



GUIDE DE FORMATION MANAGE-R





Déontologie

L'approche PerformanSe

Utiliser les solutions PerformanSe, c'est reconnaître que :

L'outil n'appelle pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Il ne peut être imposé.

Les résultats portent sur l'évaluation des compétences comportementales, des schémas de pensée et des motivations d'une personne (et non sur les fondements de sa personnalité ou son QI).

Le bénéficiaire est acteur de son évaluation. Il peut compléter et argumenter ses résultats au moyen d'exemples concrets.

5 grands principes

Clarté des consignes : Avant chaque passation, le contexte, les consignes et le cadre légal sont énoncés à l'évalué qui est informé de ses droits.

Transmission du rapport : Après la passation, le consultant restitue lors d'un (ou plusieurs) échange(s) ses résultats à l'évalué, de manière orale ou écrite.

Résultats à durée déterminée : Les données personnelles (i.e., les résultats

nominatifs du test) seront détruites au bout de 2 ans. L'évalué peut demander la suppression de ses données avant cette date, en suivant la procédure décrite depuis la plateforme d'administration des tests.

Objectivité dans l'analyse : Les résultats seront accueillis sans jugement de valeur et sans tentative de standardisation par l'évaluateur.

Formation à l'outil : L'utilisateur des solutions PerformanSe s'engage à avoir reçu la formation appropriée et à suivre les principes de la charte déontologique.



Pour aller plus loin et retrouver les références légales à tout moment, retrouvez la charte déontologique en cliquant sur le lien suivant : [http](#)



Découvrir

La structure du rapport Manage-R

MANAGE-R est le fruit des recherches et des expertises de PerformanSe ; il permet d'investiguer le **profil managérial** et les **ressources managériales individuelles**. Pour faciliter cette investigation, des textes descriptifs, en fonction des scores, sont fournis ainsi que des conseils, des défis et des pistes de questionnement pour le manager. Le rapport MANAGE-R est structuré en quatre parties :

1. La partie **Profil Managérial** porte sur le comportement du manager ou du futur manager au travail. Cette première partie permet d'éclairer trois sphères du management (équipe, organisation, transformation). Pour chacune de ces sphères, trois compétences managériales (donc neuf au total) permettent d'analyser plus finement le profil managérial.

2. La partie **Ressources Managériales** se compose de cinq ressources INFLUENCE, DECISION, EFFICACITE, AGILITE, COLLABORATION (IDEAC). Chaque ressource est éclairée par deux composantes : un schéma de pensée et une préférence comportementale.

3. La partie **Défis** propose les deux des cinq ressources IDEAC les moins couvertes comme défis à relever pour le développement du manager.

4. La partie **Questions d'investigation** propose une série de questions conçues comme des pistes de questionnements pour le consultant, ou bien comme une aide à l'auto-questionnement pour le manager.



Retrouvez l'étude de validation complète sur votre compte PerformanSe, via l'onglet Formation.

L'outil MANAGE-R repose sur un questionnaire à trois volets. Le premier volet, PERF ECHO, mesure les préférences comportementales et des motivations en milieu professionnel. Les autres volets visent à mesurer les schémas de pensée d'un individu relativement à sa conception du management et à ses modes de résolution de problèmes.

Les questionnaires

Volet sur les compétences comportementales et motivations

Plus de trente années de recherche au sein de PerformanSe ont permis l'élaboration de ce capteur. A l'origine (1988), il s'agissait d'une adaptation du questionnaire de J.H. Johnson (Johnson et al, 1978 ; 1980 ; 1981) qui cherchait à simuler, pour l'automatiser, l'expertise d'un psychologue interprétant les résultats individuels à ces questionnaires, dans des applications de gestion des Ressources Humaines.

Les 3 approches théoriques

Ce questionnaire se base sur :

Les principes systémiques de l'Ecole de Palo Alto (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson, 1972). Dans cette approche, le fonctionnement d'une personne est envisagé comme une structure d'interactions intégrant l'environnement du sujet.

La théorie des BIG FIVE. Un grand nombre de psychologues de la personnalité estiment aujourd'hui que les différences individuelles peuvent se déterminer par cinq grandes dimensions. Costa et McCrae proposent quatre arguments en leur faveur :

- 1.Des études longitudinales ont montré qu'elles constituent des dispositions réelles à se conduire de manière spécifique dans certaines situations
- 2.Elles se retrouvent dans le langage courant et dans les principaux questionnaires de personnalité

3.Elles se retrouvent dans les différentes cultures et ne sont pas influencées par l'âge ou le sexe

4. Ce modèle en cinq facteurs est considéré comme universel

La théorie des besoins, popularisée par D. McClelland, qui considère que la motivation d'un individu peut résulter de trois besoins dominants : Le Besoin de Réalisation, de Pouvoir et d'Affiliation.

Le modèle de PerformanSe restitue ces différentes approches au travers de 10 dimensions, constituées chacune de deux pôles.

Structure du questionnaire

Le questionnaire est composé de 70 groupes de deux propositions ; l'évalué est invité à choisir celle qui lui correspond le mieux ou qui est la moins éloignée de ses modes de fonctionnement.

Chacune des propositions est conçue comme un « capteur d'information » qui renseigne sur une à plusieurs dimensions du modèle. Lorsque l'évalué choisit une des deux propositions, il accroît les scores de certaines dimensions (selon des pondérations différentes). Dans le même temps, il exclut les scores des dimensions correspondant à l'autre proposition.

Ce type de questionnaire où un choix positionne un sujet d'une part sur plusieurs traits, et d'autre part en opposition à plusieurs autres traits n'est pas couramment utilisé en psychométrie. Il présente pourtant plusieurs avantages, dont celui de ne pas perdre d'information, puisqu'une réponse apporte un score à tous les traits

pour lesquels elle capte de l'information. C'est aussi un mode de questionnement qui rend très complexes, aléatoires, et en fait inopérantes, les stratégies de manipulation des réponses.

Volets sur les schémas de pensée

La notion de schéma prend racine initialement dans les travaux de psychologie cognitive (Shanck & Abelson, 1977 ; Nassaj, 2007). Les schémas sont des représentations prototypiques de concepts généraux issus d'expériences passées (Fishke & Taylor, 1991 ; Rousseau, 2001). Ils sont relativement stables et souvent inconscients. Ces groupements d'informations concernent toutes les sphères de la vie et, entre autres, le travail. C'est un ensemble de croyances et connaissances qui orientent la perception et l'action.

Les schémas de pensée sont des représentations, souvent inconscientes, qui influencent nos stratégies d'actions.

Ce sont des structures cognitives qui représentent les règles d'action que met en œuvre une personne dans sa relation aux collègues, dans ses contributions au travail ou encore dans son mode de management.

Différents schémas ont été décrits chez les cadres français (Pralong, 2009) à partir d'une série d'entretiens, conduits selon la technique des incidents critiques de

carrière (Pralong, 2009). L'étude visait à repérer ce qui, au-delà du genre, de l'âge ou niveau de diplôme, influençait la réussite professionnelle et la satisfaction au travail. Pour ce faire, on a demandé à des individus de revenir sur leurs parcours professionnels et d'expliquer les événements critiques de leur carrière (démission, licenciement, promotion, réorientation). C'était bien entendu aux sujets eux-mêmes de désigner ces événements.

L'analyse de contenu a permis de faire émerger les schémas cognitifs différenciants qui impactent la réussite professionnelle. Pour en rendre compte, une carte cognitive a été élaborée. C'est « une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés et futurs » (Cossette, 2004). Elle prend souvent la forme d'un graphique où les idées sont représentées par des points et les liens par des traits ou des flèches (Goujon-Belghit, 2007).

C'est à partir de ces éléments (idées et vocabulaire rassemblés sur la carte cognitive), qu'ont été élaborées les premières versions du questionnaire sur les schémas de pensée.

En résumé, les travaux de Pralong mettent en lumière l'impact des schémas de pensée sur la réussite professionnelle (subjective et objective) et l'influence qu'ils exercent dans les conduites adoptées en milieu professionnel. Certains de ces schémas exercent une forte influence sur le management et ont donc été intégrés au rapport MANAGE-R.

Ces schémas permettent de comprendre les croyances et les logiques d'action spontanées des individus en matière de management.

Leadership exprime le schéma de pensées relatif à la capacité de l'individu à se doter d'une vision pour son activité et la capacité à fédérer des personnes diverses autour de cette vision.

Prise de risques exprime le schéma de pensées relatif à la capacité, pour la personne, de prendre des initiatives inattendues et de les promouvoir.

Piloter la performance exprime le schéma de pensées relatif à la capacité de l'individu à organiser son activité et celle des autres dans une visée de stratégie de l'entreprise, dans une visée de tactique (mise en œuvre de la stratégie) et dans une visée politique.

Stratégie de résolution de problèmes exprime le schéma de pensée relatif à la capacité de l'individu à opter pour des stratégies réputées plus efficaces, basées sur la confrontation à la tâche et la recherche d'aide, plutôt que sur l'isolement et la centration sur l'émotion. Ce schéma est basé sur un questionnaire spécifique évaluant les modes de résolution de problèmes. Il s'inscrit dans le champ des recherches sur les stratégies de coping. (Coyne, Aldwin, & Lazarus, 1981)

Relation aux collègues exprime le schéma de pensée relatif à la capacité de l'individu à se représenter l'entreprise

comme un réseau de partenaires potentiels vs comme un réseau de personnes potentiellement peu fiables, voire déloyaux ou carrément dangereux.



Lien entre questionnaires et parties du rapport

Profil Managérial est basé sur le volet des compétences comportementales et motivations

Les parties suivantes et notamment les

Ressources Managériales, croisent les données issues des différents volets.

Calcul des scores

Compétences managériales

A partir des réponses au questionnaire de préférences comportementales, le système expert de PerformanSe génère un score et des textes en fonctions de ceux-ci. Ces informations permettent de décrire les façons d'agir privilégiées par la personne sur les 9 compétences managériales. Ces résultats sont basés sur des règles informatiques interprétant de manière automatisée des combinaisons de dimensions de la personnalité et des motivations.

En effet, les dimensions s'interprètent en combinatoires, c'est-à-dire qu'elles sont interdépendantes les unes des autres : elles peuvent se renforcer mutuellement ou se nuancer. Par exemple, l'Anxiété peut se manifester par une extrême attention aux conseils d'autrui (si elle est couplée à un score élevé sur la dimension REceptivité du modèle PerformanSe) ou peut accentuer une volonté d'organisation si elle est couplée à un score élevé sur la dimension RIGueur).

Une étude inter-juge, mobilisant des experts du modèle PerformanSe, a permis de définir, pour chacune de ces compétences managériales, la ou les dimensions qu'elle mobilisait.

Le système calcule le taux de proximité du profil de la personne avec la combinatoire établie lors de l'étude inter-juge. Ainsi une personne obtenant un score élevé en Mobiliser ses équipes possède un profil dont les traits de personnalité et motivations correspondent bien à la combinatoire établie.

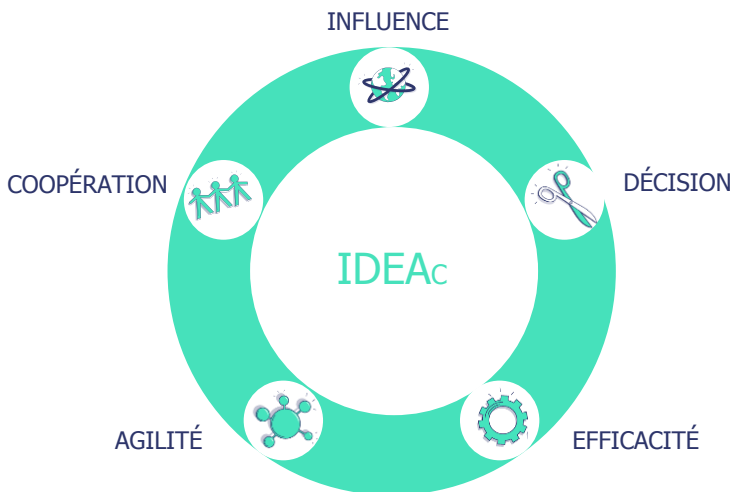
Selon la littérature, les « traits composés » prédisent les critères de performance d'une manière plus forte que des mesures plus abstraites et homogènes (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Pour évaluer le potentiel managérial, il est donc préférable de se baser sur un questionnaire mesurant les traits de personnalité et motivations plutôt que de construire un questionnaire ad hoc mesurant le leadership.

Ressources managériales

Les ressources managériales se fondent sur le **modèle IDEAC** (Influence, Décision, Efficacité, Agilité, Collaboration)

qui constitue un socle de ressources en résonance forte avec les attentes des organisations en matière d'évaluation des talents et plus particulièrement du management ici. Partant de l'hypothèse d'une plus grande robustesse d'une approche multi-critères dans la mesure, en comparaison à une mesure unique ou une juxtaposition de tests indépendants dont l'ensemble des résultats sont difficiles à mettre en relief par rapport à des attendus, **la mesure des compétences comportementales et des schémas de pensées** permet de répondre à l'enjeu majeur d'appréhender le fonctionnement de l'individu au travail, en mesurant les principaux facteurs individuels en jeu dans l'explication des compétences critiques en milieu professionnel.

Le modèle IDEAC est le résultat d'une catégorisation empirique des compétences les plus souvent citées/recherchées par les professionnels RH lors de la création de référentiels provenant de plusieurs secteurs du marché et s'adressant à plusieurs fonctions, de niveau majoritairement cadre/intermédiaire. Nous avons réalisé des analyses de contenus de référentiels de compétences conçus pour/chez nos clients (soit une trentaine de référentiels de compétences accumulés dans plusieurs secteurs représentatifs du marché), sur la base d'une méthodologie pédagogique menée auprès de groupes pilote de RH et opérationnels, consistant, à l'aide d'un plateau de décision et d'un jeu de cartes associé à des compétences (cartes pré-remplies et vierges), à hiérarchiser celles qui leur apparaissaient : indispensables, pertinentes, facultatives, non pertinentes au regard du poste et de l'environnement de travail concerné.



Modèle IDEAc par PerformanSe

Seules les compétences sélectionnées par les clients dans la catégorie compétence « indispensable » ont fait l'objet d'une analyse de contenu (thématique et lexicale). Les analyses ont fait émerger 117 compétences initialement, que nous avons réduit à 40, réparties en 5 thématiques. Également, nous nous sommes appuyés sur les compétences du futur ou «compétences du 21ème siècle» décrites dans les rapports du World Economic Forum (New vision for éducation, 2015 & Future of the job reports, 2016).

Validation prédictive Profil managérial

La validité prédictive indique la capacité d'une méthode d'évaluation à prédire la performance future ainsi que d'autres critères relatifs au travail (Schmidt &

Hunter, 1998). Du point de vue de la valeur pratique, la propriété d'une méthode d'évaluation individuelle la plus importante est la validité prédictive. Néanmoins, c'est le type de validité le plus difficile à vérifier et donc souvent ignoré dans le processus de validation de l'outil d'évaluation (Guion, 2011).

Dans le cadre d'une collaboration avec l'Université Paris VIII et le Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (LAPPS), nous avons réalisé une étude de la validité prédictive de « Manage-R » sur les compétences managériales. L'objectif était d'examiner **les forces prédictives des 9 compétences managériales (3 sphères) en lien avec différents critères de la performance des managers au travail.** Nous avons adopté une démarche d'analyse de la performance managériale à 360 degrés et en deux volets : quantitatif par

questionnaire et qualitatif par entretien. L'étude a été réalisée auprès de 120 professionnels dans une entreprise internationale. Les résultats montrent que les 9 indicateurs de compétences managériales de Manage-R vont tous dans le sens de nos prédictions avec des **seuils de significativité** important pour 6 indicateurs. Cela confirme la validité prédictive de l'outil d'évaluation Manage-R concernant la performance managériale.

Ressources managériales

Cette partie croise les données issues des trois volets de questionnaires, et met en parallèle des schémas de pensée avec des traits de personnalité et motivations « purs », du modèle en 10 dimensions de PerformSe. Cela permet de voir certains des ressorts qui sous-tendent le style managérial de la personne. On peut ainsi identifier les préférences comportementales à l'origine des niveaux de confort observés dans les sphères du management.

L'indicateur de **préférence comportementale ou motivation** est donc une donnée brute sur la personnalité au travail (trait pur de préférence comportementale). C'est pourquoi, il n'y avait pas lieu de mener une étude prédictive sur ce type d'indicateur. Les résultats doivent être contextualisés.

Une étude de validité prédictive a été menée pour vérifier l'effet modérateur des

différents **schémas de pensées** mobilisés dans le cadre de Manage-R.

Cette étude a permis de montrer que **certains schémas de pensées** sont des freins à la réussite en poste :

- **subjectif** (la satisfaction ressentie par rapport au poste)
- **objectif** (l'intégration durable dans une entreprise, la rémunération et la progression hiérarchique).

Il est donc indispensable à ce stade de comprendre **qu'un schéma de pensées possède une polarité frein et une polarité réussite.**

Par exemple, **la polarité frein du schéma de pensées Leadership** conduit les personnes à préférer influencer leurs collaborateurs en s'appuyant sur leurs connaissances techniques, sur leurs statuts, sur la hiérarchie. En effet, il s'avère qu'aujourd'hui, ce n'est pas le schéma de pensée le plus approprié à la satisfaction ressentie (subjectif), ni à l'intégration durable, la rémunération et la progression hiérarchique (objectif).

Réciproquement, **la polarité réussite du schéma de pensées Leadership** conduit les personnes à préférer influencer leurs collaborateurs en s'appuyant sur la proactivité, sur la stratégie d'entreprise, sur le fait de convaincre en argumentant. Aujourd'hui, ce sont effectivement des catalyseurs de succès de carrière subjectif et objectif.



Interpréter

Le profil managérial

Chacune des 9 compétences managériales est associée à un score (de 10 à 100) indiquant le degré de confort de l'évalué. Ces 9 compétences sont regroupées sous l'angle de 3 sphères managériales. Une vision d'ensemble, est proposée sous forme de podium, classant les 3 sphères par niveau de score.



Interprétation des scores

>60, la sphère est plutôt investie par l'évalué, mais les résultats détaillés sur les pages suivantes peuvent cependant révéler des axes à questionner.

<40, la sphère est peu investie par l'évalué.

Le podium est associé à une courbe de Gauss, rappelant que les scores sont étalonnés sur une population de managers.



Les sphères

Les compétences managériales sont représentées dans un diagramme circulaire, qui permet de repérer en 3 zones le niveau de confort de chaque ressource. Les cercles délimitent les 3 zones de confort, comme ci-dessous :



Zone d'effort : l'évalué ne correspond pas (ou très peu) à la définition de l'indicateur concerné. On peut faire les hypothèses suivantes : s'investir sur ce point lui demandera un effort, ou il le fera d'une manière très atypique.

Zone d'adaptation : l'évalué correspond partiellement à la définition de l'indicateur. On peut faire les hypothèses suivantes : en fonction du contexte, il ne sera pas toujours à l'aise, ou adoptera des comportements variés sur ce point.

Zone de confort : l'évalué correspond fortement à la définition de l'indicateur concerné. On peut faire l'hypothèse qu'il aura des facilités sur ce point.



Les Ressources Managériales

Les ressources managériales sont des dispositions sociales résultant de l'association de :

- **schémas de pensée**, qui sont des représentations inconscientes influençant les stratégies d'actions et d'adaptation
- **traits de personnalité ou motivations**, qui sont des préférences comportementales influençant la manière dont l'évalué met en œuvre ses stratégies d'actions



Traits / Motivations

Les scores marqués (>70 et <30) sont à investiguer de manière systématique car ils indiquent des préférences marquées et spécifiques, qui ne seront pas toujours adaptées au contexte.

INDICATEUR • 63



Schéma de pensée . 35 .

Motivation/Trait de personnalité . 90 .

Il convient d'interpréter ces ressources managériales avec prudence et de les contextualiser. La moyenne entre le schéma de pensée et le trait/motivation peut notamment masquer des écarts de scores significatifs, nécessitant une investigation.

Interpréter les écarts

Les résultats sont présentés sur une échelle de 0 à 100, et une moyenne des deux indicateurs est proposée.

En influençant nos stratégies d'actions, le schéma de pensée peut jouer un rôle de **catalyseur** ou de **frein** de nos tendances comportementales.

Par exemple, une personne peut manifester des tendances comportementales qui l'amènent à rechercher des postes de décision (*motivation de pouvoir élevée*) et apprécie les environnements évolutifs (*tolérance à l'incertitude élevée*), mais ses représentations inconscientes l'amènent malgré tout à éviter de prendre des risques et à privilégier la routine. (*prise de risque faible*).

Définitions

Chaque ressource managériale associe deux indicateurs : un schéma de pensée et un trait de personnalité. Le score



Schémas de pensée

>70 : ses représentations le conduisent à adopter des **stratégies d'actions plutôt efficaces** (si le contexte se prête à un style de management moderne)

Entre 40 et 69 : ses représentations peuvent parfois être **teintées d'ambivalence** et ne le conduisent pas toujours à adopter la stratégie d'actions la plus efficace.

<40 : ses représentations le conduisent à adopter des stratégies d'actions **peu en phase avec les attentes** actuelles en matière de management

obtenu dans le rapport situe la personne dans un continuum entre deux extrêmes. Chaque indicateur (schéma de pensée et trait de personnalité) est ici présenté en deux pôles :

-à gauche les scores très faibles
-à droite les scores très élevés
Pour interpréter les scores intermédiaires, vous pouvez vous référer au « nuancier », présenté dans le chapitre suivant.

INFLUENCE

Leadership

Scores faibles

Scores élevés

Leadership technique ou statutaire, adapté aux contextes où le poids de la hiérarchie est extrêmement fort
Applique des solutions approuvées et éprouvées

Posture plutôt « conventionnelle »
Une forme de « conformisme » à l'ordre établi
Se place plutôt comme un donneur d'ordre vis-vis de son équipe, et un exécutant vis-à-vis de ses supérieurs
Faible tolérance à la critique, car il/elle l'interprète comme une remise en cause de son expertise ou de son statut

Capacité à se doter d'une **vision originale** de sa fonction
Une forme de **créativité**
Orientation vers un management plus **innovant**
Ouverture aux **solutions nouvelles** pour les **initier** au sein du collectif
Considère qu'il faut **influencer** et **convaincre** pour **fédérer** autour de cette vision
Conscient qu'il faut être **proactif** dans sa relation aux autres
Sensibilité aux critiques et **souplesse** de la pensée

Motivation de pouvoir

Scores faibles

Scores élevés

Prudence et recherche de sécurité
Ne recherche pas de statut et veut éviter de « jouer au chef »

Besoin d'une organisation protectrice
Veut « rester à couvert » et préserver l'anonymat
Evite d'être mis en difficulté
Souhaite préserver ses acquis et a besoin d'être rassuré sur l'avenir

Souhaite avoir une influence
Désire prendre des initiatives et des responsabilités, voire recherche une position sociale (dans certains cas)
Stimulé par le défi, la prise de décision

Besoin de latitude décisionnelle
Risque de friction s'il/elle estime qu'on empiète sur son périmètre décisionnel
Veut laisser une trace de son passage

DÉCISION

Prise de risque

Scores faibles



Scores élevés

Sécurise la prise de décision (prise en compte des différents paramètres)
Tendance à respecter les choix adoptés par des prédécesseurs ou la hiérarchie

Les freins à la prise de risques peuvent prendre plusieurs formes :

- lenteur décisionnelle
- doutes qui tiraillent
- tendance à choisir la routine, le « connu » (voir *tolérance*)
- difficultés à assumer ses choix

Pense que « le risque paye », ce qui l'incite à prendre des initiatives inattendues et hardies à bon escient
Recherche l'efficacité dans la prise de risque dans l'idée qu'il faut « décider pour avancer »
Tendance à accepter les conséquences de ses choix
Dans ce schéma de pensée, il faut comprendre la prise de risques comme une vision du risque et non pas une action.

Confiance en soi

Scores faibles



Scores élevés

Souci de s'améliorer
Opinions modérées

Doute et se remet en cause
A du mal à aller à contre-courant, à trancher
En inconfort face à la pression, incertitude, contestation
En difficulté face à de fortes personnalités
Besoin de se référer à des règles claires

Confiance en soi, voire fermeté des opinions
Ne doute pas de ses convictions, ce qui peut rassurer les incertains
Sentiment de compétence, qui lui permet de trancher sans hésiter (avec motivation de pouvoir)

Forte personnalité qui peut parfois avoir du mal à reconnaître ses torts

EFFICACITÉ

Piloter la performance

Scores faibles

Scores élevés

Contrôle minutieusement l'exécution

Considère que la performance vient de l'exécution minutieuse des tâches

Tendance à suivre le cadre sans le remettre en question (réviser les moyens par exemple)

Freins à la délégation qui peuvent prendre plusieurs formes :

- Difficultés à concevoir des objectifs
- Manque de confiance dans les capacités de ses collaborateurs (voir *relation aux collègues*)

- Surestimation de ses propres capacités techniques, ce qui l'amène à ériger ses techniques en norme

Considère que la performance est liée à plusieurs critères, tels que la motivation, le supervision attentive, la compréhension de la stratégie, la coopération avec d'autres services, etc.

Ses représentations de « ce qui *fait* l'efficacité », l'amènent à investir plusieurs champs :

- Organisation : Volonté d'initier une organisation, une méthode pour déléguer et agir efficacement

- Motivation : Reste attentif à la motivation des collaborateurs, cherche à percevoir leurs divers besoins et à manifester de l'empathie

- Gérer la performance : assure une supervision rigoureuse et fait preuve de courage dans la confrontation à un collaborateur

Rigueur dans l'action

Scores faibles

Scores élevés

Goût de l'imprévu, pour répondre aux urgences

Grande souplesse organisationnelle

Difficultés à formaliser et instituer des procédures

Tendance à se reposer sur les capacités d'adaptation de son équipe, sans prendre le temps d'établir des process stables et fiables

Fait confiance et peut manquer de rigueur dans le suivi

Ne comprend pas toujours que certains collaborateurs aient besoin d'un encadrement plus rapproché

Sens de la méthode et de la planification

Tendance à organiser un contrôle régulier

Ne laisse place à aucune ambiguïté

Manque de flexibilité

En difficulté dans des contextes incertains, où l'organisation est imprécise

Tendance à tout structurer et formaliser (risque de perte de temps)

AGILITÉ

Stratégie de résolution de problèmes

Scores faibles

Scores élevés

Choisit sans doute des modes de résolution peu efficaces, qui l'amènent à éviter le problème. Cela peut prendre plusieurs formes :

- CENTRATION SUR L'ÉMOTION se focalise sur ses émotions (positives ou négatives) plutôt que sur les caractéristiques intrinsèques du problème

-APPROCHE SUBJECTIVE Tendance à aborder le sujet de manière subjective, sans se confronter aux données objectives pour construire des solutions

-ISOLEMENT : tendance à se replier sur soi, sans rechercher un soutien externe.

Choisit des modes de résolution particulièrement efficaces, ce qui implique probablement :

-CONFRONTATION À LA TÂCHE qui l'amène à rester concentré sur les données objectives du problème à résoudre, pour ne retenir que ce qui lui permet de construire une solution efficace.

-GESTION DES ÉMOTIONS : conserve un certain sang-froid sans pour autant occulter les aspects émotionnels

-RECHERCHE DE SOUTIEN : sollicite les personnes les plus à même de l'aider à résoudre le problème

Tolérance à l'incertitude

Scores faibles

Scores élevés

Tendance à vouloir vérifier dans le détail

Se réfère à des solutions déjà éprouvées

Approche analytique qui nécessite du temps

Préférence pour des situations maîtrisées (connues)

Comportements pointilleux

Inconfort face aux imprévus et changements

Curiosité, goût de la découverte

Apprécie le changement et la polyvalence

Propension à conceptualiser et globaliser

Tendance à aller à l'essentiel

Peut manquer de concret

Risque, par son approche globale, de survoler les sujets et de paraître superficiel

COOPÉRATION

Relation aux collègues

Scores faibles

Scores élevés

Considère qu'il/elle ne peut faire confiance qu'à un nombre limité de collègues – ceux qu'il/elle connaît depuis longtemps ou avec qui il/elle a travaillé de façon étroite

Méfiance : Regarde les personnes qui ne font pas partie de son cercle de confiance, comme potentiellement déloyales, dangereuses ou simplement peu fiables.

Tendance à limiter ses engagements, à collaborer avec une prudence excessive et à développer peu de réseaux.

Se représente l'entreprise comme un réseau de partenaires potentiels
S'attache à découvrir les compétences de ses collègues et à développer avec eux des relations équitables

A l'aise pour collaborer avec des inconnus

Adopte un comportement collaboratif
Mode de communication souple et ouvert

Capacité à partager l'information et à créer des relations fiables, basées sur la confiance

Contribution à la performance collective

Scores faibles

Scores élevés

Peut s'affranchir du groupe pour avoir un indépendance de pensée

Dans un travail d'équipe, souhaite que sa contribution individuelle soit identifiée et reconnue

Privilégie le résultat personnel

Souhaite marquer son territoire et conserver son indépendance

Style plutôt directif

A besoin de liberté et ne veut pas « rendre des comptes »

Valorise le travail d'équipe

Prends le temps de partager en collectif

Veut promouvoir la solidarité et la convivialité

Sensible à l'intérêt général

Son désir de préserver une bonne ambiance d'équipe peut l'amener à éviter le conflit et le débat

Le nuancier des représentations et des préférences comportementales

Pour interpréter les ressources managériales, il s'agira de considérer que les scores sont situés entre deux polarités et peuvent refléter, selon leur intensité, une large palette de tendances.

Le nuancier propose ici une reformulation des scores à lire par dizaine. Par exemple, on parlera plutôt d'extrême prudence entre 10 et 19.

Ce ne sont que des pistes. Aucun score ne peut être interprété et traduit en une hypothèse de comportement, de manière isolée.

Influence

Leadership		Motivation de pouvoir	
▪ leader stratégique et charismatique	90	▪ adopte une posture d'autorité	90
▪ dirigeant agile	80	▪ volonté de diriger	80
▪ fédérateur	70	▪ aime avoir un impact visible	70
▪ pilote d'équipe	60	▪ volonté de prendre des initiatives	60
▪ responsable de l'équipe et de la technique	50	▪ souhait de jouer un rôle actif	50
▪ gestionnaire	40	▪ cherche à évaluer les risques	40
▪ surveillant ou spécialiste	30	▪ sécurise son environnement	30
▪ chef ou expert	20	▪ fait preuve de grande prudence	20
▪ supérieur ou donneur d'ordre	10	▪ extrême prudence	10

Décision

Prise de risque		Confiance en soi	
▪ l'audace paye	90	▪ impose ses décisions	90
▪ la prise de risque est utile	80	▪ fermeté dans ses décisions	80
▪ la prise d'initiatives est utile	70	▪ tranche aisément sur ses décisions	70
▪ la prise de risque mesurée est utile	60	▪ affirme ses positions	60
▪ être force de proposition est utile	50	▪ cherche à évaluer les options	50
▪ ne pense pas à questionner les habitudes	40	▪ hésite à asseoir ses décisions	40
▪ inutile de questionner les habitudes	30	▪ se questionne sur ses décisions	30
▪ la routine est préférable	20	▪ éprouve des difficultés à trancher	20
▪ le conservatisme est nécessaire	10	▪ n'arrive pas à prendre position	10

Efficacité

Piloter la performance		Rigueur dans l'action
▪ stratégie englobant tous les critères	90	▪ Inflexible dans l'application des processus
▪ intégration des volets humain, transverse et opérationnel	80	▪ est dans une supervision contrôlante
▪ prise en compte des volets humain, transverse ou opérationnel	70	▪ donne une feuille de route précise
▪ prise en compte d'autres critères que l'opérationnel	60	▪ fixe le cadre
▪ pilotage opérationnel de l'équipe et du travail	50	▪ donne quelques consignes clés
▪ suivi de l'activité	40	▪ souplesse organisationnelle
▪ suivi opérationnel des tâches	30	▪ aisance pour gérer les imprévus
▪ application des consignes	20	▪ fonctionne beaucoup à l'improviste
▪ exécution stricte des consignes	10	▪ ne donne pas de consigne, laisser faire

Agilité

Stratégie de résolution de problème		Tolérance à l'incertitude
▪ stratégie optimale	90	▪ parfaitement confortable dans l'incertitude
▪ stratégie performante	80	▪ stimulé par le changement
▪ stratégie efficace	70	▪ à l'aise avec les environnements évolutifs
▪ stratégie partiellement efficace	60	▪ accepte le changement
▪ sans stratégie claire	50	▪ veille à la faisabilité
▪ stratégie insuffisante	40	▪ reste sur du tangible
▪ stratégie inefficace	30	▪ gêné par l'imprécision
▪ stratégie déficiente	20	▪ besoin de précision et clarté
▪ stratégie inopérante	10	▪ ne tolère pas l'incertitude

Coopération

Relation au collègues		Contribution à la performance collective
▪ partenariat	90	▪ esprit communautaire
▪ grande confiance	80	▪ promeut l'intérêt général
▪ confiance en l'autre	70	▪ valorise l'intérêt général
▪ crédit accordé à autrui	60	▪ participe activement à la vie de groupe
▪ confiance partielle	50	▪ participe par intermittence à la vie de groupe
▪ ambivalence	40	▪ Sélectif(ve) dans ses interactions
▪ doute	30	▪ limite ses interactions
▪ méfiance	20	▪ interactions très restreintes
▪ Isolement par défiance	10	▪ individuel dans son approche

Quelques exemples...

Antonia

INFLUENCE • 55



Leadership . 79 .

Motivation de pouvoir . 31 .

- + Conçoit son rôle de leader comme celui/celle qui doit comprendre, proposer et faire adhérer à la stratégie de l'entreprise, en donnant les grands axes et en faisant confiance à l'expertise de ses collaborateurs.
- + Se voit comme un garant des risques : accepte que l'expertise vienne des collaborateurs (*leadership*) et les invite à anticiper avec prudence (*pouvoir*)
- ☞ *Donnez un exemple de situation où vous avez dû entraîner votre équipe dans une toute nouvelle direction*

Antonia

INFLUENCE • 54



Leadership . 50 .

Motivation de pouvoir . 59 .

- + A peut-être besoin de connaître le domaine d'activité pour se sentir légitime auprès de son équipe et l'animer
- + Apprécie de participer et jouer un rôle
- ☞ *A votre avis, qu'est-ce qui vous rend crédible aux yeux de votre équipe?*
- ☞ *Quel genre de leader pourrait vous inspirer? Pourquoi selon vous?*

Antonia

INFLUENCE • 18



Leadership . 15 .

Motivation de pouvoir . 21 .

- + Vision plutôt traditionnelle du rôle de leader (liée au statut hiérarchique ou à l'expertise) qui peut convenir dans certains environnements
- + Son autorité repose sur l'expertise ou le statut
- + Adopte une posture très prudente et ne cherche pas à s'exposer
- ☞ *Donnez un exemple de situation où vous êtes parvenu à influencer et entraîner votre équipe. Comment vous y êtes-vous pris?*

Antonia

INFLUENCE • 53



Leadership . 25 .

Motivation de pouvoir . 80 .

- + Considère que sa légitimité est liée à ses connaissances techniques ou son statut
- + Stimulé par la reconnaissance de son statut qu'il n'aime peut-être pas voir contesté
- ☞ *Comment vous y prenez-vous pour faire adhérer votre équipe à vos décisions?*
- ☞ *Comment faites-vous face à un contradicteur? Est-ce efficace? Pourquoi selon vous?*

Antonia

DÉCISION • 55

Prise de risques. 29 .

Confiance en soi. 80 .

- + Dispose d'une bonne confiance en soi pour prendre des décisions et les assumer.
- + A cependant tendance à privilégier des solutions éprouvées, pour éviter de remettre en cause l'existant.

🗨 *Qu'est-ce qu'une décision risquée pour vous? Comment gérez-vous le risque?*

Antonia

DÉCISION • 65

Prise de risques. 90 .

Confiance en soi. 40 .

- + Est convaincu.e qu'il faut savoir faire preuve d'audace mais pourrait hésiter voire manquer d'assurance quand il s'agit de se lancer. (à croiser avec le score d'influence)

🗨 *Face à une décision complexe, comment procédez-vous ? Pourquoi ? « La chance sourit aux audacieux. » Que pensez-vous de cet adage?*

Antonia

DÉCISION • 49

Prise de risques. 50 .

Confiance en soi. 48 .

- + Prudence qui l'amène peut-être à peser le pour et le contre avant de prendre position, pour éviter toute décision hâtive et intrépide

🗨 *Quand vous devez prendre une décision rapide que faites-vous ? Quels sont les critères que vous reprenez ? Sur quoi reposez-vous votre décision finale ? Vous a-t-on déjà encouragé à prendre des décisions qui sortent du cadre habituel ? Décrivez votre ressenti.*

Antonia

DÉCISION • 45

Prise de risques. 65 .

Confiance en soi. 25 .

- + Conçoit que certaines décisions doivent être prises alors même que tous les éléments ne sont pas réunis (*prise de risques*)

- + Tendance à appréhender les conséquences et à s'interroger pour anticiper toutes les conséquences de ses décisions (*confiance*)

- + En inconfort dans une position de management qui est, par nature, plus exposée (*confiance*)

🗨 *Avez-vous dû prendre une décision hâtivement? De quelle nature était-elle? Comment avez-vous procédé? Quel en a été le résultat ?*

Antonia

EFFICACITÉ • 50

Piloter la performance . 52 .

Rigueur dans l'action . 49 .

+ Considère que, pour piloter efficacement, il lui faut avant tout fixer un cadre et assurer un suivi opérationnel (*piloter+rigueur*), tout en conservant une certaine souplesse (*rigueur médian*)

► *Quelle marge de manœuvre laissez-vous à votre équipe? Qu'est-ce qui permet à votre entreprise d'être performante aujourd'hui [pour voir la capacité à élargir sa réflexion au-delà de la performance de son équipe]*

Antonia

EFFICACITÉ • 40

Piloter la performance . 50 .

Rigueur dans l'action . 29 .

+ Considère peut-être que l'efficacité passe par une certaine organisation

+ N'est pas tout à fait au clair sur tous les facteurs (organisation, stratégie, humains) à prendre en compte pour piloter la performance

+ Dans les faits, risque de manquer de suivi (*rigueur*)

+ Tendance à laisser beaucoup d'autonomie

► *Quel type de pilotage avez-vous mis en place? Est-ce efficace?*

Comment faites-vous face à un collaborateur dont la performance n'est pas au rendez-vous? Quel rôle pensez-vous que le manager ait sur ce point ?

Antonia

EFFICACITÉ • 59

Piloter la performance . 35 .

Rigueur dans l'action . 82 .

+ Conçoit son rôle comme un rôle de garant de la structure qui se doit de fixer très clairement les directions, méthodes et process ainsi que d'assurer une supervision régulière et minutieuse.

► *Selon votre expérience quels sont les points clés d'une bonne gestion de la performance ? Comment concevez-vous votre rôle sur ce point ? Quels sont les retours de vos collaborateurs sur votre pilotage ?*

Antonia

EFFICACITÉ • 55

Piloter la performance . 70 .

Rigueur dans l'action . 40 .

+ Assure un pilotage et une coordination souple

+ Cherche à donner du sens, suit les évolutions de manière globale en laissant de l'autonomie et en étant attentif à la motivation de ses collaborateurs

► *Quelle est la composition de votre équipe (votre équipe est-elle composée d'experts ou de généralistes) ? Est-elle homogène dans ses besoins de directives et de suivi ?*

Antonia

AGILITÉ • 54

Stratégie de résolution de problèmes . 72 .

Tolérance à l'incertitude . 38 .

Antonia

AGILITÉ • 83

Stratégie de résolution de problèmes . 80 .

Tolérance à l'incertitude . 85 .

Antonia

AGILITÉ • 52

Stratégie de résolution de problèmes . 66 .

Tolérance à l'incertitude . 39 .

Antonia

AGILITÉ • 43

Stratégie de résolution de problèmes . 38 .

Tolérance à l'incertitude . 49 .

+Tendance à adopter des stratégies de résolution de problème relativement efficaces : reste concentrée sur la tâche et/ou sait demander de l'aide (*stratégie*)

+ S'appuie sur une observation approfondie des faits. Peut-être en inconfort dans l'urgence et les contextes flous (*tolérance*)

☞ *Donnez un exemple de changement radical auquel vous avez participé. En quoi cela consistait? Quel était votre rôle? Qu'avez-vous fait?*

+Face à un problème, se concentre sans doute sur les éléments tangibles, sans négliger de demander de l'aide. (*stratégie*)

+ Gère les aléas et perturbations avec agilité et sang froid (*stratégie*) car tend à se centrer sur la tâche et moins sur les émotions (voir *confiance en soi* pour confirmer cette hypothèse)

+ Fortement stimulé par la nouveauté (*tolérance*)
☞ *Donnez un exemple d'innovation auquel vous avez contribué. Quels étaient vos tâches? Comment vous y êtes-vous pris pour faire adhérer au changement?*

+ Préfère éviter le flou (*tolérance*) et a, de ce fait, tendance à vouloir s'appuyer sur des faits tangibles et vérifiables.

+ Peut améliorer sa stratégie de résolution de problème : soit en se concentrant mieux sur le sujet, soit en gérant mieux ses émotions, soit en sollicitant davantage d'aide (*voir aussi le score de relation*)

☞ *Vous êtes confronté à la situation X [décrire la situation]. Que faites-vous? Y a-t-il des situations qui vous inquiètent plus que d'autres?*

+Porte un regard plutôt pragmatique et concret sur son activité (*tolérance*)

Sa manière de résoudre des problèmes n'est pas optimale (*stratégie*)

☞ *Dans quel cas sollicitez-vous l'aide de vos collègues? Qu'est-ce qui peut vous stresser? Que faites-vous dans ce cas? A quoi êtes-vous attentif? (ambiance, collaborateurs, environnement...)*

Antonia

COOPÉRATION • 44

Relation aux collègues . 65 .

Contribution à la performance collective . 23 .

- + Voit l'intérêt de fonctionner en communauté (*relation aux collègues*), mais apprécie d'avoir son périmètre d'action où il/elle fonctionne en autonomie (*contribution*)
- + Sait qu'elle peut faire confiance; toutefois n'éprouve pas le besoin de partager
 - 🗨 *Qu'est-ce que vous partagez plus volontiers en équipe? A contrario, qu'est-ce que vous partagez moins volontiers?*

Antonia

COOPÉRATION • 55

Relation aux collègues . 42 .

Contribution à la performance collective . 68 .

- + N'accorde pas forcément d'emblée sa confiance (*relation*)
- + Apprécie l'ambiance et l'émulation du collectif (*contribution*)
 - 🗨 Pour faire évoluer le schéma de pensée, on peut faire verbaliser les exemples de coopération positive et identifier que cela fonctionne de faire confiance. On peut encore faire visualiser les risques de la méfiance généralisée.

Antonia

COOPÉRATION • 72

Relation aux collègues . 86 .

Contribution à la performance collective . 59 .

- + N'a pas de frein pour développer une relation de partenariat riche (*relation aux collègues*)
- + Apprécie d'être entouré, mais a besoin, de temps en temps, de s'extraire de la relation au groupe (*contribution à la performance collective*)
 - 🗨 **Investiguer**
Comment faites-vous face aux personnes qui ont des réticences à partager? Que ressentez-vous dans ces situations?

Antonia

COOPÉRATION • 30

Relation aux collègues . 30 .

Contribution à la performance collective . 29 .

- + Rapport de méfiance : autrui est perçu comme potentiellement déloyal, dangereux ou peu fiable
- + Besoin d'avoir un domaine de travail clairement défini, afin que chacun respecte son périmètre
- + N'apprécie pas que l'on intervienne dans leurs dossiers sans y avoir été préalablement invités
 - 🗨 *Décrivez votre équipe idéale? Qu'est-ce qui favorise le travail d'équipe selon vous?*
Quelle a été votre meilleure expérience du travail en équipe?

Le MANAGEMENT DES EQUIPES croisé avec les ressources managériales

MOBILISER SES ÉQUIPES



COMMUNIQUER EFFICACEMENT

DÉVELOPPER SES COLLABORATEURS

DÉCISION

Prise de risques : renseigne sur sa tendance à développer l'esprit d'entreprendre. *Score bas* : mieux vaut éviter le risque? *Score élevé* : la prise de risque est perçue comme bénéfique pour la personne et l'organisation?

Confiance en soi : impacte sa capacité à rassurer. *Score bas* : doute et se questionne – et a de ce fait plus de mal à rassurer? *Score élevé* : son assurance peut rassurer?

AGILITÉ

Stratégie de résolution de problèmes : impacte sa gestion des conflits et sa manière de livrer des feedbacks constructifs *Score bas* : Se laisse happer par l'affect? Ou tend à s'isoler? *Score élevé* : sait rester factuel sans occulter l'émotionnel, sait solliciter à bon escient?

Tolérance à l'incertitude : impacte la communication *Score bas* : du mal à accepter l'imprécision, va dans le détail. *Score très élevé* : s'exprime de manière globale quitte à manquer de concret?

INFLUENCE

Leadership : sa conception du rôle de manager impacte son positionnement vis-à-vis de l'équipe. *Score bas* : l'expert que l'on doit consulter? *Score élevé* : le leader qui insuffle une stratégie?

Motivation de pouvoir : le désir de jouer un rôle de meneur.se favorise sa capacité à entraîner. *Score bas* : réticence à incarner un rôle d'autorité? *Score élevé* : désir d'influencer?

EFFICACITE

Piloter la performance : impacte le développement des collaborateurs. *Score bas* : focalisé sur l'amélioration de l'exécution? *Score élevé* : recherche un développement global, en phase avec la stratégie?

Rigueur dans l'action : la tendance à donner des repères et formaliser peut influencer favorablement la justice perçue. *Score bas* : oublie de donner des repères? *Score médian* : donne des repères souples? *Score élevé* : veut tout cadrer?

COOPERATION

Relation aux collègues : impacte le climat de confiance. *Score bas* : méfiance qui freine la relation? *Score élevé* : fait confiance et voit dans l'autre un partenaire potentiel?

Contribution à la performance collective : indique sa tendance à faire participer le collectif *Score bas* : plutôt directif? *Score élevé* : style participatif, voire cherche à tout prix à préserver une bonne ambiance?

Le MANAGEMENT DE L'ORGANISATION croisé avec les ressources managériales

DÉFINIR ET
LANCER
L'ACTIVITÉ



CONDUIRE ET
PILOTER
L'ACTIVITÉ

ÉVALUER
L'ATTEINTE DES
OBJECTIFS

DÉCISION

Prise de risques : influence la définition et le lancement de l'activité. *Score bas* : prolonge l'existant? *Score élevé* : envisage de nouvelles manières de faire?

Confiance en soi : impacte la stabilité de l'organisation. *Score bas* : questionne sans cesse ses orientations? *Score élevé* : Associée à un score élevé de Rigueur dans l'action, elle peut même conduire à une certaine rigidité (réticence à questionner les process)

AGILITÉ

Stratégie de résolution de problème : impacte la capacité à gérer les imprévus. *Score bas* : tendance à adopter des stratégies peu efficaces? *Score élevé* : plutôt efficace pour gérer des aléas?

Tolérance à l'incertitude : impacte le pilotage des indicateurs *Score bas* : accepte mal de ne pas tout maîtriser *Score médian* : veille à rester pragmatique et concret dans son pilotage *Score élevé* : tendance à adopter une vue d'ensemble dans son pilotage?

INFLUENCE

Leadership : sa conception du rôle de manager impacte sa délégation *Score bas* : tendance au micro-management? *Score élevé* : pilote en faisant le lien entre l'activité de l'équipe et la stratégie globale?

Motivation de pouvoir : indique le désir de décider, pour définir le mode d'organisation et l'évaluer. *Score bas* : n'ose pas prendre position pour évaluer? *Score élevé* : prend position facilement?

EFFICACITE

Piloter la performance : renseigne sur le management de la performance *Score bas* : considère que seul le contrôle garantit la performance? *Score élevé* : intègre les éléments techniques, la motivation et fait le lien avec la stratégie?

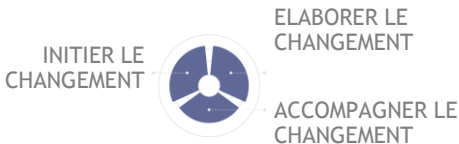
Rigueur dans l'action : renseigne sur le niveau de contrôle et suivi – *Score bas* : donne peu de cadre, ce qui convient à des équipes autonomes ? *Score élevé* : cherche à tout structurer, ce qui convient à des profils ayant besoin d'un cadre fort?

COOPERATION

Relation aux collègues : impacte la capacité à travailler en transverse. *Score bas* : peut fonctionner en silot ? *Score élevé* : Sollicite des contributions diverses?

Contribution à la performance collective : renseigne sur la tendance à prendre en compte l'équipe. *Score bas* : est-elle perçue comme un instrument au service de l'activité? *Score élevé* : privilégie le travail collaboratif?

Le MANAGEMENT DES TRANSFORMATIONS croisé avec les ressources managériales



DÉCISION

Prise de risques : renseigne sur les freins inconscients au changement. *Score bas* : revient inconsciemment aux recettes éprouvées? *Score élevé* : peut envisager des innovations de rupture?

Confiance en soi : renseigne sur le poids que le manager accorde à ses propres idées. *Score bas* : cherche à s'améliorer et doute? *Score élevé* : plus le score est élevé, plus il/elle aura de certitudes.

AGILITÉ

Stratégie de résolution de problèmes : éclaire la gestion des résistances *Score bas* : déstabilisé par l'émotionnel et/ou s'isole? *Score très élevé* : rester factuel, sans négliger l'émotionnel et sollicite de l'aide à bon escient?

Tolérance à l'incertitude : goût pour la nouveauté et l'originalité (les sujets où il y a une zone d'incertitude). *Score bas* : préfère approfondir ce qu'il/elle connaît déjà. *Score élevé* : Apprécie les innovations de rupture, quitte à être parfois difficile à suivre ?

INFLUENCE

Leadership : d'où vient sa légitimité à manager? *Score bas* : peut freiner les changements qui remettraient en cause son statut d'expert ou de chef? *Score élevé* : s'implique dans la stratégie qui lui semble faire partie de son rôle?

Motivation de pouvoir : indique son désir d'avoir un impact au sein de son organisation. *Score bas* : réticence à diriger des transformations? *Score élevé* : Veut participer au processus de décision?

EFFICACITE

Piloter la performance : éclaire la conduite du changement *Score bas* : risque de vouloir penser à la place de son équipe pour tout maîtriser? *Score élevé* : cherche à entraîner en donnant du sens?

Rigueur dans l'action : besoin de se référer à un cadre. *Score bas* : préfère improviser et peut manquer de méthode dans le déploiement d'un changement? *Score élevé* : a du mal à sortir du cadre ?

COOPERATION

Relation aux collègues : impacte l'élaboration de la stratégie *Score bas* : par méfiance, risque de faire de la rétention d'information? *Score élevé* : recherche le partenariat et des solutions efficaces pour tous?

Contribution à la performance collective : renseigne sur la gestion des résistances *Score bas* : quelle prise en compte de l'intérêt général? *Score élevé* : fédère face aux changements?