



# Rapport de Compétences

**Major Gowan**

**2 décembre 2011**

**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.

NOTE : Cette personne a choisi un nombre plus élevé que la norme de réponses rarement choisies. Veuillez prévenir un praticien 16PF qualifié.

## 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.

## Résultat des compétences

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. Gowan

- + M. Gowan 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.
- o Dans la résolution de problèmes, il est probable qu'il associe des considérations pratiques avec des réflexions faisant appel à un contexte plus large.

### Suggestions de développement

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

## 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. Gowan

- M. Gowan favorise la stabilité et les façons de travailler bien établies. Il est peu enclin à remettre en question la manière dont les choses sont faites.
- Il est en général ouvert aux idées, tout en restant attentif à ce qui est pratique et immédiatement nécessaire.
- 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 attitude vis-à-vis des règles lui permettra d'accepter les procédures et les pratiques standard et de s'y plier quand c'est nécessaire ; il sait aussi ne pas y adhérer de façon rigide au point de refuser les changements nécessaires.
- Aussi organisé que la plupart des gens, M. Gowan apprécie avoir une certaine structure dans son travail, tout en s'adaptant dans le même temps aux changements qui surviennent.

### Suggestions de développement

Plus à l'aise avec les manières bien établies de faire, M. Gowan fait plus probablement de petits ajustements aux processus actuels qu'il n'adopte une approche véritablement nouvelle. Lorsque les autres partagent leurs idées, il peut paraître réticent - surtout si le système actuel semble déjà produire ce qui est demandé. Il pourrait passer plus de temps avec ceux qu'il considère comme des innovateurs systématiques, et les encourager à partager ouvertement leurs idées avant de les évaluer.

## 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. Gowan

- M. Gowan a tendance à considérer les questions stratégiques tout en exécutant les tâches immédiates.
- Il a tendance à maintenir le statu quo et à s'appuyer sur les méthodes éprouvées. Il est probable qu'il se sente mal à l'aise dans un environnement non familier et changeant.

### Suggestions de développement

Sa préférence pour la stabilité suggère que M. Gowan sera dépendant de ce qui a marché dans le passé pour créer ou contribuer à une stratégie. Une fois que le plan est en place, il est peu probable qu'il accueille favorablement les changements importants. Il pourrait développer ses capacités en la matière en discutant et en réfléchissant à la manière dont les besoins de l'organisation changeront dans les années à venir. Porter un regard à plus long terme lui permettra d'apporter des idées de changement progressif, et de réduire ainsi le besoin de changement brutal de plan.

## Résultat des compétences

Mode Intellectuel

### Sens du profit

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### 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.

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

- Il est probable que M. Gowan 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.

## Résultat des compétences

Mode Intellectuel

### Communication écrite

1	2	3	4	5

Correspondance : Moyenne

### 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. Gowan

- + Il est probable que M. Gowan communique de manière directe, réaliste et concise, mettant l'accent sur les faits et les données brutes.
- o Il est probable que son style de communication intègre à la fois l'expression de sa personnalité et son respect des formes conventionnelles de rédaction de documents.
- o Il est probable que M. Gowan associe dans ses écrits une approche élaborée et raisonnée à une certaine spontanéité.

### Suggestions de développement

Pour des gens qui attachent une grande importance au style rédactionnel, celui de M. Gowan 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.

## Resultat des competences

Mode Intellectuel

### Orientation à la technologie et à la nouveauté

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

### 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. Gowan

- Il préfère les méthodes testées et éprouvées et se montre prudent vis-à-vis des idées nouvelles.

### Suggestions de développement

Alors que M. Gowan est sans doute à l'aise dans l'utilisation quotidienne des technologies habituelles, il y a peu de chance pour qu'il adopte ou promeuve de nouvelles technologies ou applications. Il gagnerait à s'initier à découvrir ces innovations pour développer sa propre ouverture aux nouvelles applications de la technologie.

## Résultat des compétences

### Mode Opérationnel

### 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. Gowan

- M. Gowan se montrera aussi soucieux que la plupart des gens à réaliser les tâches avec un haut niveau de qualité.
- M. Gowan 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.
- La confiance qu'il place dans ses propres capacités et jugements pourrait laisser penser que M. Gowan ne tire pas toujours les leçons de ses erreurs et risque parfois de les répéter.

### Suggestions de développement

Sa confiance en lui peut conduire M. Gowan à négliger la possibilité d'erreurs de perception et de jugement. Il peut accorder peu de valeur à voir son travail évalué par d'autres, surtout s'il doute de leurs compétences. Il serait plus constructif pour lui d'accepter l'idée que son travail puisse être amélioré. Pour l'aider dans ce sens, il pourrait essayer de demander à un groupe de pairs, de supérieurs ou de clients de lui suggérer comment il pourrait améliorer un dossier spécifique.

## 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. Gowan

- M. Gowan souhaitera probablement avoir un nombre limité de contacts avec ses clients, tout en montrant par ailleurs un véritable intérêt à les soutenir.
- Les clients trouveront que M. Gowan planifie à l'avance, et qu'en général, il est organisé, sans être inflexible.
- En général, il a une attitude confiante envers les autres, ce qui lui permet de bien s'entendre avec les clients, mais il veille aussi à ce que personne ne prenne l'avantage sur lui.

### Suggestions de développement

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

## Resultat des competences

### Mode Operationnel

## Désir d'apprendre

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

### 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. Gowan

- Il apprécie de se trouver dans des situations familières où il sait ce qu'on attend de lui. Il risque ainsi de ne pas se mettre dans des situations inhabituelles qui lui demanderaient de se dépasser ou de se développer.
- Il est probable qu'il adopte une démarche assez planifiée pour se développer, de telle sorte qu'il atteigne ses buts.
- Moins auto-critique que la plupart, M. Gowan peut ne pas être toujours conscient du besoin de développer ses compétences ou ses connaissances.
- + Comme il est plus assuré en société et moins perméable aux remarques que la plupart des gens, M. Gowan peut ne pas douter de ses capacités et ne pas réagir aux remarques et critiques.

### Suggestions de développement

M. Gowan peut être plus lent que certaines personnes pour relever des défis importants en matière d'apprentissage et de développement professionnel. Il pourrait s'interroger sur les raisons de ses résistances, peut-être en se demandant ce qu'il perdra s'il ne saisit pas les opportunités qui lui sont offertes.

M. Gowan ne doute pas de ses capacités à aborder et traiter la plupart des sujets et des cours. Il apparaît peu probable qu'il ressente le besoin d'un réel développement. Prendre le temps de réfléchir sur sa performance et sur les missions et les projets qu'il a récemment menés, l'aiderait à voir des domaines potentiels de développement. De même, il pourrait sans doute s'ouvrir davantage aux feedbacks des autres, peut-être en les sollicitant à intervalles réguliers.

Sa forte aisance en société peut l'amener à ne pas remarquer les réactions de son entourage (surtout les signes subtils). Il aurait intérêt à apporter plus d'attention aux autres et à réfléchir sur leur feedback.

## 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. Gowan

- Il contrôle moins bien ses émotions que la plupart des gens et risque de ne pas savoir gérer avec calme les difficultés et les retards.
- + Généralement sûr de lui, il est peu probable qu'il s'attribue les retards ou les difficultés.
- + M. Gowan semble conserver un haut niveau d'assurance en société, même dans des circonstances difficiles ou dans des situations de conflit.

### Suggestions de développement

M. Gowan se décrit comme étant plus affecté par le stress et la pression que la plupart des gens - au point qu'il puisse se sentir submergé et incapable de faire face. Il serait judicieux d'analyser si cela est dû à des circonstances actuelles ou s'il s'agit d'une tendance générale chez lui. Il peut avoir besoin de trouver des moyens de gérer consciemment ses réactions émotionnelles au stress, et d'avoir une meilleure maîtrise de son environnement. Ce sera particulièrement le cas si, à un moment donné, il ne parvient pas à faire ce que l'on attendait de lui.

Il sera probablement confiant dans les actions qu'il effectuera en période de stress ou de pression. Toutefois, dans la mesure où il n'est pas enclin à s'interroger sur son comportement après un événement, il risque de ne pas apprendre vite à éviter les situations difficiles. Il peut ne pas voir quels aspects de son propre comportement peuvent contribuer au stress ou à la pression.

Son haut niveau d'assurance en société et son potentiel marqué pour la prise de risque peuvent parfois créer des situations de stress. Cela peut générer un niveau de stress motivant pour lui, mais cela peut être contre-productif s'il le fait sans en avoir conscience ou sans en contrôler l'impact sur lui-même et sur les autres.

## Résultat des compétences

### Mode Opérationnel

## 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. Gowan

- Il est probable que M. Gowan soit aussi actif et énergique à son travail que la plupart des gens.
- + En raison de son assurance, il a confiance en sa capacité à prendre des initiatives.
- Il a tendance à avoir des hauts et des bas dans son activité, selon son humeur.
- + Il aime capter l'attention des autres en prenant des initiatives et en relevant des défis ou en prenant des risques.
- En général, il préfère s'en tenir à ce qu'il connaît et il est probable que son meilleur apport soit pour des rôles et des activités qui lui sont familiers.
- 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

La confiance en soi de M. Gowan peut parfois le conduire à surestimer sa capacité à atteindre des objectifs importants. Avant de prendre des risques ou de rechercher des défis plus importants, il devrait réfléchir au soutien ou à la formation dont il pourrait avoir besoin.

Le succès des expériences passées déterminera très probablement la volonté de M. Gowan à prendre des initiatives. Ses réponses au questionnaire suggèrent qu'il réagit négativement à l'échec, et en conséquence, évite de prendre des risques, de relever des défis et de prendre des initiatives tant qu'il ne s'est pas remis de l'échec. Pour maximiser son efficacité et être à l'origine d'initiatives fructueuses pour lui et l'organisation, il devra trouver des stratégies pour gérer plus efficacement ses émotions.

M. Gowan a un haut niveau d'assurance en société ce qui peut l'amener à ne pas facilement remarquer les critiques et à parfois prendre des initiatives qui ne sont pas totalement acceptées par les autres.

Le profil de M. Gowan suggère qu'il est peu probable qu'il remette en question la façon dont les choses sont actuellement organisées ou qu'il recherche de nouvelles façons de faire. Il pourrait essayer de parler avec des personnes autour de lui dans l'organisation pour identifier des occasions d'agir autrement.

## Résultat des compétences

### Mode Operationnel

## Flexibilité

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### 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. Gowan

- Assez traditionnel, appréciant la stabilité, M. Gowan peut trouver difficile de faire face aux changements.
- M. Gowan peut trouver difficile de gérer les demandes imprévues.
- Respectant en général les règles et les procédures, il adhèrera aux conventions sauf si les nouvelles directives le laissent penser qu'il est nécessaire d'apporter des changements.
- Il est probable qu'il apprécie une certaine structure dans son environnement de travail, mais il sera prêt à adapter ses plans si nécessaire.
- 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

M. Gowan préfère un travail prévisible et familier plutôt qu'un travail réclamant des adaptations régulières. Dans un emploi où il lui est demandé de s'adapter à des processus ou des priorités changeants, il peut avoir besoin d'être plus rapide et plus positif lorsqu'il répond aux demandes. Il aurait intérêt à expliquer aux autres - de préférence à l'avance - qu'il aime comprendre davantage les besoins de changement et qu'il préfère en être averti lorsque c'est possible.

M. Gowan devient plus stressé que les autres lorsqu'il sent que les choses ne se passent pas normalement ou ne sont plus sous son contrôle. Cela vaudrait la peine d'explorer s'il y a trop de changements, ou pas assez, dans sa vie professionnelle quotidienne.

## 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. Gowan

- + M. Gowan 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.
- + Il est probable qu'il s'exprime avec assurance et puisse exprimer des opinions, même impopulaires, devant d'autres personnes.
- o Préférant trouver un équilibre entre être le leader et suivre un leader, M. Gowan devrait être à l'aise pour assumer la responsabilité de décisions lorsque c'est nécessaire.
- o Il est probable qu'il se concentre à la fois sur les aspects pratiques ainsi que sur les idées et les possibilités 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. Gowan 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.

Dans une discussion, M. Gowan risque de ne pas saisir certains messages. Il peut parfois être tellement sûr de lui devant d'autres personnes qu'il ne se rend pas compte qu'elles tentent de communiquer avec lui via des allusions ou des suggestions. Par conséquent, il risque parfois de prendre des décisions sans être conscient de l'opinion des autres.

Son désir d'indépendance peut signifier que M. Gowan 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 : Légère

### 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. Gowan

- M. Gowan semble être en général organisé ; il définira des priorités et suivra les plans lorsque c'est nécessaire sans y adhérer de manière rigide.
- Il intégrera aussi consciencieusement que la plupart des gens les procédures standards dans ses plans.

### Suggestions de développement

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

## 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. Gowan

- M. Gowan sera, en général, constant dans son comportement et suivra les règles lorsque c'est nécessaire.
- Il fait preuve d'autant d'auto-discipline que la plupart des gens, apparaissant en général consciencieux et fiable face à des questions importantes, mais aussi plus décontracté à d'autres moments.
- 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

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

## 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. Gowan

- 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 fait généralement confiance aux autres, mais ne se montrera pas pour autant naïf dans l'évaluation de leurs motivations.
- + Très à l'aise en société, il appréciera l'attention et la reconnaissance des autres ; il saura faire face aux difficultés liées au travail avec les autres.
- M. Gowan a autant d'énergie et de motivation que la plupart des gens ; il est donc probable qu'il ait le sens de l'urgence lorsque c'est nécessaire.

### Suggestions de développement

La tendance de M. Gowan 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.

A l'aise en société, M. Gowan se lie facilement avec de nouvelles personnes. Il devrait cependant faire attention à ne pas négliger ou exclure ceux qui sont moins extravertis que lui. Il lui serait utile d'être plus à l'écoute de leurs besoins et de leurs préoccupations pour éviter de les blesser par sa forte assurance.

## Resultat des competences

### Mode Relationnel

### Influence

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### 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. Gowan

- M. Gowan est aussi enclin que la plupart des gens à essayer d'influencer les autres.
- + Il sera à l'aise pour nouer des contacts et aura confiance dans sa communication ; il n'aura pas peur d'être mis à l'épreuve par des personnes ou des situations.
- + Lorsqu'il tente d'influencer les autres, il ne semble guère perturbé par des sentiments de doute.
- Dans l'ensemble, il considérera que les gens sont dignes de confiance, mais restera néanmoins attentif aux motivations des autres, afin qu'ils ne profitent pas de lui.
- M. Gowan paraîtra aussi ouvert sur ses pensées et aussi habile politiquement que la plupart des gens.

### Suggestions de développement

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

## 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. Gowan

- + M. Gowan s'avère avoir confiance en lui ; il se présente probablement en étant à son aise dans des situations variées.
- + Parler en public et faire des présentations ne semblent pas poser de problème à M. Gowan ; il apprécie en général d'être le centre d'attention.
- M. Gowan préfère se trouver dans des situations prévisibles et risque de ne pas apprécier d'avoir à répondre ou à adapter son style de présentation à des demandes nouvelles ou inattendues.

### Suggestions de développement

Sa forte confiance en lui peut amener M. Gowan à ne pas remarquer le manque de compréhension de son public. Il devrait marquer périodiquement des pauses pour vérifier qu'il a bien compris. Il aurait parfois intérêt à préparer par écrit ses présentations et à demander un feedback de sa dernière prestation.

M. Gowan peut ne pas adapter le style ou le contenu de ses communications aux besoins du public ou aux circonstances, et préférer utiliser l'approche dans laquelle il est le plus à l'aise. Il pourrait lui être utile de demander des feedbacks aux autres sur son style dans différents contextes. Il pourrait aussi réfléchir sur les différences de style des autres et sur les situations dans lesquelles chaque style est le plus approprié.

## Résultat des compétences

### 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. Gowan

- M. Gowan 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 risque de mal supporter les épreuves et les contre-temps, et peut-être de réagir de manière excessive face aux problèmes.
- 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.
- + Son assurance en société peut l'amener à exprimer ses opinions devant tout le monde, même si ça le rend impopulaire.
- + Sûr de lui, il inspirera confiance lorsqu'il aura à prendre des décisions ou à gérer des tâches et des personnes.
- Réaliste sur les autres et sur leurs motivations, il leur fera confiance pour faire de leur mieux, à moins que le contraire ne soit avéré.

### Suggestions de développement

M. Gowan peut avoir des réactions disproportionnées dans des situations difficiles, chargées émotionnellement ou quand il a le sentiment que les autres ont échoué à fournir ce qu'il attendait. Pour maintenir le moral et la confiance que son équipe a dans sa capacité à la mener au succès, il devrait chercher à développer une plus grande maîtrise des émotions négatives.

Lorsqu'il délègue du travail, M. Gowan devrait s'assurer que les personnes ont autant que lui confiance en elles et/ou en leurs compétences. Il devrait peut-être offrir à ces personnes plus de soutien et d'aide qu'il n'en solliciterait pour lui-même.

## Resultat des competences

### 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. Gowan

- M. Gowan fera preuve de réalisme quant aux normes de comportement, en se montrant flexible lorsque c'est nécessaire mais en se pliant aussi aux règles lorsqu'il le faut.
- Il essaiera d'être prudent sur ce qu'il révèle et devrait avoir tendance à se surveiller lorsqu'il est question d'informations confidentielles.
- Prêt à suivre les règles et les conventions comportementales, il peut cependant les contourner si elles ne sont pas en accord avec ses principes.

### Suggestions de développement

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

## 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 ?
- Étiez-vous plus conscient du contexte ou des détails des questions en jeu ? Pourquoi ?

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

- Était-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, ou avez-vous été plus préoccupé par les détails ?

## 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 ?

- Quel rôle avez-vous joué dans la création de nouvelles idées ?
- Comment vous êtes-vous assuré de rester attentif tant aux aspects pratiques immédiats qu'à la vue d'ensemble ?
- Comment avez-vous équilibré l'importance de l'urgence et celle de la prudence pour mener cela à bien ?
- Comment avez-vous décidé que tel changement serait ou ne serait pas acceptable au vu des procédures ou lignes de conduite existantes ?
- Comment avez-vous planifié ce travail ?

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 ?
- Comment vos idées ont-elles eu un impact au niveau stratégique et pratique ?
- Comment avez-vous décidé du rythme de la mise en oeuvre ?
- Comment avez-vous aligné entre elles les nouvelles façons de travailler et celles qui existaient ?
- Quels plans avez-vous mis en place ?

## 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 réussi à initier une nouvelle orientation tout en intégrant les modalités pratiques ?
- Comment avez-vous apporté des idées pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise/du département ?

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

- Qu'est-ce qui était plus important : bien prendre en compte les préoccupations du quotidien ou vous inscrire dans une approche à plus long-terme ?
- Quels changements avez-vous mis en place pour vous adapter au défi ?

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Sens du profit

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### 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 : Moyenne

### 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 vos interlocuteurs ?
- Pourriez-vous me dire comment vous vous êtes organisé pour 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 ? Qu'est-ce qui aurait pu être perçu comme non-conventionnel dans votre approche ?
- Parlez-moi du planning que vous avez fait pour cela.

## Questions en entretien

Mode Intellectuel

### Orientation à la technologie et à la nouveauté

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

#### 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 ?

- Quelles idées prometteuses pour des améliorations futures ont découlé de l'utilisation de cette nouvelle technologie ?

## 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.

- Etaient-ce la créativité et la flexibilité ou l'organisation et l'attention pour les détails qui étaient plus importantes ?
- 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 ?
- Comment vous êtes-vous aperçu des erreurs dans votre travail et dans celui des 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.
- Combien de planning avez-vous fait ?
- Comment avez-vous développé la confiance dans cette relation ?

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 ?
- Avez-vous suivi un plan, ou vous êtes-vous adapté au fur et à mesure de votre progression ? Pourquoi ?
- Qui était à la source de cette situation stimulante ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

### Désir d'apprendre

1	2	3	4	5

Correspondance : Faible

### 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 ?

- Vous êtes-vous trouvé récemment dans une situation complètement nouvelle qui vous a aidé à vous mettre à jour ?
- Avez-vous tendance à avoir un mode d'apprentissage planifié ou informel ?
- 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 ?
- Avez-vous fait des plans à l'avance ou avez-vous saisi les occasions au fur et à mesure qu'elles se présentaient ?
- 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 ?
- 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.

- Comment avez-vous géré vos sentiments et vos émotions ?
- Quelle part de responsabilité avez-vous prise dans ce problème ?
- Décrivez comment vous avez fait preuve de sensibilité vis-à-vis de l'autre personne dans cette situation.

## 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 ?

- Comment vous êtes-vous motivé ?
- A quelles difficultés avez-vous été confronté en terme d'aptitudes ?
- Quelles tactiques avez-vous utilisées pour vous assurer que vous faisiez face aux baisses de morale ?
- Quelle a été votre réaction face à la pression ou aux critiques des autres ?
- Quelles nouvelles manières de faire ou quels changements avez-vous essayés ?
- 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 ?

- Quel était le rythme le plus approprié à adopter ?
- 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 ?
- Dans cette situation, qu'avez-vous fait de nouveau ou d'expérimental ?
- 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 : Légère

### 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 ?
- Parlez-moi du planning et de l'organisation nécessaire pour cette tâche.
- 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 ?
- Quelles sont les règles auxquelles vous avez dû adhérer et celles avec lesquelles vous avez dû faire des compromis ?
- Décrivez comment vous avez modifié votre plan de travail pour vous faire 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 ?
- Avez-vous prêté plus d'attention aux faits ou à ce que vous ressentiez ?
- 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 vous concentrer sur les faits, et combien de temps sur les hypothèses plus larges ?
- Comment avez-vous impliqué d'autres personnes ?

## Questions en entretien

### Mode Operationnel

## Planification et organisation

1	2	3	4	5

Correspondance : Légère

### 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 trouvé l'équilibre entre le respect de la planification et le besoin de flexibilité ?
- 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 réagi vis-à-vis de ceux qui avaient une approche de la planification différente de la vôtre ?
- Avez-vous encouragé les gens à suivre les procédures établies ou à faire les choses à leur façon ?

## 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 souci d'être fiable et flexible 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 ?
- Avez-vous modifié votre façon de travailler ou vous en êtes-vous tenu à la manière de faire habituelle ?
- 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 vous êtes-vous assuré que les gens ne prenaient pas l'avantage sur vous, tout en vous assurant que se développaient des relations de confiance ?
- 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 ?
- Comment avez-vous pris conscience des motivations qui se cachaient derrière le comportement de l'autre personne ?
- Auriez-vous pu faire preuve de plus de sensibilité à l'égard de l'autre personne dans cette situation ?
- Quel a été votre degré de patience lorsque vous avez résolu ce problème ?

## Questions en entretien

### Mode Relationnel

## Influence

1	2	3	4	5

Correspondance : Bonne

### 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 ?
- Auriez-vous pu être plus prévenant dans cette situation ?
- Quelles erreurs avez-vous commises quand vous avez entrepris cela ?
- 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 ?
- Qu'avez-vous remarqué des réactions des autres face à votre approche ?
- Quelles étaient vos inquiétudes sur votre capacité ?
- Avez-vous éprouvé de la confiance ou de la méfiance sur les motivations et intentions des autres personnes 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'auriez-vous pu améliorer ?
- Aviez-vous conscience de risques ou de menaces dans cette situation ?
- Comment vous êtes-vous assuré que vous faisiez preuve d'originalité et que vous pouviez apporter des réponses créatives à des demandes inattendues ?

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

- Quelles critiques les gens auraient-ils pu faire de votre présentation ?
- 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 ?
- A votre avis, comment les gens ont-ils perçu vos réactions lorsque vous avez eu à faire face aux problèmes ou aux difficultés ?
- Portez-vous davantage d'attention aux tâches ou aux personnes ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?
- Que faites-vous pour vous assurer que vous êtes accessible et sensible au regard d'autrui lorsque vous managez ?
- Avez-vous été sensibilisé à des erreurs personnelles que vous avez commises quand vous managiez ?
- 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 ?
- Qu'est-ce qui aurait pu mal se passer dans cette situation ?
- Vos attentes initiales sur cette personne étaient-elles positives, ou vous êtes-vous posé des questions sur ses intentions ?

## 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 directives établies pour vous aider à décider ce qu'il fallait faire ?
- Était-il plus important d'être direct ou discret ?
- Comment avez-vous choisi entre suivre les règles ou les contourner ?

## 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.