

Facet5

Profil personnel Exemple de Rapport

Date 10/07/2009

Company Facet5 Global Marketing

Projet :

composé **enthousiaste** démocratique orienté-vers-les-gens
fait-confiance **consensuel** permissif extraverti **créatif**
axé-sur-les-objectifs sûr-de-soi réaliste prudent



Chaque personne est unique. Nous pouvons être semblables à certains égards, mais différents dans d'autres aspects. Ces similitudes et ces différences dans nos motivations, nos attitudes et nos comportements constituent l'essence même de notre personnalité. La façon dont nous nous comportons et interagissons avec autrui dépend de notre propre construction. En acquérant une bonne connaissance de soi et des autres, nous sommes capables de nous développer et de devenir plus efficaces. Facet5 fournit les bases de cette conscience de soi et de ce développement personnel.

Le Rapport fondateur (Foundation Report) Facet5 constitue le point de départ aussi bien pour le développement personnel que pour la constitution d'équipes efficaces. Facet5 s'appuie sur une théorie moderne de la personnalité qui garantit l'obtention de résultats solides et fiables. Le Rapport Fondateur Facet5 identifie cinq composants majeurs de la personnalité, dont chacun comporte un certain nombre de sous-facteurs. Chaque individu renferme une certaine quantité de chaque facteur et c'est ce modèle de scores qui permet de définir une image globale. Il n'y a pas de bon ou de mauvais profil. Il ne s'agit pas d'un test auquel vous réussissez ou échouez ; il s'agit plutôt, et plus généralement, d'un profil, d'un inventaire ou d'une échelle.

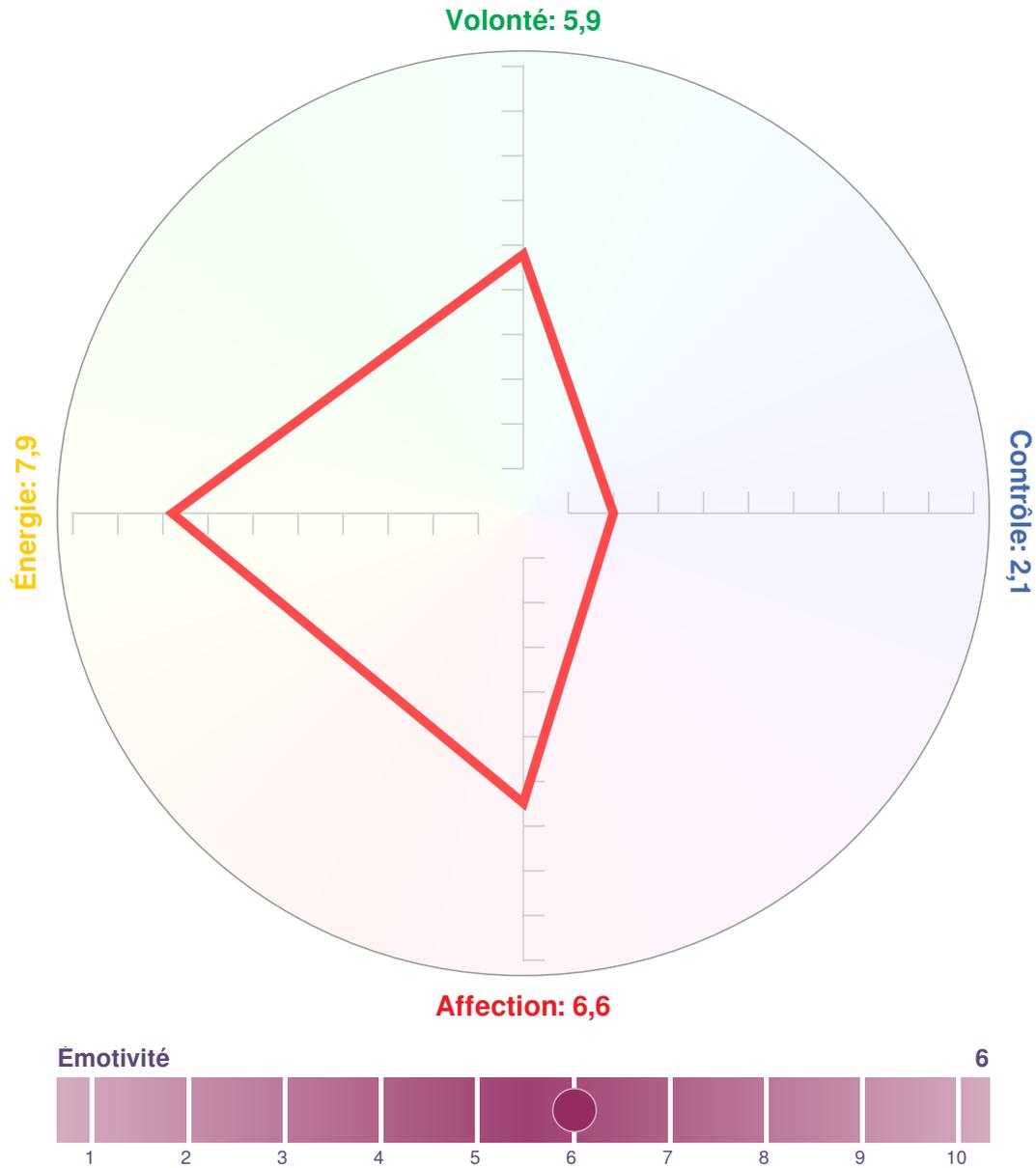
Les facteurs mesurés par Facet5 sont les suivants :

	Volonté	Détermination Affrontement Autonomie	Volonté intérieure de s'impliquer dans ses propres idées Volonté d'affronter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent Tendance à suivre sa propre voie
	Énergie	Vitalité Sociabilité Adaptabilité	Manifestation d'enthousiasme et d'énergie Intérêt à côtoyer autrui Volonté d'impliquer autrui dans ses réflexions
	Affection	Altruisme Soutien Confiance	Préférence accordée aux intérêts d'autrui Volonté d'être toujours compréhensif Tendance à prendre pour argent comptant ce que disent les gens
	Contrôle	Discipline Responsabilité	Capacité d'organisation et de planification personnelle Volonté d'assumer des responsabilités personnelles
	Émotivité	Tension Appréhension	Sentiment général de tension ou de stress Fait d'être prudent et jamais trop optimiste

Scores : votre score pour chaque facteur peut varier de 1 à 10. Le score moyen est de 5,5 et 68 % des scores sont compris entre 3,5 et 7,5. Lorsque nous calculons votre score, nous vous comparons à un groupe de référence, ou groupe « normatif ». La norme à laquelle votre profil est comparé figure au bas de votre page de profil.

Votre rapport contient : Nuage de mots : ce récapitulatif rapide des principaux thèmes de votre rapport figure en première page. Les thèmes les plus importants apparaissent dans une taille de police plus grande. Profil global : montre votre profil de facteur Facet5 global. Profil de facteur : montre le profil principal et les scores des sous-facteurs. Portrait de famille : il s'agit d'un résumé global du profil regroupé sous cinq rubriques principales.

Ce profil affiche vos scores sur les facteurs Facet. Chaque score varie de 1 à 10 et la valeur moyenne est de 5,5. Il importe non pas de savoir si le score est élevé ou faible, mais dans quelle mesure il s'écarte du score moyen. Les scores supérieurs à 7,5 ou inférieurs à 3,5 sont considérés comme « extrêmes ». Les scores sont distribués « normalement » et se rapportent à un groupe de référence spécifique. Les scores obtenus vous permettent de comparer une personne donnée à une autre.

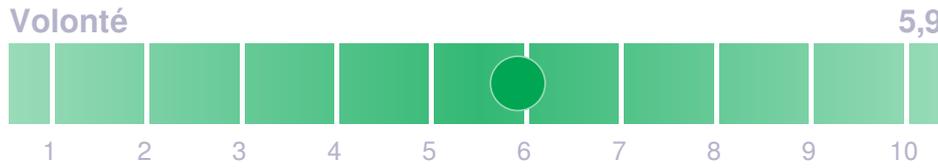


Norms used: Australian

Sample includes 31864 people based in Australia. 57% were male. All completed Facet5 in English. Industries include finance, electronics, telecommunications, manufacturing, local, state and federal government, military, property, services, pharmaceuticals, charities, engineering, shipping and transportation. Functions include sales, administration, logistics, finance.

Scores faibles

- Benefits**
 Souple
 Adaptable
 Accommodant
 Conciliant
- Risks**
 Peu confiant
 Soumis
 Indécis
 Timide



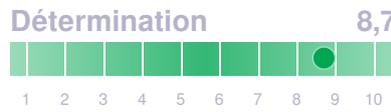
Le point principal de votre style de conduite est une forte détermination à imposer votre point de vue. Vous êtes prompt à diriger et à donner des consignes et avez une vision claire et un but bien précis.

Scores élevés

- Benefits**
 Déterminé
 Sûr de soi
 Décidé
 Indépendant
- Risks**
 Dominateur
 Têtu
 Argumentateur
 Arrêté dans ses opinions

Scores faibles

- Les points forts incluent**
 décide soigneusement
 partage les points de vue facilement
 favorable à d'autres - voulant s'adapter
- Peut être considéré comme**
 ne voulant pas prendre de décisions rapides
 se range facilement du côté des arguments alternatifs
 voulant trop s'intégrer



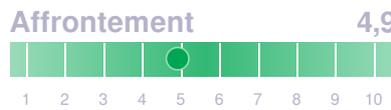
Vous avez des avis arrêtés et êtes convaincant, déterminé et concentré sur les objectifs

Vous peut être perçu comme vous êtes trop prompt à imposer vos avis et êtes têtus

- Les points forts incluent**
 rapide pour dire aux gens quoi faire
 déterminé à rester fidèle à ses idées
 désireux de prendre des responsabilités
- Peut être considéré comme**
 autocratique et agressif
 ne voulant pas écouter les autres
 s'impose trop rapidement aux autres

Scores élevés

- Les points forts incluent**
 désireux de s'adapter à d'autres arguments
 essaye de rester modéré et calme
 ne croit pas les arguments
- Peut être considéré comme**
 ne voulant pas faire face aux problèmes
 cède trop rapidement à un argument
 évite les problèmes, en espérant qu'ils s'amélioreront

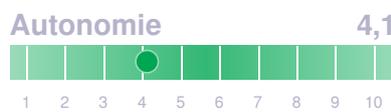


Vous encouragez les personnes à dire ce qu'elles pensent et parvenez à un compromis

Vous peut être perçu comme vous ne défendez pas vos idées. Vous êtes trop prompt à donner votre accord pour avoir la paix.

- Les points forts incluent**
 maintient ses propres idées
 efficace en argumentation face à face
 prompt à confronter les problèmes
- Peut être considéré comme**
 argumentatif
 trop agressif et exigeant
 trop rapide à agir et difficile à retenir

- Les points forts incluent**
 désireux de consulter
 a besoin d'une équipe et accepte une direction
 souple et prêt à s'intégrer
- Peut être considéré comme**
 trop dépendent d'autres personnes
 trop flexible
 trop facilement guidé par les autres



Vous adaptez votre approche pour traduire les avis et les valeurs de votre équipe

Vous peut être perçu comme vous êtes réticent à imposer une idée si vous rencontrez une résistance de la part des autres

- Les points forts incluent**
 capable de travailler seul
 suit sa propre voie, malgré l'opposition
 est guidé par de fortes croyances
- Peut être considéré comme**
 isolé et inflexible
 disposé à plier et à s'adapter
 seulement envie de travailler comme chef d'équipe

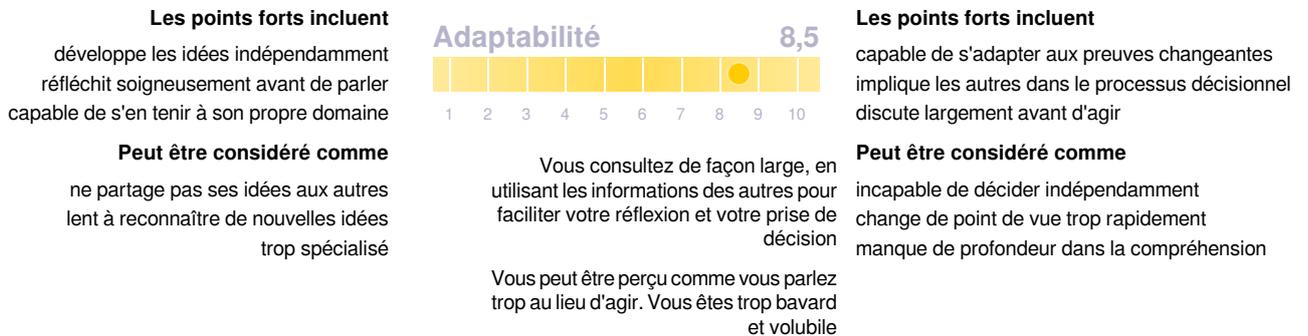
Scores faibles

Scores élevés



Scores faibles

Scores élevés



Scores faibles

Scores élevés

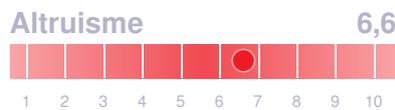


Scores faibles

Scores élevés

Les points forts incluent
peut détecter une opportunité
peut protéger ses propres intérêts
peut se concentrer sur les gains immédiats

Peut être considéré comme
intéressé
ne voulant pas aider
manipulateur



Vous êtes concentré sur le bien-être des autres et n'en tirez pas parti

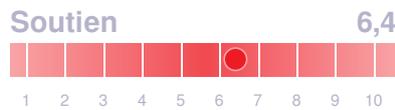
Vous peut être perçu comme vous vous engagez trop et préférez faire le travail vous-même plutôt que de déléguer ou d'imposer aux autres

Les points forts incluent
désireux d'essayer d'aider les autres
place les besoins des autres personnes en premier
ne prend pas avantage

Peut être considéré comme
idéaliste
naïf
aveugle à un avantage commercial

Les points forts incluent
peut être coriace en cas de besoin
la capacité de voir à travers la flatterie
cynisme sain

Peut être considéré comme
antipathique
sévère par rapport à ses jugements d'autrui
critique et peu disposé à pardonner



Vous êtes réactif aux besoins des autres et aidez si possible

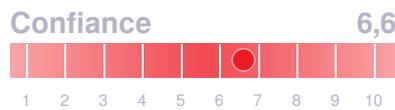
Vous peut être perçu comme vous vous inquiétez généralement pour vos collègues et considérez leurs problèmes comme les vôtres

Les points forts incluent
toujours à la recherche du bon côté des personnes
d'un grand secours quand il y a un problème
voulant donner une seconde chance

Peut être considéré comme
peu critique
trop indulgent
trop doux envers les gens

Les points forts incluent
reconnait ceux qui profitent
en profite rarement
protège l'organisation dans les affaires

Peut être considéré comme
suspect
cynique
méfiant



Vous faites face aux autres directement et préservez les relations. Vous faites confiance aux autres

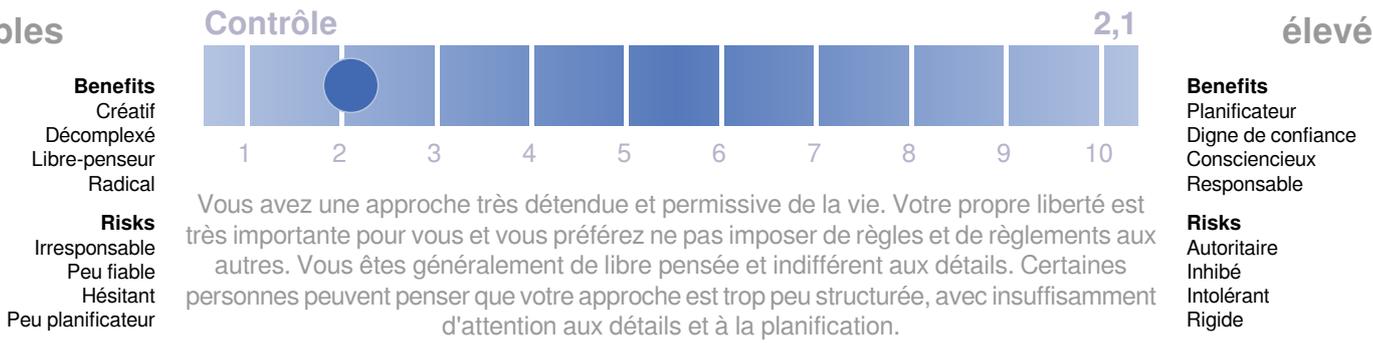
Vous peut être perçu comme vous faites trop confiance aux personnes avec lesquelles vous travaillez en étroite collaboration. Vous ne posez pas de question et êtes naïf

Les points forts incluent
croit en les personnes
travaille pour un bien commun
veut croire et faire confiance

Peut être considéré comme
naïf et facilement dupé
idéaliste
fait trop confiance

Scores faibles

Scores élevés

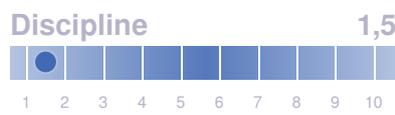


Scores faibles

Scores élevés

Les points forts incluent
entreprennent rapidement de nouvelles tâches
flexible par rapport à son travail
de pensée libre

Peut être considéré comme
s'ennuie facilement
indiscipliné
désorganisé



Vous défendez le besoin de liberté et d'autonomie dans le choix de votre façon de travailler

Vous peut être perçu comme vous êtes mal organisé et indiscipliné. Vous défiez constamment les règles

Les points forts incluent
mesuré et constant dans le travail
complète toujours
planifié et bien organisée

Peut être considéré comme
plus ou moins lent et procédural
constant mais inintéressant
lent à s'adapter au changement

Les points forts incluent
s'adapte rapidement à de différentes situations
interprète les directives avec flexibilité
défie le statu quo

Peut être considéré comme
irresponsable
frivole
rebelle



Vous pensez librement et ne jugez pas. Vous vous adaptez facilement aux situations changeantes

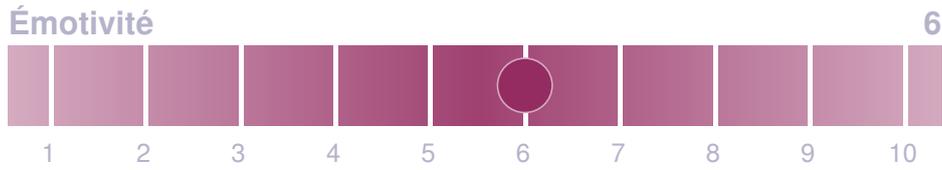
Vous peut être perçu comme vous êtes familier, irrespectueux, irresponsable et rebelle

Les points forts incluent
fort sens de la responsabilité
strict code de conduite personnelle
travaille tout le temps à des normes élevées

Peut être considéré comme
inflexible par rapport à ses croyances
autoritaire
conventionnel

Scores faibles

Scores élevés



Benefits
Optimiste
Cohérent
Stable
Confiant

Benefits
Vigilant
Dynamique
Réactif
Passionné

Risks
Facilement satisfait
Désinvolte
Impassible
Ennuyeux

Risks
Imprévisible
Pessimiste
Inconstant
D'humeur changeante

Vous êtes raisonnablement confiant et constant d'un jour à l'autre. Vous semblez avoir une vision claire de ce que vous voulez et n'êtes pas facilement déstabilisé par les changements autour de vous.

Scores faibles

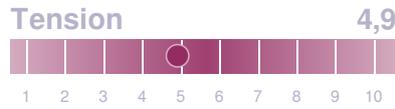
Scores élevés

Les points forts incluent

peut prendre les choses comme elles viennent
généralement détendu et tranquille
heureux de s'accepter

Peut être considéré comme

indifférent et complaisant
imperméable à la critique
insensible



Vous faites face à la plupart des situations sans trop d'inquiétude ou d'anxiété

Vous peut être perçu comme vous sous-estimez les risques et ignorez les inquiétudes des autres

Les points forts incluent

se concentre davantage lorsque les événements se rapprochent
sensible aux changements qui l'entourent
cherche à changer

Peut être considéré comme

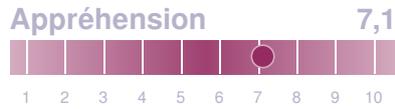
anxieux
critique à l'égard de lui-même
nerveux

Les points forts incluent

confiant de ses propres compétences
intuitif et positif
cohérent de jour en jour

Peut être considéré comme

présomptueux
défaillit à voir les difficultés à venir
insensible



Vous préparez en général bien et recherchez les erreurs avant d'envisager de faire une tâche

Vous peut être perçu comme vous êtes trop prudent et doutez. Vous manquez de confiance en votre propre réussite

Les points forts incluent

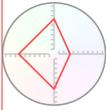
préfère s'en tenir à ce qu'il sait
revérifie afin d'éviter les erreurs
ne fait pas de suppositions

Peut être considéré comme

négatif et excessivement prudent
pessimiste
incertain et instable

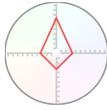
Les profils similaires peuvent être regroupés en 17 « Familles » Facet5, qui fournissent un récapitulatif utile permettant de décrire et de comprendre l'interdépendance entre ces facteurs. Un Profil est associé à la Famille qui vous caractérise le mieux en fonction des quatre facteurs qui composent la roue, à l'exclusion du facteur Émotivité. Votre Famille est encadrée ci-dessous.

L'Avocat



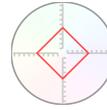
Manières ouvertes et exubérantes
Aime sympathiser et interagir avec autrui
Centres d'intérêt vastes et idées stimulantes
Adaptable mais déterminé dans sa direction
Impulsif
Peut interférer avec le travail d'autrui

L'Architecte



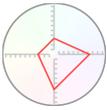
A un sens aigu du devoir
Imaginatif et créatif, mais peut paraître égocentrique
A des convictions
Attend des autres qu'ils défendent leurs points de vue
Fait passer ses propres idées avant celles des autres
Peut sembler antipathique, insensible, irréductiblement indépendant

Le Caméléon



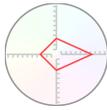
Présente un style calme mais amical
S'adapte immédiatement à toute situation
Ne s'impose pas aux autres
Tolère des styles très variés
Peut avoir du mal à exprimer sa véritable opinion
Peut sembler inconstant

Le Coach



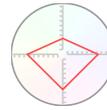
Nature sympathique parfois dissimulée par de la réserve
Manières discrètes mais efficaces
Idéaux et principes élevés
Engagement fort et désir d'aider
Peut prendre du temps pour se sentir à l'aise
Déçu si les idéaux ne sont pas atteints

Le Contrôleur



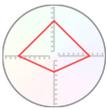
Style réservé et formel
Évite les risques et peut résister au changement
Apprécie les programmes et lignes directrices claires
Respecte la hiérarchie et le statu quo
Peut paraître trop conservateur
Parfois perçu comme froid et distant

Le Constructeur



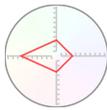
Manières chaleureuses et sympathiques
Sincère intérêt et désir d'aider autrui
Fort sens de la moralité et des responsabilités
Défend les autres et se bat pour eux
Peut négliger ses intérêts personnels
Risque de trop prendre sur lui

L'Entrepreneur



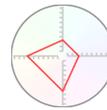
Confiant, sûr de soi
Ouvert, et se distingue dans la masse
Net sens de l'orientation et de la méthode
Défend ses opinions
Peut sembler "plus grand que nature"
Peut être insensible et manquer d'attentions

L'Explorateur



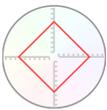
Sociable et bon vivant
Crée rapidement des liens avec les autres
Relaxé et détendu
Libre penseur, imaginatif, stimulant
Peut être changeant et déconcentré
Peut être dérouté par les idées nouvelles

Le Facilitateur



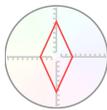
Attitude sociable et ouverte
Aime les rencontres et échanges d'idées
Place les intérêts des autres au-dessus des siens
Tolérant et compréhensif
Peut être trop relaxé et amical
Peut sembler peu intéressé par les intérêts commerciaux

Le Généraliste



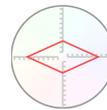
Bouillonnant, grégaire et bon-vivant
Prêt à se mélanger à tous types d'individus
Exigeant mais souple
S'adapte aux individus et aux circonstances
Peut être tout pour tout le monde
Interfère avec le travail des autres

L'Idéaliste



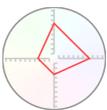
Réfléchit profondément
S'intéresse aux questions philosophiques
Style individuel - inhabituel
Suit son propre chemin
Peut être difficile à comprendre
Idéaliste plus que pratique

L'Animateur



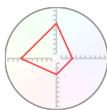
Style extraverti et raffiné
Grégaire et bon-vivant
S'intègre facilement à des environnements disparates
Points de vues simples et pratiques
Peut sembler superficiel et ignorer les « vrais » problèmes
Promet beaucoup mais apporte peu

Le Producteur



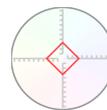
Déterminé, avec un sens profond du but à atteindre
Travaille à des améliorations permanentes
Déterminé à faire avancer les projets
Ambitieux, fixé sur le but à atteindre
Peut piétiner les autres
Autocrate, exigeant

Le Promoteur



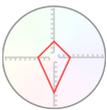
Style très ouvert et très direct
Prompt à s'exprimer et communiquer son point de vue
Fixé sur l'objectif, fait son auto-promotion
Pense de façon globale et imaginative
Peut intimider les gens plus discrets
Peut être envahissant et trop rapide

Le Spécialiste



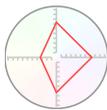
Style maîtrisé et réservé
Difficulté à s'ouvrir en société
Préfère l'indépendance et l'autonomie
Aime travailler sur une seule tâche clairement définie à la fois
Peut être négligé par les individus plus dominateurs
Peut se concentrer à l'excès sur ses propres problèmes

Le Supporter

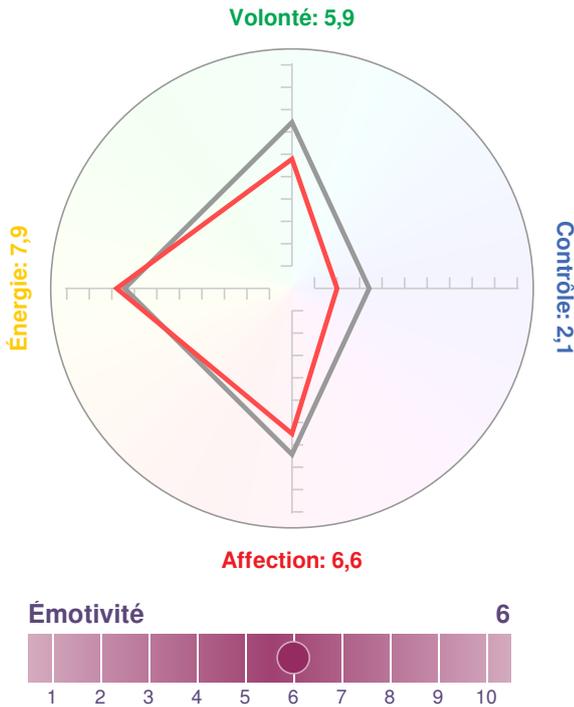


Tolérant et décontracté
Toujours prêt à aider
Sympathique et serviable
Cherche l'harmonie et la compréhension
Peut se laisser manipuler par des individus plus pragmatiques
Parfois naïf dans ses attentes envers autrui

Le Traditionaliste



Attitude prudente et privée
Prend du temps à connaître
Normes et code d'éthique stricts
Implacable sur les questions de principe
Peut être intolérant et méprisant
Méthodes conservatrices et résistance aux expérimentations



Famille de référence: L'Avocat

Le rapport Portrait de famille affiche votre profil et le profil « de référence » pour vous permettre de voir immédiatement la similitude entre les deux. Deux profils sont visibles sur le graphique. Celui qui apparaît en rouge est votre propre profil, superposé à un profil gris qui est le profil de référence de votre Famille. Le degré de similitude entre les deux profils indique dans quelle mesure vous vous rapprochez de ce profil de référence. Le Portrait de famille offre une vue d'ensemble selon un certain nombre de rubriques clés.

Image de mots

- Manières ouvertes et exubérantes
- Aime sympathiser et interagir avec autrui
- Centres d'intérêt vastes et idées stimulantes
- Adaptable mais déterminé dans sa direction
- Impulsif
- Peut interférer avec le travail d'autrui

Contribution à une équipe

- Fait avancer les choses et motive les autres
- Aime participer et discuter
- Est créatif et plein d'idées
- s'exprime avec confiance et autorité
- Est capable d'imposer sa vision aux autres
- Fait grandir les choses au-delà de leurs proportions habituelles

En tant que leader

- Style visionnaire et stimulant
- Capable de contester et disposé à une communication ouverte
- A confiance dans la valeur des gens
- Encourager à viser des objectifs audacieux
- Fait confiance aux individus pour s'occuper d'eux-mêmes
- s'implique et discute aisément
- Soutient la cause des indépendants – se réjouit de leur succès

Motivé par

- Défendre une idée avec passion et enthousiasme
- Travailler avec des personnes sympathiques
- s'engager pour une cause ou une mission
- Être persuasif sur les questions importantes

Pour gérer

- Encouragez le débat et les idées nouvelles
- Créez un environnement de travail décontracté-spontané, ludique
- Encouragez un intérêt authentique pour autrui
- Suggérez et acceptez les objectifs mais permettez la flexibilité
- Insistez sur des rencontres régulières, mais informelles -rester proche les uns des autres
- Félicitez l'enthousiasme, l'intuition et la souplesse
- Encouragez les idées nouvelles – montrez comment conquérir le coeur et l'esprit des gens

Le présent guide précise les domaines dans lesquels la personne excelle et identifie les domaines principaux à discuter à l'entrevue. Vous pouvez structurer l'entrevue soit comme « entrevue comportementale » dans le cadre de laquelle vous recherchez des exemples réels se rapportant à chaque compétence, soit comme « entrevue situationnelle » dans le cadre de laquelle vous présentez une situation hypothétique et demandez au candidat ou à la candidate d'expliquer sommairement les mesures qu'il ou elle adopterait pour y faire face. Pour obtenir davantage de renseignements, voir le Guide d'entrevue de Projection.

Par compétence, il faut entendre : « les dimensions comportementales qui affectent le rendement au travail ». La définition des compétences essentielles à un emploi est la première étape du processus décisionnel qui cherche à déterminer le candidat qui détient les qualités requises pour l'exercer. La recherche menée au fil des années a établi le lien entre les compétences suivantes et le succès dans divers rôles de gestion – un ensemble de compétences du succès :

Compétences fondamentales pour la réussite

Leadership

Le recours à des méthodes ou styles interpersonnels appropriés pour orienter des individus ou des groupes de personnes vers la réalisation de leurs buts ou de leurs tâches. La compétence en cause porte sur l'aptitude à adapter le comportement et les approches aux circonstances et aux personnes touchées.

Le modèle de leadership de Facet5 fait la distinction entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel. Le premier anime les personnes à surpasser les attentes, tandis que le deuxième est axé sur l'obtention des résultats convenus.

Communication

La capacité d'exprimer des idées succinctement et clairement, de vive voix et par écrit, pour persuader les autres à envisager un autre point de vue et pour tenir les intervenants concernés au courant de l'évolution du projet.

Clarté, pouvoir de persuasion, enthousiasme et conviction sont autant de facteurs pertinents. Quoique l'intellect exerce un rôle important, les aptitudes sociales, la confiance, la résilience face au stress et aux défis sont des facteurs déterminants. L'ouverture d'esprit et la volonté de collaborer avec autrui sont également des facteurs importants.

Volet interpersonnel

L'aptitude à se rendre acceptable vis-à-vis des clients internes et externes et à intervenir rapidement face à leurs besoins. Une personne qui présente la compétence en cause doit être en mesure de traiter avec compétence avec une vaste gamme de personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

L'élément essentiel est une sensibilité aux autres et une volonté de s'adapter en conséquence. Il n'est pas vraiment question de « gentillesse », mais d'empathie, de pragmatisme et de flexibilité. Certaines personnes sont axées sur les gens, d'autres sur les systèmes, et d'autres encore sur les buts finaux ou l'innovation et la variété.

Analyse et prise de décisions

La capacité d'identifier les problèmes, d'évaluer les faits pertinents, de générer des idées et des solutions de rechange et d'arriver à des conclusions éclairées.

La compétence en cause est souvent perçue comme processus séquentiel qui débute par l'expérience, passe par la génération d'idées et l'analyse, et aboutit à la constitution de théories. Chaque facteur de personnalité présente un point fort, mais il est rare qu'une personne excelle dans tous les domaines. Les problèmes complexes sont susceptibles d'imposer le recours à toutes les approches.

Initiative et effort

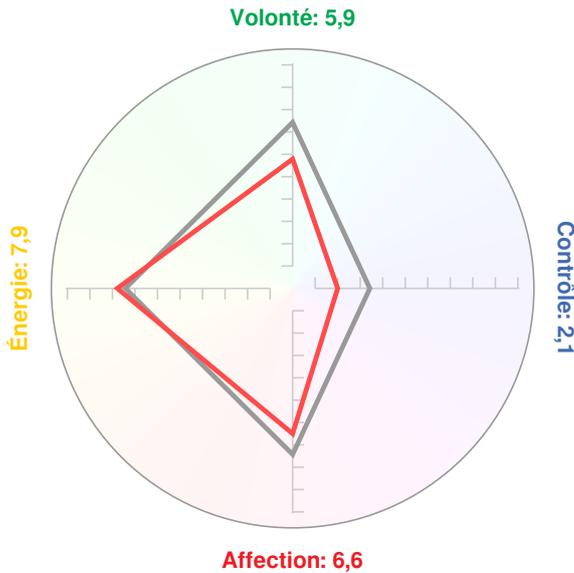
Tentative active d'influer sur les événements afin d'atteindre les buts.

Il est surtout question d'être entreprenant plutôt que d'être passif (passive) et de maintenir l'ampleur de sa participation, même face à des obstacles ou des tâches désagréables. Une personne présentant la compétence en cause est tenace, assidue, proactive, enthousiaste et axée sur les buts. Quoique certaines personnes préfèrent viser des buts fixés, d'autres préfèrent fixer leurs propres buts et juger leur propre rendement.

Planification et organisation

Établir un plan d'action pour soi-même et (ou) pour d'autres personnes en vue de la réalisation d'un but précis, y compris planifier l'attribution appropriée des ressources. La compétence en cause concerne l'établissement d'objectifs, la budgétisation du temps et l'établissement de priorités.

La maîtrise de soi et l'orientation vers un but sont des facteurs essentiels. Certaines personnes sont focalisées de nature et ont le souci du détail, tandis que d'autres ne s'intéressent qu'à une approche généralisée.



Exemple est une personne ouverte, exubérante, qui aime se faire des amis et s'intéresse sincèrement aux autres tout en étant adaptable mais déterminé à atteindre ses objectifs.

Leadership

À prévoir :

- communique une vision stimulante
- persuasif et inspirant
- conteste les idées et débat ouvertement
- soutient avec énergie les efforts des autres

À surveiller :

- le potentiel de s'interposer
- impose ses idées aux autres

Volet interpersonnel

À prévoir :

- membre populaire d'une organisation
- communique joyeusement à tous les niveaux
- accepte l'autre sans le juger
- défend et protège ses amis

À surveiller :

- peut dominer la scène
- peut devenir trop familier

Initiative et effort

À prévoir :

- prend promptement ses responsabilités
- a foi en lui-même et désire aider les autres
- énergique dans ses entreprises et ses objectifs
- gère beaucoup de choses à la fois

À surveiller :

- trop rapide pour assumer la position de leader
- met en place des objectifs irréalistes

Communication

À prévoir :

- communique avec enthousiasme
- encourage les débats – prend plaisir aux conversations
- insiste pour que chacun apporte sa contribution
- persuasif et motivant à écouter

À surveiller :

- excessivement bavard
- argumente de façon détournée

Analyse et prise de décisions

À prévoir :

- encourage les alternatives
- a ses propres théories claires
- rapide à mettre en place et à expérimenter les choses
- convaincu par le ressenti autant que par la logique

À surveiller :

- trop vif pour s'engager
- théories excessivement complexes

Planification et organisation

À prévoir :

- a un objectif clair à l'esprit
- voit les choses dans leur globalité plutôt que dans les détails
- conquiert et obtient l'engagement
- répartit librement les responsabilités

À surveiller :

- a confiance dans le fait que les détails se résolvent d'eux-mêmes
- ne poursuit pas son projet

Le rapport présent décrit les interventions qui permettront au supérieur de motiver, d'animer et de gérer. Le rapport se fonde sur le modèle de leadership élaboré par Bernard Bass, qui propose 7 éléments de base de leadership qu'une personne doit développer pour être perçue comme personne à succès. Ces éléments sont répartis en leadership transformationnel et transactionnel. Le leadership transactionnel est axé sur l'exécution de résultats convenus, tandis que le leadership transformationnel est la méthode utilisée pour animer les gens à surpasser les attentes.

Leaders transformationnels

Les leaders transformationnels ont une idée claire de leur but, se passionnent pour leurs responsabilités et motivent les autres. Ils sont novateurs et stimulants. Ils créent et communiquent une vision, sont mobilisateurs sur le plan intellectuel, et respectent l'individualité. Les éléments essentiels sont:

Les leaders visionnaires motivent, animent et persuadent. Une vision ne peut être édictée. Pour vous assurer que vos collègues se rallient à votre vision, vous devez les convaincre, les dynamiser et les toucher. Les personnes qui excellent dans ce domaine communiquent un but et un intérêt précis; elles font en sorte que les autres comprennent le but visé par l'organisation, elles dynamisent et motivent les autres en ce qui a trait aux possibilités, elles paraissent se passionner pour leur travail et l'avoir à cœur, et elles envisagent l'avenir avec enthousiasme.

Les personnes qui excellent dans ce domaine sont capables d'offrir un environnement positif et stimulant aux autres. Elles encouragent la réflexion,

l'interrogation, et la recherche de solutions de rechange. Elles identifient rapidement de nouvelles applications et voies à suivre, elles prisent l'innovation et l'imagination, elles sont perçues comme des experts qui font autorité dans leur domaine, et elles sont conscientes des tendances et des progrès.

Créer un environnement où les personnes se sentent appréciées et estiment que leurs contributions sont prisées, où elles peuvent analyser leurs propres talents et faire appel à leurs atouts personnels. Les personnes qui favorisent ces comportements chez les autres sont perçues comme positives et justes. Elles visent l'équité et évitent de porter jugement. Elles sont conscientes des sentiments et de la nature de leurs collègues et leur vouent leur estime. De telles personnes sont capables de constituer un environnement positif, propice à chaque membre de l'équipe et d'animer les autres à s'investir au mieux de leurs capacités ; elles admettent les différences individuelles et elles évitent de préjuger les autres ou d'imposer leurs propres préjugés. Elles sont accessibles et sensibles aux besoins des autres.

Leaders transactionnels

Les leaders transactionnels manifestent une aptitude pour l'organisation et la gestion des ressources humaines et matérielles en vue de la réalisation des buts convenus de l'entreprise. Ils portent leur attention sur l'établissement d'objectifs, la maîtrise du rendement, la formulation d'une rétroaction et le perfectionnement des personnes. Le leadership transactionnel se compose de quatre éléments.

Les buts représentent l'opérationnalisation d'une vision. Ils sont les moteurs des activités qui établissent un point de mire précis et pratique pour les efforts déployés.

Les buts doivent être précis pour pouvoir établir une orientation claire. Ils doivent être mesurables pour permettre aux intervenants de déterminer s'ils ont été atteints. Ils doivent être réalisables, car un but irréaliste démotive. Ils doivent être pertinents pour communiquer un objectif bien précis et réaliste et ils doivent être assortis d'une échéance qui permet de les concrétiser et d'établir un résultat final convenu.

Rien ne sert de fixer des buts clairs si aucune démarche n'est entreprise pour déterminer s'ils ont été atteints. Un examen du rendement peut être fort structuré et se fonder sur une administration centralisée, ou plus coulant et s'appuyer davantage sur la personne qu'un système. L'examen du rendement permet à une personne de déterminer si les buts ont été atteints. Il est essentiel de clarifier le processus de contrôle, la fréquence des examens et les responsabilités individuelles.

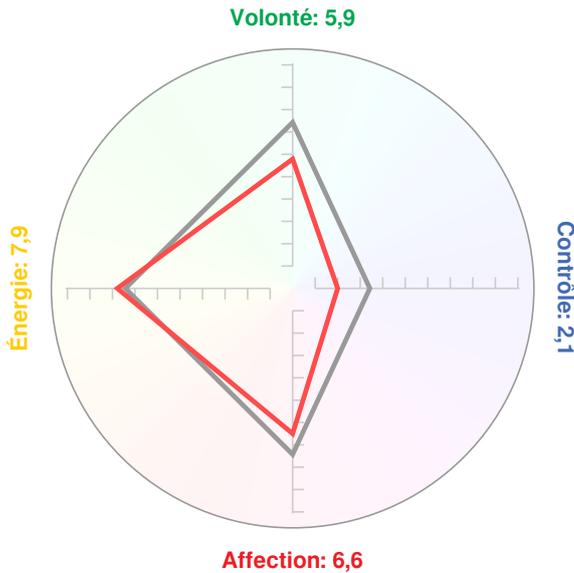
L'évaluation du rendement fait maintenant partie intégrante du milieu de l'entreprise. La rétroaction propose de répondre à deux questions :

- Quelles sont nos attentes ?
- Quel succès remportons-nous ?

Si elle se veut efficace, la rétroaction doit être :

- comprise
- admise
- acceptée

La clé du perfectionnement d'autrui est la manifestation d'un intérêt et d'un souci réels à leur endroit. Il faut faire preuve d'altruisme et être disposé à privilégier les autres. Pour ce faire, vous devez comprendre les besoins, intérêts et désirs d'autres personnes. Pour être efficace, vous devez également connaître les sensibilités politiques et organisationnelles.



Créer une vision

- Ajustez l'enthousiasme de Exemple avec le vôtre
- Montrez-vous énergique, spontané et décontracté
- Tirez parti de la joie de Exemple à débattre des idées et à concevoir de nouvelles possibilités
- Inspirez et encouragez Exemple à se joindre à une cause
- Vendez les avantages en montrant comment les individus et les organisations en tireront bénéfice
- Parlez de la façon dont la souplesse, la créativité et la capacité à inspirer et à motiver les autres de Exemple sont un atout crucial du succès

Stimuler l'environnement

- Offrez beaucoup d'occasions à Exemple pour qu'il crée un impact positif sur les autres et sur leur travail
- Créez un environnement de travail détendu où l'intuition et la spontanéité sont considérées comme précieuses et où le sens de l'humour est bienvenu
- Exemple est ravi lorsqu'il a fait passer une idée avec passion et enthousiasme
- Informez et impliquez constamment Exemple
- Faites appel à des intérêts vastes et captez les capacités créatrices de Exemple

Respecter l'individualité

- Répondez à l'intérêt sincère de Exemple à l'égard des autres et à son besoin d'interagir et de travailler de manière proche avec les autres
- Conservez un climat amical, léger et décontracté
- Attendez-vous à ce que Exemple ait des tendances libérales et qu'il opte pour des solutions radicales, particulièrement lorsqu'il s'agit de situations impliquant des personnes
- Reconnaissez le besoin de Exemple d'avoir son mot à dire, de débattre et d'exprimer ses idées
- Tempérez sa tendance à être impulsif et têtu - Exemple déteste se sentir ignoré

Fixer des buts

- Suggérez et mettez-vous d'accord sur les objectifs finaux, mais accordez à Exemple la souplesse et la capacité de choisir comment ceux-ci seront recherchés et trouvés
- Résistez à la tentation de vous perdre dans les détails et faire confiance à la capacité de gestion de Exemple et à l'orientation de son objectif final
- Maintenez des échelles de temps réalistes mais relativement courtes – cela aidera l'organisation et la concentration de Exemple
- Évitez de demander à Exemple d'être directement responsable des tâches routinières en faisant en sorte que ces tâches ainsi que les sujets demandant de l'attention soient délégués

Donner de la rétroaction

- Exemple préfère travailler sans trop d'interférence et répondra à un gestionnaire qui facilite l'exécution des choses
- Veillez au progrès et insistez sur l'organisation de réunions régulières et informelles
- Soyez prêt à ce que Exemple ait changé ou modifié les plans en réponse à une nouvelle information ou événement
- Sollicitez la clarification et l'acceptation par rapport aux délais de temps
- Aidez Exemple à rester concentré sur les objectifs, mais sans réprimer l'intuition et la possibilité d'innovation

Donner de la rétroaction

- Félicitez l'enthousiasme, l'intuition et la souplesse de Exemple
- Reconnaissez la capacité de Exemple à obtenir des résultats tangibles
- Le besoin de rétroaction négative sera rare. Il sera généralement lié au manque apparent de structure et de discipline chez Exemple
- Soyez prêt à ce que Exemple se défende face à la critique et à justifier ses actes comme étant dans l'intérêt du projet ou du groupe
- Évitez le blâme et les débats interminables - encouragez Exemple à réfléchir au moyen de ne pas générer le même type de critique à l'avenir

Développer les carrières

- Encouragez Exemple à se poser en avocat passionné de causes éthiques et chargées de sens
- Offrez à Exemple des postes qui lui donnent un statut et un pouvoir suffisant pour introduire de nouvelles idées, conquérir le coeur et l'esprit des gens par la force de son enthousiasme et de sa capacité de persuasion
- Créez des opportunités pour Exemple afin qu'il améliore ses compétences d'avocat du diable, en perfectionnant son pouvoir de persuasion même quand celui-ci se heurte à une opposition forte de la part de personnes qui défendent des points de vues plus conservateurs et traditionnels

Il est évident qu'une carrière comble toute une panoplie de besoins qui varient de personne en personne. Par conséquent, les emplois qui répondent aux besoins précis d'une personne s'avéreront plus intéressants et enrichissants et sont susceptibles de donner lieu à une plus grande motivation. La recherche fait ressortir que le rendement professionnel est directement lié à la satisfaction vis-à-vis de l'emploi et que par conséquent, les entreprises ont avantage à affecter leurs employés à des emplois qui leur offrent leurs récompenses de choix.

Réciproquement, les emplois qui ne parviennent pas à offrir les possibilités recherchées par les employés risquent de nuire à la motivation et à la productivité. Il s'agit d'un processus bilatéral, de sorte que les emplois qui offrent des récompenses inappropriées par rapport aux efforts déployés, risquent non seulement de ne pas motiver les titulaires, mais en fait, de les démotiver. Par exemple, certaines personnes apprécient la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le processus décisionnel, la capacité d'influer sur les événements, et la liberté de créer et de mettre leurs propres idées en pratique. L'absence de ces éléments non seulement fait en sorte que l'emploi n'en vaille plus la peine, mais démotive également les employés, réduit leur productivité et donne lieu à un roulement accru du personnel.

Par conséquent, il est clair que le temps que vous consacrez à tenter de trouver la bonne personne pour le bon emploi (ou vice-versa) ne peut que vous profiter. Plus la concordance emploi-titulaire est étroite, plus la productivité est élevée.

Facet5 favorise une telle concordance en identifiant vos motivations de base et en indiquant les éléments particuliers d'un rôle qui sont susceptibles de vous motiver ou de vous démotiver. Ces renseignements vous permettent d'évaluer votre rôle actuel, ou de concevoir un nouveau rôle plus enrichissant.

Facteurs de motivation

Les quatre motivateurs intrinsèques qui sous-tendent le cheminement de carrière sont :

Pouvoir

Il s'agit de la mesure dans laquelle les personnes aspirent à influencer sur les événements et leur entourage. Les personnes chez qui ce besoin est fortement ressenti tiennent à sentir qu'ils ont le commandement et qu'ils ont des défis à relever. Les personnes à l'autre bout de l'échelle préfèrent les situations dans lesquelles les décisions sont prises selon une approche plus consultative et les collègues savent ce qu'ils doivent faire. La dimension varie d'« influence » à « acceptation ».

Participation

Les personnes chez qui ce besoin est impérieux aiment fréquenter les autres et faire partie du groupe. Elles s'investissent rapidement et jouissent de leur participation aux activités de la journée. Les personnes à l'autre bout de l'échelle préfèrent travailler seules en tranquillité et se perfectionner et s'investir de façon autonome.

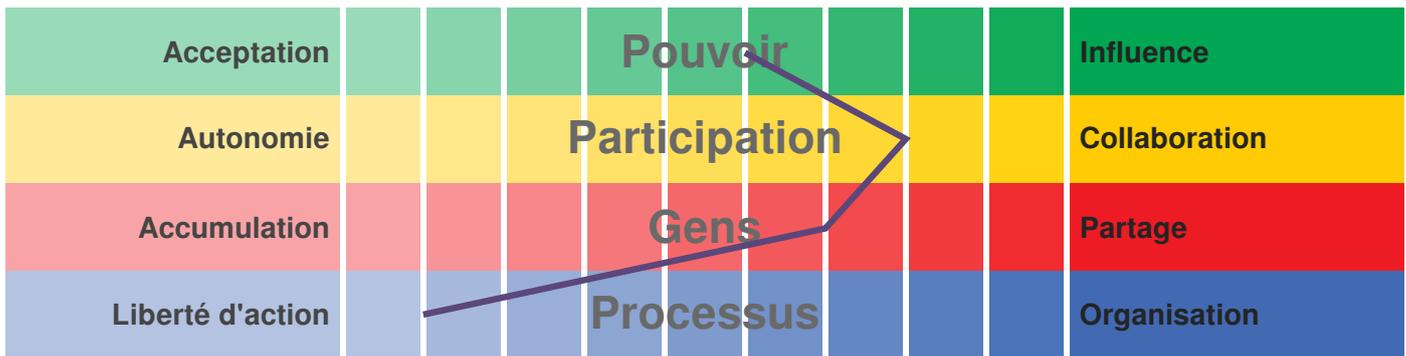
Processus

Les personnes éprouvant un besoin profond dans ce domaine mettent l'accent sur la bonne façon de faire les choses. Elles préfèrent des systèmes et procédés efficaces et respectent le rang et l'expérience. Par contre, si ce besoin est faible, les personnes préfèrent un milieu moins structuré et une approche libre. Elles recherchent un style « laissez-faire » qui leur offre une liberté d'action.

Gens

Les personnes ressentant un besoin profond dans ce domaine ont besoin de penser qu'elles apportent une contribution au monde en général et qu'elles aident à façonner une « meilleure » société. Elles tiennent à savoir que leurs efforts sont valables aux yeux des autres et comportent un « sens » intrinsèque. Elles ne réclament pas leur part, mais plutôt ce qu'elles peuvent partager. Les personnes chez qui le besoin en cause est faible mettent davantage l'accent sur le gain personnel et la récompense de leurs efforts.

Il est évident que les personnes sont des êtres complexes et sont motivées par plus d'un besoin. La plupart présentent une combinaison d'au moins deux de ces « motivations », tandis que pour d'autres, la situation est bien plus complexe. Le guide suivant indique l'ampleur de chaque motivation et décrit les éléments de motivation et de démotivation d'emploi afférents. Facet5 utilise la même structure de familles pour étudier les combinaisons de motivations applicables à chaque personne.



La présente combinaison de motivations donne à penser que **Exemple est mieux adapté à un rôle qui prévoit les éléments suivants :**

- Promouvoir une idée avec passion et enthousiasme
- Travailler avec des gens sympathiques
- s'approprier une cause ou une mission
- Être persuasif sur les questions importantes

La recherche a fait ressortir que les éléments d'emploi suivants sont essentiels pour maintenir la motivation et l'intérêt de **Exemple**

- Communiquer ma propre vision
- Avoir un rôle de leader
- Défi permanent
- Un sens de la camaraderie avec les collègues
- Avoir une possibilité de se développer et d'encourager les autres
- Travailler dans un environnement créatif et dynamique
- Un sens des valeurs vis-à-vis des autres et /ou de la communauté
- La possibilité de travailler avec des concepts plutôt que des détails

L'obligation de consacrer trop de temps aux éléments suivants s'est révélée un facteur de démotivation pour **Exemple** et est susceptible de causer de la frustration

- Un environnement dans lequel le fair-play n'est pas respecté
- Isolement de ses collègues
- Un environnement extrêmement formel
- Travail facile
- Manque de reconnaissance pour les autres
- Accomplir la même tâche chaque jour
- Travailler dans une entreprise technique hautement spécialisée
- Des objectifs précis, définis et prédéterminés