formulés de manière positive.
- Soyez conscient de votre attitude d'écoute. Faites attention à avoir un comportement d'écoute active et positive (regarder, résumer, hocher la tête, rendre compte).
- Faites un bilan des talents de vos collaborateurs. Quelles sont leurs qualités ? Comment pourraient-ils les développer davantage ? En fonction de cela, établissez des objectifs concrets pour le développement personnel de vos collaborateurs.
- Familiarisez-vous aux conseils donnés en matière d'entretien de coaching et de développement au chapitre 1.4

## CONSEILS DE COACHING

- Mettez-vous d'accord sur le moment où votre candidat s'exercera à coacher en situation réelle et la manière dont il procédera. Laissez-le revenir sur la façon dont cela se sera déroulé. Allez observer, si possible, la façon de coacher de votre candidat, afin de pouvoir donner du feedback.
- Dans le cadre d'un jeu de rôle, essayez de reproduire un entretien de coaching (vous jouez le rôle du coaché), donnez du feedback à votre candidat et laissez-le s'exercer immédiatement aux points de développement.
- Recherchez avec votre candidat quels sont les aspects du coaching qu'il souhaite développer en lui. Fixez ensemble un certain nombre d'objectifs d'apprentissage et d'actions à entreprendre.
- Assurez-vous que votre candidat réfléchisse à ce qui l'empêche de coacher les autres. Cherchez avec lui à comprendre où se situent les résistances. Laissez-le coacher des personnes sur quelque chose de simple et observez sur quoi il bute.

Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

# AMBITION

**Chercher à gravir les échelons, à faire carrière et à réussir dans son métier, et tout mettre en œuvre pour y parvenir. Raisonner en termes de compétitivité.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ a des réserves d'énergie suffisantes
- ▶ élabore son propre plan de carrière et agit en conséquence
- ▶ met de l'énergie dans son développement personnel
- ▶ prend pour exemple des personnes ayant réussi

### OPÉRATIONNEL

- ▶ développe lui-même son expertise au moyen de formations
- ▶ recherche des occasions lui permettant de remporter des succès visibles
- ▶ se distingue par son savoir-faire et ses compétences métier
- ▶ travaille dur et désire exceller dans sa fonction

### TACTIQUE

- ▶ constitue un réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise afin d'augmenter ses chances d'avancement professionnel
- ▶ court après les responsabilités et se charge de tâches supplémentaires
- ▶ ne se contente pas d'une situation n'offrant que peu de possibilités de promotion
- ▶ se fixe des objectifs précis
- ▶ se tient au courant des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise

### STRATÉGIQUE

- ▶ est tourné vers l'extérieur, et non pas centré uniquement sur l'entreprise
- ▶ participe à des conseils d'administration, des commissions et des activités à vocation sociale
- ▶ reconnaît activement les occasions lui permettant de se distinguer et de mettre en avant l'entreprise
- ▶ s'intéresse activement à l'entreprise et à ses relations avec l'environnement
- ▶ souhaite représenter l'entreprise dans des réseaux, organismes et institutions pertinents

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Ambition peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Ambition et défi, Énergie et action et Persévérance.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Pouvez-vous citer un exemple démontrant à quel point vous attachez de l'importance au fait de gagner ?
- ▶ Avez-vous planifié votre carrière personnelle ? De quelle façon votre position actuelle s'y intègre-t-elle ?
- ▶ Quand êtes-vous satisfait de votre travail ? À quelles conditions doit répondre votre travail ?
- ▶ Comment avez-vous construit votre carrière jusqu'à présent ? Pour quelles raisons souhaitez-vous occuper votre fonction actuelle et comment avez-vous réussi à obtenir cette position ?
- ▶ Pourquoi souhaitez-vous remplir cette fonction ? Qu'avez-vous entrepris pour pouvoir y prétendre ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Considérez les problèmes comme des défis.
- ▶ Recherchez où se situent vos réelles ambitions.
- ▶ Faites du brainstorming avec vos collègues commerciaux sur les possibilités d'accroissement de la réussite de votre organisation.
- ▶ N'attendez pas lorsqu'une opportunité se présente.
- ▶ Avec votre supérieur, fixez-vous des objectifs pour atteindre de meilleures performances.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Examinez quelles normes et exigences votre candidat fixe à ses propres résultats. Montre-t-il plus d'ambition dans certains types de travail ? Dans quel type de travail ? Laissez-le rechercher la façon dont il pourrait faire ce type de travail ?
- ▶ Laissez réfléchir votre candidat aux opportunités qui s'offrent à lui et aux manières de s'en saisir.
- ▶ Discutez avec votre candidat de ses souhaits en matière d'avenir. Confrontez-le, si nécessaire, avec son manque d'ambition et demandez-lui-en la raison.
- ▶ Examinez pour quel type de travail les ambitions de votre candidat sont les plus élevées et pour quel type de travail elles sont les plus faibles. Discutez de ces différences et essayez de découvrir d'où elles viennent.

Accompagner
<b>Ambition</b>
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

# ANALYSE DES PROBLÈMES

**Signaler les problèmes, reconnaître les informations importantes, chercher les données pertinentes et faire le lien entre elles ; discerner les causes possibles des problèmes.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ doté d'une capacité de réflexion et de travail appropriée à son poste
- ▶ établit les liens entre les différents problèmes
- ▶ fait la différence entre les points essentiels et les détails
- ▶ ne se contente pas d'informations incomplètes, poursuit ses recherches jusqu'à obtenir suffisamment de données

### OPÉRATIONNEL

- ▶ cartographie les problèmes en posant des questions ciblées et en utilisant différentes sources pouvant fournir des données pertinentes
- ▶ détermine rapidement les causes et les effets
- ▶ distingue les faits des opinions
- ▶ recherche les causes des problèmes

### TACTIQUE

- ▶ considère un problème par rapport à son évolution dans le temps (court terme et moyen terme)
- ▶ examine un problème à partir de plusieurs points de vue (finances, stratégie, image, personnel)
- ▶ met en rapport des problèmes et des événements sans liens apparents
- ▶ pénètre rapidement au cœur du problème en posant les bonnes questions et en consultant les bonnes sources
- ▶ signale les problèmes liés aux tâches de routine et en identifie les conséquences sur la progression du travail

### STRATÉGIQUE

- ▶ conceptualise les problèmes opérationnels pour les traduire en solutions stratégiques
- ▶ embrasse le problème dans toute sa complexité et sait le restituer de façon compréhensible
- ▶ met en rapport des problèmes sans liens apparents, en dégage les grandes lignes et le dénominateur commun
- ▶ place la problématique dans un contexte plus large (finances, économie, environnement, société), a une vue d'ensemble
- ▶ signale les tendances et anticipe les développements futurs

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Analyse des problèmes n'a aucune relation avec des moteurs TMA.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Quelle est la dernière fois que vous avez dû faire face à un problème inattendu ? De quoi s'agissait-il exactement ? Quelle était la cause du problème ? Qu'avez-vous fait pour résoudre ce problème ?
- ▶ Comment procédez-vous pour analyser correctement un problème ? Décrivez ce processus à l'aide d'un problème récemment rencontré.
- ▶ Est-il déjà arrivé que votre analyse d'un problème soit complètement différente de ce que vous prévoyiez ? Donnez un exemple. Que n'aviez-vous pas prévu ? Comment éviter que cela ne se reproduise ?
- ▶ En quoi consistent des problèmes complexes pour vous ? Pouvez-vous donner un exemple ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Recherchez quel genre de problèmes vous avez du mal à résoudre.
- ▶ Continuez à questionner de manière critique si ce que votre interlocuteur tente de vous dire n'est pas clair.
- ▶ Prenez régulièrement une courte pause afin de réfléchir à un problème (par exemple, lors d'une promenade).
- ▶ Avant de vous lancer dans l'analyse d'un problème, inventoriez un maximum de faits.
- ▶ Allez au cœur d'un problème en posant la question du 'pourquoi' pour faire émerger 'le problème qui se cache derrière le problème'.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Faites en sorte que votre candidat demande du feedback 360° à ses collègues par rapport à sa façon d'anticiper les problèmes? Selon eux, qu'est-ce qui va bien et quels sont les éventuels points à développer ? Discutez du compte rendu avec lui.
- ▶ Laissez votre candidat poser les questions suivantes pour éclaircir un problème: Qu'est-ce qu'il se passe? Qui cause le problème ? Où le problème se produit-il ? Quand le problème survient-il ? Combien de fois le problème se produit-il ?
- ▶ Mettez votre candidat sur la voie en indiquant où il peut récolter des informations pour procéder à une analyse approfondie du problème.

Accompagner
Ambition
<b>Analyse des problèmes</b>
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Creativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner

Ambition

Analyse des problèmes

▶ **Aptitudes orales**

Aptitudes rédactionnelles

Assertivité

Attitude

Audace

Capacité d'adaptation

Capacité d'apprentissage

Capacité d'innovation

Capacité de jugement

Commercial

Conscience de l'environnement

professionnel et sociétal

Conscience de l'organisation

Conscience politique

Contrôle de l'avancement

Créativité

Déléguer

Désir de performance

Développement des collaborateurs

Développement personnel

Discipline

Écoute

Énergie

Esprit de collaboration

Esprit d'entreprise

Esprit d'initiative

Esprit de décision

Expertise

Gestion des conflits

Gestion du stress

Identification avec la direction

Indépendance

Intégrité

Leadership

Leadership de groupe

Négociateur

Orientation résultats

Orientation vers le client

Persévérance

Perspicacité

Planification et organisation

Pouvoir de persuasion

Présentations

Recherche de la qualité

Réseau de relations

Responsabilité

Sens du détail

Sensibilité aux autres

Sociabilité

Souplesse du comportement

Vision

# APTITUDES ORALES

**S'exprimer de façon intelligible. Adapter son niveau de langage à celui des interlocuteurs ou du public.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ maîtrise bien sa propre voix (volume, intonation)
- ▶ parle distinctement
- ▶ s'exprime en bon français

### OPÉRATIONNEL

- ▶ donne des explications claires, faciles à comprendre
- ▶ ne cherche pas à en imposer en utilisant un langage recherché
- ▶ s'exprime en bon français, utilise des phrases courtes et percutantes et articule bien
- ▶ utilise un langage courant, accessible à tous

### TACTIQUE

- ▶ adapte son niveau de langage à son auditoire
- ▶ arrive à simplifier un sujet complexe pour le rendre compréhensible par tous
- ▶ illustre son propos par des exemples qui interpellent son auditoire
- ▶ introduit dans son discours des éléments auxquels son auditoire peut s'identifier afin de le rendre plus vivant
- ▶ parvient à expliquer un sujet complexe à un auditoire moins instruit
- ▶ place son propos dans un contexte plus large sans le rendre plus compliqué

### STRATÉGIQUE

- ▶ clarifie une discussion vague et obscure en mettant en avant les problèmes principaux
- ▶ sait évaluer le niveau de langage requis dans une situation et manie différents styles de langage
- ▶ simplifie le langage compliqué des autres et arrive à ramener le propos à l'essentiel
- ▶ traduit des informations abstraites en exemples concrets faciles à comprendre
- ▶ utilise des comparaisons, des métaphores et des expressions pour illustrer son discours

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Aptitudes orales n'a aucune relation avec des moteurs TMA.



## QUESTIONS STAR

- ▶ Avez-vous déjà reçu des remarques sur la manière dont vous vous exprimez ? Citez des exemples.
- ▶ Avez-vous déjà remarqué qu'un collaborateur n'ait pas compris une mission que vous lui aviez confiée oralement ? Comment son incompréhension s'est-elle manifestée ? Quelle a été votre réaction ?
- ▶ Vous est-il déjà arrivé de faire une présentation ou un discours ? Pourriez-vous donner un exemple récent ?
- ▶ Quelle est votre réputation en tant qu' 'orateur' ? Citez un exemple.

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Au cours des entretiens, vérifiez que votre interlocuteur vous a bien compris.
- ▶ Ayez conscience de votre langage, de votre rythme d'élocution et de la façon dont vous l'adaptez par rapport à votre interlocuteur.
- ▶ Analysez votre public et gardez-le à l'esprit lorsque vous parlez.
- ▶ Entraînez-vous à adopter les différents styles de communication ; convaincre, poser des questions, expliquer, concéder, faire des suggestions, etc.
- ▶ Entraînez-vous à différentes situations avec des changements de style.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Faites en sorte que votre candidat demande à ses employés et collègues de lui donner un feedback 360°. Comment perçoivent-ils ses capacités de communication ? Selon eux, qu'est-ce qui va bien et quels sont les éventuels points à développer ? Discutez du compte-rendu avec lui.
- ▶ Donnez-lui un feedback sur la manière dont il a utilisé ses capacités de communication au cours des entretiens. S'était-il préparé ? Perçoit-il les signaux non verbaux, pose-t-il les bonnes questions et fait-il des résumés ?
- ▶ Revenez sur la façon dont le candidat se sert de sa compréhension orale au cours de l'entretien de coaching. S'y est-il préparé ? Repère-t-il des signaux non verbaux, pose-t-il les bonnes questions et fait-il des résumés ?

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
<b>Aptitudes orales</b>
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
▶ **Aptitudes rédactionnelles**  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# APTITUDES RÉDACTIONNELLES

Exprimer par écrit des idées et des opinions de façon claire et intelligible.

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ connaît bien les règles du français
- ▶ possède un vocabulaire adéquat
- ▶ rédige ses textes selon un plan détaillé

### OPÉRATIONNEL

- ▶ a le sens de la mise en page et de la typographie, sait rendre un texte plus facile à lire
- ▶ écrit sans fautes et en respectant les règles grammaticales
- ▶ évite les phrases trop longues et compliquées, rédige des textes faciles à lire
- ▶ résume un message ou une opinion de façon concise
- ▶ structure ses notes et fait un plan clair

### TACTIQUE

- ▶ adapte son style de langage au public ciblé
- ▶ apporte une structure et un enchaînement logiques à un exposé sur un sujet complexe
- ▶ donne suffisamment d'explications et d'informations (ne s'étend pas et ne se perd pas en détails inutilement)
- ▶ présente un sujet complexe avec des termes simples et de façon compréhensible pour tous
- ▶ rédige de telle façon que ses conclusions découlent de façon logique de ce qui précède

### STRATÉGIQUE

- ▶ arrive à relier différents concepts complexes afin que le lecteur en saisisse le fil conducteur
- ▶ évalue correctement la pertinence des informations
- ▶ dose les informations de façon à éclairer le cœur du problème pour le lecteur
- ▶ manie plusieurs styles d'écriture et adapte son style au groupe de lecteurs ciblé
- ▶ résume des sujets complexes en mots-clés

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Aptitudes rédactionnelles n'a aucune relation avec des moteurs TMA.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Quel est le texte que vous avez eu le plus de mal à rédiger jusqu'à ce jour ? Pour quelles raisons la rédaction de ce texte vous a-t-elle été si difficile ?
- ▶ Quels sont les aspects de la langue française avec lesquels vous rencontrez des difficultés ? Pouvez-vous fournir un exemple ?
- ▶ Quelle est votre expérience rédactionnelle concrète ? Quel genre de textes avez-vous déjà rédigés et à quel public cela s'adressait-il ?
- ▶ Avez-vous été appelé à rédiger une proposition ou un article important récemment ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Utilisez le vérificateur d'orthographe et de grammaire sur votre ordinateur.
- ▶ Poussez plus avant votre connaissance des besoins de vos lecteurs.
- ▶ Servez-vous de moyens tels que les sites internet traitant de l'orthographe et du langage.
- ▶ Écrivez clairement, citez des exemples et évitez les phrases longues.
- ▶ Demandez un feed-back précis sur vos textes.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Lisez un texte écrit par votre candidat et donnez-lui vos impressions sur le langage utilisé.
- ▶ Faites en sorte que votre candidat lise des articles et des textes de bonne qualité et demandez-lui ce qu'il y a trouvé de bien et ce qui, selon lui, pourrait être amélioré.
- ▶ Si votre candidat est intarissable, faites en sorte qu'il résume par écrit ses propres textes et discutez-en avec lui.
- ▶ Assurez-vous que votre candidat demande à son groupe cible de lui donner un feedback sur sa communication écrite. Selon eux, qu'est-ce qui va bien et quels sont les éventuels points à développer ? Discutez des résultats avec lui.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
<b>Aptitudes rédactionnelles</b>
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
▶ **Assertivité**  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# ASSERTIVITÉ

**Exprimer ses points de vue de façon claire et précise sans pour autant porter préjudice à la relation avec les autres.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ exprime ses opinions et ses points de vue calmement et clairement
- ▶ exprime ses opinions (par exemple pendant les réunions d'équipe), même si celles-ci sont à l'opposé de celles de ses collègues
- ▶ lorsqu'il y a des tensions, ne se contente pas d'observer, mais prend les devants en disant ce qu'il en pense
- ▶ réagit calmement, même si les autres se manifestent de façon dominante et bruyante
- ▶ respire la confiance en soi par sa posture droite et regarde les autres dans les yeux

### OPÉRATIONNEL

- ▶ dit clairement ce qu'il pense, exprime ses opinions
- ▶ indique clairement qu'un comportement lui déplaît sans exprimer d'opinion sur la personne concernée
- ▶ ne cache pas ses opinions, mais les exprime de façon à ne heurter personne

### TACTIQUE

- ▶ défend ses propres intérêts sans perdre de vue l'intérêt général
- ▶ exprime ses opinions avec réserve pour ne pas porter préjudice aux relations établies
- ▶ exprime ses propres intérêts, sans perdre de vue l'intérêt de l'entreprise

### STRATÉGIQUE

- ▶ agit avec diplomatie; sait quand être direct ou non
- ▶ défend les intérêts de l'entreprise dans un contexte de coopération
- ▶ peut taire son opinion jusqu'à ce qu'il ait suffisamment de soutien

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Assertivité peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Confrontation, Domination et Sociabilité et contact.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Quel type de comportement avez-vous du mal à supporter chez les autres ? Pourquoi ? Que trouvez-vous difficile ? Comment réagissez-vous ?
- ▶ Vous a-t-on déjà fait part de la première impression que vous faites ? Citez un exemple. À quoi ces informations vous ont-elles servi ?
- ▶ Pourriez-vous donner un exemple de la façon dont vous entamez un entretien ? Procédez-vous parfois différemment ? Pourriez-vous donner un exemple ?
- ▶ Quand pour la dernière fois avez-vous dû convaincre un donneur d'ordre de vos qualités ?
- ▶ Pourriez-vous donner un exemple d'entretien de vente difficile vécu récemment ? Quelle était la situation ? Quel était votre but ? Que s'est-il passé ? Comment cela s'est-il terminé ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Tentez de mieux comprendre vos motivations et besoins sous-jacents en procédant à une analyse des Talents TMA.
- ▶ Essayez de dire davantage : "Je trouve que... Je pense... Je suis d'avis que...".
- ▶ Essayez de faire preuve d'empathie à l'égard des besoins et préférences d'un tiers sans pour autant perdre de vue vos objectifs personnels.
- ▶ Ne considérez pas autrui comme un adversaire ; concentrez-vous sur le ballon, pas sur le joueur.
- ▶ Évitez si possible le langage atténuant. Dites clairement ce que vous voulez dire.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Formulez des problèmes grâce à un petit jeu de rôles ("ça jamais, vous ne pouvez pas faire ça, ça ne marche pas comme ça") et laissez votre candidat s'exercer à y réagir de façon stratégique.
- ▶ Demandez à votre candidat de décrire une situation dans laquelle il a été confronté à la résistance d'une autre personne. Comment l'a-t-il ressenti ? Quelle a été la réaction de l'autre ? Demandez ensuite ce qui allait bien et ce qui pourrait aller mieux. Ensemble, essayez d'imaginer d'autres façons de réagir avec assertivité. Laissez votre candidat s'y exercer en situation réelle et discutez avec lui de ses expériences.
- ▶ Faites manifester à votre candidat une attitude ne correspondant pas à son caractère naturel. Par sécurité, faites-le d'abord pendant le coaching, puis éventuellement en situation réelle plus tard.
- ▶ Demandez à votre candidat de prêter attention aux signaux verbaux des autres comme à leur langage corporel. Essayez de lui faire prendre conscience que ceux-ci ne sont pas toujours synchrones et qu'il peut en tirer parti.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
<b>Assertivité</b>
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
► **Attitude**  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# ATTITUDE

**Faire une bonne première impression et la maintenir dans le temps.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- montre du respect aux autres
- présente bien, est soigné de sa personne
- respecte les règles de l'étiquette

### OPÉRATIONNEL

- a une tenue vestimentaire soignée et correspondant à sa position
- est expert dans son domaine et répond en connaissance de cause
- fait une bonne première impression et la maintient
- fournit des réponses de façon professionnelle et compétente
- se comporte de façon correcte et fait preuve de savoir-vivre
- s'exprime correctement, conformément aux usages de la culture de l'entreprise

### TACTIQUE

- adopte une tenue et un style adaptés à sa position
- le choix de sa tenue vestimentaire montre qu'il a conscience de représenter l'entreprise
- noue une relation personnelle avec les clients et les collaborateurs en leur témoignant de l'intérêt
- parle de ce qu'il connaît et ne feint pas de maîtriser un domaine qu'il connaît mal
- respire la confiance en soi et réagit aux questions avec compétence
- traite les gens de façon cohérente, ne change pas brusquement de comportement envers quelqu'un (de formel à amical, de distant à familier)

### STRATÉGIQUE

- adapte son langage et son comportement à son propre rôle et à celui de l'autre
- connaît parfaitement et applique l'étiquette
- est à l'aise dans différents milieux
- s'approprie rapidement les valeurs et les règles d'usage d'un environnement inconnu
- sait juger quels comportements sont appropriés et participent à renforcer sa façon de se présenter
- utilise les comportements non verbaux pour renforcer son charisme

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- Attitude peut être facilement développée si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Besoin de considération et Conformisme.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Vous a-t-on déjà fait part de la première impression que vous faites ? Étayez à l'aide d'un exemple récent. Qu'avez-vous tiré de cette expérience ?
- ▶ Pouvez-vous donner un exemple de la façon dont vous entamez un entretien de vente ? Vous y prenez-vous parfois différemment ? Donnez un exemple récent.
- ▶ Décrivez une expérience récente pour laquelle faire une bonne première impression avait beaucoup d'importance. Quelle était la situation ? Quel était votre objectif ? Que s'est-il passé exactement ? Quelle en a été la conséquence ?
- ▶ Donnez l'exemple d'une présentation qui ne s'est pas passée comme prévu. Que s'est-il passé exactement ? Quel en a été le résultat ?
- ▶ Quelles sont vos difficultés en matière de présentation ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Observez quelqu'un qui se présente bien, observez son langage corporel ; qu'est-ce que vous pourriez en retenir ?
- ▶ Soyez conscient de votre posture de l'utilisation de votre voix et de votre langage corporel.
- ▶ Soyez attentif aux signaux (non verbaux) envoyés par autrui afin que vous puissiez adapter votre intervention.
- ▶ Adaptez votre allure physique à la situation ou à l'organisation.
- ▶ Préparez bien les entretiens, afin de bien savoir ce que vous souhaitez dire.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Assurez-vous que votre candidat demande du feedback aux autres sur la manière dont il est perçu dans un groupe. Qu'est-ce qu'il fait concrètement, et quels effets cela a-t-il ? Qu'est-ce qui va bien et qu'est-ce qui pourrait être différent ? Y a-t-il des pistes d'amélioration ? Discutez du compte rendu avec lui.
- ▶ Faites en sorte que le candidat n'évite pas les situations dans lesquelles il rencontre de nouvelles personnes, mais qu'il les recherche au contraire. Laissez-le réfléchir à l'avance sur la façon dont il veut procéder. Laissez-le évaluer par la suite ce qui s'est bien passé et ce qui peut être amélioré.
- ▶ Faites en sorte que votre candidat cherche les raisons de ses difficultés à "paraître en public". Trouve-t-il cela désagréable ? A-t-il peur de passer pour un fou ? Se préoccupe-t-il de ce que les autres pensent de lui ? Demandez-lui de réfléchir au pire qui pourrait se produire.
- ▶ Faites en sorte que votre candidat prête attention aux collègues sachant bien se présenter. Que pourrait-il leur emprunter, qui lui convient de façon naturelle ?

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
**Attitude** ◀  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude

► **Audace**

Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Desir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# AUDACE

**Prendre des risques dans le but d'en tirer un avantage (à terme).**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- arrive à évaluer les conséquences possibles du risque encouru
- n'agit pas de façon impulsive, mais réfléchit aux conséquences possibles
- sait faire la différence entre audace et témérité

### OPÉRATIONNEL

- adopte un point de vue ne correspondant pas à la situation actuelle
- choisit une approche innovante
- exprime une façon de penser non conventionnelle
- intervient régulièrement et tient des propos qui rencontreront de la résistance
- réagit en cas de problème de façon à les résoudre, même en dehors des cadres habituels

### TACTIQUE

- émet des critiques constructives dans l'intérêt de l'entreprise
- endosse la responsabilité d'interventions dont les conséquences ne sont pas toujours entièrement mesurables
- préfère un projet prometteur – aux risques partiellement imprévisibles – à un projet moyen, mais sans risque
- propose des services ou des produits qui n'ont pas encore été fournis
- s'engage dans des activités totalement nouvelles, innovantes et réalisables

### STRATÉGIQUE

- évalue correctement les risques inassurables et imprévus accompagnant de nouvelles activités
- investit dans de nouvelles expériences même si les résultats ne sont pas assurés
- n'a pas peur d'investir dans des partenariats potentiels comportant un risque d'échec, mais pouvant offrir des avantages pour l'entreprise
- prend des décisions qui peuvent changer profondément l'image de toute l'entreprise
- se laisse guider par sa propre intuition et son feeling

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- Audace peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Estime de soi et Autonomie de pensée et d'action et un score inférieur à la moyenne (1, 2, 3) pour le moteur Conformisme.



## QUESTIONS STAR

- ▶ Pouvez-vous donner des exemples de décisions “à risques” ayant eu un effet positif ?
- ▶ Pouvez-vous donner des exemples de décisions “à risques” ayant eu un effet négatif ?
- ▶ Aimez-vous parier ? Si oui, citez un exemple de pari s'étant soldé par un résultat positif.
- ▶ Quel est le plus grand risque que vous avez pris au cours de votre vie ? Comment cela s'est-il terminé ?
- ▶ Aimez-vous les jeux où le hasard intervient ? Si oui, donnez-en un exemple.

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Dites ‘non’ plus souvent.
- ▶ Faites plus souvent des propositions, même lorsque vous n'en connaissez pas précisément les conséquences. Essayez tout simplement et voyez quelles en sont les conséquences précises.
- ▶ Essayez de dire davantage : "Je trouve que... Je pense... Je crois que...".
- ▶ Pensez en dehors des cadres conventionnels.
- ▶ Analysez quelqu'un qui ose davantage, observez son comportement, les risques qu'il prend et les conséquences de son comportement.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Recherchez avec votre candidat ce qui l'empêche de faire preuve d'audace dans certaines situations.
- ▶ Assurez-vous que votre candidat se mette d'accord avec son supérieur sur la manière dont il pourrait faire preuve de plus d'audace dans son travail.
- ▶ Recherchez avec votre candidat s'il y a des situations, dans son travail ou en dehors, dans lesquelles il a fait preuve d'audace lorsque d'autres ne le faisaient pas. Pourquoi a-t-il réussi à montrer de l'audace dans cette situation ?
- ▶ Assurez-vous que votre candidat demande à un collègue de lui signaler lorsqu'il remarque qu'il laisse passer des occasions par manque d'audace.

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
**Audace** ◀  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
► **Capacité d'adaptation**  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Desir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# CAPACITÉ D'ADAPTATION

**S'adapter facilement aux changements, que ce soit de l'environnement de travail, des méthodes de travail ou des personnes.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ est prêt à changer ses habitudes
- ▶ ne confond pas capacité d'adaptation et reniement de son identité (et système de valeurs)
- ▶ n'est pas rigide

### OPÉRATIONNEL

- ▶ adapte facilement sa méthode de travail si la situation le requiert
- ▶ reste efficace lors d'un changement inattendu de tâches
- ▶ s'accommode d'autres valeurs et principes
- ▶ s'adapte assez rapidement à une nouvelle tâche
- ▶ s'adapte facilement à un nouvel environnement de travail avec d'autres règles

### TACTIQUE

- ▶ adapte facilement les plannings et les schémas et les réajuste si nécessaire
- ▶ ajuste ses propres projets et objectifs s'il peut en tirer un bénéfice
- ▶ dans un autre environnement de travail, adapte rapidement son comportement à la culture de celui-ci
- ▶ est capable de construire des relations de travail adéquates et durables avec des clients et des collègues d'origines, de religions ou de caractères différents
- ▶ s'adapte facilement aux nouvelles exigences et tâches après une fusion ou une reprise

### STRATÉGIQUE

- ▶ ajuste ses objectifs et sa position dans une négociation pour arriver au résultat recherché
- ▶ est ouvert à un grand nombre de valeurs, de principes et de règles de conduite sans pour autant avoir l'impression de renoncer à son identité propre
- ▶ relève rapidement, dans des situations et des environnements très divers, quels sont les éléments culturels caractéristiques et sait y réagir de façon appropriée
- ▶ s'approprie facilement les règles de conduite et l'attitude correspondant à une nouvelle fonction dans l'entreprise et à l'extérieur
- ▶ se comporte de façon appropriée dans différentes cultures tout en respectant les valeurs et principes correspondants

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Capacité d'adaptation peut être facilement développée si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour le moteur Besoin de diversité et un score inférieur à la moyenne (1, 2, 3) pour le moteur Ordre et structure.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Votre entreprise a-t-elle déjà subi des changements impliquant que votre travail en soit modifié contre votre volonté ? Pourquoi et à quel moment vous y êtes-vous plié ?
- ▶ Des changements au sein de l'organisation se produisent partout. Comment avez-vous réagi personnellement par rapport à une réorganisation récente ?
- ▶ S'il vous est arrivé de changer d'emploi, quels étaient les problèmes auxquels vous étiez confronté à l'époque ? Décrivez votre processus de changement personnel.
- ▶ Les organisations évoluent fréquemment. Pouvez-vous citer un changement de politique dans le cadre de votre fonction ? Pouvez-vous indiquer comment vous vous y êtes pris ?
- ▶ Pouvez-vous décrire une situation récente dans laquelle vous avez dû rectifier votre planning ou vos priorités ? Quelles en étaient les circonstances et qu'avez-vous fait précisément ? Quels changements avez-vous apportés et comment les avez-vous appliqués ? Qu'est-ce qu'il vous a été difficile d'abandonner ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Essayez-vous à une nouvelle situation et réfléchissez à ce qui vous pose précisément problème.
- ▶ Essayez de continuer à travailler de manière efficace dans des circonstances changeantes en vous adaptant à chaque fois à l'environnement, aux tâches, aux responsabilités et/ou personnes.
- ▶ Recherchez volontairement des situations qui font appel à votre capacité d'adaptation.
- ▶ Travaillez si possible avec quelqu'un s'adaptant facilement à de nouvelles situations et inspirez-vous de ses talents.
- ▶ Essayez de faire face à l'adversité en gardant le contrôle de vous-même, sans pour autant perdre de vue vos propres intérêts.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Assurez-vous que le candidat demande aux autres de lui donner du feedback sur ses capacités d'adaptation au moyen du feedback 360°. Comment perçoivent-ils sa capacité d'adaptation ? Qu'est-ce qui va bien et qu'est-ce qui pourrait être éventuellement amélioré. Discutez du compte-rendu avec lui.
- ▶ Ajustez régulièrement votre rôle et votre style (amical, modèle, sévère) au cours des entretiens et demandez à votre candidat ce que cela lui fait.
- ▶ Exercez-vous avec votre candidat à un petit jeu de rôles dans lequel il communique selon un "type" qui ne lui est pas naturel.
- ▶ Regardez avec votre candidat ce qui l'empêche de s'adapter aux autres.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
<b>Capacité d'adaptation</b>
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Creativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
▶ **Capacité d'apprentissage**  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

**Assimiler facilement de nouvelles informations et les mettre en pratique.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ a de la persévérance et n'abandonne pas facilement
- ▶ est avide d'apprendre
- ▶ est motivé
- ▶ lit beaucoup de littérature spécialisée et/ou d'informations pour progresser
- ▶ se montre discipliné

### OPÉRATIONNEL

- ▶ cherche à s'instruire, pose des questions et utilise les connaissances acquises
- ▶ comprend vite les directives et les applique correctement
- ▶ lit beaucoup et met à profit les informations recueillies au cours d'entretiens pour accomplir ses tâches
- ▶ met en pratique les connaissances acquises
- ▶ reconnaît ses erreurs et s'attache à les corriger ou à les éviter
- ▶ sait mettre en pratique les connaissances théoriques (acquises pendant un stage ou une formation)

### TACTIQUE

- ▶ apprécie de recevoir du feedback sur ses interventions en vue de les améliorer
- ▶ assimile les nouvelles informations et les utilise au profit de l'entreprise
- ▶ est capable d'absorber par lui-même des informations complexes et de les intégrer à sa façon de penser
- ▶ s'intéresse vivement aux sujets touchant à sa fonction
- ▶ tire vite les leçons de ses erreurs

### STRATÉGIQUE

- ▶ comprend vite la stratégie des concurrents ou des associés et en tient compte pour prendre des mesures efficaces pour l'entreprise
- ▶ dans un environnement nouveau, assimile vite l'étiquette, les approches et les règles du jeu, et sait s'y conformer
- ▶ déchiffre des informations complexes sur des groupes cibles et des tendances, et les utilise au profit de l'entreprise
- ▶ utilise les possibilités de la connaissance théorique au profit de l'entreprise

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Capacité d'apprentissage peut être facilement développée si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Ambition et défi et Persévérance.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Sur quels plans avez-vous évolué au cours de l'année écoulée ? De quelle manière cela se manifeste-t-il ?
- ▶ Tout un chacun apprend en faisant des erreurs. Pouvez-vous décrire une situation où tel a été le cas ?
- ▶ Avez-vous déjà suivi une formation ? Qu'y avez-vous appris ? Pouvez-vous donner un exemple concret de la manière dont vous avez mis en pratique ce que vous avez appris ?
- ▶ Pouvez-vous citer un exemple de connaissances que vous avez acquises ailleurs et que vous appliquez dans votre travail actuel ?
- ▶ Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez vous perfectionner ? Comment comptez-vous y prendre ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Lors d'une nouvelle situation ou d'une nouvelle tâche, essayez de définir ce qui vous pose problème. Qu'est-ce qui diffère par rapport à des situations connues ?
- ▶ Étudiez attentivement votre question, mettez-la un peu de côté puis réétudiez-la.
- ▶ Faites l'inventaire des questions prioritaires qui pourraient être améliorées dans le cadre de votre travail.
- ▶ Prenez le temps pour réfléchir. Ne soyez pas gêné pour vos erreurs.
- ▶ Trouvez la méthode d'apprentissage qui vous convient au moyen d'une Analyse des Talents TMA.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Arrangez-vous pour que votre candidat demande à ses collègues et collaborateurs de lui donner un feedback 360° par rapport à son développement personnel et s'il y a eu des améliorations en la matière. Qu'est-ce qui est bien ? Qu'est-ce qui serait susceptible d'être amélioré ? Discutez du compte-rendu avec lui.
- ▶ Recherchez avec votre candidat une interaction intéressante avec une autre personne. Demandez-lui ce qu'il trouvait bien et ce qu'il trouvait difficile dans la collaboration, la communication et l'interaction avec l'autre. Demandez-lui ce qui aurait pu être mieux et de quelle manière. Laissez-le s'y exercer en tenant le rôle de l'antagoniste.
- ▶ Laissez votre candidat expérimenter une attitude qui est à l'opposé de son attitude normale. Faites-le lui faire d'abord avec vous.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
<b>Capacité d'apprentissage</b>
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Créativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
▶ **Capacité d'innovation**  
Capacité de jugement  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# CAPACITÉ D'INNOVATION

**Être axé sur les innovations futures des stratégies, des produits, des services et des marchés avec un esprit curieux et ouvert.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ est au courant des souhaits futurs des clients
- ▶ est au courant des tendances et des développements qui pourraient avoir un impact sur son domaine de spécialisation et sur l'entreprise
- ▶ n'a pas peur d'aller à contre-courant et sait faire face aux résistances à ses idées sans les abandonner ni y renoncer
- ▶ traduit les tendances en mesures innovantes

### OPÉRATIONNEL

- ▶ est au courant de l'évolution du marché et des innovations technologiques
- ▶ est au courant des services et produits n'ayant pas satisfait les clients et en cherche les raisons
- ▶ lit beaucoup et s'intéresse à l'innovation et à explorer des services qui ne sont pas encore fournis
- ▶ s'entretient souvent avec des confrères et se renseigne sur les méthodes de travail des concurrents
- ▶ se montre intéressé et interroge les clients sur leurs souhaits futurs

### TACTIQUE

- ▶ discute beaucoup avec ses collègues et avec des confrères au sujet de nouvelles possibilités ou de nouvelles applications de techniques et méthodes existantes
- ▶ écoute attentivement les idées des autres et en apprécie la valeur innovante
- ▶ ne se sent pas en rivalité avec celui qui propose une bonne idée, mais va dans son sens et en reconnaît la valeur
- ▶ participe à des réseaux présentant un intérêt pour l'entreprise et qui sont connus pour leurs idées novatrices
- ▶ sort des sentiers battus et fait des propositions qui sortent de l'ordinaire, tout en étant réalisables

### STRATÉGIQUE

- ▶ anticipe et formule des idées que les autres ne partagent pas encore
- ▶ ne cesse d'exprimer la force de ses convictions et de ses idées novatrices
- ▶ peut s'accommoder des oppositions à ses propres idées, sans pour autant les abandonner ou y renoncer
- ▶ sait abandonner ses propres idées et produits pour envisager des concepts totalement nouveaux et audacieux
- ▶ sait rallier les autres à de nouvelles idées et les entraîne à promouvoir ces idées avec lui

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Capacité d'innovation peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Énergie et action, Autonomie de pensée et d'action et Pragmatisme.

## QUESTIONS STAR

- ▶ Quelles idées innovantes avez-vous personnellement apportées dans votre travail au cours de l'année écoulée ?
- ▶ Dans le cadre de votre travail, de quelle manière faites-vous en sorte de vous distinguer des autres ? Donnez un exemple récent.
- ▶ Vous est-il déjà arrivé de développer de nouveaux services ou produits ? Dans quelle mesure leur lancement sur le marché a-t-il été une réussite ?
- ▶ Parmi vos produits ou services, lesquels considérez-vous à ce jour comme le plus innovant ?
- ▶ Considérez-vous être un penseur créatif ? Comment cela se manifeste-t-il ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Organisez des sessions de brainstorming afin d'imaginer des solutions originales à des problèmes donnés.
- ▶ Pensez en dehors des cadres conventionnels.
- ▶ Ne coupez pas court aux idées, mais soyez ouvert à celles d'autrui.
- ▶ Faites l'inventaire des tendances qui pourraient avoir une influence sur votre organisation au cours des prochaines années.
- ▶ Prenez du recul par rapport aux soucis quotidiens.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ 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.
- ▶ Assurez-vous que votre candidat parle avec des personnes ayant une bonne idée des tendances et influences à venir et discutez de l'expérience.
- ▶ Arrangez un climat sécurisant. Encouragez-le à expérimenter et jouer avec de nouvelles idées et notions. Ne posez pas de limites.
- ▶ Faites en sorte que votre candidat travaille en collaboration avec une personne connue pour sa capacité d'innovation. Cela lui insufflera ainsi de nouvelles idées innovantes.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
<b>Capacité d'innovation</b> ◀
Capacité de jugement
Commercial
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Creativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
▶ **Capacité de jugement**  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# 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.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- ▶ considère et oppose différentes possibilités
- ▶ sait distinguer les faits des opinions
- ▶ utilise les bons critères pour juger et se faire une opinion de quelque chose

### OPÉRATIONNEL

- ▶ considère et oppose les bonnes priorités
- ▶ évalue correctement les qualités des autres
- ▶ pèse le pour et le contre des choses
- ▶ propose des solutions pratiques et réalisables
- ▶ se base sur les faits et sait distinguer les opinions des faits

### TACTIQUE

- ▶ appréhende les conséquences des conclusions et des jugements pour les autres
- ▶ dispose de plusieurs alternatives
- ▶ donne les critères sur lesquels se base une conclusion
- ▶ encourage les autres à faire la distinction entre les aspects pertinents et moins pertinents d'une question
- ▶ justifie un jugement définitif ou une conclusion avec des arguments pertinents et logiques, se plaçant à plusieurs points de vue

### STRATÉGIQUE

- ▶ considère les conséquences des opinions et des conclusions pour l'entreprise et ses collaborateurs dans leur ensemble
- ▶ est capable d'apprécier de nouvelles informations à leur juste valeur et d'en tenir compte pour nuancer et revoir ses opinions et conclusions
- ▶ fonde les choix stratégiques sur une analyse solide des risques, même si des suppositions et des incertitudes font partie de l'équation
- ▶ pour se faire une opinion, se base sur les chiffres globaux et les faits relatifs à la performance de l'entreprise dans son ensemble
- ▶ tient compte de plusieurs scénarios concernant la continuité de l'entreprise

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Capacité de jugement peut être facilement développée si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Prise de décision et Autonomie de pensée et d'action.



## QUESTIONS STAR

- ▶ Vous est-il déjà arrivé de vous laisser influencer par autrui à l'occasion d'une décision importante ?
- ▶ Pouvez-vous citer un exemple de situation dans laquelle vous n'avez pas tenu compte de l'avis d'autrui ? Pour quelles raisons n'en avez-vous pas tenu compte ? Après coup, était-ce raisonnable ?
- ▶ Vous est-il déjà arrivé de regretter de ne pas avoir suivi l'opinion d'autrui ? Quelles en ont été les conséquences malencontreuses ?
- ▶ Vous est-il déjà arrivé de regretter d'avoir suivi l'opinion d'autrui ? Quelle en été la raison précise ?
- ▶ Pouvez-vous me citer deux exemples de décisions prises au cours de l'année écoulée et ayant été couronnées de succès ? Quelles alternatives avez-vous envisagées ? Grâce à quoi cette décision a-t-elle été porteuse de succès ? Dans quelle mesure avez-vous pensé aux conséquences de cette décision au cours du processus dans lequel vous pesiez le pour et le contre ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Rassemblez des informations factuelles afin d'assoir votre opinion dessus.
- ▶ Ne coupez pas court aux nouvelles idées, mais soyez ouvert aux idées d'autrui.
- ▶ Soyez ouvert aux nouvelles informations et demandez-vous comment vous pourriez les utiliser.
- ▶ Parlez de vos erreurs et tirez-en des leçons, puis essayez de les appliquer en situation réelle.
- ▶ Demandez du feed-back et efforcez-vous de comprendre exactement ce que l'autre veut 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.

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
**Capacité de jugement** ◀  
Commercial  
Conscience de l'environnement  
professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement

#### ► Commercial

Conscience de l'environnement professionnel et sociétal  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négociateur  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# COMMERCIAL

**Agir à partir des opportunités du marché et estimer celles-ci à leur juste valeur commerciale; agir par rapport au client et contracter les bonnes relations.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- converse correctement avec les clients lors d'entretiens simples
- est conscient de ce qui est 'commercial'
- est crédible et peut créer une bonne atmosphère afin de parvenir à vendre
- inventorie les souhaits d'un client
- signale les opportunités sur le marché et se fait une idée juste des opportunités commerciales qui se présentent

### OPÉRATIONNEL

- connaît le marché et ses acteurs
- connaît les conséquences financières liées aux propositions commerciales
- crée lui-même des opportunités et des occasions afin de stimuler les ventes
- mène lui-même des entretiens de vente et s'appuie sur ceux-ci pour faire des devis qui sont acceptés
- s'intéresse au client et peut transformer les exigences et les souhaits de ce dernier en opérations de ventes promotionnelles concluantes et à plus long terme

### TACTIQUE

- convertit ses idées en produits et services améliorés répondant bien aux demandes du marché
- mène lui-même des entretiens de vente complexes et convainc ainsi les clients d'acheter des produits et/ou des services
- négocie avec succès, reconnaît la stratégie de négociation du partenaire et y répond
- prend des initiatives de manière indépendante afin de s'intéresser de près à la situation du client, continue à poser des questions lors d'un refus
- recherche et découvre lui-même de nouvelles opportunités de vente et les transforme en parcours réussis

### STRATÉGIQUE

- construit et entretient activement un réseau varié
- mène une stratégie commerciale active et harmonise pour cela différentes entités organisationnelles
- ne fuit pas un conflit, mais le gère de manière consciente afin de parvenir à un meilleur résultat
- négocie à haut niveau, arrive à appliquer différentes stratégies,
- n'évite pas les conflits, mais s'en sert consciemment pour parvenir à un meilleur résultat
- se met en relation et entretient les relations à long terme avec les clients importants et arrive à les rapprocher de l'organisation
- traduit les souhaits des clients en nouveaux produits ou services à développer

## POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE

- ▶ Commercial peut être facilement développé(e) si le candidat a un score supérieur à la moyenne (7, 8, 9) pour les moteurs Ambition et défi et Sociabilité et contact.

Accompagner
Ambition
Analyse des problèmes
Aptitudes orales
Aptitudes rédactionnelles
Assertivité
Attitude
Audace
Capacité d'adaptation
Capacité d'apprentissage
Capacité d'innovation
Capacité de jugement
<b>Commercial</b>
Conscience de l'environnement professionnel et sociétal
Conscience de l'organisation
Conscience politique
Contrôle de l'avancement
Creativité
Déléguer
Désir de performance
Développement des collaborateurs
Développement personnel
Discipline
Écoute
Énergie
Esprit de collaboration
Esprit d'entreprise
Esprit d'initiative
Esprit de décision
Expertise
Gestion des conflits
Gestion du stress
Identification avec la direction
Indépendance
Intégrité
Leadership
Leadership de groupe
Négociateur
Orientation résultats
Orientation vers le client
Persévérance
Perspicacité
Planification et organisation
Pouvoir de persuasion
Présentations
Recherche de la qualité
Réseau de relations
Responsabilité
Sens du détail
Sensibilité aux autres
Sociabilité
Souplesse du comportement
Vision

## QUESTIONS STAR

- ▶ Les clients ont aussi bien des souhaits explicites que des souhaits masqués. Il est difficile de rendre explicites les souhaits masqués. Décrivez la dernière conversation au cours de laquelle vous avez cherché à discerner les souhaits et les besoins d'un client. Comment cela s'est-il passé ? Quels résultats ont pu émerger ?
- ▶ Décrivez une situation dans laquelle vous avez réussi à convaincre les autres de votre proposition ou point de vue malgré une résistance manifeste de leur part. Quels étaient les différents points de vue et intérêts et comment vous vous y êtes pris ?
- ▶ Quand est-ce que vous avez dû convaincre quelqu'un pour la dernière fois ? Qu'avez-vous fait exactement ?
- ▶ Citez un exemple de négociation au cours de laquelle vous avez mal évalué les motivations, les besoins ou les sentiments de l'autre partie.
- ▶ D'après vous, quelles sont les facultés dont doit disposer un bon vendeur ? Pourquoi pensez-vous cela ? Quelles sont les facultés dont vous disposez et quelles sont celles dont vous ne disposez pas ?

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- ▶ Promettez moins et donnez plus (underpromise and overdeliver).
- ▶ Soyez clair à propos de votre prestation de services. Pour une collaboration à long terme, mieux vaut ne pas 'raconter d'histoires'.
- ▶ Essayez d'en savoir plus en posant des questions en cas de rejet de vos services.
- ▶ Essayez de bien écouter (communication verbale et langage corporel), lors d'une négociation, afin de découvrir les motivations et les intérêts de l'autre partie. Tentez de répondre à ces intérêts de manière stratégique.

## CONSEILS DE COACHING

- ▶ Reproduisez une situation dans laquelle le client est difficile et a un désir imprécis, et observez comment votre candidat y réagit. Donnez du feedback quand c'est terminé. Écoute-t-il correctement ? Fait-il preuve de compréhension ? Essaie-t-il de trouver quelle question se cache derrière votre question ? Questionne-t-il à fond ?
- ▶ Faites comprendre à votre candidat qu'il est important de connaître les attentes du client et qu'il vaut mieux qu'il lui promette moins et qu'il lui donne plus (underpromise and overdeliver).
- ▶ Demandez à votre candidat de faire attention aux signaux des autres – verbaux comme non verbaux (langage corporel) – lorsqu'il communique. Essayez de lui faire prendre conscience que ceux-ci ne sont pas toujours synchrones et qu'il peut le tourner à son avantage.

Accompagner  
Ambition  
Analyse des problèmes  
Aptitudes orales  
Aptitudes rédactionnelles  
Assertivité  
Attitude  
Audace  
Capacité d'adaptation  
Capacité d'apprentissage  
Capacité d'innovation  
Capacité de jugement  
Commercial  
► **Conscience de l'environnement professionnel et sociétal**  
Conscience de l'organisation  
Conscience politique  
Contrôle de l'avancement  
Créativité  
Déléguer  
Désir de performance  
Développement des collaborateurs  
Développement personnel  
Discipline  
Écoute  
Énergie  
Esprit de collaboration  
Esprit d'entreprise  
Esprit d'initiative  
Esprit de décision  
Expertise  
Gestion des conflits  
Gestion du stress  
Identification avec la direction  
Indépendance  
Intégrité  
Leadership  
Leadership de groupe  
Négocier  
Orientation résultats  
Orientation vers le client  
Persévérance  
Perspicacité  
Planification et organisation  
Pouvoir de persuasion  
Présentations  
Recherche de la qualité  
Réseau de relations  
Responsabilité  
Sens du détail  
Sensibilité aux autres  
Sociabilité  
Souplesse du comportement  
Vision

# CONSCIENCE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET SOCIÉTAL

**Être au courant des tendances et développements sociaux, politiques et professionnels pertinents, et utiliser ces connaissances au profit de l'entreprise.**

## EXEMPLES DE COMPORTEMENT

### GÉNÉRAL

- a de bonnes connaissances concernant l'entreprise et son propre domaine de spécialisation
- a de solides connaissances dans des domaines très variés
- a une bonne culture générale
- lit les bonnes revues spécialisées

### OPÉRATIONNEL

- assiste régulièrement à des réunions professionnelles dans son domaine de compétences
- cherche activement à se familiariser avec les méthodes de travail des concurrents et utilise ces connaissances pour faire des propositions concernant la fourniture de services de l'entreprise
- dans les réunions d'équipe, fait des propositions basées sur ses connaissances des développements et tendances dans le domaine d'activité de l'entreprise
- est au courant des développements récents ayant une incidence sur l'entreprise ou sur son domaine de spécialisation
- traduit les développements récents en activités et propositions utiles à son travail

### TACTIQUE

- anticipe sur les développements futurs
- arrive à bien situer l'entreprise dans le champ de forces où elle évolue
- participe activement à des réseaux afin de s'informer sur les futures tendances, stratégies et développements pouvant avoir une incidence sur l'entreprise et sur son domaine d'activité
- propose des améliorations sur la base de ses connaissances du marché et des développements touchant au domaine d'activité de l'entreprise
- se renseigne activement sur les développements sociaux pouvant avoir une influence sur l'entreprise et sur son domaine d'activité

### STRATÉGIQUE

- analyse les développements sociaux et se base sur cette analyse pour proposer des mesures stratégiques pouvant changer le cap de l'entreprise
- connaît la position de l'entreprise au sein du réseau d'entreprises concernées ou concurrentes et manifeste sa connaissance
- entretien des relations avec les décideurs et ceux qui ont de l'influence sur le fonctionnement et sur la continuité de l'entreprise
- reconnaît l'importance de la collaboration ; est au courant des fusions et des