



# Rapport de Compétences

**Maxine Maximum**

26 janvier 2012

**CONFIDENTIEL**

## Introduction

Le Rapport de Compétences 16PF® comporte plusieurs sections ; ces sections sont rédigées de façon à être utilisées directement par les managers avec l'aide d'un praticien qualifié.

### Profil de compétences

Un résumé sous forme de graphiques est présenté pour les performances probables des participants dans un ensemble de compétences. Les compétences du Modèle de Compétences OPP sont celles qui sont les plus couramment utilisées dans les différentes organisations. Le potentiel d'un participant est fourni à partir de ses réponses au questionnaire 16PF. Ce potentiel est évalué sur la base des recherches déjà effectuées sur la relation entre l'instrument 16PF et les compétences, puis compilé avec l'appréciation d'un expert. L'annexe à la fin de ce rapport fournit un guide de référence sommaire sur la signification de chaque compétence.

### Résultats par compétence

Dans cette section, chaque compétence est explorée en détail. La correspondance probable du participant à une compétence donnée est décrite, et des pistes de développement sont proposées. Les descriptions sont fonction du degré de compatibilité entre le profil 16PF du participant et ce que la compétence requiert probablement. Les pistes de développement sont rédigées selon qu'elle corroborent en positif ou en négatif les facteurs du 16PF. Cette corrélation est indiquée par un symbole à côté de chaque indicateur du 16PF :

- + lorsque les résultats, pour un facteur 16PF donné, indiquent une relation positive à la compétence
- pour une relation qui apparaît négative
- o lorsque le résultat du 16PF est moyen ou oscille entre une relation positive et une relation négative

### Questions en entretien

Cette section peut être utilisée comme un guide pour conduire des entretiens basés sur les compétences. Deux questions standard sont posées à tous les participants pour chaque compétence, et sont suivies par des questions plus exploratoires qui varient selon le profil 16PF du participant. Ces questions se concentrent sur les domaines où le participant peut avoir besoin de compenser un écart potentiel entre son profil 16PF et ce qui est exigé par la compétence.

## Utilisation du rapport

Les indications qui sont contenues dans tout rapport généré par informatique doivent être considérées comme des hypothèses à valider avec d'autres sources de données, comme les entretiens, les données biographiques et les autres résultats de tests. Toutes les informations contenues dans ce rapport sont confidentielles et doivent être traitées avec prudence.

Il est important de prendre en considération que :

- Les résultats sont fondés sur la description, par le participant, de sa propre personnalité et de son propre comportement, ce qui ne reflète pas forcément la manière dont les autres le perçoivent. La pertinence des résultats dépend donc de l'ouverture d'esprit dont le participant fait preuve en répondant au questionnaire et de son niveau de conscience de soi.
- Les résultats sont comparés avec ceux d'un grand nombre de personnes qui ont répondu à ce questionnaire.
- Le rapport décrit le style probable du participant, mais ne mesure pas ses savoir-faire ou ses connaissances, et il ne comporte donc pas de conclusions définitives sur ses capacités.
- La prédiction du potentiel est fondée sur des études montrant la relation entre une large gamme de compétences et les dimensions du questionnaire 16PF. Ces études indiquent comment, chez la plupart des personnes, les compétences et la personnalité sont liées. Toutefois, il existe différentes manières de satisfaire aux exigences liées à une compétence, et chaque personne peut avoir sa propre façon d'y parvenir. Les questions de l'entretien peuvent être utiles pour comprendre de manière plus approfondie le caractère unique de chaque individu.

Les résultats du questionnaire sont, en général, valables pendant 12 à 18 mois après sa passation, ou moins si les individus traversent des changements majeurs dans leurs conditions de travail ou dans leur vie.

## Profil de compétences

	1	2	3	4	5
Correspondance	Faible	Légère	Moyenne	Bonne	Excellente
<b>Mode Intellectuel</b>					
Analyse et résolution de problèmes					
Innovation					
Vision stratégique					
Sens du profit					
Communication écrite					
Orientation à la technologie et à la nouveauté					
<b>Mode Operationnel</b>					
Motivation aux résultats / exigence					
Orientation client					
Désir d'apprendre					
Résistance à la pression					
Sens de l'initiative					
Flexibilité					
Prise de décisions					
Planification et organisation					
Fiabilité et rigueur					
<b>Mode Relationnel</b>					
Travail en équipe					
Influence					
Communication orale					
Management des personnes					
*Intégrité et respect des autres					

\*Il est préférable d'évaluer cette compétence par entretien ou par une évaluation spécifique de l'intégrité ; les résultats du 16PF doivent être pris en compte avec précaution.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Analyse et résolution de problèmes

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Cette compétence concerne l'approche analytique de résolution des problèmes pour aboutir à des conclusions logiques. Cela suppose de rassembler des informations provenant de sources variées et d'en acquérir rapidement une bonne compréhension. Cela exige de travailler de manière efficace sur des informations complexes, contradictoires ou ambiguës, d'aller au-delà de l'apparence des problèmes et d'identifier les mécanismes et les causes sous-jacents.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- + M. Maximum a tendance à adopter une approche logique et objective de l'analyse de données.
- o Il semble avoir tendance à analyser les données et les problèmes avec autant de pondération et de prudence que la plupart des gens.
- Dans la résolution de problèmes, il peut être si préoccupé par des détails pratiques qu'il risque de ne pas avoir une vue d'ensemble du problème, laissant alors de côté le contexte plus global de la situation, ainsi que les questions qui y sont indirectement liées.

### Suggestions de développement

La tendance de M. Maximum à se concentrer sur les détails immédiats peut l'amener à omettre certains aspects et solutions moins évidents. Il pourrait améliorer son analyse en créant une représentation visuelle de la situation, pour la rendre plus tangible. Il pourrait aussi utiliser des modèles théoriques de résolution de problèmes, qui l'aideraient à structurer sa pensée et à utiliser une analyse plus large et plus profonde.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Innovation

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

L'innovation consiste à transformer des idées créatives en solutions originales. Cette compétence est mobilisée lorsqu'on applique des façons différentes de faire à des situations actuelles, et lorsqu'on utilise cette créativité dans d'autres circonstances. Une approche innovante met en jeu d'une part la création d'idées et, d'autre part, la représentation de leur mise en oeuvre.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum a tendance à se montrer à l'aise avec les méthodes existantes tout en étant ouvert sur les nouvelles manières de faire les choses.
- Il se concentre très nettement sur les solutions pratiques et réalistes.
- Il est probable qu'il se sente partagé entre le fait de prendre du temps pour réfléchir aux idées et la possibilité d'être plus spontané et enthousiaste pour agir.
- + Son désir d'assouplir ou de s'affranchir des règles lui permettra d'être à son aise pour adapter des procédures et contourner les pratiques standard, si celles-ci l'empêchent d'atteindre ses objectifs.
- + M. Maximum a tendance agir sans plan ni préparation détaillée. Il se sent à l'aise pour changer de direction et évitera de s'inquiéter sur les détails des plans futurs.

### Suggestions de développement

M. Maximum préfère une solution pratique et facile à mettre en oeuvre à des idées plus théoriques. Il risque de trouver peu pratiques les innovations abstraites, et peut être trop prompt à les écarter. Il tirerait profit de se demander comment les choses fonctionnent, y compris en ré-évaluant ses propres méthodes. De même, lorsque d'autres personnes émettent des suggestions, il devrait favoriser le processus d'innovation en proposant des recommandations pratiques, plutôt que de le fragiliser par des critiques.

Le manque apparent de respect pour les règles et les conventions dont M. Maximum fait preuve, peut créer des résistances dans l'entreprise, rendant difficile pour lui la réalisation des idées. Il trouvera probablement que ses suggestions sont mieux acceptées s'il prend le temps de penser à la manière dont les idées qu'il promeut affectent les procédures standard, tout comme les personnes qui les appliquent.

M. Maximum aura besoin de prendre conscience que de nombreuses personnes ne partagent pas sa tolérance pour le désordre. Bien qu'il croit que cela encourage la créativité, il devra probablement adopter une approche plus planifiée s'il veut voir les idées devenir réalité.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Vision stratégique

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence suppose de créer une vision claire de l'avenir des affaires. Ceux qui font preuve de Vision stratégique prennent en compte les objectifs à long terme de leur organisation et définissent la stratégie qui permettra aux autres de les atteindre. Il prennent aussi en compte le contexte plus large dans lequel leurs affaires sont menées et anticipent les changements ou les défis à venir pour l'organisation.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum a tendance à adopter une approche pragmatique et réaliste, se concentrant sur les problèmes et les questions spécifiques. Il se sent particulièrement à l'aise pour travailler sur des tâches clairement définies.
- Il est probable qu'en fonction de la situation, il soit attentif à maintenir la stabilité, ou éprouve de l'enthousiasme à définir de nouvelles orientations.

### Suggestions de développement

M. Maximum se concentre en général sur les questions immédiates et pratiques. Il accorde probablement plus d'attention aux détails qu'à une vue d'ensemble. Il pourrait s'appuyer sur des modèles favorisant le développement de la pensée stratégique et passer en revue la situation actuelle pour son équipe, son département ou son organisation. Il pourrait ainsi identifier des thèmes clés et considérer leur implication globale et à long terme. Il pourrait également s'entraîner grâce à des exercices spécialement conçus de pensée stratégique.

## Résultat des compétences

Mode Intellectuel

### Sens du profit

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes, faisant preuve d'un sens du profit, prennent en considération les flux financiers et les ressources au sein d'une organisation et ont le souci d'obtenir une valeur ajoutée maximale à toutes les étapes. Elles cherchent à atteindre les objectifs commerciaux en tenant compte de la rentabilité afin que leur activité soient aussi compétitive et performante que possible.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Il est probable que M. Maximum soit prêt à entrer en compétition avec les autres pour remporter un succès, tout en montrant également une volonté de faire des concessions dans certaines situations pour éviter des conflits inutiles.

### Suggestions de développement

Il n'y a pas de suggestion de développement pour cette compétence.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Communication écrite

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à écrire clairement et de manière succincte. Une communication claire à l'écrit suppose que l'on adapte le style et le contenu, pour répondre aux exigences de la situation et des destinataires. Communiquer clairement et efficacement suppose en général de recourir à des arguments bien structurés et logiques, et d'éviter les termes techniques ou complexes lorsqu'ils ne sont pas nécessaires.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- + Il est probable que M. Maximum communique de manière directe, réaliste et concise, mettant l'accent sur les faits et les données brutes.
- Son style de communication reflétera sa personnalité ; il aura probablement un peu de mal à adhérer aux formes conventionnelles de rédaction de documents.
- Il est probable qu'une approche informelle et spontanée attire plus M. Maximum qu'une planification détaillée de sa communication écrite.

### Suggestions de développement

Pour des gens qui attachent une grande importance au style rédactionnel, celui de M. Maximum peut sembler basique ou répétitif. Il peut avoir besoin d'adapter son approche à certains publics ou sujets, en utilisant une langue plus imagée et évocatrice que celle qu'il aimerait lui-même lire.

Sa tendance à être rapide, voire direct, laisse supposer que M. Maximum est frustré par certaines des conventions de la communication écrite. Il peut avoir besoin de passer plus de temps à vérifier la grammaire et à relire le contenu, notamment dans les e-mails ou les longs documents.

La communication écrite de M. Maximum reflète sans doute sa tendance à une démarche peu formelle et structurée. Par conséquent, les lecteurs peuvent avoir du mal à suivre ses arguments. Son expression écrite pourra être améliorée par une approche plus planifiée. Plutôt que de se précipiter dans l'écriture, il pourrait commencer par noter ses objectifs et les points les plus importants à mentionner, puis fixer l'ordre dans lequel les communiquer, et réfléchir au style que ses destinataires apprécieront le plus. Cela devrait l'aider à créer un écrit concis qui atteigne ses buts.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Orientation à la technologie et à la nouveauté

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Ceux qui font preuve d'Orientation à la technologie et à la nouveauté sont à l'aise et capables d'utiliser les technologies pour atteindre leurs objectifs avec une meilleure efficacité et une meilleure qualité. Cela suppose d'être ouvert aux avancées technologiques et de les comprendre rapidement. Les personnes qui sont compétentes dans ce domaine utilisent les technologies de manière adéquate, et aident les autres à comprendre et à apprécier les bénéfices du recours à la technologie.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Il est prêt à recourir aux méthodes qui lui sont familières mais aussi à essayer de nouvelles approches lorsque c'est judicieux.

### Suggestions de développement

Il n'y a pas de suggestion de développement pour cette compétence.

## Résultat des compétences

Mode Operationnel

### Motivation aux résultats / exigence

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence exige d'être fortement concentré sur la fixation et l'atteinte de niveaux de qualités élevés. Les personnes motivées par l'excellence s'imposent à elles-mêmes et aux autres des exigences très élevées. Pour y parvenir, elles prennent les mesures appropriées pour contrôler tant la qualité de leur propre travail que celui des autres.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum peut ne pas considérer qu'il est important d'accomplir les tâches d'une manière bien structurée et organisée ; il est probable qu'il attache à la qualité une valeur moindre que d'autres personnes.
- M. Maximum fait probablement preuve d'un niveau de prudence conforme à la plupart des gens ; il est donc enclin à contrôler la qualité dans les domaines importants.
- Son sens des responsabilités est de nature à conduire M. Maximum à contrôler la qualité du travail lorsque c'est nécessaire.

### Suggestions de développement

Pour tirer le meilleur de lui-même et des autres, M. Maximum aura probablement besoin d'adopter une démarche plus organisée. Il lui serait bénéfique de fixer des objectifs clairs avec des dates-butoirs (pour lui-même et, le cas échéant, pour les autres) et d'établir des standards clairs sur la qualité du travail exigée.

## Resultat des competences

Mode Operationnel

### Orientation client

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve de sens du client ont à coeur de développer des relations fortes et durables avec leurs clients. Elles sont poussées par le désir de satisfaire les besoins des clients, voire de dépasser leurs attentes, à chaque fois que c'est possible. Cette compétence peut viser les clients internes comme externes à l'organisation. Les clients internes peuvent être d'autres services ou personnes de la même organisation.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum souhaitera probablement avoir un nombre limité de contacts avec ses clients, tout en montrant par ailleurs un véritable intérêt à les soutenir.
- Les clients peuvent trouver que son approche est désorganisée, car il a tendance à être plus flexible, que préoccupé par les plans, les détails, ou le suivi de l'activité.
- Sa tendance à s'interroger sur les motivations des autres pourrait conduire les clients à avoir l'impression qu'il manque de confiance en eux.

### Suggestions de développement

M. Maximum s'est décrit lui-même comme inorganisé, peu enclin à préparer des choses à l'avance. Il apporte probablement plus ou moins de soin à la préparation selon son évaluation de la situation. S'ils le savaient, de nombreux clients auraient un regard négatif sur cette approche. Il paraît peu probable que cela contribue d'une manière positive à une culture véritablement centrée sur le client au niveau de son équipe ou de son organisation. M. Maximum pourrait tirer profit de passer du temps pour parler avec des clients actuels et passés, et prendre en compte les expériences réussies et les échecs.

Sa méfiance sur les motivations des autres peut rendre difficile l'établissement de relations clients solides pour M. Maximum. Tout en restant conscient de la nature commerciale de la relation, il pourrait se rendre compte qu'en établissant des relations de confiance et en traitant le client équitablement, celui-ci agirait de même et ferait preuve de plus d'honnêteté à son égard et à celui de son organisation.

## Résultat des compétences

Mode Operationnel

### Désir d'apprendre

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence concerne la recherche continuelle de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que le développement des aptitudes déjà acquises. Elle suppose que l'on profite de toutes les occasions de se développer au plan professionnel, que l'on recherche des retours sur soi tant sur le style que sur le fond, que l'on apprenne des autres et que l'on tire les leçons de ses succès comme de ses échecs.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Il peut apprécier de construire sur ses connaissances actuelles et de développer de nouveaux savoir-faire.
- Il est probable qu'il saisisse les occasions de se développer lorsqu'elles se présentent, plutôt que de planifier des temps de formation.
- Généralement confiant dans ses capacités, M. Maximum est probablement réaliste sur les feedbacks et prêt à apprendre et à se développer dans certains domaines.
- Avec un niveau d'assurance en société comparable à la majorité des gens, il fera assez bien face à un feedback constructif ou à des critiques venant des autres.

### Suggestions de développement

Les gens comme M. Maximum, qui préfèrent une approche moins planifiée de la vie, sont peu enclins à adopter une démarche structurée de leur propre apprentissage et développement. En recourant à une méthode d'apprentissage plus planifiée il réalisera plus dans le temps et avec les ressources imparties. Cela vaut autant pour l'identification des besoins de formation que pour l'apprentissage en lui-même.

## Résultat des compétences

Mode Operationnel

### Résistance à la pression

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Résister à la pression suppose une attitude positive dans les situations de stress ou après un échec. Cette compétence s'appuie sur la capacité à gérer ses émotions, sur le désir de relever de nouveaux défis, et sur l'énergie mobilisée pour rester concentré sur ces défis lorsque des difficultés surviennent.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Il contrôle ses émotions aussi bien que la plupart des gens et devrait être capable de faire face aux retards et problèmes communs.
- Il semble aussi confiant dans ses capacités que la plupart des gens ; il est donc probable qu'il assume sa responsabilité pour ses actions.
- Aussi à l'aise en société que la plupart des gens, M. Maximum est probablement capable de gérer correctement les situations relationnelles difficiles.

### Suggestions de développement

Il n'y a pas de suggestion de développement pour cette compétence.

## Resultat des competences

### Mode Operationnel

### Sens de l'initiative

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes qui font preuve de sens de l'initiative sont toujours à la recherche de tâches à accomplir. Elles ont confiance en elles, sont proactives et créent leur propre activité, plutôt que d'attendre qu'on leur donne des instructions. Elles sont également prêtes à prendre des risques, si elles pensent que cela peut apporter un plus.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- En raison de son approche détendue de la vie en général, M. Maximum peut donner l'impression, sur son lieu de travail, de ne pas être fortement motivé.
- Aussi assuré que la plupart des gens, il devrait en général se sentir sûr pour prendre des initiatives.
- En général, il fait preuve de constance, mais son humeur peut par moments affecter son activité et ses résultats.
- Il se sent aussi à l'aise que la plupart des gens lorsqu'il est amené à prendre des risques en public.
- En général, il reste ouvert aux opportunités sans pour autant rejeter la stabilité et la routine.
- Il cherchera probablement autant que les autres à prendre l'initiative et à exprimer ses opinions sur la manière dont les objectifs devraient être atteints.

### Suggestions de développement

M. Maximum se décrit comme ayant un niveau de tension physique et un sens de l'urgence inférieurs à la plupart des gens. Il peut être perçu comme trop détendu, attendant que les choses se passent au lieu de prendre l'initiative de passer à l'action. Il devrait penser à la façon dont cela affecte ses performances et l'opinion que les autres ont de lui. Pour montrer un plus grand sens de l'initiative, il pourrait se fixer régulièrement des objectifs de développement professionnel ou rechercher de nouveaux projets.

## Résultat des compétences

Mode Operationnel

### Flexibilité

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à bien réagir au changement. Elle exige que l'on adopte une attitude positive face aux changements, et que l'on soit prêt à s'adapter en présence d'une nouvelle information, de nouvelles situations ou d'une modification des priorités.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum semble aussi ouvert au changement et aux nouvelles approches que la plupart des gens.
- M. Maximum se sent généralement capable de gérer avec calme les demandes inattendues.
- + Préférant ne pas suivre les règles et les règlements, il peut avoir tendance à les assouplir ou à s'en affranchir, à moins qu'il ne les juge très importants.
- + Il n'a guère tendance à faire des plans à l'avance ; les changements ont donc peu de risques de perturber ses plans.
- Il est probable que, selon les situations, il ait tendance à considérer les conséquences avant d'agir et qu'à d'autres moments il réagisse spontanément.

### Suggestions de développement

Pris à son enthousiasme, M. Maximum peut ne pas respecter des règles ou des règlements importants pour atteindre ses objectifs. Il lui serait bénéfique de prendre en considération les impacts immédiats et à plus long terme d'une telle attitude, afin d'évaluer les conséquences d'une telle flexibilité.

M. Maximum n'est pas naturellement enclin à la planification. Bien que cela l'aide à rester flexible, cela peut créer des difficultés en période de changement. Il risque alors de perdre de vue le fil du travail, les délais ou les objectifs. S'il fait des efforts pour planifier, et que ses plans sont modifiés, il peut être frustré et tenté d'abandonner le plan.

## Resultat des competences

### Mode Operationnel

### Prise de décisions

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### Description

Cette compétence a trait à la prise de décisions claires et appropriées. Elle peut être nécessaire même en présence d'informations incomplètes ou ambiguës, ou en cas de période de pression. Etre efficace suppose d'être capable de prendre des décisions impopulaires si nécessaire et d'assumer la responsabilité des conséquences et des impacts de ces décisions.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- + M. Maximum a tendance à prendre ses décisions en s'appuyant objectivement sur ce qui est logique, mais peut-être aussi en ne prenant pas en compte les sentiments des gens.
- o Il est probablement aussi confiant en lui que la plupart des gens lorsqu'il partage ses opinions avec d'autres.
- o Préférant trouver un équilibre entre être le leader et suivre un leader, M. Maximum devrait être à l'aise pour assumer la responsabilité de décisions lorsque c'est nécessaire.
- + Il est probable qu'il se concentre sur les aspects pratiques plutôt que théorique lorsqu'il prend une décision.
- + Il semble important pour lui de pouvoir prendre des décisions de manière autonome. Il ne demande guère d'aide ou de soutien.

### Suggestions de développement

M. Maximum peut négliger les questions liées aux valeurs et aux personnes lorsqu'il prend des décisions. Impliquer les autres, dans les choix qu'il fait, pourrait l'aider à inclure ces facteurs plus subjectifs dans sa prise de décisions. Il pourrait également faire un effort pour intégrer ces éléments dans sa manière de penser.

La focalisation de M. Maximum sur ce qui est réel et observable peut signifier qu'il se sent moins à l'aise pour prendre des décisions lorsque les données sont incomplètes. Il pourrait avoir besoin de penser de manière plus transversale pour combler ces manques ou créer des scénarios alternatifs.

Son désir d'indépendance peut signifier que M. Maximum néglige des occasions de consulter les autres avant d'arrêter une décision. Il pourrait prendre du temps pour considérer les idées intéressantes, en particulier celles des gens concernés par cette décision.

## Resultat des competences

### Mode Operationnel

## Planification et organisation

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

### Description

Cette compétence suppose que l'on établisse et que l'on hiérarchise des tâches et des objectifs pour gérer correctement le temps et les ressources. Les planificateurs efficaces donnent des dates limites selon le temps nécessaire à chaque tâche, et selon la façon dont chaque partie de leur plan affecte les autres. Ils ont aussi des plans de rechange en cas de changement de situation.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum est moins soucieux de planification que la moyenne des gens et peut ne pas être efficace dans la hiérarchisation des priorités.
- Il a tendance à suivre sa façon de faire et risque de ne pas apprécier d'être bridé par des procédures ou par des plans stricts.

### Suggestions de développement

M. Maximum ne se décrit pas comme une personne organisée. Il aurait peut-être intérêt à suivre une formation à la planification et à la gestion du temps et des ressources. Il pourrait aussi passer en revue son fonctionnement lors d'une mission récente, en analysant sa gestion des coûts, du temps, des personnes et des ressources. Cela pourrait également inclure une évaluation de la manière dont il a anticipé et géré tous les risques ou les problèmes potentiels.

M. Maximum a une manière informelle de travailler et il est peu probable qu'il veuille adopter une approche formelle de planification dans sa totalité. Il y a également peu de chances qu'il voie l'intérêt de protocoles et de procédures. Il peut les négliger jusqu'à ce qu'il soit trop tard, en supposant qu'il puissent être contournés ou ignorés. Il aurait peut-être intérêt à adopter des procédures plus formelles et à les inclure dans ses plans dès le début. Cela devrait éviter les conflits éventuels avec les personnes chargées du respect des procédures et apporter à M. Maximum une possibilité de négociation pour les occasions où il aura besoin que ces structures soient flexibles.

## Resultat des competences

Mode Operationnel

### Fiabilité et rigueur

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve de Fiabilité et Rigueur sont consciencieuses et concentrées sur le travail au profit de leur équipe et de leur organisation. Elles suivent volontiers les processus et les procédures, manquent rarement le travail ou les rendez-vous, et préviennent toujours les autres à l'avance lorsqu'elles pensent qu'elles ne pourront pas tenir leurs engagements.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum risque de ne pas apprécier de suivre les règles et peut préférer faire preuve de flexibilité dans son approche.
- Il fait preuve de moins d'auto-discipline que la plupart des gens, ce qui peut l'amener à sembler désinvolte sur certains détails et certaines responsabilités.
- Prêt à suivre l'exemple des autres lorsque c'est nécessaire, il sera aussi capable de se montrer autonome lorsqu'il s'agit de satisfaire à certaines exigences.

### Suggestions de développement

M. Maximum peut être imprévisible en ce qui concerne le respect des règles et des engagements, surtout s'il n'a pas été convaincu de la nécessité d'une date butoir ou d'une méthode en particulier. Il y a plusieurs choses qu'il pourrait faire pour éviter de passer pour exagérément désinvolte. Il pourrait, par exemple, faire un effort pour comprendre les raisons d'être des règles, dates-butoirs ou décisions qui lui semblent inutiles. Il pourrait les remettre en question en cas de besoin, mais accepter de se plier à la décision finale. De même, lorsqu'on lui donne une mission à accomplir, il pourrait demander si on attend de lui qu'il ait une approche particulière, s'il jouit d'une totale liberté ou si celle-ci est limitée.

M. Maximum a tendance à dépenser plus ou moins d'énergie selon son estimation de la priorité des tâches, plutôt que de considérer que tous les travaux requièrent le même degré d'implication. Son manque apparent d'organisation et de préparation suggère que la ponctualité n'est pas son fort. Il gagnerait sans doute à prévoir un moment avant les réunions pour se préparer ou gérer les imprévus. Il pourrait également avoir une approche similaire s'il a des problèmes pour tenir les délais.

## Resultat des competences

### Mode Relationnel

## Travail en équipe

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Être capable de travailler en équipe signifie construire des relations d'entraide au sein d'une équipe, relations basées sur la confiance et le respect. Cela exige de créer un climat d'écoute, de s'adapter aux méthodes de travail de chacun et de se concentrer sur les buts communs. Cela suppose aussi de chercher l'émulation avec les autres, et d'accepter que cette émulation soit un moyen pour l'équipe d'obtenir de meilleurs résultats.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Il apprécie l'autonomie et s'appuie plus sur lui-même qu'il ne recherche le soutien d'une équipe.
- Portant un intérêt pour les autres conforme à la plupart des gens, il semble préparé pour construire de bonnes relations au travail.
- Il lui faut du temps pour développer sa confiance dans les autres et il sera sur ses gardes vis-à-vis de ceux qui pourraient prendre l'avantage sur lui dans des situations d'équipe.
- Compte tenu de son aisance en société, il devrait se sentir à l'aise pour s'exprimer dans un groupe.
- + Facile à vivre, M. Maximum a un style détendu et peu exigeant dans sa relation à autrui, mais peut aussi sembler avoir un niveau de motivation inférieur à celui de ses collègues.

### Suggestions de développement

La tendance de M. Maximum à ne compter que sur lui-même peut l'amener à négliger l'apport du groupe dans l'atteinte d'objectifs communs. Il pourrait essayer de tenir une liste des problèmes ou des décisions les plus importants ou les plus intéressants qu'il a eus pendant la semaine, puis soumettre cette liste à ses collègues pour recueillir leur aide et leur avis.

Une équipe efficace fonctionne sur la confiance. Au moins au début, M. Maximum va probablement être soupçonneux avec ses collègues - peut-être surtout lorsque certains membres de l'équipe contestent les opinions des autres. Cela vaut la peine de se demander s'il s'agit d'un état passager ou de son attitude habituelle envers les autres, ainsi que la cause sous-jacente. Si sa méfiance est dirigée contre certains membres précis de son équipe, il pourrait tirer parti d'un coaching ou d'une discussion avec eux. S'il se méfie de toute l'équipe, ou si cette absence de confiance s'étend au groupe, une activité de "team-building" pourrait être appropriée.

Le calme et la patience de M. Maximum sont rassurants pour certains membres de l'équipe, mais frustrants pour d'autres. Quand ils sont stressés, certains collègues peuvent avoir l'impression qu'il ne comprend pas la gravité de la situation, et seraient rassurés si M. Maximum montrait davantage son implication et un meilleur sens de l'urgence.

## Resultat des competences

### Mode Relationnel

### Influence

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes influentes parviennent à associer le besoin d'atteindre des résultats à court-terme avec la nécessité de maintenir des relations fructueuses à long-terme. Cela suppose de comprendre les autres, de savoir ce qui les motive et de susciter leur adhésion aux actions proposées, mais aussi, de savoir ce qu'on peut donner et ce sur quoi on doit rester inflexible lors d'une négociation. Cela exige souvent d'utiliser ses contacts personnels et professionnels pour affirmer son influence dans les équipes ou les organisations.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum est aussi enclin que la plupart des gens à essayer d'influencer les autres.
- En règle générale, il apparaîtra à l'aise en société et se sentira aussi à l'aise que la plupart des gens à être le centre d'attention.
- Lorsqu'il tente d'influencer les autres, il est aussi peu sujet au doute que la plupart des gens.
- + Vigilant sur les motivations des autres, il se tiendra probablement sur ses gardes lors de négociations.
- M. Maximum paraîtra aussi ouvert sur ses pensées et aussi habile politiquement que la plupart des gens.

### Suggestions de développement

M. Maximum a tendance à penser que les gens utiliseront tous les moyens nécessaires pour parvenir à leur fin. Dans le cadre de négociation ou de relation d'influence, ça l'empêche de tirer parti d'intérêts communs. Il pourrait développer sa capacité à influencer en demandant à chaque personne de partager avec les autres ses objectifs et ses préoccupations plutôt que de faire des supputations. Il pourrait aussi faire des concessions pour montrer qu'il se fie à leurs bonnes intentions. En promouvant l'ouverture et la confiance, il pourrait construire des relations plus fortes et avoir une influence plus importante à long terme.

## Resultat des competences

Mode Relationnel

### Communication orale

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à s'exprimer d'une manière claire et fluide à l'oral. Elle s'illustre par une approche logique et structurée, qui s'adapte aux besoins de chaque situation et à la nature du public. Elle suppose aussi de s'assurer que les interlocuteurs ont bien compris le message. Au-delà d'une simple capacité à présenter quelque chose clairement, cette compétence vise aussi à garantir une communication dans les deux sens.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum a en général confiance en lui et se sent aussi à l'aise que la plupart des gens quand il doit se présenter.
- Prendre la parole en public et faire des présentations ne devraient pas inquiéter M. Maximum outre mesure ; il se sentira, en général, aussi confiant que la plupart des gens dans ce type de situation.
- M. Maximum semble motivé à adapter son style de présentation pour répondre aux demandes nouvelles ou inattendues lorsque c'est nécessaire.

### Suggestions de développement

Il n'y a pas de suggestion de développement pour cette compétence.

## Resultat des competences

Mode Relationnel

### Management des personnes

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

A tous les niveaux, manager efficacement les autres suppose de les rendre capables d'être performants. Pour y parvenir, il est essentiel de prendre une direction claire et de déléguer de manière équitable et appropriée pour donner à ses interlocuteurs les moyens d'atteindre les objectifs. Ceux qui managent efficacement les autres recherchent également des occasions de les faire progresser, en les encourageant à prendre des responsabilités plus grandes et à prendre des décisions.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- M. Maximum a tendance à exprimer ses opinions et à mener les choses tout en manifestant son désir prendre en compte les souhaits des autres lorsque c'est approprié.
- Il a tendance à gérer les problèmes et les contre-temps aussi calmement que la plupart des gens.
- Enclin à se concentrer tant sur les personnes que sur les tâches, il se montrera aussi chaleureux que la majorité des gens avec son équipe.
- Il se sent aussi à l'aise que la plupart des gens pour s'exprimer devant des groupes et pour devenir le centre d'attention.
- Assez sûr de lui, il est probable qu'il inspire confiance aux autres, tout en étant simultanément conscient que certaines choses pourraient mal se passer.
- Prudent sur les motivations des autres, il prend du temps pour leur faire complètement confiance, ainsi qu'à leurs contributions.

### Suggestions de développement

M. Maximum fait preuve d'un manque de confiance dans les bonnes intentions d'autrui. Il aura donc des difficultés à donner aux membres de son équipe des responsabilités significatives ou à les encourager à prendre des initiatives. Une compréhension claire de leurs ambitions, de leurs forces, de leurs craintes et de leurs besoins de développement devrait l'aider à leur assigner un travail qui mette leurs capacités à l'épreuve. Une fois au travail, il devrait résister à l'envie de surveiller de trop près leur progression. Discuter avec son manager de son mode de délégation pourrait aussi l'aider.

## Résultat des compétences

### Mode Relationnel

## Intégrité et respect des autres

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve d'intégrité adoptent une approche éthique dans leur travail et leurs relations. Elles font preuve de discrétion avec les informations confidentielles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et traitent les autres avec équité. Elles interviennent lorsqu'elles estiment que les autres, ou que l'organisation elle-même, agit de manière non-éthique.

### Points clés issus du Questionnaire 16PF pour M. Maximum

- Flexible quant aux processus, M. Maximum ne se préoccupe en principe guère du protocole ou de l'adhésion à une certaine manière de faire les choses.
- Il essaiera d'être prudent sur ce qu'il révèle et devrait avoir tendance à se surveiller lorsqu'il est question d'informations confidentielles.
- Moins enclin à se plier aux règles et aux conventions comportementales, il risque de ne porter qu'une attention minimale aux attentes sociales et aux normes établies.

### Suggestions de développement

Son manque d'intérêt pour l'ordre ne signifie pas nécessairement que M. Maximum manque d'intégrité. Cela pourrait cependant être source de conflit avec les règles ou les codes de déontologie de son organisation ou de sa profession. Il aurait alors intérêt à adopter une approche plus disciplinée s'il voulait prouver son adhésion sur ce plan.

Pour prouver son intégrité, M. Maximum pourrait parfois témoigner de plus de respect aux règles et aux conventions. Son approche désinvolte pourrait être interprétée négativement par les autres.

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Analyse et résolution de problèmes

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

#### Description

Cette compétence concerne l'approche analytique de résolution des problèmes pour aboutir à des conclusions logiques. Cela suppose de rassembler des informations provenant de sources variées et d'en acquérir rapidement une bonne compréhension. Cela exige de travailler de manière efficace sur des informations complexes, contradictoires ou ambiguës, d'aller au-delà de l'apparence des problèmes et d'identifier les mécanismes et les causes sous-jacents.

#### Questions

Pouvez-vous me dire comment vous procédez pour résoudre un problème complexe ?

- Jusqu'à quel point avez-vous eu besoin de prendre en compte les sentiments des autres lorsque vous avez eu à résoudre ce problème ?
- Avez-vous commencé par réfléchir aux choses, ou par prendre des mesures concrètes ?
- Quel était le contexte du problème ? Quelles autres choses étaient liées à ce problème ?

Parlez moi d'une fois où vous avez dû comprendre rapidement une situation.

- Etait-il plus important de comprendre les faits et les chiffres, ou les sentiments et les opinions ?
- Comment ressentez vous le fait d'avoir à comprendre une situation alors que le temps presse ?
- Avez-vous eu besoin d'avoir un aperçu général de la situation pour la comprendre ?

## Questions en entretien

### Mode Intellectuel

## Innovation

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

L'innovation consiste à transformer des idées créatives en solutions originales. Cette compétence est mobilisée lorsqu'on applique des façons différentes de faire à des situations actuelles, et lorsqu'on utilise cette créativité dans d'autres circonstances. Une approche innovante met en jeu d'une part la création d'idées et, d'autre part, la représentation de leur mise en oeuvre.

### Questions

Pouvez-vous me parler d'une fois où vous avez amélioré significativement la manière dont les choses étaient faites dans votre équipe, dans votre département ou dans votre organisation ?

- Les améliorations ont-elles été construites sur la base de méthodes existantes ou ont-elles introduit de nouvelles façons de faire ?
- Quel impact cette amélioration a-t-elle eu sur le tableau d'ensemble ?
- Comment avez-vous équilibré l'importance de l'urgence et celle de la prudence pour mener cela à bien ?
- Comment vous êtes-vous assuré que les procédures existantes adaptées étaient respectées dans ce processus ?
- Comment avez-vous établi vos objectifs et fait vos plans ?

Pouvez vous me parler d'une fois où vous avez transformé une idée en progrès significatif pour votre organisation, votre département ou votre équipe ?

- D'où venait cette idée ?
- Quels problèmes stratégiques avez-vous dû prendre en compte ?
- Comment avez-vous décidé du rythme de la mise en oeuvre ?
- Comment vous êtes-vous assuré que vos idées étaient conformes à l'approche communément admise pour faire les choses ?
- Comment avez-vous contrôlé la qualité ?

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Vision stratégique

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence suppose de créer une vision claire de l'avenir des affaires. Ceux qui font preuve de Vision stratégique prennent en compte les objectifs à long terme de leur organisation et définissent la stratégie qui permettra aux autres de les atteindre. Il prennent aussi en compte le contexte plus large dans lequel leurs affaires sont menées et anticipent les changements ou les défis à venir pour l'organisation.

### Questions

Pouvez-vous me parler de votre rôle dans l'élaboration d'une vision de l'avenir de votre département ou de votre entreprise ?

- Comment avez-vous identifié les questions stratégiques clés ?
- Comment avez-vous à la fois pris en compte les réalités actuelles et les possibilités futures en créant votre vision ?

Quel est le plus grand défi stratégique que vous ayez eu à relever dans votre carrière, et comment l'avez-vous relevé ?

- Quelles en étaient les implications pour le futur ?
- Étiez-vous plus préoccupé à mettre en place le changement ou à préserver la stabilité ?

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Sens du profit

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes, faisant preuve d'un sens du profit, prennent en considération les flux financiers et les ressources au sein d'une organisation et ont le souci d'obtenir une valeur ajoutée maximale à toutes les étapes. Elles cherchent à atteindre les objectifs commerciaux en tenant compte de la profitabilité afin que leur activité soient aussi compétitive et performante que possible.

### Questions

Parlez-moi d'une mission dans laquelle vous avez travaillé à augmenter la profitabilité de l'entreprise. Quelle a été votre part ?

- Avez-vous eu trop ou trop peu de contrôle sur les autres ?

Décrivez une situation où vous vous êtes assuré que les facteurs financiers étaient pris en compte.

- Comment avez-vous influencé les autres pour qu'ils contribuent au succès commercial de l'organisation ?

## Questions en entretien

### Mode Intellectuel

## Communication écrite

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à écrire clairement et de manière succincte. Une communication claire à l'écrit suppose que l'on adapte le style et le contenu, pour répondre aux exigences de la situation et des destinataires. Communiquer clairement et efficacement suppose en général de recourir à des arguments bien structurés et logiques, et d'éviter les termes techniques ou complexes lorsqu'ils ne sont pas nécessaires.

### Questions

Pouvez-vous me donner des exemples de la manière dont vous avez adapté votre style écrit pour communiquer avec des interlocuteurs différents ?

- Comment avez-vous motivé vos interlocuteurs et fait appel à leurs émotions ?
- Comment vous êtes-vous assuré que votre travail était approprié à votre public ?
- Comment avez-vous structuré et organisé ce travail ?

Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation où vous avez communiqué par écrit sur des problèmes techniques à des non-spécialistes ?

- Comment avez-vous retenu l'attention des destinataires ?
- Quelles règles avez-vous suivies ?
- Parlez-moi du planning que vous avez élaboré pour cela.

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Orientation à la technologie et à la nouveauté

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

#### Description

Ceux qui font preuve d'Orientation à la technologie et à la nouveauté sont à l'aise et capables d'utiliser les technologies pour atteindre leurs objectifs avec une meilleure efficacité et une meilleure qualité. Cela suppose d'être ouvert aux avancées technologiques et de les comprendre rapidement. Les personnes qui sont compétentes dans ce domaine utilisent les technologies de manière adéquate, et aident les autres à comprendre et à apprécier les bénéfices du recours à la technologie.

#### Questions

Pouvez-vous donner un exemple où vous avez utilisé efficacement la technologie pour réaliser un projet ?

- Si vous deviez le refaire, changeriez-vous quelque chose ?

Pouvez-vous décrire une situation où vous avez eu à apprendre à vous servir d'une nouvelle technologie ?

- Depuis combien de temps aviez-vous connaissance de cette nouvelle technologie avant d'apprendre à vous en servir ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Motivation aux résultats / exigence

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence exige d'être fortement concentré sur la fixation et l'atteinte de niveaux de qualités élevés. Les personnes motivées par l'excellence s'imposent à elles-mêmes et aux autres des exigences très élevées. Pour y parvenir, elles prennent les mesures appropriées pour contrôler tant la qualité de leur propre travail que celui des autres.

### Questions

Donnez, s'il vous plaît, l'exemple d'une situation où vous avez dépassé le niveau de qualité qui avait été convenu.

- Comment vous êtes-vous organisé et comment vous êtes-vous assuré que vous étiez en bonne voie pour terminer dans les délais ?
- Avez-vous opté pour la rapidité ou pour la précision ?
- Comment vous êtes-vous assuré que les choses se passaient bien ?

Donnez un exemple d'une situation où vous avez dû vous assurer que les personnes travaillaient avec l'objectif de fournir des résultats de haute qualité.

- Comment avez-vous communiqué sur les standards requis ?
- Comment équilibrez-vous contrôle et passage à l'action ?
- Qui était responsable de l'atteinte d'un haut niveau de qualité - vous ou d'autres ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

### Orientation client

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve de sens du client ont à coeur de développer des relations fortes et durables avec leurs clients. Elles sont poussées par le désir de satisfaire les besoins des clients, voire de dépasser leurs attentes, à chaque fois que c'est possible. Cette compétence peut viser les clients internes comme externes à l'organisation. Les clients internes peuvent être d'autres services ou personnes de la même organisation.

### Questions

Donnez-moi, s'il vous plait, un exemple d'une occasion où vous avez fait preuve de sens de client.

- Décrivez la relation que vous aviez avec votre client.
- Comment votre client savait-il à quoi s'attendre ?
- Combien de temps vous a-t-il fallu pour développer une relation de confiance ?

Racontez moi comment vous vous y êtes pris avec un client provocateur.

- Qu'est-ce qui était le plus important, ce que vous ressentiez ou aider ce client ?
- Quels renseignements et informations avez-vous noté sur cette situation ?
- De quelle manière étiez-vous responsable dans cette situation particulière ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

### Désir d'apprendre

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Cette compétence concerne la recherche continuelle de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que le développement des aptitudes déjà acquises. Elle suppose que l'on profite de toutes les occasions de se développer au plan professionnel, que l'on recherche des retours sur soi tant sur le style que sur le fond, que l'on apprenne des autres et que l'on tire les leçons de ses succès comme de ses échecs.

### Questions

Comment vous assurez-vous que vos connaissances et vos savoir-faire sont suffisamment à jour ?

- Comment vous assurez-vous que vous êtes autant ouvert à l'apprentissage de nouvelles choses qu'au perfectionnement de ce que vous savez déjà ?
- Expliquez moi comment vous avez planifié ce développement.
- Comment savez-vous que vous avez un besoin de développement ?
- Quels risques et défis avez-vous rencontrés lorsque vous avez appris de nouveaux savoir-faire ?

Parlez moi d'une fois où vous avez demandé des feedbacks à d'autres personnes. Comment vous y êtes-vous pris et comment avez-vous utilisé ces informations pour améliorer votre façon de travailler ?

- En quoi votre approche a-t-elle changé à la suite de cela ?
- Quels aspects de cela ont été planifié à l'avance ?
- Qu'est-ce qui vous a conduit à demander des feedbacks ?
- Dites-moi comment la critique vous affecte.

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Résistance à la pression

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Résister à la pression suppose une attitude positive dans les situations de stress ou après un échec. Cette compétence s'appuie sur la capacité à gérer ses émotions, sur le désir de relever de nouveaux défis, et sur l'énergie mobilisée pour rester concentré sur ces défis lorsque des difficultés surviennent.

### Questions

Décrivez-moi un moment où vous avez essuyé des critiques au travail. Quelles ont été vos réactions ?

- Qu'est-ce que les autres auraient pu remarquer de vos sentiments dans cette situation ?
- Quels types de critique avez-vous acceptés, et lesquels avez-vous rejetés ?
- De quelle manière avez-vous remis en question ces critiques ?

Parlez-moi d'une situation où vous avez eu à gérer des clients ou des collègues agressifs.

- Quels sentiments ou quelles émotions avez-vous transmis dans cette situation ?
- Quelle part de responsabilité dans ce problème vous êtes-vous attribué ?
- Avez-vous réagi avec sensibilité ou en défiant l'autre personne ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Sens de l'initiative

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes qui font preuve de sens de l'initiative sont toujours à la recherche de tâches à accomplir. Elles ont confiance en elles, sont proactives et créent leur propre activité, plutôt que d'attendre qu'on leur donne des instructions. Elles sont également prêtes à prendre des risques, si elles pensent que cela peut apporter un plus.

### Questions

Pouvez-vous me parler d'une tâche ou d'un projet important dont vous avez été responsable ?

- Quelles tactiques avez-vous utilisées pour maintenir votre motivation ?
- Quelles limites personnelles vous ont affecté pour faire cela ?
- Comment avez-vous fait face aux contre-temps et aux problèmes ?
- Quelle a été votre réaction face à la pression ou aux critiques des autres ?
- Qu'est-ce qui comptait le plus ici - développer de meilleures façons de faire ou s'en tenir à la routine ?
- Pouvez-vous me dire comment vous avez pris en compte les besoins des autres ainsi que les vôtres ?

Pouvez-vous me donner un exemple d'une fois où vous avez dû faire preuve d'initiative pour que quelque chose soit fait ? Qu'est-ce qui vous a poussé à le faire ?

- Auriez-vous pu le faire plus vite ?
- Comment saviez-vous que vous preniez la bonne direction ?
- Avez-vous vécu des remises en cause ou des déceptions ? De quelle manière cela a-t-il affecté votre travail ?
- Comment avez-vous géré les risques dans cette situation ?
- Etiez-vous plus attentif à maintenir l'existant ou à créer quelque chose de nouveau ?
- Avez-vous fait les choses à votre façon ou avez-vous intégré les points de vue des autres ? pourquoi ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Flexibilité

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à bien réagir au changement. Elle exige que l'on adopte une attitude positive face aux changements, et que l'on soit prêt à s'adapter en présence d'une nouvelle information, de nouvelles situations ou d'une modification des priorités.

### Questions

Parlez-moi des changements les plus difficiles auxquels vous avez été confronté au travail.

- Qu'avez-vous eu besoin de savoir sur ces changements avant de répondre ?
- Durant cette période, qu'est-ce que les autres ont, selon vous, remarqué par rapport à votre humeur et à votre façon d'encaisser ?
- Vous êtes-vous conformé à ce que l'on attendait ?
- Comment avez-vous planifié et organisé ce travail ?
- Etait-il plus important d'être enthousiaste ou prudent face à ce changement ?

Donnez-moi, s'il vous plaît, un exemple où vous avez dû répondre à un changement de priorité dans le travail.

- Quelle a été votre réaction à ce besoin de changement ?
- Comment avez-vous fait face pour gérer cette situation ?
- A quelles règles deviez-vous adhérer pour répondre ?
- Décrivez quelles ont été les étapes que vous avez suivies pour adapter votre plan de travail à ce changement.
- Comment avez-vous équilibré l'enthousiasme et la prudence ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

### Prise de décisions

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### Description

Cette compétence a trait à la prise de décisions claires et appropriées. Elle peut être nécessaire même en présence d'informations incomplètes ou ambiguës, ou en cas de période de pression. Etre efficace suppose d'être capable de prendre des décisions impopulaires si nécessaire et d'assumer la responsabilité des conséquences et des impacts de ces décisions.

### Questions

Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû prendre une décision difficile impliquant d'autres personnes.

- Comment vous êtes-vous assuré que les sentiments des gens étaient pris compte ?
- Comment avez-vous communiqué les décisions impopulaires ?
- Dans la prise de décision, comment avez-vous impliqué les autres, tout en vous assurant que vos points de vue étaient pris en compte ?
- Combien de données étaient manquantes ou ambiguës ? Comment avez-vous géré cela ?
- Décrivez comment vous avez impliqué d'autres personnes pour prendre cette décision.

En vous appuyant sur un exemple récent d'une décision importante que vous avez prise avec d'autres personnes, parlez-moi de votre processus de prise de décision.

- Quel a été votre ressenti personnel et quel a été celui des autres au sujet de cette décision ?
- Comment avez-vous su que vous aviez pris la bonne décision ?
- Qui a pris la décision finale ?
- Combien de temps avez-vous passé à réfléchir à des hypothèses plus larges ?
- Comment avez-vous impliqué d'autres personnes ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Planification et organisation

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

### Description

Cette compétence suppose que l'on établisse et que l'on hiérarchise des tâches et des objectifs pour gérer correctement le temps et les ressources. Les planificateurs efficaces donnent des dates limites selon le temps nécessaire à chaque tâche, et selon la façon dont chaque partie de leur plan affecte les autres. Ils ont aussi des plans de rechange en cas de changement de situation.

### Questions

Pouvez-vous me donner un exemple d'une fois où vous avez eu à organiser une tâche, un projet ou événement majeur ?

- Comment avez-vous établi les priorités dans votre travail ?
- Comment avez-vous défini les lignes directrices et les procédures pour ce travail ?

Pouvez-vous me décrire un projet que vous avez planifié et qui impliquait d'autres personnes. Comment leur avez-vous attribué les tâches ?

- Comment avez-vous fait pour leur communiquer le plan ?
- Comment vous êtes-vous assuré de la cohérence entre les normes requises et les comportements des gens ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Fiabilité et rigueur

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve de Fiabilité et Rigueur sont consciencieuses et concentrées sur le travail au profit de leur équipe et de leur organisation. Elles suivent volontiers les processus et les procédures, manquent rarement le travail ou les rendez-vous, et préviennent toujours les autres à l'avance lorsqu'elles pensent qu'elles ne pourront pas tenir leurs engagements.

### Questions

Pouvez-vous me donner un exemple où vous n'avez pas pu tenir une promesse que vous aviez faite à un collègue de travail ou à un client ?

- Qu'auriez-vous pu faire de plus pour tenir vos engagements ?
- Comment avez-vous montré votre persévérance, votre sens de la planification, ainsi que celui de d'organisation dans cette situation ?
- Avez-vous pris les choses en main, ou vous êtes-vous conformé à ce que voulaient les autres ?

Pouvez vous me donner un exemple où vous avez eu à faire un travail qui ne vous motivait pas ?

- Avez-vous fait preuve de persévérance, ou avez-vous contourné le problème ?
- Quelles façons nouvelles ou différentes avez-vous utilisées pour réaliser cela ?
- Avez-vous cédé, ou vous êtes-vous battu pour ce que vous vouliez ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Travail en équipe

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Être capable de travailler en équipe signifie construire des relations d'entraide au sein d'une équipe, relations basées sur la confiance et le respect. Cela exige de créer un climat d'écoute, de s'adapter aux méthodes de travail de chacun et de se concentrer sur les buts communs. Cela suppose aussi de chercher l'émulation avec les autres, et d'accepter que cette émulation soit un moyen pour l'équipe d'obtenir de meilleurs résultats.

### Questions

Racontez-moi comment vous avez construit des relations de travail fortes dans votre emploi actuel/passé.

- De quelle manière avez-vous eu besoin du support de ce groupe ?
- A l'origine, étiez-vous amis ou collègues ?
- Comment avez-vous géré des situations où un haut niveau de confiance était nécessaire ?
- Dites-moi comment vous avez fait des feedbacks aux autres.
- Comment les autres décriraient-ils votre niveau de tension et de patience ?

Donnez un exemple d'une situation où vous avez dû gérer une relation difficile au travail.

- Comment avez-vous collaboré avec les autres pour résoudre ce problème ?
- De quelle façon vouliez-vous soutenir cette personne ?
- Quelles attentes positives aviez-vous par rapport à cette personne en particulier ?
- Auriez-vous pu être plus ferme dans cette situation ?
- Ce problème aurait-il pu être résolu plus vite ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Influence

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Les personnes influentes parviennent à associer le besoin d'atteindre des résultats à court-terme avec la nécessité de maintenir des relations fructueuses à long-terme. Cela suppose de comprendre les autres, de savoir ce qui les motive et de susciter leur adhésion aux actions proposées, mais aussi, de savoir ce qu'on peut donner et ce sur quoi on doit rester inflexible lors d'une négociation. Cela exige souvent d'utiliser ses contacts personnels et professionnels pour affirmer son influence dans les équipes ou les organisations.

### Questions

Donnez s'il vous plaît un exemple où vous avez persuadé un collègue d'adopter une démarche spécifique pour accomplir une tâche.

- Etait-il plus important d'être affirmé ou conciliant dans cette situation ?
- Selon vous, quel niveau de confiance avez-vous semblé avoir dans cette situation ?
- Qu'est-ce qui s'est bien passé et qu'est-ce qui s'est moins bien passé dans cette situation ?
- Comment avez-vous su que vous pouviez faire confiance à cette personne ?
- Avez-vous été diplomate ou direct avec cette personne ?

Donnez un exemple où vous avez dû défendre vos idées face aux objections.

- Lorsque vous avez exprimé vos besoins et vos points de vue, comment vous êtes-vous assuré qu'ils concordaient avec les souhaits des autres ?
- Pensez-vous que vous avez été plutôt sensible ou plutôt dur dans cette situation ?
- Quel était votre degré de confiance en vous dans cette situation ?
- Comment avez-vous créé un climat de confiance dans cette situation ?
- Dans cette situation, était-il plus important d'être prudent sur ce que vous révéliez ou de vous ouvrir aux autres ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Communication orale

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

Cette compétence a trait à la capacité à s'exprimer d'une manière claire et fluide à l'oral. Elle s'illustre par une approche logique et structurée, qui s'adapte aux besoins de chaque situation et à la nature du public. Elle suppose aussi de s'assurer que les interlocuteurs ont bien compris le message. Au-delà d'une simple capacité à présenter quelque chose clairement, cette compétence vise aussi à garantir une communication dans les deux sens.

### Questions

Pourriez-vous me donner un exemple où vous avez eu recours à une communication orale efficace pour expliquer des concepts complexes ? Comment vous êtes-vous assuré que vous aviez été compris ?

- Qu'est-ce qui a bien marché et qu'est-ce qui a moins bien marché ?
- Comment décririez-vous votre niveau de confiance dans cette situation ?
- Avez-vous eu besoin d'adopter une approche conventionnelle ou une approche originale pour ce public ?

Parlez-moi de la dernière présentation que vous avez faite.

- Comment avez-vous géré les réflexions critiques des autres ?
- Quelle image de vous-même pensiez-vous donner lors de votre présentation ?
- Vous en êtes-vous tenu à une approche connue ou avez-vous essayé quelque chose de nouveau ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Management des personnes

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### Description

A tous les niveaux, manager efficacement les autres suppose de les rendre capables d'être performants. Pour y parvenir, il est essentiel de prendre une direction claire et de déléguer de manière équitable et appropriée pour donner à ses interlocuteurs les moyens d'atteindre les objectifs. Ceux qui managent efficacement les autres recherchent également des occasions de les faire progresser, en les encourageant à prendre des responsabilités plus grandes et à prendre des décisions.

### Questions

Pouvez-vous me donner un exemple où vous avez été responsable du management de quelqu'un ou d'une équipe ? Cela peut être avec ou sans une autorité formelle de management.

- Pensez-vous avoir eu une position équilibrée quand vous consultiez les autres ?
- Comment avez-vous géré vos émotions quand les choses sont devenues difficiles ?
- Portez-vous davantage d'attention aux tâches ou aux personnes ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?
- Avez-vous tendance à être ouvert à la critique ou à être plutôt susceptible ?
- Avez-vous été sensibilisé à des erreurs personnelles que vous avez commises quand vous managiez des personnes ?
- Comment parvenez-vous à identifier les motivations et la loyauté des autres ?

Pouvez-vous me donner un exemple d'une fois où vous avez délégué une tâche importante à quelqu'un d'autre.

- Comment avez-vous trouvé le bon positionnement entre accorder de la liberté et donner des directives ?
- Quels types de problèmes se sont posés et quels savoir-faire avez-vous utilisés pour les gérer ?
- Comment avez-vous trouvé le bon positionnement entre vos besoins et ceux de l'autre personne dans cette situation ?
- De quels désaccords étiez-vous conscient, et comment les avez-vous gérés ?
- Comment saviez-vous que vous aviez adopté la bonne manière d'aborder cette situation ?
- Auriez-vous pu être plus positif dans vos attentes envers cette personne ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Intégrité et respect des autres

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### Description

Les personnes qui font preuve d'intégrité adoptent une approche éthique dans leur travail et leurs relations. Elles font preuve de discrétion avec les informations confidentielles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et traitent les autres avec équité. Elles interviennent lorsqu'elles estiment que les autres, ou que l'organisation elle-même, agit de manière non-éthique.

### Questions

Pouvez-vous donner un exemple d'un moment où vous avez intégré les valeurs et l'éthique dans votre prise de décision ?

- Y avait-il des lignes de conduite définies pour vous aider à décider de ce qu'il fallait faire ?
- Aurait-il été mieux de garder l'information ou de la révéler dans cette situation ? Pourquoi ?
- Comment avez-vous déterminé ce qui était juste et ce qui était mauvais dans cette décision ?

Décrivez une fois où vous avez dû faire face au comportement ou au point de vue inapproprié ou illégal d'un collègue.

- Y avait-il des directives établies pour vous aider à décider ce qu'il fallait faire ?
- Était-il plus important d'être direct ou discret ?
- Auriez-vous pu être plus catégorique sur ce qui est bien et mal dans cette situation ?

## Annexe 1: Définition des compétences

Compétence	Définition
<b>Analyse et résolution de problèmes</b>	Cette compétence concerne l'approche analytique de résolution des problèmes pour aboutir à des conclusions logiques. Cela suppose de rassembler des informations provenant de sources variées et d'en acquérir rapidement une bonne compréhension. Cela exige de travailler de manière efficace sur des informations complexes, contradictoires ou ambiguës, d'aller au-delà de l'apparence des problèmes et d'identifier les mécanismes et les causes sous-jacents.
<b>Communication orale</b>	Cette compétence a trait à la capacité à s'exprimer d'une manière claire et fluide à l'oral. Elle s'illustre par une approche logique et structurée, qui s'adapte aux besoins de chaque situation et à la nature du public. Elle suppose aussi de s'assurer que les interlocuteurs ont bien compris le message. Au-delà d'une simple capacité à présenter quelque chose clairement, cette compétence vise aussi à garantir une communication dans les deux sens.
<b>Communication écrite</b>	Cette compétence a trait à la capacité à écrire clairement et de manière succincte. Une communication claire à l'écrit suppose que l'on adapte le style et le contenu, pour répondre aux exigences de la situation et des destinataires. Communiquer clairement et efficacement suppose en général de recourir à des arguments bien structurés et logiques, et d'éviter les termes techniques ou complexes lorsqu'ils ne sont pas nécessaires.
<b>Sens du profit</b>	Les personnes, faisant preuve d'un sens du profit, prennent en considération les flux financiers et les ressources au sein d'une organisation et ont le souci d'obtenir une valeur ajoutée maximale à toutes les étapes. Elles cherchent à atteindre les objectifs commerciaux en tenant compte de la rentabilité afin que leur activité soient aussi compétitive et performante que possible.

Compétence	Définition
<b>Désir d'apprendre</b>	Cette compétence concerne la recherche continue de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que le développement des aptitudes déjà acquises. Elle suppose que l'on profite de toutes les occasions de se développer au plan professionnel, que l'on recherche des retours sur soi tant sur le style que sur le fond, que l'on apprenne des autres et que l'on tire les leçons de ses succès comme de ses échecs.
<b>Travail en équipe</b>	Être capable de travailler en équipe signifie construire des relations d'entraide au sein d'une équipe, relations basées sur la confiance et le respect. Cela exige de créer un climat d'écoute, de s'adapter aux méthodes de travail de chacun et de se concentrer sur les buts communs. Cela suppose aussi de chercher l'émulation avec les autres, et d'accepter que cette émulation soit un moyen pour l'équipe d'obtenir de meilleurs résultats.
<b>Résistance à la pression</b>	Résister à la pression suppose une attitude positive dans les situations de stress ou après un échec. Cette compétence s'appuie sur la capacité à gérer ses émotions, sur le désir de relever de nouveaux défis, et sur l'énergie mobilisée pour rester concentré sur ces défis lorsque des difficultés surviennent.
<b>Orientation client</b>	Les personnes qui font preuve de sens du client ont à coeur de développer des relations fortes et durables avec leurs clients. Elles sont poussées par le désir de satisfaire les besoins des clients, voire de dépasser leurs attentes, à chaque fois que c'est possible. Cette compétence peut viser les clients internes comme externes à l'organisation. Les clients internes peuvent être d'autres services ou personnes de la même organisation.

Compétence	Définition
<b>Prise de décisions</b>	Cette compétence a trait à la prise de décisions claires et appropriées. Elle peut être nécessaire même en présence d'informations incomplètes ou ambiguës, ou en cas de période de pression. Etre efficace suppose d'être capable de prendre des décisions impopulaires si nécessaire et d'assumer la responsabilité des conséquences et des impacts de ces décisions.
<b>Motivation aux résultats / exigence</b>	Cette compétence exige d'être fortement concentré sur la fixation et l'atteinte de niveaux de qualités élevés. Les personnes motivées par l'excellence s'imposent à elles-mêmes et aux autres des exigences très élevées. Pour y parvenir, elles prennent les mesures appropriées pour contrôler tant la qualité de leur propre travail que celui des autres.
<b>Flexibilité</b>	Cette compétence a trait à la capacité à bien réagir au changement. Elle exige que l'on adopte une attitude positive face aux changements, et que l'on soit prêt à s'adapter en présence d'une nouvelle information, de nouvelles situations ou d'une modification des priorités.
<b>Influence</b>	Les personnes influentes parviennent à associer le besoin d'atteindre des résultats à court-terme avec la nécessité de maintenir des relations fructueuses à long-terme. Cela suppose de comprendre les autres, de savoir ce qui les motive et de susciter leur adhésion aux actions proposées, mais aussi, de savoir ce qu'on peut donner et ce sur quoi on doit rester inflexible lors d'une négociation. Cela exige souvent d'utiliser ses contacts personnels et professionnels pour affirmer son influence dans les équipes ou les organisations.

Compétence	Définition
<b>Sens de l'initiative</b>	Les personnes qui font preuve de sens de l'initiative sont toujours à la recherche de tâches à accomplir. Elles ont confiance en elles, sont proactives et créent leur propre activité, plutôt que d'attendre qu'on leur donne des instructions. Elles sont également prêtes à prendre des risques, si elles pensent que cela peut apporter un plus.
<b>Innovation</b>	L'innovation consiste à transformer des idées créatives en solutions originales. Cette compétence est mobilisée lorsqu'on applique des façons différentes de faire à des situations actuelles, et lorsqu'on utilise cette créativité dans d'autres circonstances. Une approche innovante met en jeu d'une part la création d'idées et, d'autre part, la représentation de leur mise en oeuvre.
<b>Intégrité et respect des autres</b>	Les personnes qui font preuve d'intégrité adoptent une approche éthique dans leur travail et leurs relations. Elles font preuve de discrétion avec les informations confidentielles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et traitent les autres avec équité. Elles interviennent lorsqu'elles estiment que les autres, ou que l'organisation elle-même, agit de manière non-éthique.
<b>Management des personnes</b>	A tous les niveaux, manager efficacement les autres suppose de les rendre capables d'être performants. Pour y parvenir, il est essentiel de prendre une direction claire et de déléguer de manière équitable et appropriée pour donner à ses interlocuteurs les moyens d'atteindre les objectifs. Ceux qui managent efficacement les autres recherchent également des occasions de les faire progresser, en les encourageant à prendre des responsabilités plus grandes et à prendre des décisions.

Compétence	Définition
<b>Planification et organisation</b>	Cette compétence suppose que l'on établisse et que l'on hiérarchise des tâches et des objectifs pour gérer correctement le temps et les ressources. Les planificateurs efficaces donnent des dates limites selon le temps nécessaire à chaque tâche, et selon la façon dont chaque partie de leur plan affecte les autres. Ils ont aussi des plans de rechange en cas de changement de situation.
<b>Fiabilité et rigueur</b>	Les personnes qui font preuve de Fiabilité et Rigueur sont consciencieuses et concentrées sur le travail au profit de leur équipe et de leur organisation. Elles suivent volontiers les processus et les procédures, manquent rarement le travail ou les rendez-vous, et préviennent toujours les autres à l'avance lorsqu'elles pensent qu'elles ne pourront pas tenir leurs engagements.
<b>Vision stratégique</b>	Cette compétence suppose de créer une vision claire de l'avenir des affaires. Ceux qui font preuve de Vision stratégique prennent en compte les objectifs à long terme de leur organisation et définissent la stratégie qui permettra aux autres de les atteindre. Ils prennent aussi en compte le contexte plus large dans lequel leurs affaires sont menées et anticipent les changements ou les défis à venir pour l'organisation.
<b>Orientation à la technologie et à la nouveauté</b>	Ceux qui font preuve d'Orientation à la technologie et à la nouveauté sont à l'aise et capables d'utiliser les technologies pour atteindre leurs objectifs avec une meilleure efficacité et une meilleure qualité. Cela suppose d'être ouvert aux avancées technologiques et de les comprendre rapidement. Les personnes qui sont compétentes dans ce domaine utilisent les technologies de manière adéquate, et aident les autres à comprendre et à apprécier les bénéfices du recours à la technologie.



OPP Ltd  
Elsfield Hall  
15-17 Elsfield Way  
Oxford OX2 8EP  
UK  
t: +44 (0)845 603 9958  
f: +44 (0)1865 557483  
enquiry@opp.eu.com  
www.opp.eu.com

IPAT Inc.  
PO Box 1188  
Champaign, IL 61824-1188  
USA  
t: +1 217 352 4739  
t: +1 800 225 4728  
f: +1 217 352 9674  
custserv@ipat.com  
www.ipat.com

© Copyright 2007 Institute for Personality and Ability Testing, Inc. (IPAT), PO Box 1188, Champaign, IL 61824-1188, USA. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction, intégrale ou partielle, conservation et enregistrement dans une base de données, ou transmission sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, photocopie, procédé mécanique, électronique, enregistrement ou autre technique, sont interdits sans l'autorisation préalable de l'éditeur, en dehors du cadre de l'utilisation de la plateforme électronique d'OPP Ltd. Cet ouvrage ne peut être vendu, loué, prêté, échangé ni donné à un tiers. Ni l'acquéreur ni autre individu employé ou sous contrat avec l'acquéreur ne peut utiliser le présent ouvrage sous quelque moyen de distribution que ce soit.

® 16PF est une marque déposée de l'Institute for Personality and Ability Testing, Inc. (IPAT) aux Etats Unis, dans la Communauté Européenne et autres pays. IPAT est une filiale en propriété exclusive de OPP Ltd.

® OPP est une marque déposée de OPP Ltd dans la Communauté Européenne.