



# Le 360 Leadership

Un profil à 360°  
à destination des managers

Profil de :  
Jean DUPONT  
Complété le : 19/12/2019



**ASSESSMENTS 24x7**  
A Global Leader in Online Assessments

Spécimen

# INTRODUCTION

Le **360 Leadership** est une évaluation qui vous permettra :

- D'identifier vos points forts et vos points d'amélioration associés aux compétences essentielles en leadership.
- De déterminer la façon dont les autres vous voient.
- De vous guider dans l'élaboration d'un plan personnalisé de développement de votre leadership.
- De constituer un point de référence dans le développement de votre leadership.

Bien que chacun de nous possède des qualités innées nous permettant de diriger, le leadership est une compétence qui peut être apprise, travaillée et améliorée. Les résultats de cette évaluation vous permettront de découvrir et développer vos points forts et vous aideront à travailler sur vos points d'amélioration pour devenir un leader plus complet, efficace, et capable de s'adapter.

**Le Rapport 360 Leadership comporte trois volets :**

## **1. La Synthèse générale**

Le graphique récapitulatif des résultats fournit une représentation visuelle instantanée de vos résultats dans les huit compétences qui composent le profil 360 Leadership. Les domaines sur lesquels se concentrer sont les scores supérieurs à 3,5 (correspondant aux points à renforcer) et inférieurs à 2,75 (correspondant aux points à développer). Notez que ces scores de compétences correspondent à des moyennes.

## **2. Les Descriptions des catégories**

Il y a trois sections pour chacune des huit compétences. La première de ces trois sections explique la compétence, indique les notes moyennes, puis fournit des commentaires pour les notes élevées et faibles. La deuxième section propose une représentation graphique des résultats des questions individuelles. La troisième section propose des actions d'amélioration pour les personnes désireuses de développer leurs compétences.

## **3. Le rapport 10/10**

Le rapport "10/10" fournit la moyenne pour les 10 questions ayant obtenu la note la plus élevée et les 10 questions ayant obtenu la note la plus faible. Il identifie également la compétence relative à chaque question.

## **Remarque sur ce rapport 360°**

Si vous avez reçu des commentaires de votre supérieur hiérarchique, de vos subordonnés directs ou de vos pairs au moyen de cette évaluation, veuillez noter que les résultats représentent la moyenne des réponses de toutes les personnes qui ont répondu à l'évaluation.

## COMMENT UTILISER CE RAPPORT ?

Faites attention à ne pas vous concentrer uniquement sur vos faiblesses. Une multitude de recherches montrent que la plupart des gens passent trop de temps à essayer de corriger leurs faiblesses et pas assez de temps à renforcer leurs points forts. Prenez soin de trouver de nouveaux moyens d'utiliser vos forces, tout simplement parce que c'est ainsi que vous atteindrez vos niveaux optimaux de performance. Optimisez votre efficacité et votre potentiel en matière de leadership en utilisant les informations contenues dans ce rapport pour :

- Renforcer vos points forts afin d'atteindre l'excellence en tant que leader et optimiser la performance de ceux que vous dirigez.
- Travailler sur les points à améliorer pour prévenir les échecs et, en fin de compte, les transformer en points forts.
- Améliorer vos interactions avec les autres en éliminant les « angles morts ». Ces derniers sont issus de la différence de perception entre la façon dont vous vous voyez et la façon dont les autres vous perçoivent.

Ce rapport définit les compétences essentielles en matière de leadership et présente vos résultats pour chacune d'entre elles. Assurez-vous de bien comprendre chaque compétence, les raisons pour lesquelles vous vous êtes évalué tel que vous l'avez fait, la façon dont les autres vous ont évalué, et les causes réelles des écarts entre la façon dont vous vous êtes évalué et la façon dont les autres vous ont évalué.

Élaborez et mettez en œuvre un plan visant à améliorer votre leadership en mettant davantage l'accent sur la manière d'utiliser vos points forts. Faites à nouveau cette évaluation une fois votre plan mis en œuvre et après avoir laissé suffisamment de temps pour que votre entourage perçoive les changements.

Notez que les informations contenues dans ce rapport sont une compilation des perceptions des personnes que vous avez sollicité. Leurs perceptions peuvent vous apparaître objectivement incorrectes, mais là n'est pas la question. Leurs perceptions correspondent à leur réalité (à la manière dont ces personnes vous perçoivent); il est important que vous en soyez conscient afin d'avoir une chance de changer ces perceptions.

## LES 8 COMPETENCES DU 360 LEADERSHIP

**Les compétences relationnelles.** Dans ce premier chapitre sont évaluées la concision et la clarté de vos communications, ainsi que votre capacité à recevoir du feedback. La question qui est ici posée est : *"Concevez-vous et émettez-vous correctement vos messages, et écoutez-vous attentivement les réponses des gens afin d'ajuster votre action et votre message ?"*

**La prise de décision.** Cette partie traite de votre capacité à examiner systématiquement toutes les options, à déterminer les limites de chacune d'elles, les résultats et les risques à prendre en compte, à évaluer chaque alternative possible, puis à choisir l'option qui répond le mieux aux objectifs et normes souhaités.

**La délégation.** Dans cette section, on examine dans quelle mesure vous donnez aux membres de l'équipe la liberté ou l'espace nécessaires pour déterminer la manière dont ils accompliront le travail, les tâches ou les projets qui leur sont délégués. On pose ici la question : *"Quel climat de confiance créez-vous autour de vous afin que les gens aient le sentiment de pouvoir prendre des risques, de pouvoir se tromper afin d'apprendre et de réaliser ainsi les choses différemment ou de manière optimale ?"*

**L'intelligence émotionnelle.** Dans cette partie, on examine votre capacité à reconnaître, comprendre et exploiter vos propres émotions et celles des autres. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure êtes-vous conscient de vos propres réactions émotionnelles et de celles des autres, et dans quelle mesure utilisez-vous ces informations à bon escient ?"*

**La gestion du changement.** On examine ici dans quelle mesure vous anticipez et planifiez correctement les changements futurs, puis la façon dont vous vous gérez et gérez les autres afin de mener à bien ces changements. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure gérez-vous efficacement le changement sur un plan personnel et de manière plus générale afin d'orienter activement les actions vers des buts positifs et bénéfiques pour vous, votre équipe et votre entreprise ?"*

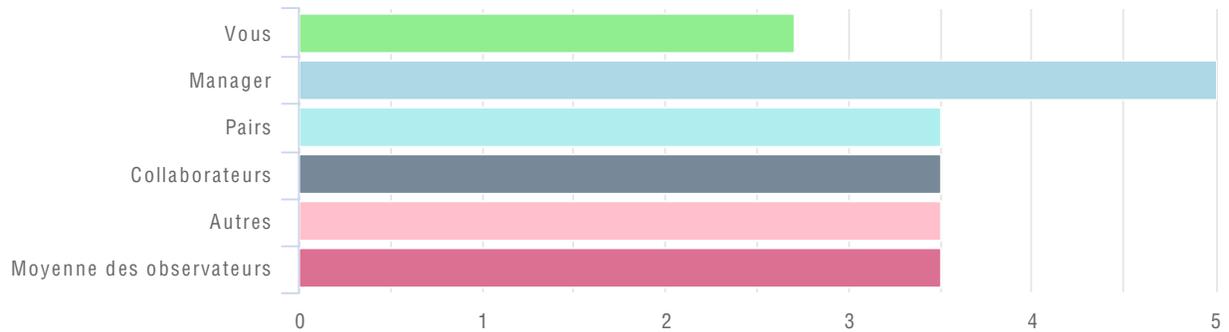
**L'établissement des objectifs et des normes (ou cadre).** Dans cette partie, on évalue votre capacité à gérer des activités et des projets à l'aide d'objectifs et de normes mesurables. On y évalue aussi votre capacité à travailler avec d'autres pour établir des objectifs collectifs et des normes communes afin de développer une vision partagée et susciter l'engagement. Cette compétence porte sur votre capacité à évaluer et à classer par ordre de priorité les objectifs, les intentions et les normes en termes d'action ; à faciliter le processus de fixation des objectifs ; à évaluer les objectifs poursuivis selon des critères et des normes ; et à utiliser les objectifs pour motiver autrui.

**La gestion de l'équipe.** On évalue ici dans quelle mesure vous faites confiance à votre équipe, vous l'entraînez et la guidez ; quelle influence vous exercez sur les membres de l'équipe et de quelle manière vous les aidez à être autonome. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure responsabilisez-vous les membres de l'équipe pour qu'ils aient le sentiment que leurs résultats ne sont que les conséquences de leurs actions ?"*

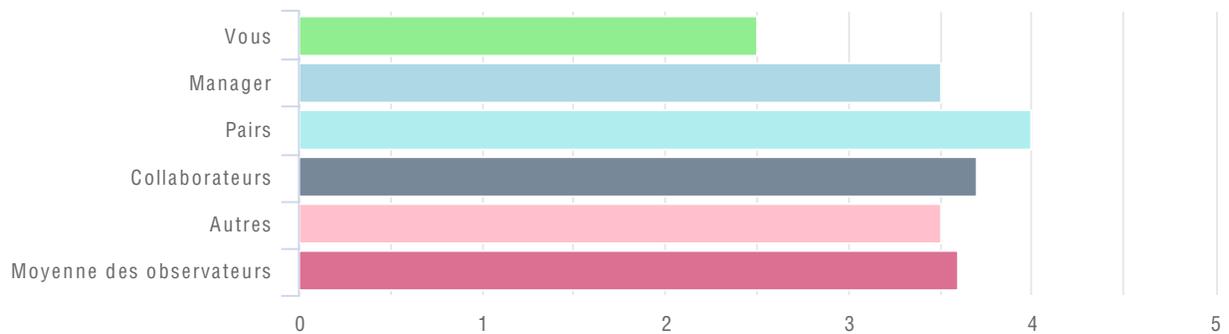
**La vision d'avenir.** Dans cette dernière partie on évalue votre propension à réfléchir à l'avenir à moyen et à long terme afin de déterminer une vision d'avenir positive et inspirante. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure anticipez-vous l'avenir et comment trouvez-vous les moyens de décrire cet avenir de façon créative ou inspirante aux membres de l'équipe ?"*

# Synthèse générale

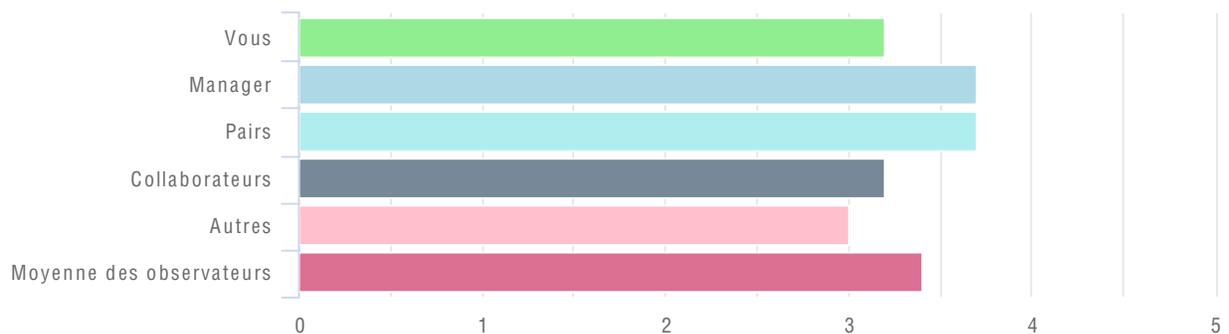
## Les compétences relationnelles



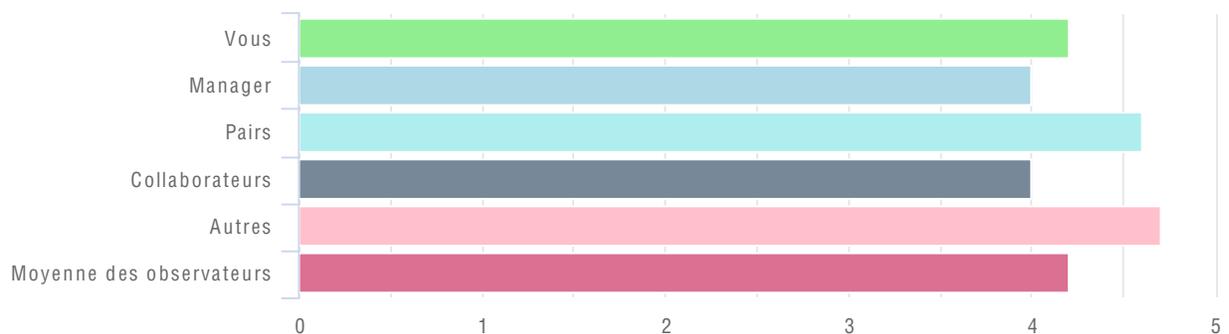
## La prise de décision



## La délégation

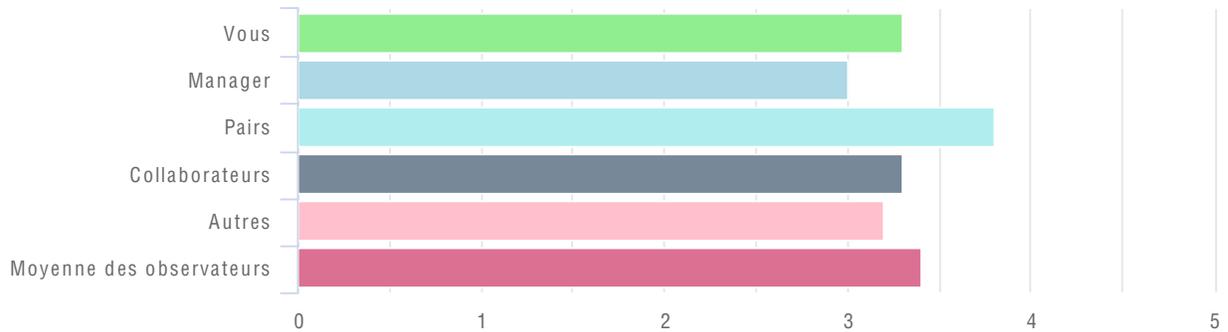


## L'intelligence émotionnelle

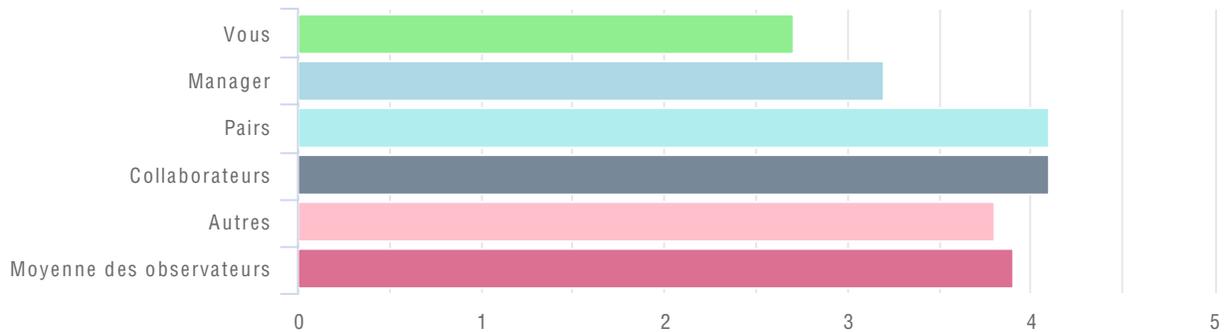


# Synthèse générale (suite)

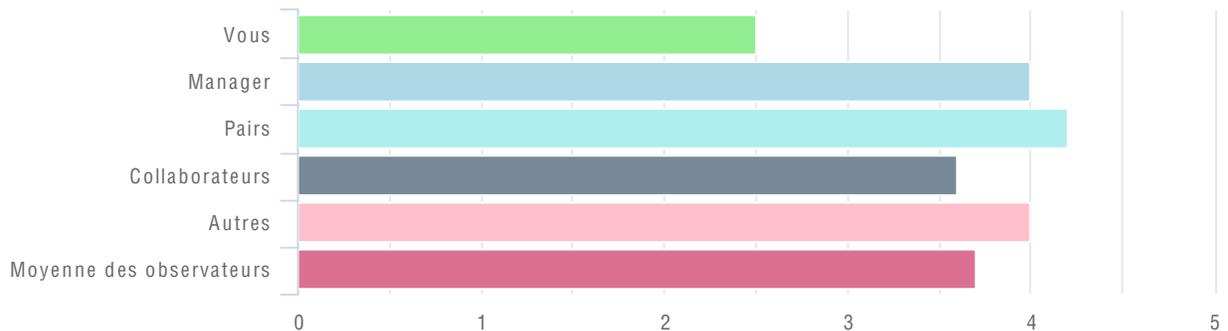
## La gestion du changement



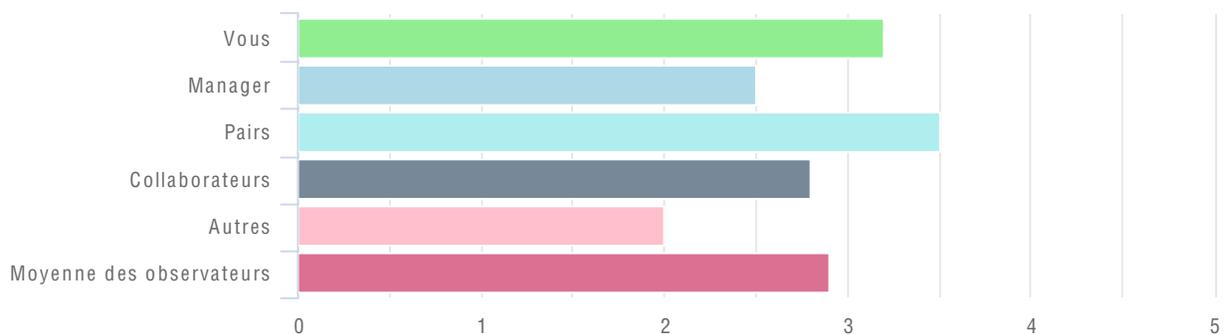
## L'établissement des objectifs et des normes (ou du cadre)



## La gestion de l'équipe

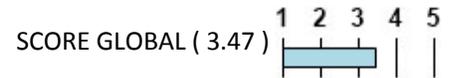


## La vision d'avenir



# Les compétences relationnelles

Dans ce premier chapitre sont évaluées la concision et la clarté de vos communications, ainsi que votre capacité à recevoir du feedback. La question qui est ici posée est : *"Concevez-vous et émettez-vous correctement vos messages, et écoutez-vous attentivement les réponses des gens afin d'ajuster votre action et votre message ?"*



## Interprétation

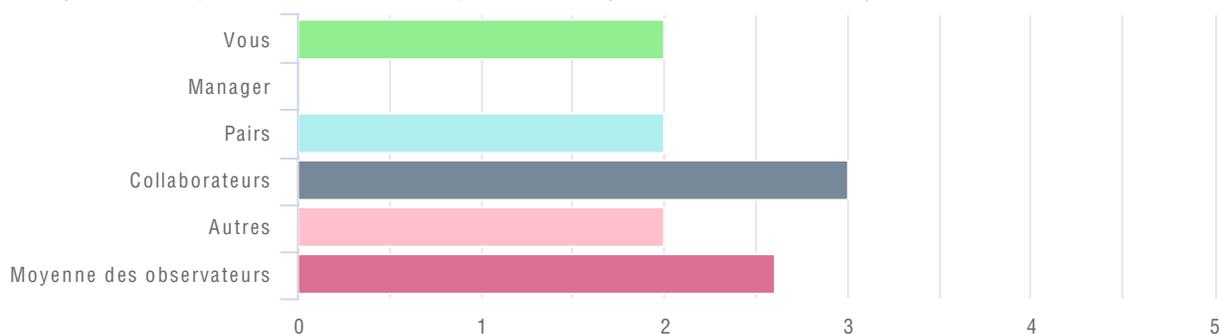
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela suggère que vous ne saisissez pas suffisamment toutes les occasions pour communiquer quand cela vous serait utile, et que vous ne prenez pas assez de temps pour penser au message et à la façon de le transmettre afin que son impact soit optimal. Il est également probable que vous ne prenez pas suffisamment de temps pour écouter les commentaires ou suggestions d'autrui afin de vous adapter en conséquence. Une personne au résultat faible aura tendance à communiquer à la volée ou à la dernière minute. Elle ne prendra pas suffisamment de temps pour réfléchir à la manière de formuler son message, au profil spécifique du destinataire, et à la façon de le lui transmettre. Les personnes ayant un score faible sont susceptibles d'être considérées comme ayant une capacité de communication et d'écoute faibles. Elles peuvent éprouver des difficultés pour faire passer des messages de manière crédible ou de manière inspirante ou enthousiasmante pour l'équipe.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

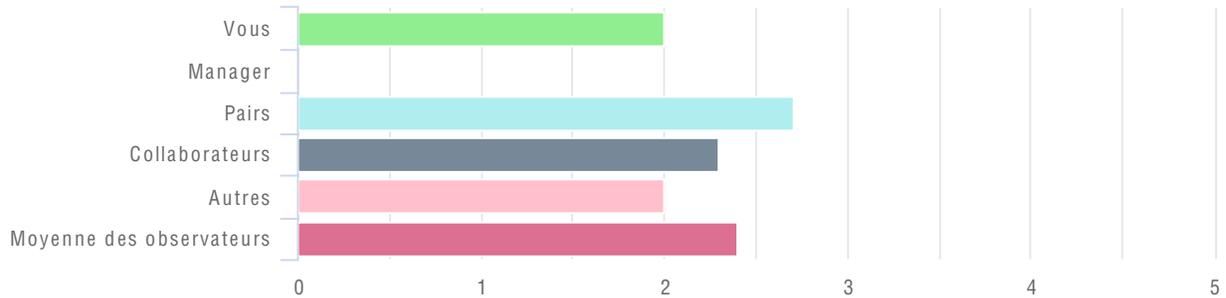
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela indique que vous êtes très conscient de la nécessité de créer un climat ouvert et positif dans lequel vous pouvez écouter et recueillir des feedbacks de façon efficace et efficiente. Vous êtes capable de maintenir une communication claire et fréquente et d'utiliser différents "canaux" et méthodes de communication. Une personne aux résultats élevés apparaîtra comme très accessible, capable d'utiliser un éventail de méthodes et de styles de communication différents pour s'assurer que l'information circule dans les deux sens, librement et sincèrement, et de façon variée et intéressante. Les personnes qui obtiennent les meilleurs scores aiment parler aux gens et les écouter.

### 1. Je pose des questions ouvertes qui encouragent les autres à exposer leurs idées.

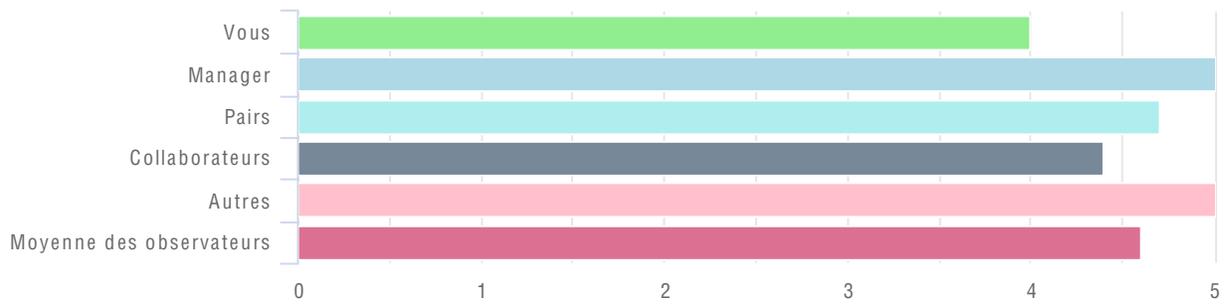


## Les compétences relationnelles (suite)

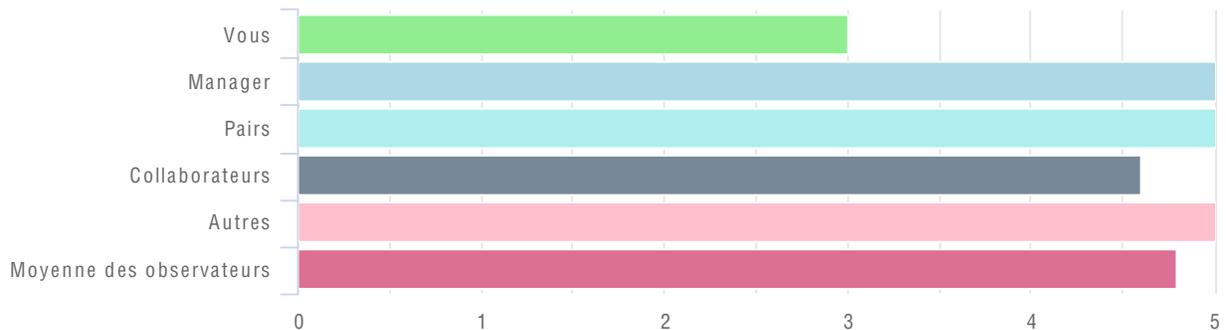
2. Je résume et je reformule ce que j'ai entendu lors de discussions avec d'autres personnes pour m'assurer de bien comprendre leur message.



3. J'accorde toute mon attention aux autres lorsqu'ils parlent et je me concentre sur ce qu'ils disent.



4. J'autorise les gens à finir de parler sans les interrompre.

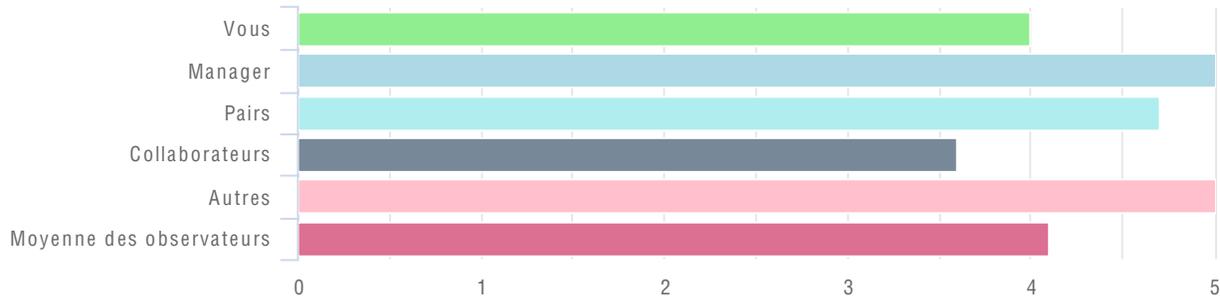


5. Je pose beaucoup de questions et j'encourage les autres à parler d'eux-mêmes et de ce qu'ils font.



## Les compétences relationnelles (suite)

6. J'écoute attentivement les préoccupations et les problèmes des autres pour m'assurer que mes recommandations et mes réponses soient des plus utiles.



On évalue ici la concision et la clarté de vos communications, ainsi que votre capacité à recevoir du feedback. La question qui est ici posée est : *"Concevez-vous et émettez-vous correctement vos messages, et écoutez attentivement les réponses des gens afin d'ajuster votre action et votre message ?"*

### Recommandations

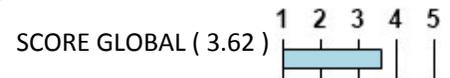
Si votre score est faible, nous vous invitons à autoévaluer avec rigueur votre efficacité en matière de communication et d'écoute. Utilisez ce que vous apprenez sur vous-mêmes pour vous concentrer sur la manière de progresser par rapport à vos limites. En outre, vous tireriez profit à observer les personnes sachant communiquer et à mettre en pratique certaines de leurs techniques à chaque fois que l'occasion se présente.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer vos compétences relationnelles

- Laissez à vos interlocuteurs le temps d'exposer leur message avant d'apporter vos réponses – ne les interrompez pas.
- Écoutez et concentrez-vous autant que possible sur ce que dit votre interlocuteur et la manière dont il le dit (voix, non-verbal...)
- Les grands communicants préparent soigneusement ce qu'ils disent et comment ils veulent le dire, afin que leur message soit toujours bien reçu. Prenez l'habitude d'en faire autant.
- Expérimentez différentes méthodes de communication ou différents canaux de communication (face à face, téléphone, courriel, etc.) afin d'attirer l'attention du plus grand nombre.
- Notez les commentaires et suggestions que l'on vous fait à propos de votre performance en tant que communicant. Prenez le temps de vous adresser directement aux personnes, dans le cadre d'entretiens individuels.
- Soyez attentif(ive) aux principaux points ou questions traités dans le cadre de réunions et développez un point de vue personnel ferme. Exposez clairement ce point de vue en expliquant pourquoi vous défendez cette position.

# La prise de décision

Cette partie traite de votre capacité à examiner systématiquement toutes les options, à déterminer les limites de chacune d'elles, les résultats et les risques à prendre en compte, à évaluer chaque alternative possible, puis à choisir l'option qui répond le mieux aux objectifs et normes souhaités.



## Interprétation

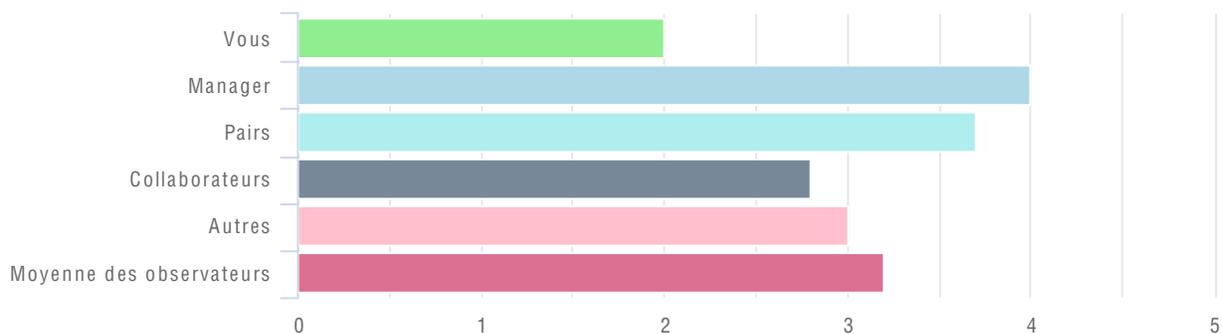
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela indique que, bien que vous preniez des dizaines de petites décisions avec facilité chaque jour, vous éprouvez des difficultés à prendre des décisions plus importantes, nécessitant l'évaluation de multiples facteurs. Une personne avec un faible score peut ignorer le risque ou l'impact de sa décision ou peut sous-estimer fortement les conséquences négatives découlant de sa ligne de conduite. Cette personne aura tendance à commencer à mettre en œuvre une solution sans planification appropriée et commettra des erreurs inutiles ou découvrira en cours de route des problèmes nouveaux et imprévus qui seront peu aisés à résoudre .

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

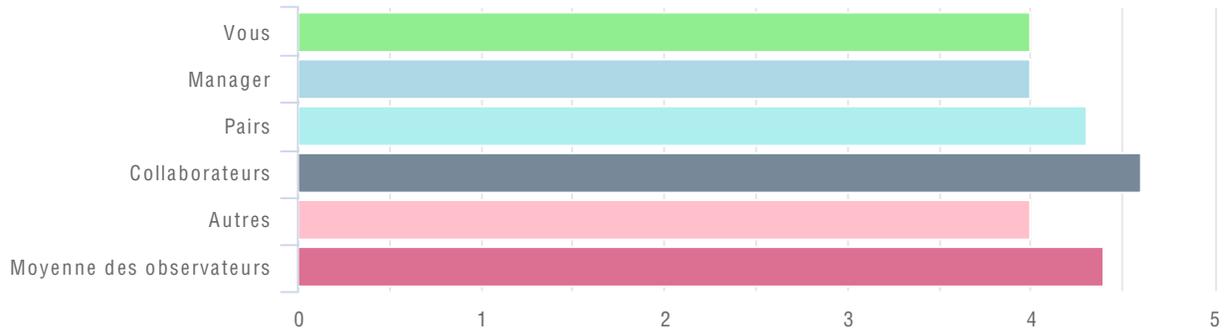
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela suggère que vous considérez systématiquement les risques potentiels inhérents à une ligne de conduite ou une décision importante. Vous évaluez généralement aussi bien l'éventualité d'un risque (occurrence) que ses impacts potentiels, avant de prendre une décision finale. Une personne ayant un score élevé a tendance à évaluer les idées et les stratégies en fonction de leur impact potentiel futur, mais elle trouvera aussi des moyens de sensibiliser les autres aux risques potentiels qu'ils encourent. Ceux qui obtiennent les meilleurs scores sont également susceptibles de signaler efficacement les difficultés ou les problèmes nécessitant plus d'attention ou d'efforts pour les surmonter.

### 7. Je suis un décideur efficace.

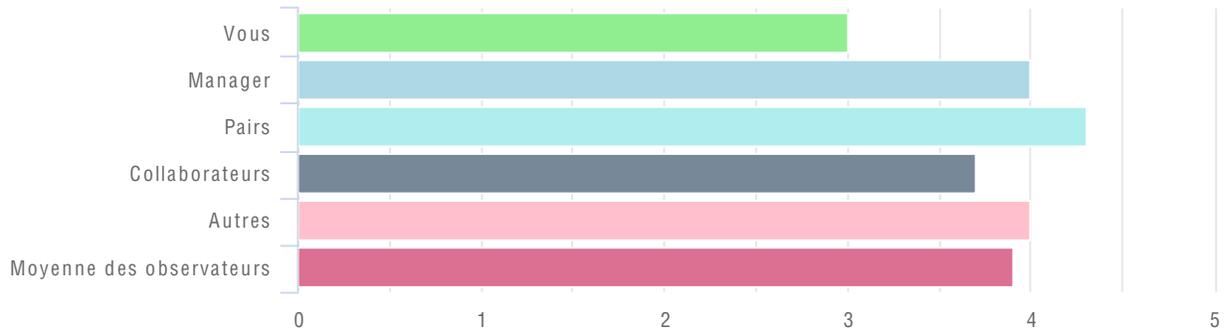


# La prise de décision (suite)

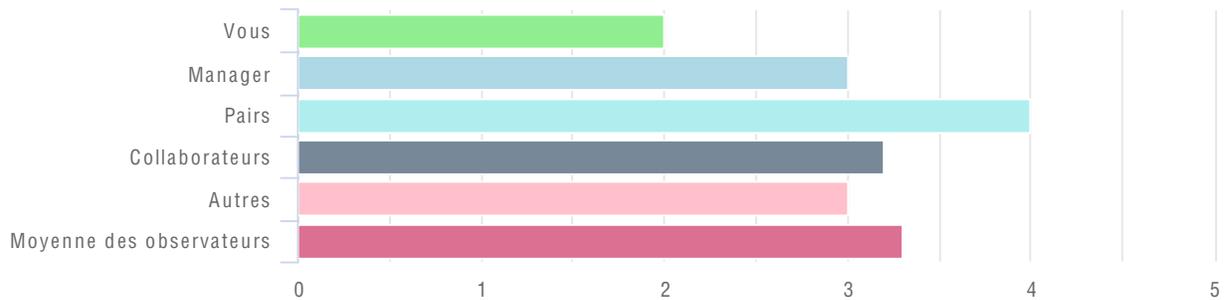
8. Je teste les solutions proposées pour voir si elles fonctionneront.



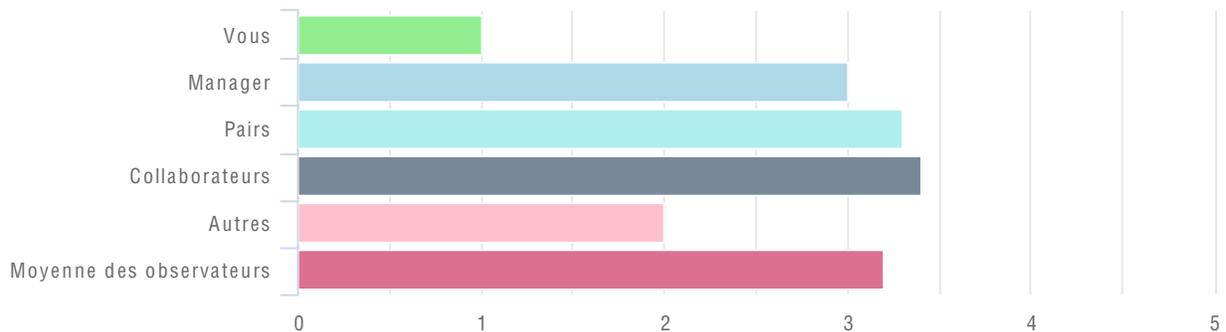
9. Je priorise l'importance ou l'urgence d'une option par rapport à une autre.



10. J'ai un plan de secours chaque fois que des solutions spécifiques comportent un risque élevé.

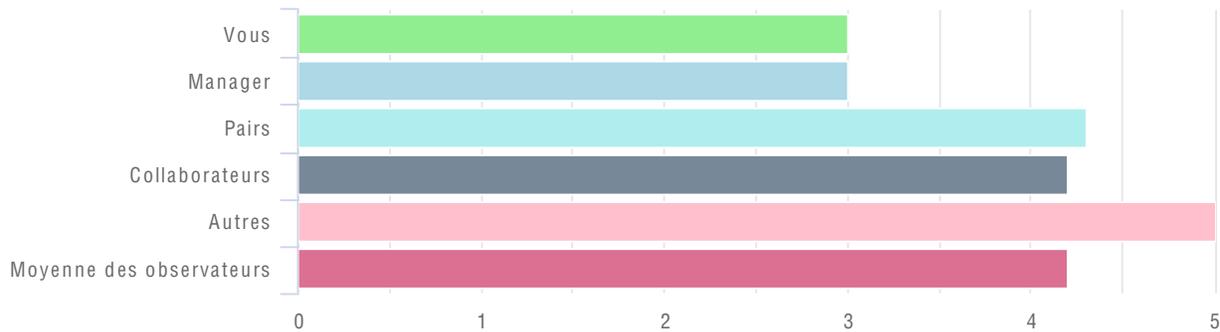


11. Je questionne de manière approfondie afin d'évaluer les pistes d'actions possibles.



## La prise de décision (suite)

### 12. Je vérifie l'exactitude des informations avant de prendre des décisions.



On traite ici de votre capacité à examiner systématiquement toutes les options, à déterminer les limites de chacune d'elles, les résultats et les risques à prendre en compte, à évaluer chaque alternative possible, puis à choisir l'option qui répond le mieux aux objectifs et aux normes souhaités.

### Recommandations

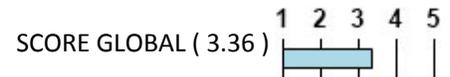
Si votre score est faible, vous devez comprendre que toute stratégie comporte un certain degré de risque. Vous devriez consacrer plus de temps à mesurer et prévoir le risque de manière pratique. Lorsque le risque n'est pas évident, interrogez-vous sur l'impact probable de vos décisions et sur les solutions alternatives à mettre en place si quelque chose tourne mal.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer votre processus décisionnel

- Envisagez la notion de risque sous deux angles : La probabilité qu'il y ait un problème (et la fréquence à laquelle il peut survenir), ainsi que les conséquences possibles et leur gravité. Pensez d'abord en termes de risque élevé, moyen ou faible, et réévaluez la situation en cours de route, dès lors que vous disposez de plus d'éléments.
- Définissez les critères à partir desquels vous allez évaluer les différentes options. Notez ensuite, côte-à-côte, toutes les idées alternatives ou les pistes d'action possibles.
- Apprenez à utiliser des techniques telles que les matrices de décision (matrice d'Eisenhower, SWOT, Risque/opportunité, ...), à pondérer chaque facteur et à évaluer chaque option (alternative) pour chaque facteur.
- Faites une analyse comparative des solutions possibles pour vous assurer de prendre la décision la plus pertinente aussi souvent que possible.
- Écoutez attentivement et patiemment jusqu'à ce que toute l'information vous soit présentée. Et ensuite seulement, prenez une décision.
- Assurez-vous que dans toutes vos évaluations, vous comparez ce qui est comparable, afin d'être juste et équitable.
- Avant de prendre une décision, évaluez les données factuelles et établissez les avantages et les inconvénients pour chaque plan d'action. Cela vous aidera à prendre une décision en toute confiance, à la présenter ou à la proposer et à vous y tenir dans la durée.
- Pour éviter le phénomène de "pensée unique", demandez aux membres de l'équipe de faire des recherches, de défendre d'autres points de vue et de se faire l'avocat du diable. Cela permettra d'avoir une meilleure compréhension des conséquences de chaque décision ; l'implication de l'équipe favorise son adhésion aux choix effectués.

# La délégation

Cette partie examine dans quelle mesure vous donnez aux membres de l'équipe la liberté ou l'espace nécessaires pour déterminer la manière dont ils accompliront le travail, les tâches ou les projets qui leur sont délégués. On pose ici la question : "Quel climat de confiance créez-vous autour de vous afin que les gens aient le sentiment de pouvoir prendre des risques, de pouvoir se tromper afin d'apprendre et de réaliser ainsi les choses différemment ou de manière optimale ?"



## Interprétation

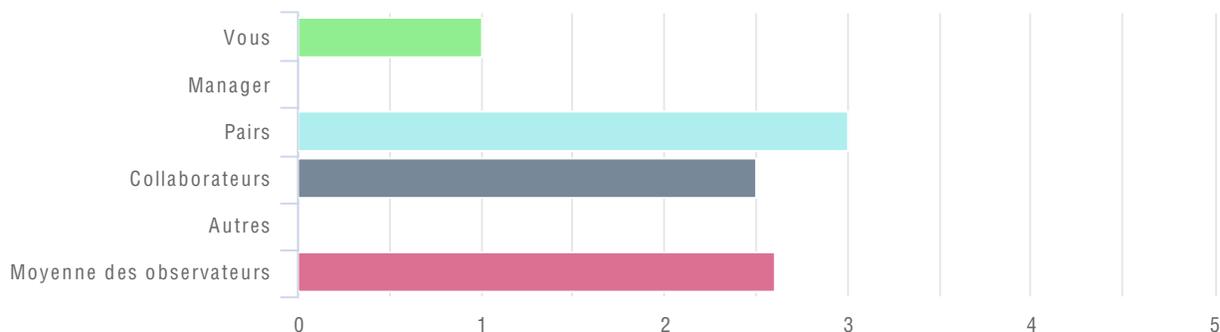
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela suggère que vous donnez rarement aux gens suffisamment "d'espace " ou de prérogatives pour entreprendre des tâches ou des projets qui sont à la limite de leurs capacités. Vous avez tendance à déterminer en détail la façon dont les choses doivent être faites, et vous pouvez même intervenir personnellement lorsque vous avez le sentiment qu'une personne a commis une erreur ou va échouer. Une personne dont les scores sont faibles sur cette partie a tendance à assumer trop de tâches par elle-même, ou à ne déléguer que des tâches subalternes ou "sécurisées" aux autres (des tâches nécessitant leur supervision), ou bien au contraire à déléguer des tâches qui peuvent avoir des répercussions lourdes si les choses tournent mal. Si votre résultat est faible, vous avez probablement tendance à donner votre avis trop régulièrement (intrusion sur la tâche déléguée), et même à reprendre des tâches et des projets à des personnes qui ne sont pas à la hauteur de vos exigences.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

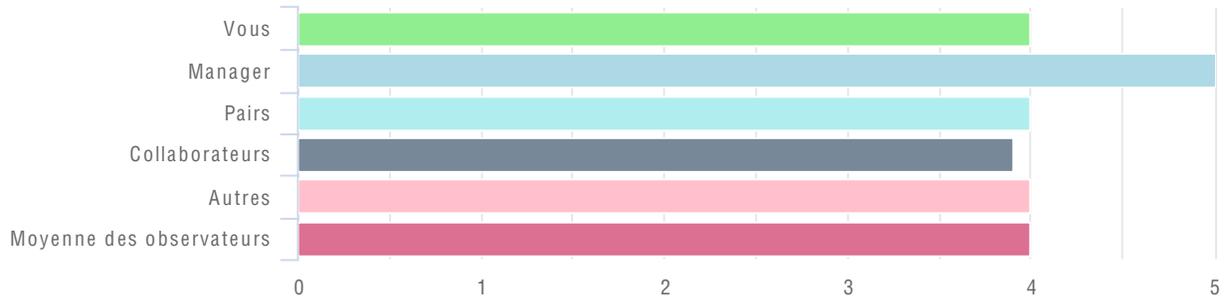
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela suggère que vous aimez voir les gens accepter de nouvelles tâches stimulantes et s'épanouir personnellement en leur donnant l'autonomie nécessaire pour prendre des risques raisonnables, et adopter des approches différentes. Vous déléguez beaucoup de responsabilités à des personnes que vous considérez comme compétentes, et vous encouragez les gens à relever des défis et à atteindre des objectifs personnels. Une personne avec un score élevé est susceptible de chercher activement les moyens de responsabiliser les individus et de les encourager à repousser les limites de leur "zone de confort" en leur faisant accomplir des tâches nouvelles ou différentes. Si vous avez un tel score, vous vous sentez rarement mal à l'aise à l'idée de déléguer votre autorité à d'autres, et vous donnez aux gens tout le soutien dont ils ont besoin, même si des erreurs sont commises ou des solutions moins optimales sont mises en place.

### 13. Je fais un suivi avec les personnes pour voir dans quelle mesure elles progressent.

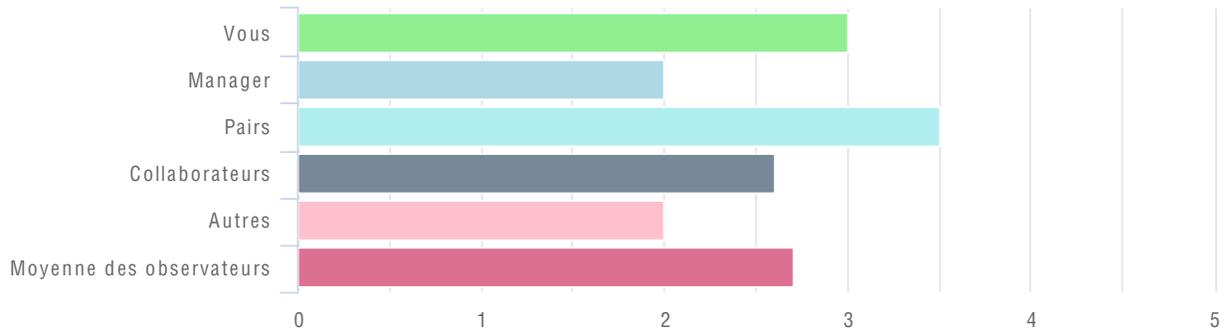


## La délégation (suite)

14. J'attache de l'importance à fournir des instructions et des directives claires et faciles à comprendre pour les autres.



15. Je démontre avec force comment les choses peuvent être faites par d'autres moyens.



16. Je trouve qu'une délégation réfléchie est le moyen le plus efficace de faire le plus de choses possibles.



17. Je crois qu'il faut donner aux gens des défis nouveaux et différents afin qu'ils puissent grandir et apprendre.



## La délégation (suite)

18. Lorsque je délègue à d'autres personnes, je tiens compte de leur capacité et de leur désir d'accomplir la tâche.



On examine ici dans quelle mesure vous donnez aux membres de l'équipe la liberté ou l'espace nécessaires pour déterminer la manière dont ils accompliront le travail, les tâches ou les projets qui leur sont délégués. On pose ici la question : *"Quel climat de confiance créez-vous autour de vous afin que les gens aient le sentiment de pouvoir prendre des risques et faire des erreurs afin d'apprendre et de réaliser ainsi les choses différemment ou de manière optimale ?"*

### Recommandations

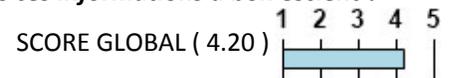
Si vous avez un score faible, nous vous suggérons d'être moins directif(ve) et centré (e) sur les normes/process, et à l'inverse, faire plus confiance envers ceux qui vous entourent si vous voulez que les gens obtiennent des résultats conformes à vos exigences. Pour ce faire, au moment de déléguer une tâche, ne donnez qu'une orientation générale et évitez d'intervenir une fois la tâche assignée, sauf si cela est absolument nécessaire ou que la personne vous demande de l'aide.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer vos délégations

- Recherchez de nouvelles possibilités d'apprentissage pour les gens de votre entourage et rendez ces apprentissages accessibles.
- Décrivez les plans d'action possibles, mais ne précisez pas l'approche et les résultats exacts que vous attendez de la personne. Laissez-lui déterminer comment elle s'y prendra.
- Soutenez les gens lorsqu'ils commettent des erreurs mineures ou compréhensibles et encouragez-les à déterminer ce qu'ils peuvent faire différemment.
- Évitez d'intervenir trop rapidement, même lorsque les gens font des erreurs.
- Récompensez leur forte implication, leurs capacités d'innovation, et les efforts que font les personnes afin de repousser leurs limites personnelles.

# L'intelligence émotionnelle

Dans cette partie, on examine votre capacité à reconnaître, comprendre et exploiter vos propres émotions et celles des autres. On pose ici la question : "Dans quelle mesure êtes-vous conscient de vos propres réactions émotionnelles et de celles des autres, et dans quelle mesure utilisez-vous ces informations à bon escient ?"



## Interprétation

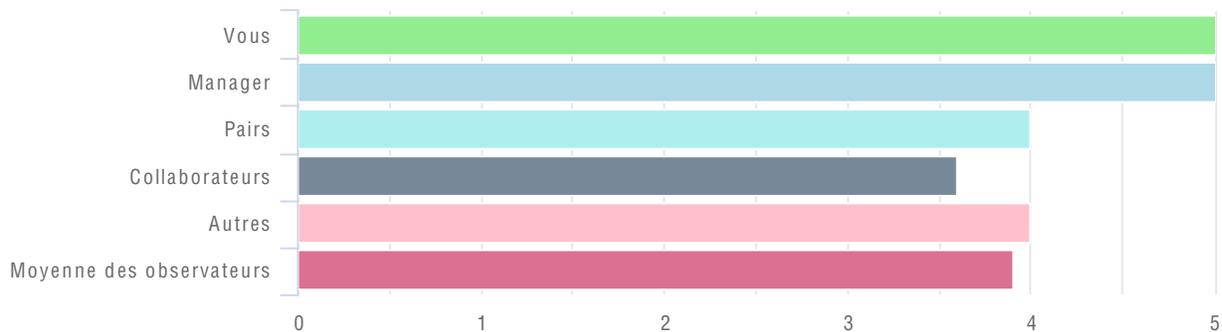
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela suggère que vous cherchez quasi systématiquement à faire la part des choses entre vos émotions et votre rôle de leader. Habituellement les personnes dont le niveau d'intelligence émotionnelle se révèle relativement faible cherchent plutôt à éviter le fait d'assumer un rôle nécessitant de faire preuve de leadership. Cependant, si elles le font, elles préfèrent gérer des systèmes ou des ressources plutôt que de gérer directement des personnes. Un score faible indique que vous préférez manager les autres selon des processus ou des normes plus qu'en vous fiant à votre propre jugement ou à votre intuition. Si vous vous trouvez en position de leader, il est possible que vous essaieriez de diriger en faisant front ou en adoptant un style directif (fondé sur la transmission de consignes et le contrôle de la tâche) sans pour autant obtenir le soutien des autres.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

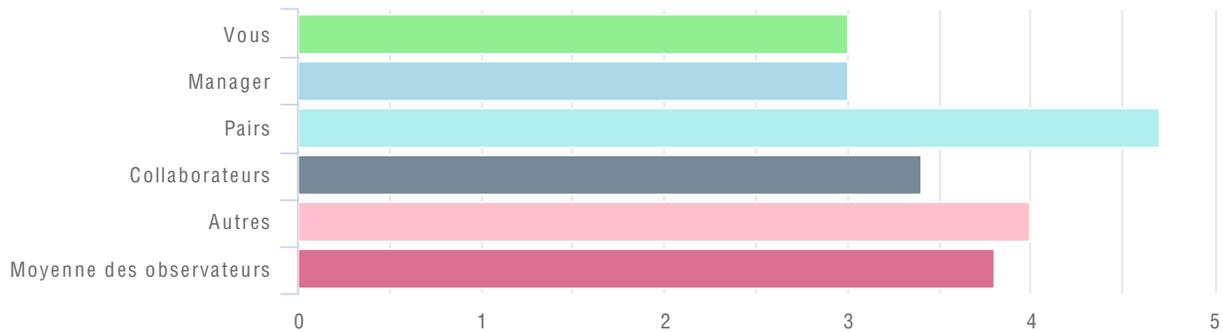
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela suggère que vous êtes quelqu'un qui réfléchit régulièrement et de manière approfondie à ce que pourrait être, selon vous comme selon les autres, un "bon" leadership. Vous êtes également susceptible de réfléchir à la façon dont vous pouvez intervenir utilement en utilisant un ensemble de valeurs et de croyances personnelles. Un score élevé indique que vous écoutez attentivement et patiemment les gens avant de chercher à exercer un mode de leadership particulier (si cela est jugé approprié). Vous avez tendance à essayer de créer un climat de confiance et de sincérité dans lequel de bonnes décisions peuvent être prises par quiconque a les meilleures idées.

## 19. Je suis parfaitement conscient de mes forces et de mes faiblesses.

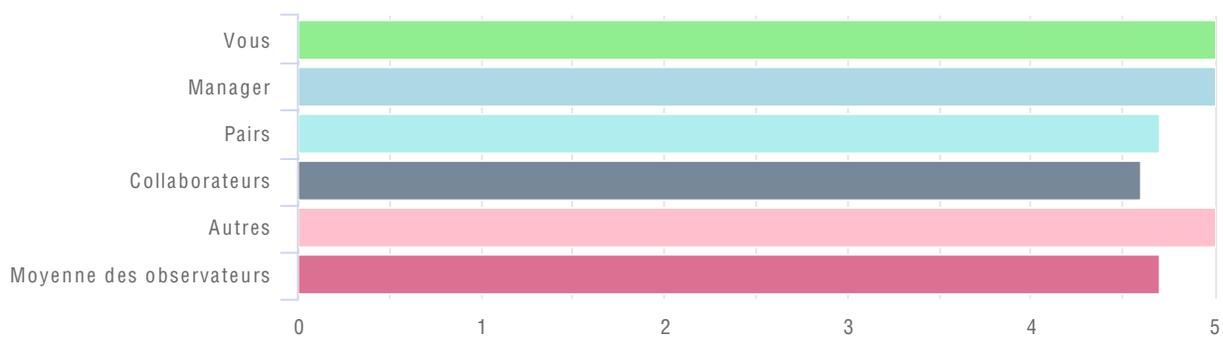


# L'intelligence émotionnelle (suite)

20. Je remarque ce que ressentent les autres et je réagis de manière appropriée.



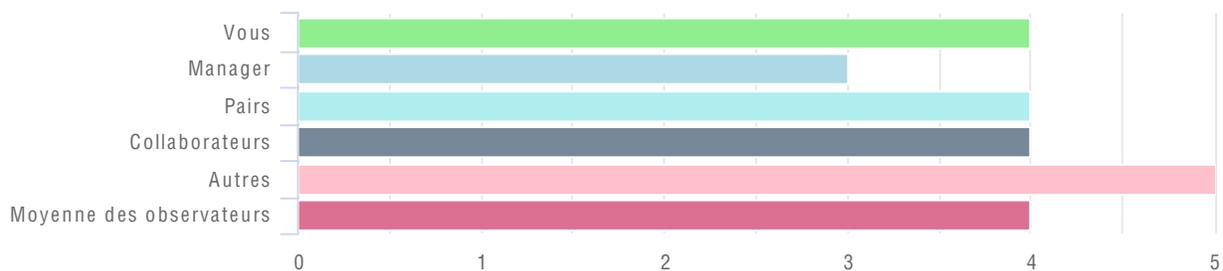
21. J'aime bâtir une relation de confiance en me montrant fiable et sincère.



22. J'évite de faire des commentaires sarcastiques ou des critiques à propos des performances individuelles.

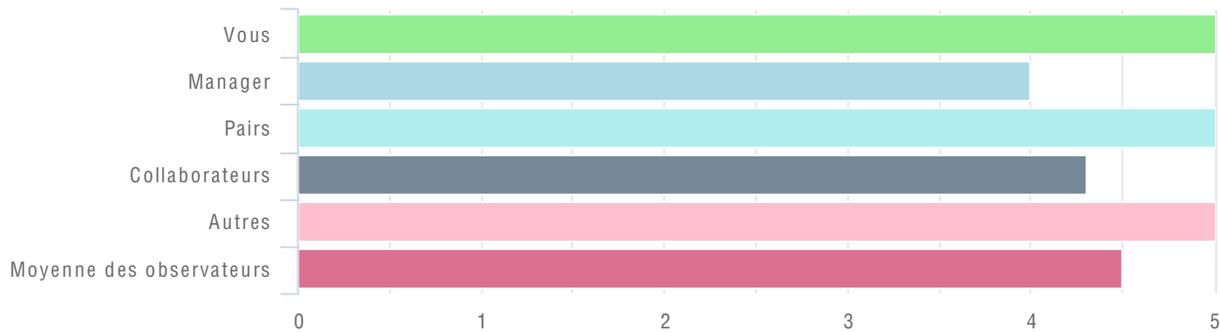


23. Je prends régulièrement du temps pour réfléchir et je cherche volontairement à développer une bonne conscience de moi-même et une bonne conscience de la manière dont j'interagis avec les autres.



## L'intelligence émotionnelle (suite)

### 24. J'assume l'entière responsabilité de mes actes.



Cette partie examine votre capacité à reconnaître, comprendre et exploiter vos propres émotions et celles des autres. On pose ici la question : "Dans quelle mesure êtes-vous conscient de vos propres réactions émotionnelles et de celles des autres, et dans quelle mesure utilisez-vous ces informations à bon escient ?"

### Recommandations

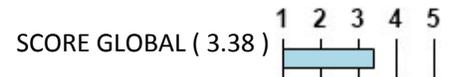
Si votre score est faible, nous vous invitons à réfléchir de manière approfondie sur votre style de comportement et sur votre façon d'interagir avec les autres. Vous devez comprendre qu'il est toujours possible de progresser, de s'adapter aux styles comportementaux ou aux besoins de personnes très différentes de soi. Il n'est pas facile d'être critique vis-à-vis de soi et de reconnaître ses propres lacunes. Cela exige un réel effort et nécessite de solliciter les autres pour qu'ils vous apportent du soutien et vous donnent de nombreux feedbacks constructifs.

### Les différentes façons de renforcer votre intelligence émotionnelle

- Réfléchissez bien à vos valeurs personnelles et partagez-les avec vos collègues.
- Recueillez les opinions ou les points de vue des gens autour de vous (votre superviseur, vos pairs et les membres de votre équipe).
- Prenez le temps de réfléchir tranquillement à la façon dont vous êtes perçu( e) et à ce que vous ressentez personnellement à l'écoute des feedbacks des personnes qui vous entourent.
- Utilisez les feedbacks qui vous sont faits pour déterminer la façon dont vous pourriez modifier votre comportement (en cherchant à développer les aspects positifs - vos forces- et en diminuant ou en éliminant les aspects négatifs - vos points faibles).
- Pensez à ce que vous pourriez faire pour travailler plus efficacement avec vos collègues et les membres de votre équipe.

# La gestion du changement

Cette section examine dans quelle mesure vous anticipez et planifiez correctement les changements futurs, puis la façon dont vous vous gérez et gérez les autres afin de mener à bien ces changements. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure gérez-vous efficacement le changement sur un plan personnel et de manière plus générale afin d'orienter activement les actions vers des buts positifs et bénéfiques pour vous, votre équipe et votre entreprise ?"*



## Interprétation

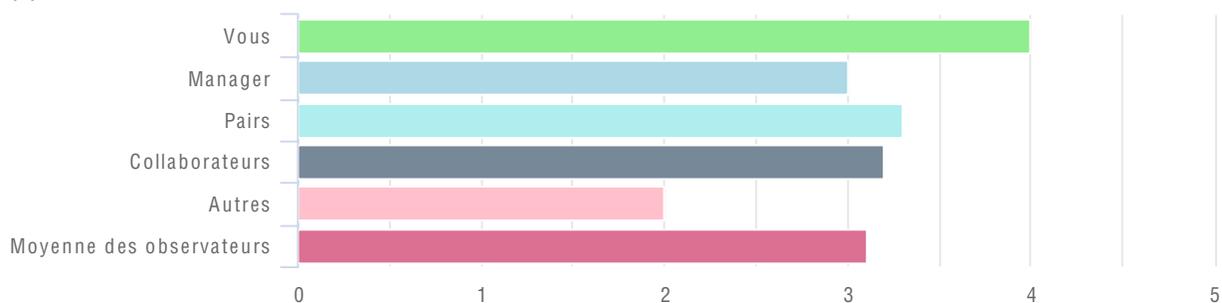
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela indique que vous avez tendance à avoir le sentiment d'être pris au piège face à des situations de changement, et qu'il vous est difficile d'en avoir le contrôle. Vous découvrirez probablement aussi qu'un changement comporte une série de rebondissements inattendus, auxquels il ne semble pas y avoir de réponses faciles. Sauf à ce qu'ils soient mineurs, une personne avec un score faible sur le sujet a tendance à trouver les changements frustrants et exigeants en termes de temps et d'énergie à consacrer. Par conséquent, ce profil de personne est susceptible de subir des niveaux de stress plus élevés que les autres.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

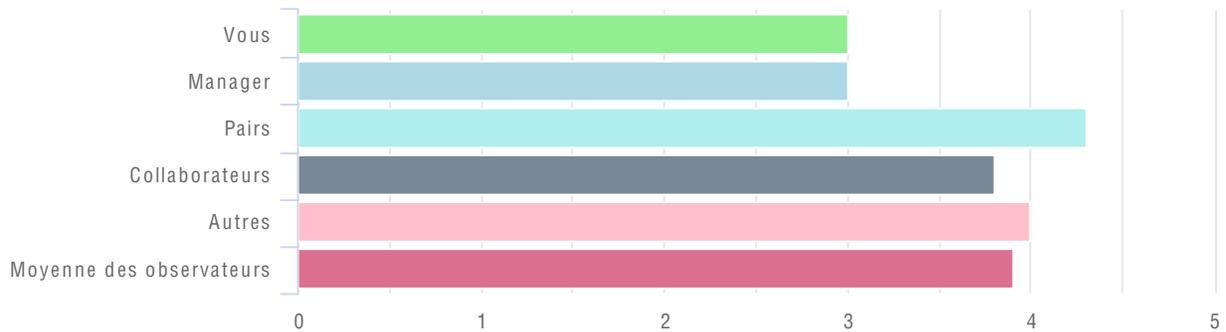
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela indique que vous êtes à l'aise avec les situations de changement ayant des implications personnelles et que vous êtes également à l'aise pour aider les autres à faire face aux changements qui leur sont imposés. Pour ce faire, il est probable que vous trouverez rapidement les moyens de planifier la façon de faire face à ce qui vous attend et que vous essaieriez ensuite d'appliquer, sans en dévier, le plan que vous avez élaboré. Une personne avec un score élevé aura, autant que possible, tendance à anticiper le changement et à prendre très tôt des mesures proactives pour s'y préparer au mieux. De plus, elles seront susceptibles de conserver une attitude souple face au changement et de faire le nécessaire pour faire face à la pression et aider les autres à faire de même.

## 25. J'encourage les gens à penser différemment et à être ouverts à l'intérêt de nouvelles approches.

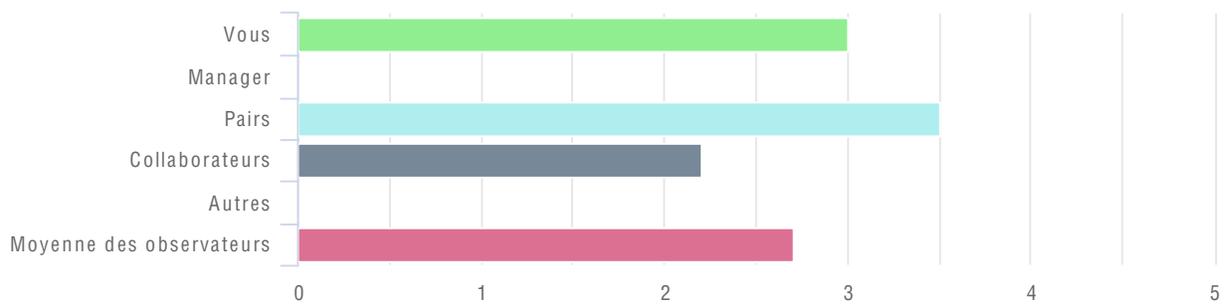


## La gestion du changement (suite)

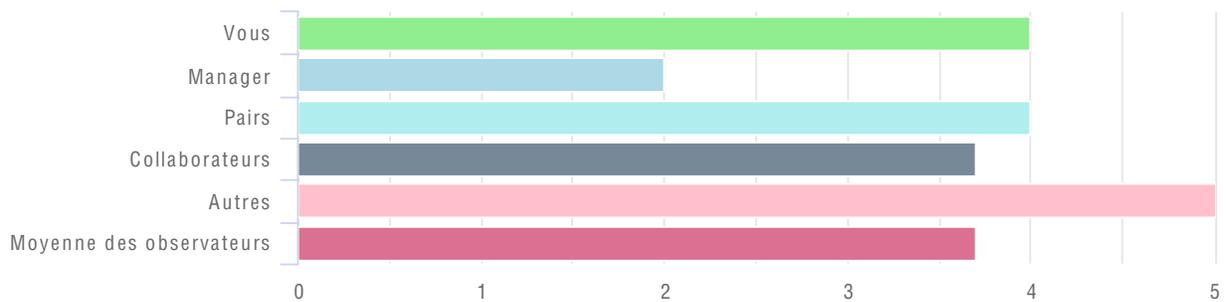
26. Je limite les mauvaises surprises en planifiant les choses à l'avance.



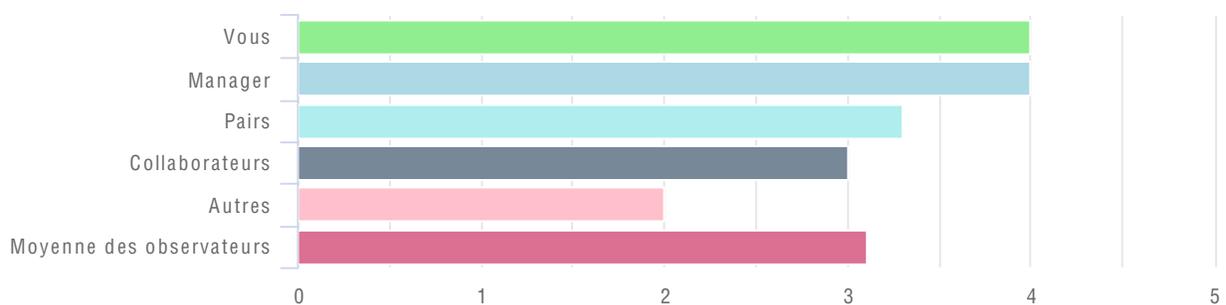
27. Je recherche toutes les occasions de reconnaître et de célébrer les réussites en matière de changement.



28. J'écoute attentivement les membres de l'équipe lorsqu'ils expriment leurs préoccupations et leurs craintes face au changement.



29. Je montre l'exemple dès lors qu'il s'agit de faire les choses de manière nouvelle et différente.



## La gestion du changement (suite)

### 30. Je prépare bien mon équipe à faire face aux imprévus.



On examine ici dans quelle mesure vous anticipez et planifiez correctement les changements futurs, puis la façon dont vous vous gérez et gérez les autres afin de mener à bien ces changements. La question : *"Dans quelle mesure gérez-vous efficacement le changement sur un plan personnel et de manière plus générale afin d'orienter activement les actions vers des buts positifs et bénéfiques pour vous, votre équipe et votre entreprise ?"*

### Recommandations

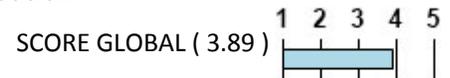
Si vous avez un score faible, investissez moins d'énergie dans la gestion des activités et des priorités quotidiennes et passez plus de temps à anticiper ce qui pourrait l'être. Recherchez de l'aide auprès de personnes qui savent gérer efficacement les situations de changements, qu'ils soient d'ordre personnel ou organisationnel. Discutez avec elles afin d'apprendre quelles sont les stratégies d'adaptation qu'elles mettent en place face à différentes situations et selon les circonstances.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer votre gestion du changement

- Prévoyez régulièrement du temps dans votre journée ou votre semaine pour penser à l'avenir à moyen ou à long terme (pas seulement à vos problèmes quotidiens ou les plus urgents).
- Imaginez les différents résultats possibles pouvant découler de changements personnels ou organisationnels précis, et susceptibles d'avoir une incidence sur vous, votre équipe ou votre entreprise dans l'avenir.
- Réfléchissez à ce que vous pourriez devoir faire dès maintenant pour vous adapter à tous ces scénarios.
- A chaque fois que cela peut s'avérer bénéfique, prenez des initiatives et mettez en œuvre des actions d'amélioration progressives "étape par étape".
- Aidez les autres à accepter le changement et à gérer leurs résistances en faisant preuve de fermeté mais aussi d'équité.

# L'établissement des objectifs et des normes

Dans cette partie, on évalue votre capacité à gérer des activités et des projets à l'aide d'objectifs et de normes mesurables. On y évalue aussi votre capacité à travailler avec d'autres pour établir des objectifs collectifs et des normes communes afin de développer une vision partagée et susciter l'engagement. Cette compétence porte sur votre capacité à évaluer et à classer par ordre de priorité les objectifs, les intentions et les normes en termes opérationnels ; à faciliter le processus de fixation des objectifs ; à évaluer les objectifs poursuivis selon des critères et des normes; et à utiliser les objectifs pour motiver autrui.



## Interprétation

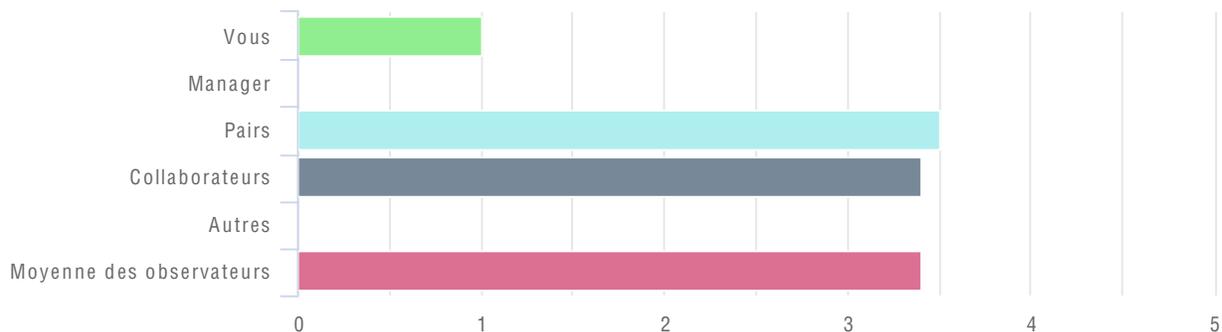
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela indique que vous pourriez avoir des difficultés à déterminer et à prioriser les projets, les objectifs et les normes. Ceux avec qui vous travaillez ont besoin de savoir quels sont les objectifs et les normes spécifiques que vous souhaitez qu'ils atteignent ou respectent. Vous avez tendance à vous concentrer davantage sur les activités que sur les objectifs et vous êtes susceptible de donner des tâches sans au préalable vous accorder avec les autres sur les objectifs et les normes à atteindre. Les personnes avec un score faible auront probablement des difficultés à traduire leurs objectifs idéaux ou leurs ambitions pour l'avenir en actions spécifiques à mettre en place à court terme. Elles peuvent donner l'impression d'être indécises, délibérément vagues et sans objectif précis, et sont susceptibles de semer la confusion chez les autres parce qu'elles identifient plusieurs directions possibles.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

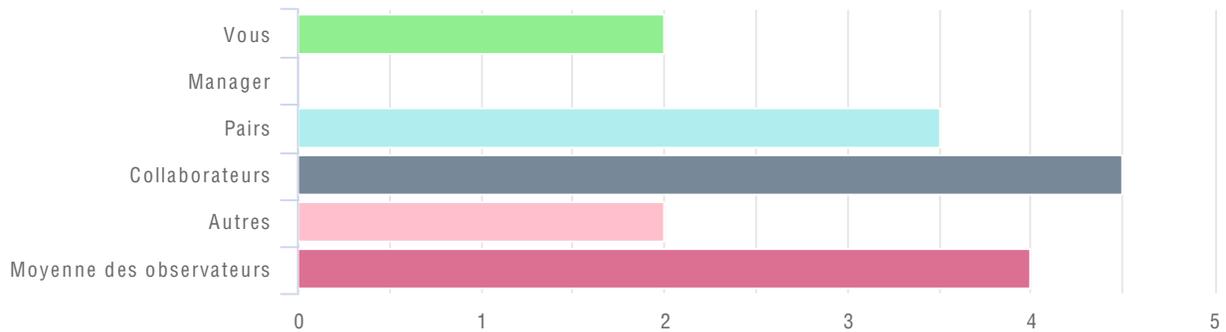
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela indique que vous êtes doué(e) pour transformer des objectifs généraux ou approximatifs en but précis, que vous savez à la fois établir des normes pour ces buts précis et déterminer la voie à suivre pour les atteindre. Les personnes avec un score élevé ont tendance à apprécier le fait d'élaborer des normes de performance concrètes et pratiques et des plans d'action rapides et faciles à mettre en œuvre. Elles peuvent, notamment pour les personnes dont le score très élevé, rester concentrées sur une seule direction ou un seul cap et veilleront à ce que les gens ne soient pas distraits ou laissés de côté. Si cela s'avère nécessaire, elles ajusteront le cap et tiendront l'ensemble des collaborateurs informé.

## 31. J'établis des normes et des objectifs précis, orientés vers l'action et réalistes.

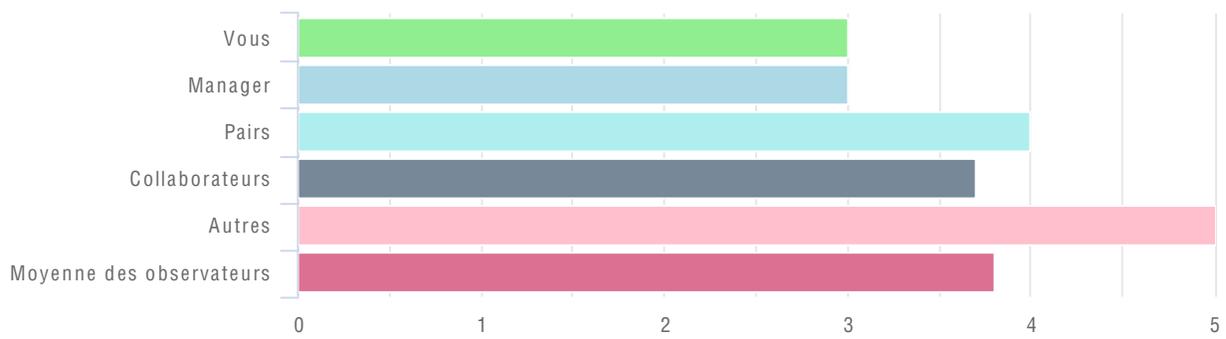


## L'établissement des objectifs et des normes (suite)

32. Je ne permets pas que des aspirations vagues et sans but l'emportent.



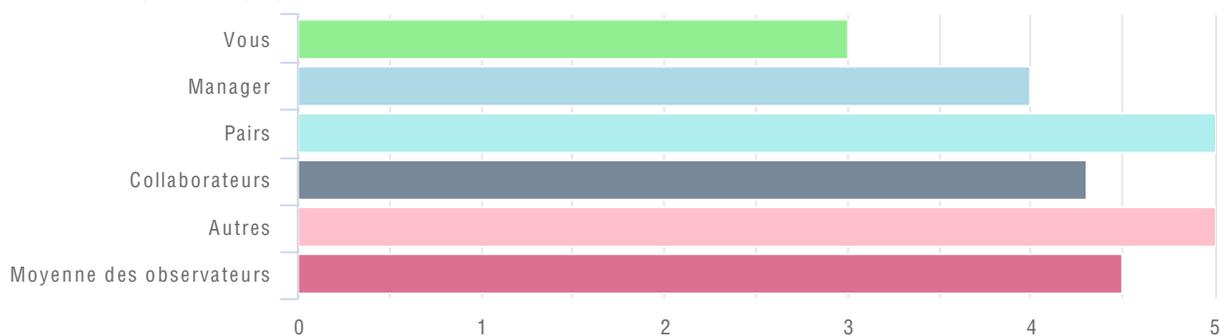
33. Je définis clairement comment passer du point A au point B.



34. Je remets en question les mesures à court terme pouvant paraître incompatibles avec les objectifs à long terme.



35. Quand je m'engage à faire quelque chose, cela est fait.



## L'établissement des objectifs et des normes (suite)

36. Je communique clairement les conséquences en cas de non-respect des normes ou des procédures.



Dans cette partie, on évalue votre capacité à gérer des activités et des projets à l'aide d'objectifs et de normes mesurables. On y évalue aussi votre capacité à travailler avec d'autres pour établir des objectifs collectifs et des normes communes afin de développer une vision partagée et susciter l'engagement. Cette compétence porte sur votre capacité à évaluer et à classer par ordre de priorité les objectifs, les intentions et les normes en termes opérationnels ; à faciliter le processus de fixation des objectifs ; à évaluer les objectifs poursuivis selon des critères et des normes ; et à utiliser les objectifs pour motiver autrui.

### Recommandations

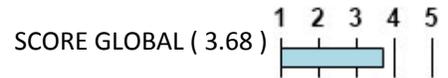
Si votre score est faible, nous vous conseillons de peser le pour et le contre pour parvenir à un résultat donné, de décider d'une orientation générale et de la communiquer clairement, en énonçant les actions et normes appropriées pour atteindre le résultat. Il serait utile que vous cherchiez le soutien d'une ou deux personnes pour que celles-ci vous aident à rester sur la bonne direction et vous rappellent constamment les objectifs et les cibles visées.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer l'établissement d'objectifs et de normes

- Commencez par vous fixer des objectifs clairs et appuyez-vous sur votre expérience pour fixer des objectifs plus larges, exprimés avec concision et orientés vers l'action.
- Assurez-vous que les autres identifient des cibles claires et faciles à suivre.
- Passez régulièrement en revue vos objectifs écrits pour vous assurer qu'ils demeurent réalistes et que vous restez sur la bonne voie.
- Utilisez un processus structuré (matrice SWOT ou matrice résultat/accessibilité par exemple) pour évaluer les différents plans d'action qui s'offrent à vous afin d'atteindre un objectif ou une cible particulière.
- Demandez aux membres de votre équipe de vous donner du feedback sur la manière dont vous exercez votre autorité, votre pouvoir ou votre influence, et utilisez ces informations pour faire des ajustements.
  - Êtes-vous juste ?
  - Faites-vous machine arrière trop rapidement ?
  - Évitez-vous les conflits ?
  - Avez-vous le sentiment de vous montrer trop ferme ?
- Avant de présenter des options ou des solutions, recherchez des opinions variées et partagez l'information à l'avance, afin que ceux qui ont besoin d'être convaincus ne soient pas surpris.
- Organisez régulièrement des réunions pour évaluer les progrès afin que tous ceux qui travaillent sur des objectifs généraux puissent développer globalement un meilleur esprit d'équipe

# La gestion de l'équipe

On évalue ici dans quelle mesure vous faites confiance à votre équipe, vous l'entraînez et la guidez ; quelle influence exercez-vous sur les membres de l'équipe et de quelle manière les aidez-vous à être autonome. On pose ici la question : *"Dans quelle mesure responsabilisez-vous les membres de l'équipe pour qu'ils aient le sentiment que leurs résultats ne soient que les conséquences de leurs actions ?"*



## Interprétation

### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela indique que vous vous sentez peu concernée(e) par les besoins individuels des gens, préférant vous concentrer davantage sur les objectifs et/ou les tâches. À ce titre, vous dirigez plus souvent en vous appuyant sur les systèmes et les procédures plutôt qu'en prenant le temps d'établir des relations individuelles avec les membres de l'équipe. Les personnes avec un score faible peuvent apparaître individualistes et peu enclines à faire confiance aux compétences et aux capacités des autres pour atteindre les objectifs en dehors d'un système fondé sur la transmission de consignes et le contrôle. Ces personnes ont tendance à passer peu ou pas de temps à partager leurs connaissances ou à coacher les autres et prennent rarement le temps d'aider et de soutenir l'équipe quand elle en a besoin.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

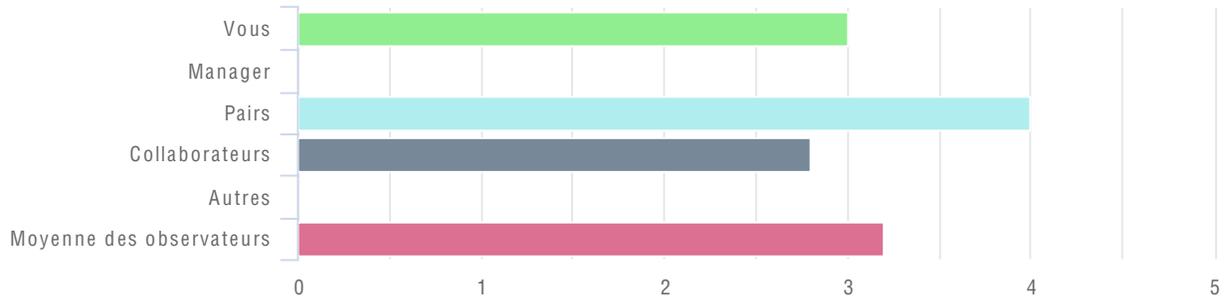
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela suggère que vous utilisez vos compétences de leader pour aider et guider les gens de façon à les rendre plus autonomes, que vous les encouragez à trouver leurs propres solutions et à s'engager dans leurs propres décisions. Vous pouvez chercher à comprendre les gens de manière approfondie pour adapter votre leadership à leurs attentes. Les personnes avec un score élevé ont tendance à se montrer confiantes et à développer une forte empathie envers chaque membre de l'équipe comme envers l'équipe dans son ensemble. Elles créent un climat ouvert et chaleureux, permettant aux personnes de prendre des risques raisonnables dans leur travail afin d'atteindre leurs objectifs, et de se sentir appréciées autant pour leurs efforts que pour leurs résultats.

### 37. Je cherche à responsabiliser les membres de l'équipe pour qu'ils puissent prendre des décisions fondées sur un cadre d'action clair.

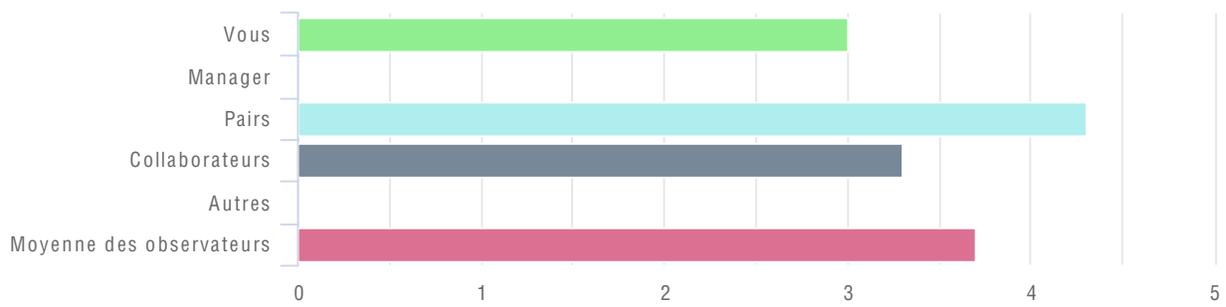


## La gestion de l'équipe (suite)

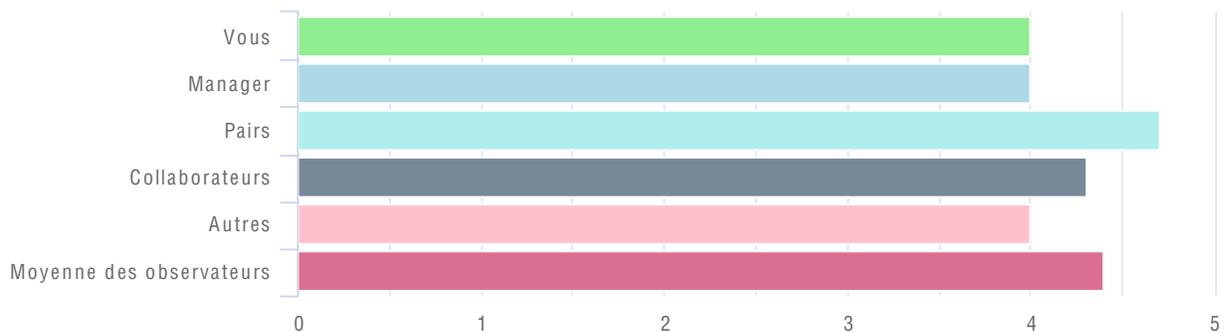
38. Je suis conscient(e) des forces et des difficultés des membres de l'équipe et je cherche à les aider à établir des relations mutuellement bénéfiques.



39. Je donne aux membres de l'équipe les prérogatives et les outils nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.



40. Je connais parfaitement les responsabilités de chaque membre de l'équipe.

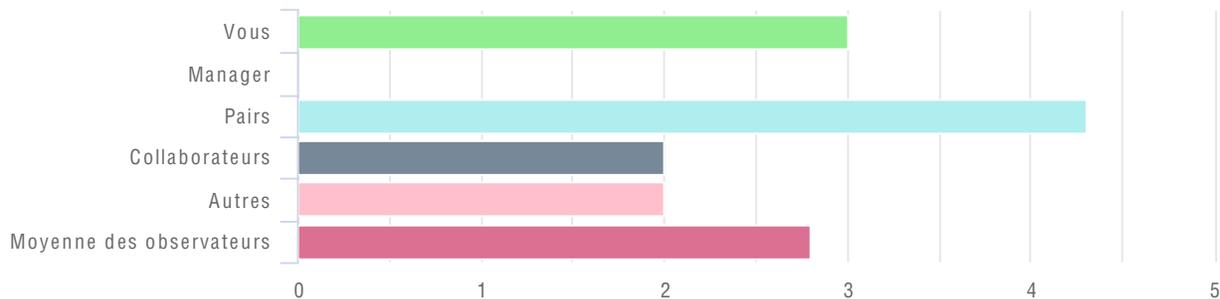


41. J'encourage la discussion sur la façon dont les décisions d'équipe devraient être prises et communiquées.



## La gestion de l'équipe (suite)

42. J'échafaude plusieurs scénarios possibles pour l'avenir et j'invite les gens à me faire part de leurs commentaires.



On évalue ici dans quelle mesure vous faites confiance à votre équipe, vous l'entraînez et la guidez ; quelle influence exercez-vous sur les membres de l'équipe et de quelle manière les aidez-vous à être autonome. La question : *"Dans quelle mesure responsabilisez-vous les membres de l'équipe pour qu'ils aient le sentiment que leurs résultats ne sont que les conséquences de leurs actions ?"*

### Recommandations

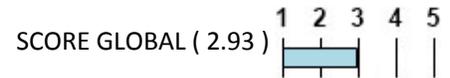
Si votre score est faible, nous vous conseillons d'accorder aux gens beaucoup plus de liberté et de prérogatives pour agir, et d'éviter de leur donner le sentiment que leurs erreurs seront sanctionnées ou qu'il leur en sera tenue rigueur. Nous vous conseillons également de prendre régulièrement du temps pour remarquer et reconnaître les efforts des personnes et de vous rendre plus disponible pour coacher et apporter votre soutien à l'équipe (même si, au départ, cela ne représente qu'un court instant au quotidien ou au terme de chaque semaine).

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer la cohésion de l'équipe

- Intéressez-vous aux responsabilités des membres de l'équipe et des collègues issus du même métier et identifiez les domaines dans lesquels ces derniers possèdent de solides compétences ou aptitudes.
- Créez des occasions pour rendre les membres de l'équipe autonomes. Donnez-leur l'entière responsabilité des tâches et des projets que vous auriez normalement à accomplir vous-même, et ce, en fonction de leurs compétences ou de leurs intérêts. Cela va les faire grandir.
- Mettez en place de fréquents ateliers de partage de pratiques, des séances de co-développement ou de coaching individuel, et écoutez ce qu'ils ont à dire.
- Sollicitez vos collègues pour qu'ils vous fassent un retour à propos de vos propres responsabilités, compétences et préférences, et cherchez des occasions de travailler ensemble de façon plus collaborative afin d'obtenir un meilleur résultat global pour votre équipe et votre entreprise.
- Prévoyez des occasions régulières permettant à différentes personnes de travailler en équipe et aidez-les à réussir. Assurez-vous que leurs efforts et résultats soient reconnus et récompensés.

# La vision d'avenir

Dans cette dernière partie on évalue votre propension à réfléchir à l'avenir à moyen et à long terme afin de déterminer une vision d'avenir positive et inspirante. La question : *"Dans quelle mesure anticipez-vous l'avenir et comment trouvez-vous les moyens de décrire cet avenir de façon créative ou inspirée aux membres de l'équipe ?"*



## Interprétation

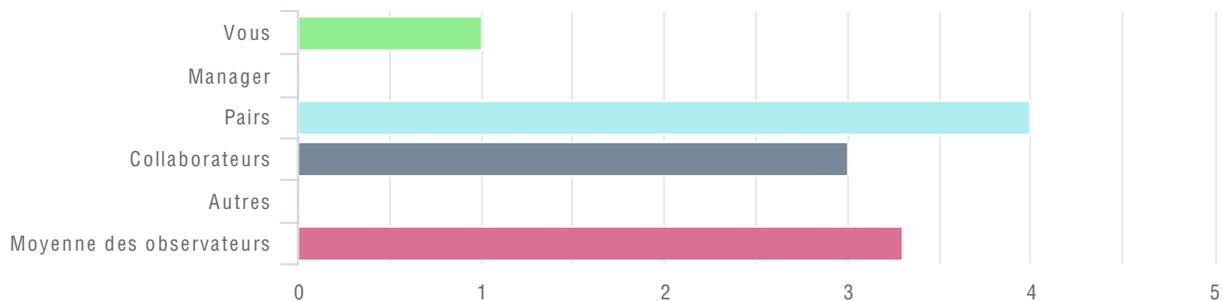
### RÉSULTATS FAIBLES (moins de 2.75)

Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 1 et 2 ("presque jamais" et "occasionnellement"). Cela indique que vous vivez principalement dans le présent et que vous passez peu de temps à réfléchir à l'avenir dès lors que des changements surviennent. Vous pouvez aussi avoir l'impression que votre capacité à décider de l'avenir est limitée ou restreinte et, par conséquent, vous passez peu ou pas de temps à discuter ou à décrire ce à quoi il pourrait ressembler aux yeux des autres. Une personne au faible score se concentrera probablement sur le présent la plupart du temps et évitera de penser à demain ou aux conséquences à long terme de ce qui change autour de lui. Elle adoptera donc généralement une perspective à très court terme et extrapolera principalement à partir des réalités existantes ou de ce qu'elle considère comme une expérience concrète ou pratique.

### RÉSULTATS ÉLEVÉS (au-delà de 3.5)

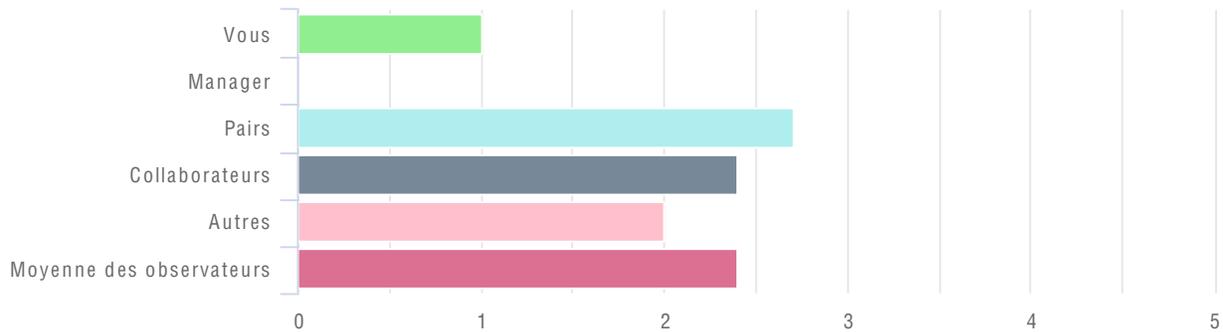
Les réponses que vous avez obtenues s'élèvent principalement entre 4 et 5 ("très souvent" et "presque toujours"). Cela suggère que vous avez la capacité d'imaginer ou de créer un éventail de futurs différents et de les décrire aux membres de l'équipe pour influencer leurs actions aujourd'hui afin de bâtir l'avenir. Une personne avec un score élevé encouragera probablement les membres de l'équipe à discuter de l'avenir et des changements possibles et même à imaginer des scénarios potentiels si l'on modifiait les pratiques actuelles (ou si les membres de l'équipe adoptaient des stratégies différentes aujourd'hui).

### 43. Je suis particulièrement doué(e) pour évaluer les compétences des gens et pour leur assigner des tâches qui leur permettront de briller.

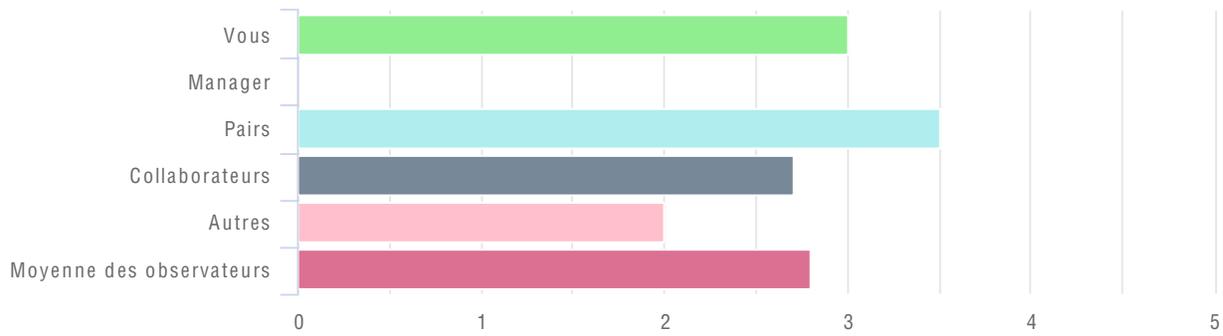


## La vision d'avenir (suite)

44. J'aime susciter l'enthousiasme à propos de ce que pourrait être l'avenir.



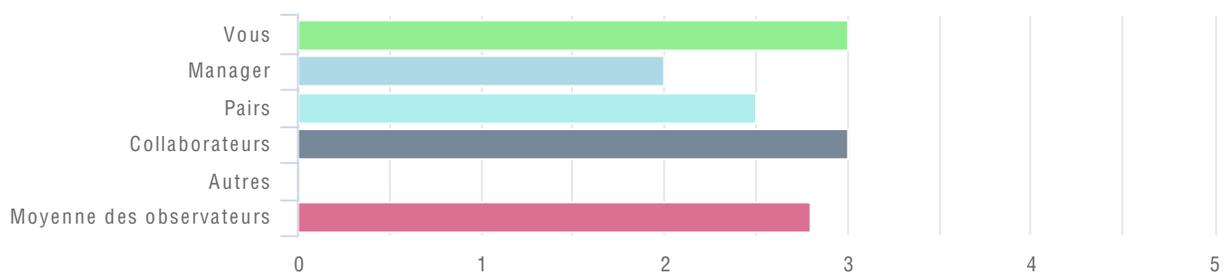
45. J'expose clairement la vision et la mission de notre équipe.



46. J'incite toute l'équipe à penser à l'avenir.

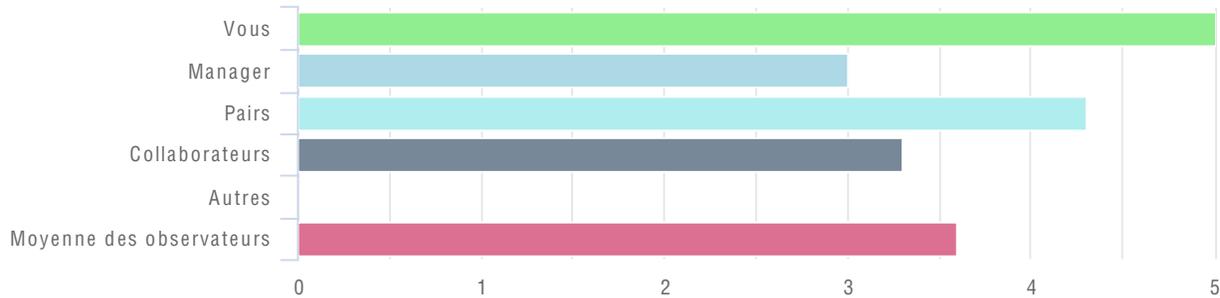


47. Je me focalise sur les meilleurs résultats possibles dans le futur, puis établis un rétro-planning pour déterminer ce qui doit être fait maintenant afin d'atteindre ces résultats.



## La vision d'avenir (suite)

48. Je crois que les choix faits par l'équipe aujourd'hui façonneront ce qui se passera demain.



Dans cette dernière partie on évalue votre propension à réfléchir à l'avenir à moyen et à long terme afin de déterminer une vision d'avenir positive et inspirante. La question : *"Dans quelle mesure anticipez-vous l'avenir et comment trouvez-vous les moyens de décrire cet avenir de façon créative ou inspirée aux membres de l'équipe ?"*

### Recommandations

Si votre score est faible, nous vous conseillons de prêter moins d'attention au présent et d'orienter votre réflexion de manière plus approfondie sur l'avenir. Vous pouvez le faire en participant soit à des discussions structurées ou à des séances de brainstorming sur le changement et l'avenir en général, jusqu'à ce que cela devienne confortable ou naturel. Vous pouvez aussi réfléchir plus souvent à titre individuel à ce que pourrait être l'avenir, par opposition à ce que vous croyez qu'il va inévitablement se produire.

### Les différentes façons de renforcer ou d'améliorer vos capacités à créer une vision

- Soyez enthousiaste face à l'avenir et portez une attention particulière sur la possibilité de faire les choses d'une nouvelle manière, qui soit plus performante et plus intéressante.
- Esquissez ou dessinez régulièrement votre vision de l'avenir et trouvez le temps de fermer les yeux et de réfléchir à ce que pourrait être l'avenir.
- Une fois cela fait, faites un rétro-planning pour dresser la liste de tout ce qu'il faudrait entreprendre maintenant ou à court terme pour que cette vision de l'avenir devienne une réalité.
- Etablissez une liste des étapes futures, dans l'ordre, qui devront être prises pour atteindre vos objectifs ultimes.
- Utilisez des analogies et des métaphores pour décrire ce que pourrait être l'avenir selon vous, afin de capter l'imagination des membres de l'équipe de différentes façons.

## Le rapport 10/10

### Top 10 des atouts

#### L'intelligence émotionnelle

21. J'aime bâtir une relation de confiance en me montrant fiable et sincère. 4.69

#### Emotional Intelligence

21. J'aime bâtir une relation de confiance en me montrant fiable et sincère. 4.69

#### Les compétences relationnelles

4. J'autorise les gens à finir de parler sans les interrompre. 4.62

#### Communication Skills

4. J'autorise les gens à finir de parler sans les interrompre. 4.62

#### L'intelligence émotionnelle

24. J'assume l'entière responsabilité de mes actes. 4.54

#### Emotional Intelligence

24. J'assume l'entière responsabilité de mes actes. 4.54

#### Les compétences relationnelles

3. J'accorde toute mon attention aux autres lorsqu'ils parlent et je me concentre sur ce qu'ils disent. 4.54

#### Communication Skills

3. J'accorde toute mon attention aux autres lorsqu'ils parlent et je me concentre sur ce qu'ils disent. 4.54

#### Setting Goals and Standards

35. Quand je m'engage à faire quelque chose, cela est fait. 4.38

#### L'établissement des objectifs et des normes (ou du cadre)

35. Quand je m'engage à faire quelque chose, cela est fait. 4.38

### Top 10 des besoins de développement

#### La vision d'avenir

44. J'aime susciter l'enthousiasme à propos de ce que pourrait être l'avenir. 2.30

#### Visualizing the Future

44. J'aime susciter l'enthousiasme à propos de ce que pourrait être l'avenir. 2.30

#### Communication Skills

2. Je résume et je reformule ce que j'ai entendu lors de discussions avec d'autres personnes pour m'assurer de bien comprendre leur message. 2.33

#### Les compétences relationnelles

2. Je résume et je reformule ce que j'ai entendu lors de discussions avec d'autres personnes pour m'assurer de bien comprendre leur message. 2.33

#### Communication Skills

5. Je pose beaucoup de questions et j'encourage les autres à parler d'eux-mêmes et de ce qu'ils font. 2.42

#### Les compétences relationnelles

5. Je pose beaucoup de questions et j'encourage les autres à parler d'eux-mêmes et de ce qu'ils font. 2.42

#### Delegation

13. Je fais un suivi avec les personnes pour voir dans quelle mesure elles progressent. 2.44

#### La délégation

13. Je fais un suivi avec les personnes pour voir dans quelle mesure elles progressent. 2.44

#### Communication Skills

1. Je pose des questions ouvertes qui encouragent les autres à exposer leurs idées. 2.58

#### Les compétences relationnelles

1. Je pose des questions ouvertes qui encouragent les autres à exposer leurs idées. 2.58

Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs -  
Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs -  
Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs - Verbatims observateurs -