



## Profil de leadership

### Guide de référence rapide



Comprend :

Profil de style de travail et de performance (p.2)

Raisonnement opérationnel (p.6)

Style de gestion des conflits (p.7)

## Profil de style de travail et de performance

DIMENSION	CÔTÉ GAUCHE	GAMME MOYENNE	CÔTÉ DROIT
<b>NON-DOMINANT VS. DOMINANT</b>			
<p><b>Orientation sur le leadership</b></p> <p>Le degré auquel une personne est <b>motivée à prendre en charge et à diriger les autres.</b></p>	<p><b>Motivé à contribuer plutôt qu'à diriger les autres</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agréable et modeste</li> <li>• Aime être un collaborateur individuel ou un joueur d'équipe</li> <li>• Suit facilement les directives</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas vouloir assumer un rôle de leadership</li> <li>• Peut être mal à l'aise de s'affirmer ou de déléguer</li> </ul>	<p><b>Est à l'aise de contribuer ou de diriger au besoin</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'aise de prendre des directives des autres</li> <li>• À l'aise pour prendre les choses en main si nécessaire</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut avoir de la difficulté à diriger les autres chaque jour</li> <li>• Peut avoir besoin d'une occasion de prendre les choses en main pour être satisfait au travail</li> </ul>	<p><b>Motivé à diriger les autres</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmé et assuré</li> <li>• Aime prendre les choses en main et fournir des directives</li> <li>• Fait preuve d'initiative</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut se sentir frustré si ne peut pas prendre de décisions indépendantes</li> <li>• Peut trouver difficile de suivre les directives des autres</li> </ul>
<b>SATISFAIT VS. AXÉ SUR LES RÉSULTATS</b>			
<p><b>Orientation sur les réalisations</b></p> <p>Le degré auquel une personne se <b>concentre sur la réalisation d'objectifs ambitieux.</b></p>	<p><b>Motivé par des objectifs modestes</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile à vivre et facile à satisfaire</li> <li>• Généralement satisfait d'eux-mêmes et des autres</li> <li>• Aime les tâches simples ou celles qu'ils ont déjà maîtrisées</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut trouver difficile à maintenir un niveau élevé de performance</li> <li>• Peut avoir besoin de soutien actif avec des objectifs exigeants</li> </ul>	<p><b>Motivé par des objectifs réalistes et atteignables</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable de remplir les responsabilités et de répondre aux normes et aux attentes des autres</li> <li>• A des attentes réalistes face à eux-mêmes et aux autres</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut se sentir frustré par des attentes qu'ils pensent déraisonnables</li> <li>• Peut avoir besoin d'être encouragé avec des objectifs qui sont difficiles à atteindre</li> </ul>	<p><b>Motivé par des objectifs ambitieux</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hautement motivé et travailleur</li> <li>• A des attentes élevées à l'égard d'eux-mêmes et des autres</li> <li>• Apprécie les tâches difficiles et les projets d'affectation</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut avoir besoin d'être mis au défi et être utiliser pleinement pour être impliqué</li> <li>• Peut être frustré lorsque les objectifs personnels ou les attentes ne sont pas atteint</li> </ul>

DIMENSION	CÔTÉ GAUCHE	GAMME MOYENNE	CÔTÉ DROIT
<b>RÉACTIF VS. CALME</b>			
<p><b>Orientation émotionnelle</b></p> <p>Le degré auquel une personne <b>est tolérant au stress et à la pression.</b></p>	<p><b>Réactivité face au stress et à la pression</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilant et prompt</li> <li>• Fait preuve d'urgence</li> <li>• Répond rapidement aux situations stressantes</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être tendu ou anxieux</li> <li>• Peut devenir contrarié ou découragé lorsque les choses ne vont pas bien</li> </ul>	<p><b>Tolérant au stress et à la pression typiques</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut gérer le stress et la pression typiques de travail</li> <li>• Généralement perçu par les autres comme équilibré et stable</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas toujours afficher un sentiment d'urgence</li> <li>• Peut devenir angoissée par des périodes prolongées de fortes demandes de travail</li> </ul>	<p><b>Résilient au stress et à la pression</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempéré et modéré</li> <li>• Pense aux solutions possibles avant d'agir</li> <li>• Prend de lourdes exigences de travail sans broncher</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être plus lent à répondre aux situations d'urgence</li> <li>• D'autres peuvent confondre le calme pour un manque d'inquiétude ou d'enthousiasme</li> </ul>
<b>RÉSERVÉ VS. EXTRAVERTI</b>			
<p><b>Orientation sociale</b></p> <p>Le degré auquel une personne <b>apprécie l'interaction sociale.</b></p>	<p><b>Aime et cherche à travailler de manière indépendante</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchi et attentif</li> <li>• Se concentre facilement sur le travail indépendant</li> <li>• Examine attentivement les pensées et les idées avant de les partager</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut préférer travailler de manière indépendante lorsque l'implication d'autrui est requise</li> <li>• Peut ne pas exprimer ouvertement ses idées et opinions</li> </ul>	<p><b>À l'aise de travailler de façon indépendante ou avec les autres au besoin</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable de mener des tâches indépendantes et collaboratives</li> <li>• À l'aise de travailler avec les autres</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas apprécier les événements avec des personnes inconnues ou le réseautage</li> <li>• Peut nécessiter une certaine occasion de travailler avec d'autres pour rester engagé</li> </ul>	<p><b>Apprécie et recherche les interactions sociales</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvert et communicatif</li> <li>• Établit facilement des relations avec les autres</li> <li>• Aime rencontrer de nouvelles personnes et le réseautage</li> <li>• Partage facilement les pensées et les idées</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut préférer impliquer les autres lorsque le travail indépendant est requis</li> <li>• Peut avoir besoin de reconnaissance verbale des autres pour rester engagé</li> </ul>

DIMENSION	CÔTÉ GAUCHE	GAMME MOYENNE	CÔTÉ DROIT
<b>DIRECT VS. EMPATHIQUE</b>			
<p><b>Orientation interpersonnelle</b></p> <p>Le degré auquel une personne est <b>sensible aux besoins et aux sentiments des autres.</b></p>	<p><b>Soucieux de l'objectivité et de l'accomplissement des tâches</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honnête et franc</li> <li>Communicateur direct et clair</li> <li>Exprime facilement les opinions impopulaires</li> <li>Prend un point de vue objectif, non émotionnel</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut se concentrer sur l'exécution des tâches plus que les besoins personnels</li> <li>Peut être perçu comme insensible aux sentiments des autres</li> </ul>	<p><b>Conscient de l'accomplissement de la tâche et des sentiments des autres</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honnête au sujet des points de vue et des opinions</li> <li>Tient compte des besoins et des sentiments des autres</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut être mal à l'aise avec des gens qui sont contrariés ou en colère</li> <li>Peut trouver difficile de fournir ou de recevoir des commentaires négatifs</li> </ul>	<p><b>Soucieux des besoins et des sentiments des autres</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compatissant et serviable</li> <li>Communicateur discret</li> <li>Axé sur le soutien aux autres</li> <li>S'efforce d'atteindre des résultats où toutes les parties sont satisfaites</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut se concentrer sur les besoins personnels plutôt que sur l'exécution des tâches</li> <li>Peut mettre les besoins des autres avant leurs propres besoins</li> </ul>
<b>SPONTANÉ VS. DISCIPLINÉ</b>			
<p><b>Orientation sur la tâche</b></p> <p>Le degré auquel une personne est <b>systématique dans son approche des tâches.</b></p>	<p><b>Préfère une approche flexible aux tâches</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Improvise et s'adapte</li> <li>Suit la voie la plus rapide pour atteindre les objectifs</li> <li>Saisit facilement la « vue d'ensemble »</li> <li>Non lié par les règles ou les processus</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut négliger les exigences de planification et de préparation</li> <li>Peut négliger les détails ou prendre des raccourcis</li> </ul>	<p><b>À l'aise d'être plus flexible ou systématique au besoin</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conscient des exigences de planification et de préparation</li> <li>Capable de s'adapter au besoin pour atteindre les objectifs</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut trouver difficile de suivre un plan ou un processus strict</li> <li>Peut trouver difficile d'improviser ou d'apprendre par le biais de « essai et erreur »</li> </ul>	<p><b>Préfère une approche systématique aux tâches</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conscient et fiable</li> <li>Crée et suit les plans</li> <li>Établit l'ordre et la structure</li> <li>S'occupe facilement des détails</li> <li>Se conforme naturellement aux règles et aux processus</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut nécessiter un plan détaillé afin d'accomplir les tâches</li> <li>Peut négliger la « vue d'ensemble »</li> </ul>

DIMENSION	CÔTÉ GAUCHE	GAMME MOYENNE	CÔTÉ DROIT
<b>CONVENTIONNEL VS. OUVERT D'ESPRIT</b>			
<p><b>Orientation conceptuelle</b></p> <p>Le degré auquel une personne est <b>réceptive aux nouvelles idées ou expériences.</b></p>	<p><b>Désire des idées éprouvées et des expériences familières</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique et prévisible</li> <li>• Adhère aux méthodes établies</li> <li>• Trouve des solutions « éprouvées » aux problèmes</li> <li>• Reste concentré sur les tâches répétitives</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être résistant à de nouveaux outils ou nouvelles méthodes</li> <li>• Peut avoir besoin de temps pour s'adapter au changement</li> </ul>	<p><b>Réceptif aux approches éprouvées ou expérimentales en fonction des besoins</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable de s'appuyer sur les idées des autres</li> <li>• A un style réaliste de résolution de problèmes</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut résister au départ à des idées qui impliquent un changement rapide ou radical</li> <li>• Peut se sentir frustré sans variété de tâches</li> </ul>	<p><b>Désire des idées innovatrices et de nouvelles expériences</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginatif et curieux</li> <li>• Expérimente de nouveaux outils et nouvelles méthodes</li> <li>• Trouve des solutions créatives aux problèmes</li> <li>• S'adapte facilement aux changements</li> </ul> <p><b>DÉFIS POTENTIELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut avoir besoin de beaucoup de changements pour rester stimulé</li> <li>• N'évalue pas forcément l'utilité d'idées nouvelles avant la mise en pratique</li> </ul>

## Raisonnement opérationnel

DIMENSION	DE BASE	AVANCÉ
<b>CAPACITÉ DE RAISONNEMENT VERBAL</b>		
Le degré auquel une personne <b>est capable de comprendre et de résoudre des problèmes commerciaux dans un format écrit ou verbal en utilisant la logique et le jugement.</b>	<p><b>Difficulté à résoudre des problèmes commerciaux sous forme écrite ou verbale</b></p> <p><b>DÉFIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut avoir besoin de la participation d'autres personnes pour interpréter des informations complexes</li> <li>• Peut avoir besoin d'aide pour résoudre des scénarios quotidiens nécessitant une logique et un raisonnement</li> <li>• Peut bénéficier d'un coaching et d'une formation supplémentaires sur la résolution de problèmes complexes</li> </ul>	<p><b>Résout correctement les problèmes commerciaux dans un format écrit ou verbal</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable d'analyser et d'interpréter des informations écrites ou orales complexes</li> <li>• Capable de poser des jugements corrects à partir d'informations écrites</li> <li>• Capable de résoudre des scénarios quotidiens nécessitant une logique et un raisonnement</li> </ul>
<b>CAPACITÉ DE RAISONNEMENT NUMÉRIQUE</b>		
Le degré auquel une personne <b>est capable de comprendre et de résoudre des problèmes commerciaux dans un format numérique en faisant les calculs appropriés.</b>	<p><b>Difficulté à résoudre les problèmes commerciaux dans un format numérique</b></p> <p><b>DÉFIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut avoir besoin de la participation d'autres personnes pour faire les bons jugements à partir de données numériques</li> <li>• Peut avoir besoin d'aide pour résoudre les scénarios quotidiens nécessitant des calculs numériques</li> <li>• Peut bénéficier d'une formation supplémentaire sur la réalisation de calculs numériques complexes</li> </ul>	<p><b>Résout correctement les problèmes commerciaux dans un format numérique</b></p> <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable de poser des jugements et des décisions corrects basés sur des calculs numériques</li> <li>• Capable de résoudre des scénarios quotidiens nécessitant des calculs numériques</li> <li>• Capable d'analyser et d'interpréter des données numériques complexes, telles que des informations financières</li> </ul>

## Style de gestion des conflits

DESCRIPTION	PLUS EFFICACE LORSQUE :	MOINS EFFICACE LORSQUE :
<b>DOMINANT</b>		
Le degré auquel une personne <b>résout un conflit en demandant à l'autre partie d'accepter sa position.</b>	<p><b>Le résultat est plus important que la relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le résultat est critique et ne peut pas être compromis</li> <li>Une décision immédiate est nécessaire</li> <li>Il s'agit d'une urgence ou d'une préoccupation de sécurité</li> <li>Avoir raison est plus important que de préserver la relation</li> <li>Une décision défavorable par l'autre partie sera coûteuse pour vous ou pour l'organisation</li> <li>L'autre partie manque d'expertise pour prendre la décision</li> <li>Votre position, autorité, ou droits sont contestés</li> <li>Une façon de procéder impopulaire est nécessaire</li> </ul>	<p><b>La relation est autant ou plus importante que le résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préserver ou construire la relation est très important</li> <li>Le problème n'est pas important pour vous</li> <li>L'autre partie est en position d'autorité</li> <li>Vous pouvez avoir tort ou la position alternative pourrait être mieux</li> <li>L'engagement et le soutien de l'autre partie sont nécessaires pour réussir</li> <li>L'autre partie possède un haut degré de compétence</li> <li>Le problème est complexe et nécessite la participation d'autres</li> <li>La décision n'a pas à être prise rapidement</li> </ul>
<b>OBLIGEANT</b>		
Le degré auquel une personne <b>résout un conflit en « cédant » et en laissant l'autre partie avoir son chemin.</b>	<p><b>La relation est plus importante que le résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préserver ou construire la relation importe plus que d'avoir raison</li> <li>Le problème n'est pas important pour vous</li> <li>L'autre partie est dans une position d'autorité</li> <li>Soutenir les besoins de l'autre partie ne sera pas coûteux pour vous</li> <li>Une résolution temporaire vous donne le temps de parvenir à un accord futur</li> <li>Un résultat favorable est peu probable et il est préférable de rétablir l'harmonie Aider les autres à tirer les leçons de leurs décisions est important</li> <li>Le service à la clientèle et la satisfaction sont la priorité</li> </ul>	<p><b>Le résultat est autant ou plus important que la relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est très important pour vous</li> <li>Une décision défavorable de l'autre partie sera coûteuse pour vous ou l'organisation</li> <li>Vous croyez fortement que vous avez raison</li> <li>L'autre partie manque d'expertise pour prendre la décision par eux-mêmes</li> <li>Votre poste, votre autorité ou vos droits sont contestés</li> <li>Un leadership fort et confiant est nécessaire</li> <li>Le problème est complexe et nécessite la discussion à propos d'idées alternatives</li> <li>La décision n'a pas besoin d'être prise rapidement</li> </ul>



DESCRIPTION	PLUS EFFICACE LORSQUE :	MOINS EFFICACE LORSQUE :
<b>COLLABORANT</b>		
<p>Le degré auquel une personne <b>résout un conflit en travaillant à trouver une solution « gagnant-gagnant » où les deux parties atteignent leurs objectifs.</b></p>	<p><b>Le résultat et la relation sont très importants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est complexe</li> <li>Une partie ne peut pas résoudre le problème par elle-même</li> <li>Plusieurs perspectives ou expertises sont nécessaires pour générer une solution créative</li> <li>Les deux parties doivent s'impliquer pour une implémentation réussie</li> <li>Du temps et de l'énergie sont disponibles pour la discussion</li> <li>La capacité à long terme de travailler ensemble est importante</li> <li>La croissance mutuelle et l'apprentissage sont une priorité</li> <li>Une décision proactive est nécessaire</li> </ul>	<p><b>Le résultat ou la relation n'est pas important</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est anodin ou simple</li> <li>Une décision immédiate est requise</li> <li>Le résultat n'est pas important pour vous ou l'autre partie</li> <li>Le temps et l'énergie ne sont pas disponibles pour explorer toutes les options possibles</li> <li>La position de l'autre partie est sans aucun doute erronée</li> </ul>
<b>COMPROMETTANT</b>		
<p>Le degré auquel une personne <b>résout un conflit en « se rencontrant à mi-chemin » où les deux parties font des concessions.</b></p>	<p><b>Le résultat et la relation sont modérément importants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs des parties sont mutuellement exclusifs</li> <li>Il est irréaliste de satisfaire totalement les deux parties</li> <li>Vous êtes prêt à renoncer à quelque chose en échange de quelque chose d'autre</li> <li>Une résolution rapide est plus importante que l'exploration de toutes les options</li> <li>On ne peut parvenir à un consensus</li> <li>Une approche dominante ou collaboratrice n'a pas fonctionné</li> <li>Trouver une solution est mieux qu'une impasse</li> <li>Une solution temporaire à un problème complexe est nécessaire</li> </ul>	<p><b>Le résultat ou la relation est très important</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est complexe et nécessite une solution créative</li> <li>Les résultats sont suffisamment importants pour accorder le temps et l'énergie nécessaires à la collaboration</li> <li>L'une ou l'autre des parties n'atteindra pas un résultat acceptable</li> <li>Le mécontentement ou le ressentiment peuvent déclencher un conflit subséquent</li> <li>Une partie est en position d'autorité</li> <li>Les principes ou les valeurs sont en jeu et ne doivent pas être compromis</li> <li>Une solution à long terme est requise</li> </ul>



DESCRIPTION	PLUS EFFICACE LORSQUE :	MOINS EFFICACE LORSQUE :
<b>ÉVITANT</b>		
<p>Le degré auquel une personne <b>choisit d'éviter ou de retarder la gestion d'un conflit.</b></p>	<p><b>Ni le résultat ni la relation n'est important</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème est anodin</li> <li>• Il n'y aura pas de relation continue avec l'autre partie</li> <li>• Le dommage potentiel surpasse l'avantage de traiter la question</li> <li>• Il est plus approprié pour d'autres de résoudre la question</li> <li>• Une période de « refroidissement » est nécessaire pour réduire les tensions ou retrouver son sang-froid</li> <li>• Il n'y a aucune occasion d'aborder la question de manière constructive</li> </ul>	<p><b>Le résultat ou la relation est important</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème est important pour vous ou l'autre partie</li> <li>• Il est de votre responsabilité de prendre une décision</li> <li>• L'autre partie pourrait bénéficier d'une confrontation constructive</li> <li>• Une attention rapide est nécessaire</li> <li>• Retarder la résolution sera coûteux pour vous ou pour l'organisation</li> <li>• L'autre partie refuse de retarder</li> </ul>