

RAPPORT DÉTAILLÉ

RAPPORT D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES RESULTATS DU DEVELOPMENT CENTER INDIVIDUEL



Participant : Jonathan Debeve
Société : SPIE
Fonction actuelle : Department Manager
Responsable développement : Marie-Line Lebrun

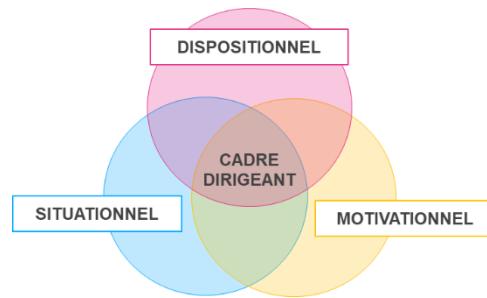


Date de passation : 09/11/2021
Lieu : Nivelles
Date du feedback au participant : 02/12/2021
Référent :
Consultant : Marie-Line Lebrun



PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Le Development Center Individuel est construit autour de trois axes appelés « ressources » qui sont manifestées par le participant d'une manière qui lui est propre ; les ressources dispositionnelles, situationnelles et motivationnelles.

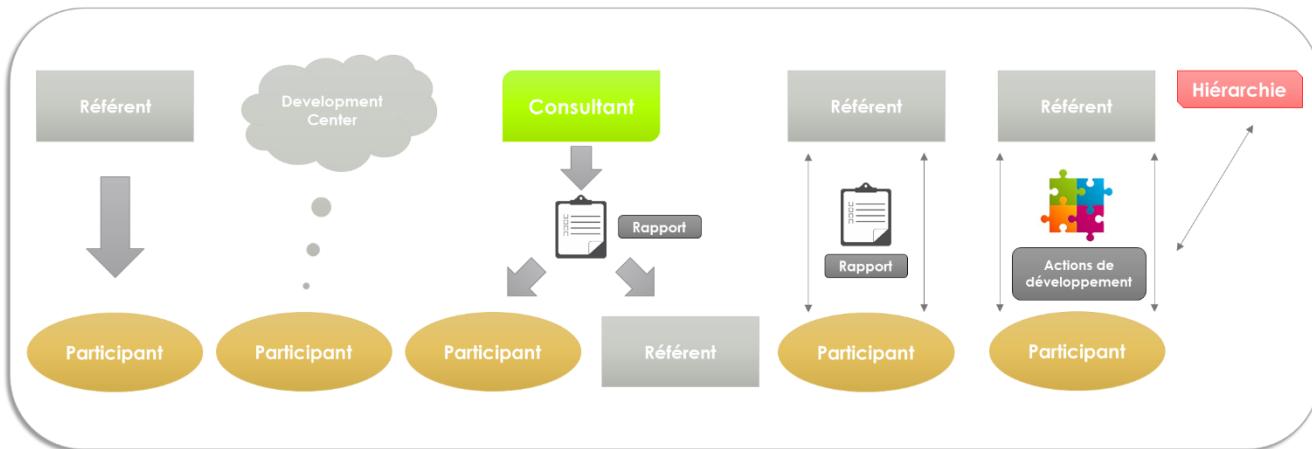


Les ressources dispositionnelles : Les prédispositions de base et tendances naturelles renvoient au potentiel de la personne, à ce qu'elle a « en elle » ;

Les ressources motivationnelles : Comprendre ce qui nourrit, motive, et procure de la satisfaction à une personne, permet d'identifier ses moteurs profonds afin de s'exprimer de manière authentique ;

Les ressources situationnelles : Révéler le potentiel d'une personne et ses moteurs ne suffit pas à conduire au succès, pour ce faire, il faut que la personne parvienne à s'illustrer dans son environnement. « Performing » investigue donc la manière dont la personne exprime ses compétences dans son environnement actuel.

VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS



PRÉSENTATION DES OUTILS UTILISÉS

| | |
|---------------------------------------|---|
| Ressources dispositionnelles : | <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire de personnalité 16PF de Cattell. |
| Ressources situationnelles : | <p>Exercices de simulation</p> <ul style="list-style-type: none">• Juicy'O II : Etude de cas<ul style="list-style-type: none">- Juicy'O II : Présentation- Juicy'O II : Jeu de rôle• Cosmo : Etude de cas<ul style="list-style-type: none">- Cosmo : Jeu de rôle• Storytelling• Entretien basé sur les compétences (CBI)• Questionnaire sur le style de leadership (LEA - MRG) |
| Ressources motivationnelles : | <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire de motivations intrinsèques (IDI - MRG)• Entretien basé sur la motivation (MI) |

COMPÉTENCES OBSERVÉES

| I lead | We lead | SPIE leads |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Communication efficace • Ouverture • Enthousiasmer | <ul style="list-style-type: none"> • Feed-back • Responsabiliser • Coopérer | <ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique • Esprit entrepreneurial • Orientation résultat • Centré sur le client |

I Lead

COMMUNICATION EFFICACE

Maintient un flux continu d'information, diffuse des messages clairs et structurés, s'assure que les interlocuteurs donnent également leur point de vue et fait attention aux messages non verbaux (les siens et ceux des autres).

- S'exprime à l'oral et à l'écrit de manière concise et compréhensible.
- Présente ses idées et les faits de manière claire, logique, complète et structurée, même lorsqu'il aborde un sujet complexe.
- Encourage les autres à communiquer leur point de vue, opinion, problème ou plainte.
- Accompagne ses messages verbaux d'un comportement non verbal adéquat et prend en considération les signaux non verbaux apportés par les autres.
- Tient les autres informés et ce, grâce à un flux continu d'informations.

OUVERTURE

Est ouvert aux autres, comprend et prend en compte leurs sentiments, besoins et souhaits, directement ou indirectement exprimés.

- Traite les autres avec respect et ce, peu importe leur origine, opinion ou niveau hiérarchique.
- Se préoccupe des besoins des autres et en tient compte dans sa réflexion.
- Écoute activement les autres afin de comprendre et / ou de reconnaître leur situation.
- Soutient les collaborateurs qui expriment des opinions personnelles et manifeste son intérêt vis-à-vis de celles-ci.
- Réagit de manière constructive face aux différentes façons de faire.

ENTHOUSIASMER

Montre l'exemple, crée un climat positif au sein duquel les collaborateurs viennent puiser l'envie et l'énergie de travailler.

- Explique et donne du sens au travail, souligne le fait que chacune des contributions comporte une valeur ajoutée.
- Identifie ce qui inspire les autres et les encourage à prendre des initiatives en conséquence.
- Instaure le bon équilibre entre "plaisir" et "concentration" au travail et ce, pour chaque individu.
- Conseille et guide ses collaborateurs selon leurs motivations.
- Réunit les collaborateurs afin de favoriser leurs échanges, leur collaboration et leur implication au travail.

We lead

FEED-BACK

Guide, accompagne et fait évoluer les collaborateurs de manière à ce qu'ils puissent atteindre leurs objectifs et réaliser leurs ambitions.

- Échange sur les comportements des autres de manière factuelle, rationnelle et réfléchie : cherche à recueillir toute l'information disponible.
- Partage en toute transparence sur des sujets sensibles tels que les échecs, le non-respect des valeurs de SPIE, les règles, la sécurité, l'environnement,...
- Donne autant de feedbacks positifs que négatifs et fournit des axes de développement dans le but de garder les collaborateurs motivés.
- Crée un environnement épanouissant où le feedback réciproque est valorisé (supérieur <=> subordonné).
- Fournit du feedback de manière consistante et régulière et ce, même lorsque les délais sont serrés.

RESPONSABILISER

Rend les collaborateurs et les équipes plus forts, plus confiants et enthousiastes à l'idée d'assumer des responsabilités et d'accroître leur implication.

- Prend en compte les atouts et les points de développement des autres lorsqu'il délègue.
- Participe au développement des autres en organisant des séances d'information ou de formation.
- Donne des conseils aux membres de l'équipe pour les aider à atteindre leurs objectifs et / ou promouvoir leur mobilité interne.
- Accepte l'échec et encourage les collaborateurs à aller de l'avant en leur montrant comment apprendre de ceux-ci.
- Se positionne comme un modèle, un exemple qui cherche ses propres solutions, prend des initiatives et assume ses responsabilités tout en incitant les autres à en faire de même.

COOPERER

Contribue constructivement à l'atteinte des objectifs communs et des résultats collectifs en se montrant disponible et en adoptant une attitude éthique à l'égard des autres.

- Crée un partenariat avec d'autres départements en promouvant une approche collective afin de contribuer à la réalisation des objectifs communs.
- Réussit à établir et à maintenir des relations - même en dehors de l'équipe - en agissant de manière fiable et en tenant ses promesses.
- Promeut la complémentarité des individus en permettant à chacun d'apporter sa propre contribution.
- Met tout en œuvre afin d'obtenir une situation "win-win" pour chacune des parties concernées.
- Consacre une partie importante de son temps au développement et au maintien de liens étroits avec des partenaires internes et externes.

SPIE leads

VISION STRATEGIQUE

Intègre différents paramètres situationnels afin de montrer une plus large compréhension du marché, réfléchit de manière stratégique et ambitieuse afin de préparer l'organisation à réussir les futurs changements et ce, grâce à un plan d'actions concret.

- Possède une compréhension claire de la stratégie globale ainsi que de sa contribution personnelle tant au niveau de son rôle que de son département.
- Indique comment agir en harmonie avec la vision de l'entreprise en expliquant le "pourquoi", de manière simple et compréhensible.
- Élabore un plan d'actions cohérent et fournit des efforts pour permettre à l'entreprise/au business/au département d'implémenter une stratégie sur le long terme.
- Réfléchit à différentes alternatives et ce, afin d'anticiper les futurs changements.
- Promeut de manière ambitieuse la vision de l'organisation ainsi que les objectifs du département.

ESPRIT ENTREPREUNARIAL

Fait preuve d'autonomie en toutes circonstances, voit les opportunités, fait spontanément des propositions, cherche des solutions et prend des décisions en maintenant une attitude professionnelle.

- Se tient à jour concernant les évolutions du marché et identifie les opportunités pour faire croître les activités de l'entreprise.
- Ose prendre des initiatives même lorsque celles-ci concernent des sujets qui se trouvent en dehors de sa zone de confort.
- Innove et/ou contribue activement à la gestion des changements au sein de l'entreprise et ce, à différents niveaux.
- Implémente des solutions pertinentes pour contourner voire supprimer les potentiels obstacles au changement.
- Est disposé à prendre des risques calculés et à en assumer les conséquences au sein de l'organisation.

ORIENTATION RESULTATS

Se montre engagé et motivé à l'idée d'obtenir d'excellents résultats à court et à long terme et ce, même en cas d'imprévus ou lorsque les circonstances sont difficiles.

- S'assure que les actions entreprises soient réalisées de manière éthique et efficace.
- Suit l'évolution des activités afin de s'assurer de l'atteinte voire du surpassement des objectifs.
- Fait preuve de volonté et d'ambition pour obtenir des résultats collectifs en optimisant les ressources disponibles, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.
- Identifie les erreurs/dysfonctionnements qui pourraient négativement influencer les résultats à long terme.
- Se montre résilient et proactif face aux obstacles afin de délivrer en toutes circonstances pour atteindre les objectifs.

CENTRE SUR LE CLIENT

Est attentif aux besoins et souhaits des clients et leur fournit des solutions qui vont au-delà de leurs attentes.

- Manifeste de l'intérêt pour l'activité du client, bâtit une relation de travail étroite avec lui, notamment en le rencontrant sur le terrain.
- Sonde régulièrement la satisfaction de ses clients, fournit un effort supplémentaire pour améliorer le service.
- Recherche activement des opportunités pour mieux servir ses clients, apporter de la valeur ajoutée.
- Est ouvert aux différentes méthodes de travail afin de proposer une approche sur mesure à son client, basée sur les nouvelles technologies et les tendances du marché.
- Tient les clients informés des évolutions et des développements.

PRÉSENTATION DE L'ÉCHELLE UTILISÉE

| Valeur de l'évaluation globale | Signification |
|--------------------------------|--|
| 0 | <i>Pas d'information</i> |
| 1 | <i>Insuffisamment développé</i> |
| 2 | <i>Point de développement</i> |
| 3 | <i>Suffisamment développé / compétent</i> |
| 4 | <i>Bien développé / fort</i> |
| 5 | <i>Très fortement développé / exceptionnel</i> |

MATRICE DU PROGRAMME

| | Juicy'O Etude de cas | Juicy'O Présentation | Juicy'O Jeu de rôle | Cosmo | Cosmo Jeu de rôle | Storytelling | CBI | MI | 16PF | LEA | IDI |
|------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------|-------------------------|--------------|-----|-----|------|-----|-----|
| Communication efficace | | | X | X | | | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Ouverture | | | | | X | | X | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Enthousiasmer | | X | X | | | X | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Feed-back | | | | | X | | X | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Responsabiliser | | | | | X | X | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Coopérer | X | | | X | | X | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Vision Stratégique | X | | | X | | X | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Esprit entrepreneurial | | X | | | | | X | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Orientation résultats | X | | | | X | | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Centré sur le client | | | X | X | | | | (x) | (x) | (x) | (x) |
| Motivations | | | | | | | | | | | X |

(x) : Observation indirecte

CBI : Entretien basé sur les compétences

MI : Entretien basé sur les motivations

16PF : Questionnaire de personnalité

LEA : Questionnaire sur le style de leadership

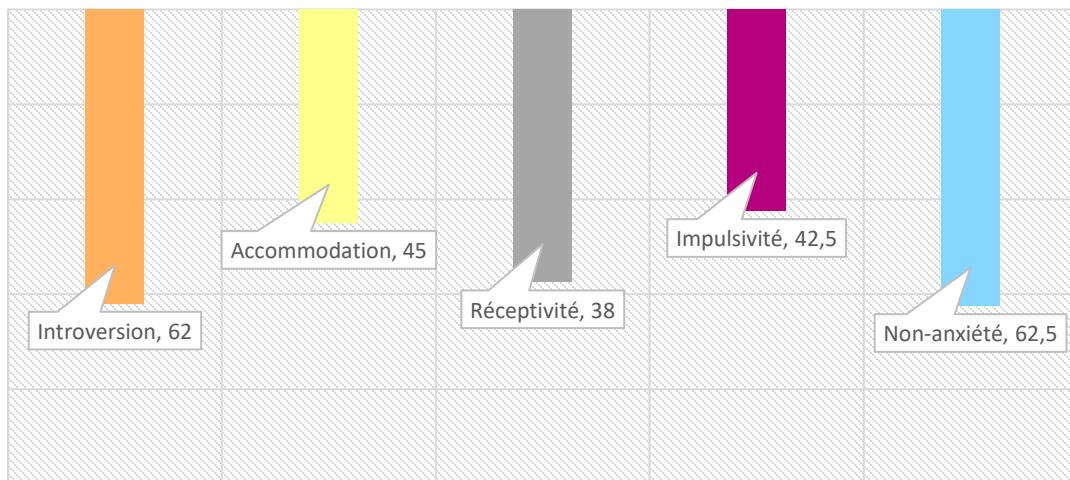
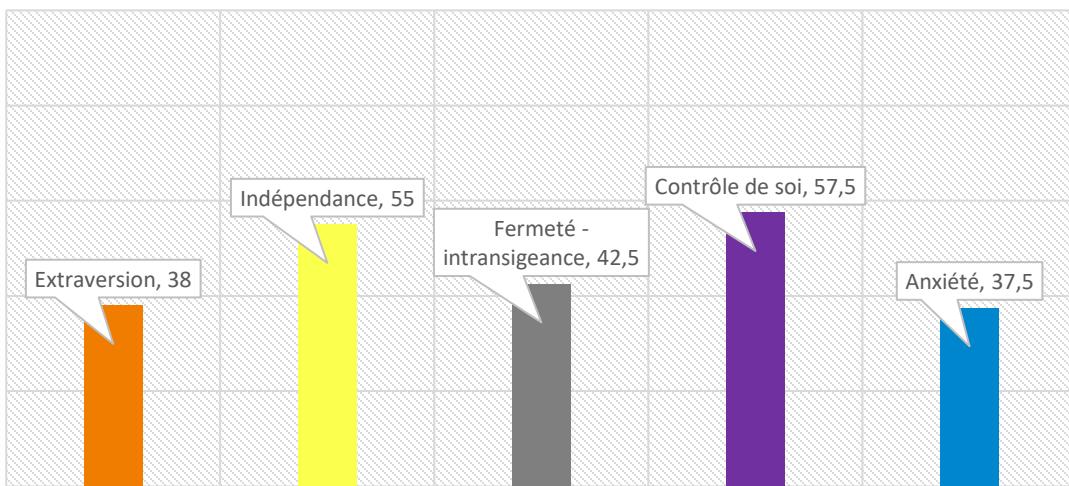
IDI : Questionnaire sur les motivations intrinsèques

NB : Chaque compétence est mesurée au travers de minimum deux exercices différents.

1. RESSOURCES DISPOSITIONNELLES

16PF (SELON LE MODÈLE DE CATTELL)

Vos scores aux 5 facteurs globaux





DÉFINITIONS

Extraversion

Chaleureux : (ouverture, proximité et attention aux autres)
Vif : (enjoué, spontané, naturel)
Assuré en société : (audacieux, à l'aise en relation)
Extériorisé : (se dévoiler, être franc, sincère)
Orienté vers le groupe : (préfère passer du temps avec les autres)

Indépendance

Affirmatif : (affirmé, directif, insistant, compétitif)
Assuré en société : (à l'aise en public, à l'aise de sa personne)
Sceptique : (suspicion, scepticisme, méfiance)
Ouvert au changement : (recherche d'améliorations continues)

Fermeté intransigeance

Réservé : (orienté vers la tâche, technique)
Objectif : (rationnel, détaché émotionnellement, utilitaire)
Pratique : (orienté réalisation, terre à terre, réaliste)
Conservateur : (aime les méthodes éprouvées)

Contrôle de soi

Sérieux : (prudence, l'air sérieux, retenu)
Respecte les conventions : (adhère aux règles, loyal, consciencieux)
Pratique : (orienté réalisation, terre à terre, réaliste)
Perfectionniste : (autodiscipliné, systématique, planifié, prévoyant)

Anxiété

Réactif : (hypersensibilité, réactivité, sentiment de perte de contrôle)
Sceptique : (suspicion, scepticisme, méfiance)
Autocritique : (inquiet, tracassé, soucieux, effacé)
Tendu : (se sentir impliqué, impatient, nerveux, tendu)

Introversion

Réservé : (réserve, distance relationnelle, orienté tâche)
Sérieux : (prudence, l'air sérieux, retenu)
Timide : (intimiste, hésitant, mal à l'aise)
Intériorisé : (secret, discret, intérieurisé)
Autonome à l'égard du groupe : (préfère passer du temps seul)

Accommodation

Conciliant : (accommodant, conciliant, évite le conflit)
Timide : (mal à l'aise en public, effacé, timide)
Confiant : (absence de soupçon, ouvert, confiant)
Conservateur : (aime les méthodes éprouvées)

Réceptivité

Chaleureux : (orienté vers les personnes)
Subjectif – Intuitif : (conduit par ses convictions, subjectif, émotif)
Imaginatif-abstrait : (imaginatif, orienté conception, monde des idées)
Ouvert au changement : (recherche d'améliorations continues)

Impulsivité

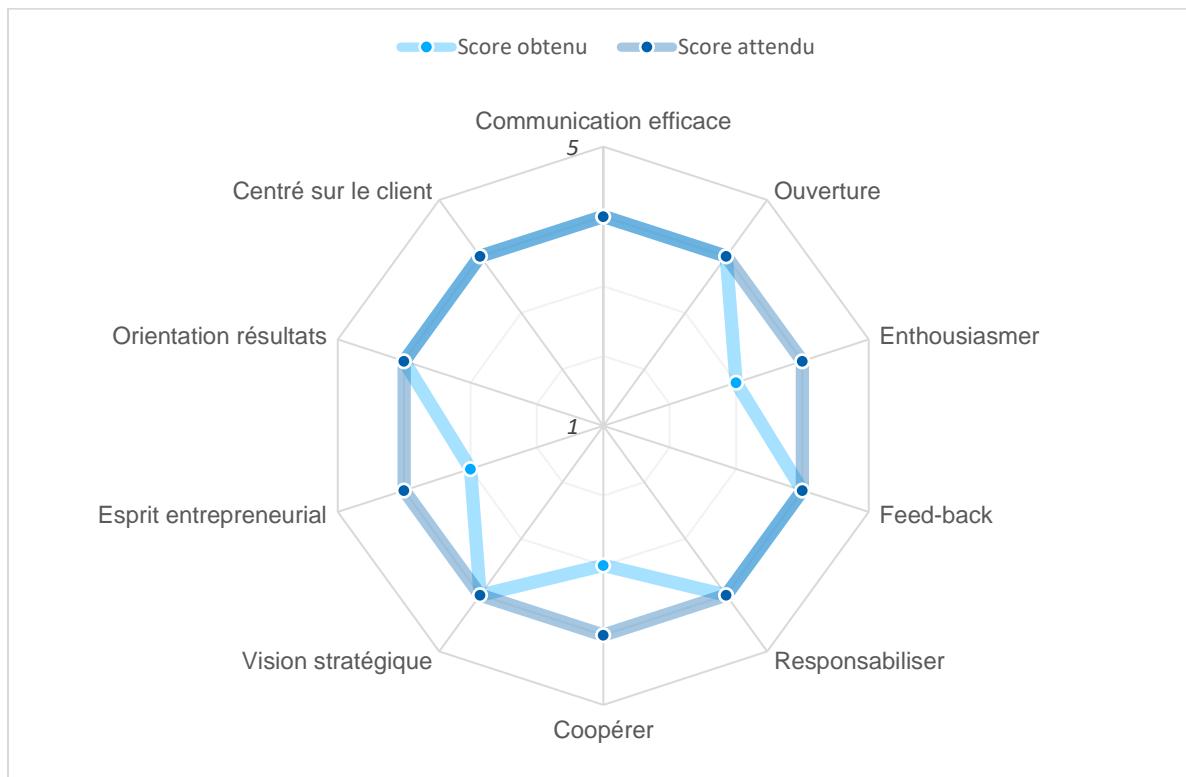
Vif : (enjoué, spontané, naturel)
Non-conformiste : (non-conventionnel, non-conformiste, imprévisible)
Imaginatif-abstrait : (imaginatif, orienté conception, monde des idées)
Souple : (spontané, laisse de la place à l'imprévu)

Non anxiété

Emotionnellement stable : (sang-froid, résilience, contrôle sur soi)
Confiant : (absence de soupçon, ouvert, confiant)
Confiant en soi : (serein, content de soi, imperturbable, imprudent)
Détendu : (paisible, serein, détendu)

2. RESSOURCES SITUATIONNELLES

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS PAR COMPÉTENCES



PRÉSENTATION DÉTAILLÉE PAR COMPÉTENCE

| I lead | |
|--|--------------------------|
| COMMUNICATION EFFICACE | Niveau obtenu : 4 |
| Forces | |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Fait passer des messages clairs et structurés✓ Laisse de la place à son interlocuteur lors des échanges, incite l'autre à partager son point de vue au travers de questions ouvertes✓ Met en avant un discours logique✓ Présente un flux de parole et d'informations équilibré, ne donne ni trop ni trop peu d'informations✓ Adapte son vocabulaire et le niveau de complexité à son interlocuteur✓ Partage les informations qu'il a à sa disposition | |
| Points de développement | |
| <ul style="list-style-type: none">✗ Gagnerait à plus spontanément utiliser des supports visuels afin de structurer ses messages et de capter encore davantage l'attention de son interlocuteur | |

| OUVERTURE | |
|---|--------------------------|
| | Niveau obtenu : 4 |
| Forces | |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Se montre ouvert, est à l'écoute de points de vue divergents du sien✓ Fait preuve d'écoute, est présent et attentif aux informations apportées par son interlocuteur lors de l'échange, pose des questions ouvertes✓ Se tient à l'égard des rumeurs, privilégie la récolte de faits objectifs✓ Se montre respectueux✓ Prend en considération les besoins et attentes exprimés | |
| Points de développement | |
| <ul style="list-style-type: none">✗ Gagnerait à verbaliser davantage son empathie✗ Empathie perfectible avec des gens qui sont moins orientés vers le changement | |

ENTHOUSIASMER

Niveau obtenu : **3**

Forces

- ✓ Se montre positif, croit dans la capacité des équipes à relever des défis ambitieux
- ✓ Enthousiaste, souriant et chaleureux quand il doit orienter son discours vers ses équipes, volonté de créer la relation et un sentiment d'appartenance (plus envers son département que SPIE au niveau global)
- ✓ Sait mettre de l'emphase dans des messages écrits, met en avant les opportunités
- ✓ Touche différents facteurs de motivations quand il doit entraîner les équipes (motivations liées à l'esprit d'équipe, l'apprentissage, la qualité, lien avec l'environnement , etc)
- ✓ Cherche à donner du sens aux activités de son équipe et à les inscrire dans une perspective plus large
- ✓ Valorise les contributions apportées par les autres

Points de développement

- ✗ Gagnerait à encore davantage présenter les ambitions et challenges de son département
- ✗ A besoin de se sentir crédible et convaincu afin d'enthousiasmer les autres, expression de la compétence dépendante de sa maîtrise du sujet
- ✗ Est plus enthousiasmant vis-à-vis de ses équipes dès lors qu'il ose mettre un peu d'émotionnel, ne le fait pas spontanément en dehors

We lead

FEED-BACK

Niveau obtenu : **4**

Forces

- ✓ Sait recadrer les comportements inadaptés
- ✓ Apporte du feedback de manière constructive à son interlocuteur, cherche à le faire réfléchir et évoluer au travers du feedback donné
- ✓ Met en avant des données objectives mais fait aussi le lien avec certaines valeurs attendues par la société
- ✓ Valorise les aspects positifs de son interlocuteur, ne se concentre pas uniquement sur le négatif quand il doit recadrer un collaborateur
- ✓ Est lui-même ouvert et prêt à se remettre en question lorsqu'il reçoit du feedback, donne l'exemple
- ✓ Demande spontanément du feedback

Points de développement

- ✗ Ne doit pas encore hésiter à montrer plus à ses équipes qu'il souhaite évoluer vers une approche ou les feedbacks sont partagés dans les deux sens

RESPONSABILISER

Niveau obtenu : **4**

Forces

- ✓ Se montre clair vis-à-vis de ses attentes
- ✓ Délègue des responsabilités, pas uniquement des tâches lorsqu'il est plongé dans un environnement qu'il maîtrise et qu'il sait vers qui orienter quelles responsabilités en fonction des forces de l'équipe
- ✓ Se montre encourageant, croit dans les capacités de ses équipes
- ✓ Fournit du support, est disponible pour accompagner ses équipes
- ✓ Organise des sessions de formation en période de changement, est prévoyant, pense à mettre en place des actions visant la rétention
- ✓ Accepte les échecs, apprend de ses erreurs

Points de développement

- ✗ Doit être attentif à ne pas trop vite définir lui-même un plan d'actions notamment face à des interlocuteurs qui ont besoin de plus de temps de réflexion

COOPÉRER

Niveau obtenu : **3**

Forces

- ✓ Incite l'autre à penser aux synergies ou aux apprentissages générés dans le cadre d'une collaboration entre entités différentes (gagnerait à le faire davantage dans son activité actuelle)
- ✓ Met en avant la plus-value de la complémentarité, propose des phases de réflexion collective
- ✓ Est attentif aux aspects humains
- ✓ Utilise beaucoup de mots liants « ensemble, nous, collectif »
- ✓ Vise l'atteinte d'objectifs collectifs, sait prendre en compte les enjeux mis en avant par différents départements
- ✓ Cherche à mettre en avant des situations win-win, partage volontiers ses idées avec d'autres s'il est sollicité

Points de développement

- ✗ Garde une certaine distance lors de ses premiers contacts avec un interlocuteur, peut donner l'impression d'être plus froid ou uniquement orienté vers la tâche
- ✗ Gagnerait à aller davantage chercher le « buy in », l'accord de l'autre
- ✗ Aspect création d'un réseau à développer

| SPIE leads | |
|--|-------------------|
| VISION STRATÉGIQUE | Niveau obtenu : 4 |
| Forces | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse rapidement une grande quantité d'informations, structure les informations et identifie rapidement les risques et les opportunités ✓ Sait faire la différence entre les informations importantes et les informations plus secondaires ✓ Est à l'aise avec l'analyse de données chiffrées ✓ Se projette dans le long terme, cherche à anticiper les actions à mener afin de pouvoir rencontrer les attentes futures du marché, aspect visionnaire ✓ Met en avant une vision claire de la stratégie globale de la société qu'il représente et de comment son département peut contribuer à cette stratégie plus globale ✓ Veille à donner du sens aux activités, va au-delà des chiffres ✓ Ne reste pas uniquement sur un niveau conceptuel, propose des actions concrètes une fois qu'il dispose de suffisamment d'informations sur la situation | |
| Points de développement | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✗ Gagnerait à encore plus faire de lien vers le groupe ou marquer son accord avec la ou les direction(s) prise(s) par le board | |

| SPIE leads | |
|--|-------------------|
| ESPRIT ENTREPRENEURIAL | Niveau obtenu : 3 |
| Forces | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Est visionnaire, anticipe certains challenges à venir ✓ Se tient à jour vis-à-vis de l'évolution du marché et des technologies ✓ Met en avant une forte orientation vers le changement, ne reste pas sur ses acquis, remet en question l'existant et réfléchit à comment aborder les situations sous un angle plus pertinent ✓ Est capable de transposer ses acquis à des contextes différents ✓ Ne craint pas les difficultés et challenges ✓ Pense à des solutions out of the box, sait également s'inspirer d'autres contextes afin de transposer les idées à son contexte ✓ Veille à rassurer les collaborateurs en période de changement tout en cherchant à les projeter dans l'avenir | |
| Points de développement | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✗ A du mal à se positionner quand il ne dispose que d'une vision partielle de la situation, gagnerait à prendre confiance et à utiliser plus spontanément ses capacités analytiques comme atouts ✗ Gagnerait à encore plus défendre certaines idées et ce même si elles ne sont suivies directement | |

ORIENTATION RÉSULTATS

Niveau obtenu : **4**

Forces

- ✓ Se montre ambitieux, vise des objectifs de développement et de croissance
- ✓ N'a pas peur d'élargir le champs de ses activités
- ✓ Met en avant une grande efficacité
- ✓ Évalue l'optimisation des ressources administratives, revoit les attributions de tâches et les ressources nécessaires lorsque deux équipes se rapprochent, anticipe les doublons
- ✓ Partage spontanément les succès et les lie à des chiffres concrets, connaît ses chiffres, suit les résultats de son département
- ✓ Identifie les obstacles qui pourraient entravés les résultats

Points de développement

- ✗ Gagnerait à se montrer encore plus proactif face aux obstacles (poser des solutions pour contrer les obstacles)

CENTRÉ SUR LE CLIENT

Niveau obtenu : **4**

Forces

- ✓ Manifeste de l'intérêt pour le client, l'intègre spontanément dans sa réflexion, sa stratégie et son plan d'actions
- ✓ Rappelle l'importance des clients et de s'adapter à leurs besoins
- ✓ Crée de la confiance avec les clients, vise une approche long terme, insiste sur la notion de fidélité
- ✓ Oriente son discours et son plan d'actions en fonction des priorités de son interlocuteur/client, ose poser la question
- ✓ Oriente son choix de technologie en fonction des besoins exprimés par les clients

Points de développement

- ✗ Gagnerait à systématiser une étape de récolte des avis et de la satisfaction client dans son plan d'action

LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS (LEA)

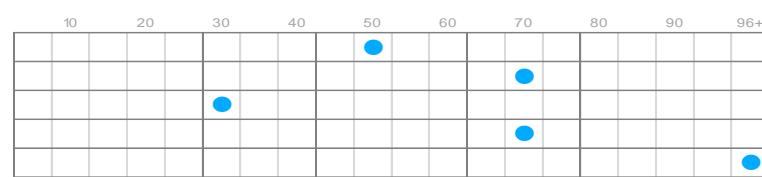
Ce questionnaire nous fournit de l'information sur la façon dont le participant se perçoit au quotidien (le temps qu'il investit pour certaines tâches) dans son rôle de management.

| | BAS | BAS-MOYEN | MOYEN | HAUT-MOYEN | HAUT | | | | | |
|--|-----|-----------|-------|------------|------|----|----|----|----|-----|
| | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 96+ |

Créer une vision

1. Conservateur
2. Innovateur
3. Technicien
4. Individuel
5. Stratégique

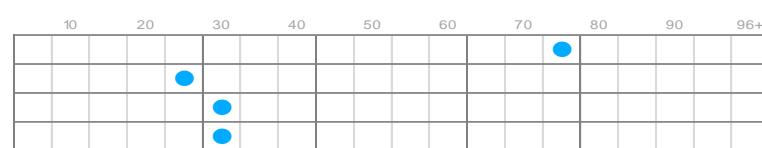
50%
70%
30%
70%
99%



Développement de l'adhésion

6. Persuasif
7. Aisance sociale
8. Dynamisation
9. Retenue

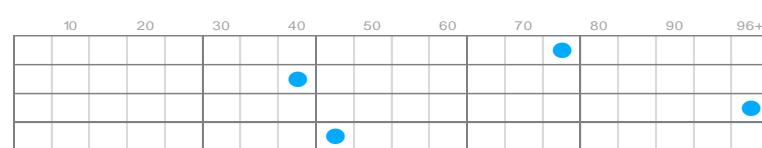
75%
25%
30%
30%



Mise en oeuvre de la vision

10. Normatif
11. Tactique
12. Communication
13. Délégation

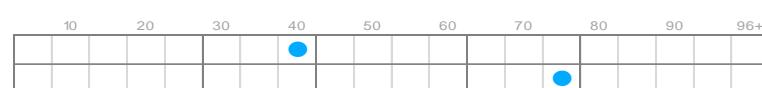
75%
40%
99%
45%



Fonction de suivi

14. Contrôle
15. Feed-back

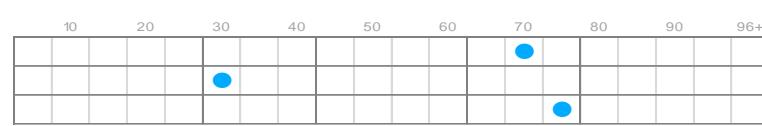
40%
75%



Obtention des résultats

16. Centré sur le management
17. Dominant
18. Production

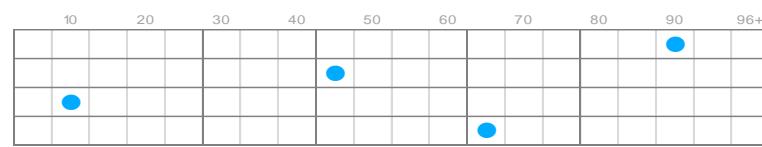
70%
30%
75%



Fonctionnement en équipe

19. Coopératif
20. Consensuel
21. Réaction à l'autorité
22. Empathie

90%
45%
10%
65%



INTERPRÉTATION DU STYLE DE LEADERSHIP

Monsieur Debeve consacre d'ores et déjà une partie importante de son temps de travail à des activités stratégiques. Il se positionne et prend des décisions seul en ayant toutefois consacré du temps en amont au fait de communiquer, de persuader les autres et d'avoir recueilli leurs besoins et attentes. Nous pensons qu'il serait intéressant qu'il investisse un peu plus de temps sur la création de relations notamment en dehors de son équipe directe.

DÉFINITIONS

| Création de la vision | | |
|-------------------------------------|--|--|
| 1) Conservateur | Étudier les problèmes à la lumière des expériences passées pour mieux prédire, renforcer le statu quo et minimiser les risques. | |
| 2) Innovateur | Se sentir à l'aise dans des environnements à fort changement ; être disposé à prendre des risques et à imaginer ou utiliser de nouvelles approches même si elles n'ont pas encore fait leurs preuves. | |
| 3) Technicien | Acquérir et entretenir des connaissances approfondies dans son domaine de compétence ; utiliser son expertise pour étudier à fond les problèmes et tirer des conclusions. | |
| 4) Individuel | Souligner l'importance qu'il y a à prendre des décisions de manière autonome ; se considérer comme l'acteur principal dans la prise de décision. | |
| 5) Stratégique | Placer les problèmes à résoudre et les décisions à prendre dans une perspective globale et à long terme. Privilégier une analyse objective de la situation, anticiper et planifier. | |
| Développement de l'adhésion | | |
| 6) Persuasif | Construire l'engagement des personnes en sachant les convaincre et leur faire partager son point de vue. | |
| 7) Aisance sociale | Agir de manière extravertie, amicale et peu formelle ; savoir établir rapidement des relations ouvertes et agréables avec les autres. | |
| 8) Dynamisation | Opérer avec une bonne dose d'énergie, d'intensité et d'expression émotionnelle ; avoir le don de préserver l'enthousiasme et l'implication des autres. | |
| 9) Retenue | Garder une attitude mesurée, retenue et calme dans les relations en s'efforçant de contrôler l'expression de ses sentiments. | |
| Mise en œuvre de la vision | | |
| 10) Normatif | Adopter une approche systématique et organisée ; préférer travailler de manière précise et méthodique ; développer et utiliser des lignes de conduite et des procédures. | |
| 11) Tactique | Mettre l'accent sur des stratégies à court terme, pratiques et concrètes, produisant des résultats immédiats. | |
| 12) Communication | Enoncer clairement aux autres ce que l'on veut et ce que l'on attend d'eux ; exprimer clairement ses pensées et ses idées ; maintenir un flux précis et constant d'informations. | |
| 13) Délégation | Compter sur le talent des autres pour atteindre les objectifs en leur confiant des tâches importantes et en leur laissant suffisamment d'autonomie pour qu'ils exercent leur propre jugement. | |
| Fonction de suivi | | |
| 14) Contrôle | Adopter une approche dans laquelle on ne considère rien comme acquis, fixer des délais pour certaines actions et surveiller la progression des activités pour s'assurer qu'elles seront réalisées dans les délais. | |
| 15) Feed-back | Dire franchement aux autres ce que vous pensez d'eux, comment on apprécie leur performance, de quelle façon ils ont répondu aux attentes. | |
| Obtention des résultats | | |
| 16) Centré sur le management | Chercher à exercer son influence en étant en position d'autorité, prendre en charge et diriger les efforts des autres. | |
| 17) Dominant | Exercer une forte pression pour obtenir des résultats grâce à une attitude assurée, ferme et compétitive. | |
| 18) Production | Etre tourné résolument vers les réalisations ; avoir des attentes élevées pour soi-même et les autres ; faire pression pour obtenir un niveau de performance élevé. | |
| Fonctionnement en équipe | | |
| 19) Coopératif | Prendre en compte les besoins et les intérêts des autres en étant prêt à différer des tâches visant à réaliser ses propres objectifs pour aider des collègues à accomplir les leurs. | |
| 20) Consensuel | Valoriser les idées et les opinions des autres et recueillir leurs apports comme une partie de son processus de prise de décision. | |
| 21) Réaction à l'autorité | Se montrer loyal vis-à-vis de son entreprise ; respecter les idées et les opinions des personnes investies d'une autorité et y puiser ses informations, instructions et décisions. | |
| 22) Empathie | Montrer que l'on se préoccupe vraiment des autres et de leurs besoins en établissant avec eux des relations étroites et en les soutenant moralement. | |

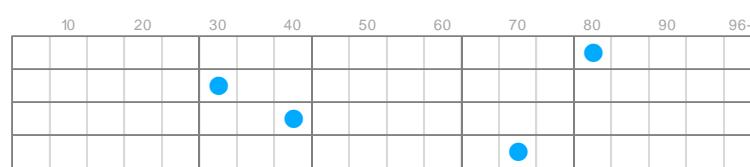
3. RESSOURCES MOTIVATIONNELLES

INDIVIDUAL DIRECTIONS INVENTORY™ (IDI)

| BAS | BAS-MOYEN | MOYEN | HAUT-MOYEN | HAUT |
|-----|-----------|-------|------------|------|
|-----|-----------|-------|------------|------|

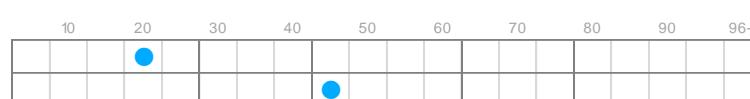
Affilier

1. Donner
2. Recevoir
3. Appartenir
4. Exprimer
- 80%
30%
40%
70%



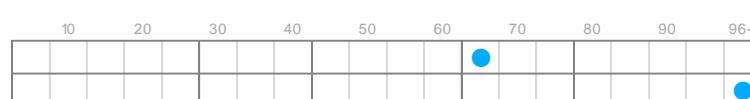
Attirer

5. Entretenir son image sociale
6. Divertir
- 20%
45%



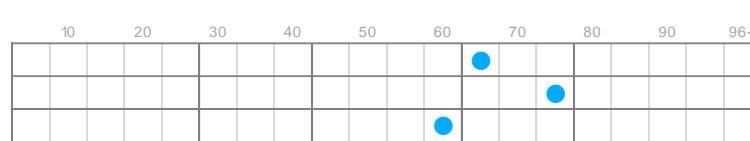
Percevoir

7. Créer
8. Interpréter
- 65%
99%



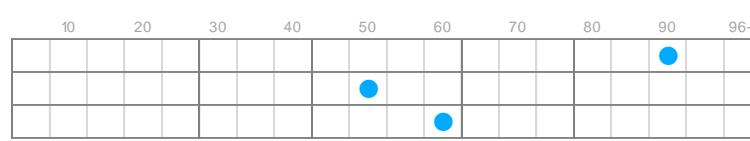
Maitriser

9. Exceller
10. Persévirer
11. Structurer
- 65%
75%
60%



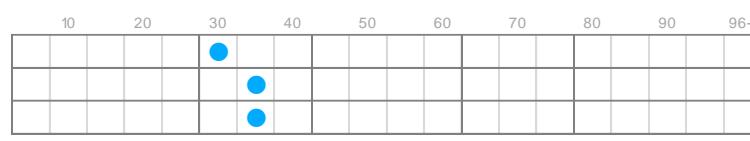
Relever les défis

12. Manoeuvrer
13. Gagner
14. Contrôler
- 90%
50%
60%



Maintenir

15. Stabiliser
16. Etre indépendant
17. Etre irréprochable
- 30%
35%
35%



DÉFINITIONS

Affilier

| | | |
|----|------------|--|
| 1) | Donner | Eprouver de la satisfaction dans sa relation avec les autres en leur donnant soutien, affection et empathie. |
| 2) | Recevoir | Eprouver de la satisfaction dans sa relation avec les autres pour obtenir leur soutien, affection et empathie. |
| 3) | Appartenir | Eprouver de la satisfaction dans sa relation avec les autres en groupe et en développant des liens mutuels de loyauté. |
| 4) | Exprimer | Eprouver de la satisfaction dans sa relation avec les autres en s'exprimant d'une manière directe et spontanée sur le plan émotionnel. |

Attirer

| | | |
|----|------------------------------|---|
| 5) | Entretenir son image sociale | Eprouver de la satisfaction à obtenir des récompenses sociales telles que la reconnaissance et le statut grâce à ses aptitudes sociales, ses réalisations et/ou ses activités. |
| 6) | Divertir | Eprouver de la satisfaction à générer une reconnaissance sociale telle que l'admiration et l'enthousiasme en utilisant son charisme et ses talents personnels pour animer les situations et distraire les gens. |

Percevoir

| | | |
|----|-------------|---|
| 7) | Créer | Eprouver de la satisfaction à faire preuve d'imagination et d'originalité et à percevoir le monde d'une manière innovatrice et créative. |
| 8) | Interpréter | Eprouver de la satisfaction à rechercher la stimulation intellectuelle et à percevoir le monde d'une manière logique, analytique et non-émotionnelle. |

Maîtriser

| | | |
|-----|------------|--|
| 9) | Exceller | Eprouver de la satisfaction à se mettre soi-même constamment au défi et se stimuler pour parvenir aux plus hauts niveaux de réalisation. |
| 10) | Persévérer | Eprouver de la satisfaction à démontrer son endurance, sa détermination et sa ténacité. |
| 11) | Structurer | Eprouver de la satisfaction à contrôler son environnement grâce à son sens de l'organisation, sa précision et sa minutie. |

Relever les défis

| | | |
|-----|-----------|--|
| 12) | Manœuvrer | Eprouver de la satisfaction à naviguer dans son environnement en recherchant et en créant activement les occasions et à tourner ces dernières à son avantage. |
| 13) | Gagner | Eprouver de la satisfaction à agir d'une manière énergique, combative et directement compétitive pour gagner. |
| 14) | Contrôler | Eprouver de la satisfaction à prendre les choses en charge, à avoir un certain pouvoir et autorité, à influencer et contrôler les personnes et les événements. |

Maintenir

| | | |
|-----|--------------------|---|
| 15) | Stabiliser | Eprouver de la satisfaction à conserver un environnement prévisible, sûr et cohérent. |
| 16) | Être indépendant | Eprouver de la satisfaction à être autonome et à ne subir aucun contrôle portant atteinte à sa liberté d'action. |
| 17) | Être irréprochable | Eprouver de la satisfaction à se référer et à tendre à un comportement idéal et des normes personnelles mettant la personne au-dessus de tout reproche. |

4. AUTO-ÉVALUATION

Ce document a été complété par le participant avant que la session de Development Center Individuel ne commence.

| | | <u>BON NIVEAU</u> | <u>À DÉVELOPPER</u> | <u>À ACQUÉRIR</u> |
|------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| I LEAD | <u>COMMUNICATION EFFICACE</u> | | X | |
| | <u>OUVERTURE</u> | | X | |
| | <u>ENTHOUSIASMER</u> | X | | |
| | <u>FEED-BACK</u> | X | | |
| WE LEAD | <u>RESPONSABILISER</u> | X | | |
| | <u>COOPÉRER</u> | | X | |
| | <u>VISION STRATÉGIQUE</u> | X | | |
| | <u>ESPRIT ENTREPRENEURIAL</u> | X | | |
| SPIE LEADS | <u>ORIENTATION RÉSULTATS</u> | X | | |
| | <u>CENTRÉ SUR LE CLIENT</u> | | X | |

5. POINTS FORTS ET AXES DE DÉVELOPPEMENT

Forces

- Force 1 :
- Force 2 :
- Force 3 :

Points de développement

- Point de développement 1 :
- Point de développement 2 :
- Point de développement 3 :