

# Profil de Développement



# ProfileSoft

Confiez-nous l'expertise de votre capital humain

**Prénom Nom**  
**ABCD Inc.**

**Rapport #000415**  
**2003-11-24**

# Table des matières

## Page

<b>3</b>	<b>Comportements clés</b>
<b>4</b>	<b>Conditions de performance</b>
<b>5</b>	<b>Sommaire des besoins de formation</b>
<b>6</b>	<b>Besoins de formation en Communication</b>
<b>11</b>	<b>Besoins de formation en Planification/stratégie</b>
<b>15</b>	<b>Besoins de formation en Gestion du personnel</b>
<b>18</b>	<b>Besoins de formation en Supervision</b>
<b>23</b>	<b>Résultats du profil</b>

## Comportement clés

Les réponses de cette personne au questionnaire ProfileSoft sont compatibles avec celles de la population et les résultats sont jugés valides en fonction des normes établies.



### Entrepreneurship (façon d'entreprendre un projet, une activité)

Cet individu réagit bien à un environnement structuré. Il préfère un emploi axé vers l'aide plutôt que vers la réussite. Il cherche l'harmonie et la détente. Il aime savoir ce qu'on attend de lui. Il a besoin d'un poste où les objectifs sont bien définis. Les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs doivent être claires. Il est très attentif aux autres, calme et aimable.



### Motivation (les critères, les raisons qui motivent)

Il est considérablement motivé par d'autres facteurs que l'argent ou le « standing ». Il désire un mode de vie calme, stable et sécurisant. Il est modérément ambitieux. Son occupation doit avoir une utilité réelle, pour lui et pour l'organisation. À l'occasion, il s'engage pour l'atteinte d'une performance élevée. Des facteurs de motivation efficaces l'aident à maintenir un niveau d'activité essentiel à cette performance.



### Leadership (tendance à agir seul ou en équipe)

Il respecte généralement les règles établies. Il est loyal envers la compagnie. Il est prévenant, attentif et il collabore. Il travaille bien en équipe. Un groupe stable est idéal pour lui.



### Style d'interaction (manière d'entretenir des contacts avec les autres)

Il est enthousiaste, jovial, et sympathique. Il valorise les interactions sociales. Il parvient à ses buts par ses contacts individuels. Cependant, il n'est pas à l'aise lorsqu'il rencontre des gens pour la première fois, ou entreprend de nouvelles activités.



### Orientation Technique (intérêt pour la théorie ou la pratique)

Il est rationnel, factuel et précis. Un travail qui demande à résoudre des problèmes intellectuels et conceptuels le stimule. Il est animé par des tâches techniques. Il est doué pour des fonctions spécialisées qui demandent d'être méticuleux.

## Conditions de performance

### à court terme

Une situation de travail bien structurée. Un emploi où les objectifs sont bien établis et bien définis. Un travail qui permet d'entrer en contact avec ses collègues sur une base journalière. Un travail où il y a du suivi et de la rétroaction.

Une situation où il peut contribuer au développement des personnes avec qui il travaille. Un emploi qui a une valeur sociale. Un travail qui permet d'aider les autres tout en ayant une sécurité. Un milieu qui fournit des occasions d'investir ses talents et son énergie.

Un emploi où il a l'occasion de travailler avec plusieurs collègues. Un travail qui est stable. Un milieu qu'il respecte pour la qualité du travail accompli. Un emploi qui demande des efforts individuels comme membre d'une équipe.

Un travail où il y a des interactions avec les gens. Un emploi qui exige des contacts avec les gens et un nombre limité d'échanges avec de nouvelles personnes. Un milieu où les interactions avec les gens sont régulières.

Un milieu de travail où il y a des exigences d'apprentissage technique. Un travail où il y a des occasions d'être créatif et de mettre en action ses idées. Un emploi qui demande de la précision.

### à long terme

Cet individu est orienté vers un rôle de service ou de support. Une organisation bien établie et bien structurée avec des clients bien en place et satisfaits lui convient. Dans un rôle de supervision, sa fonction doit être très bien structurée et il doit savoir exactement ce qu'on attend de lui.

Son « pattern » de motivation dirige cet individu vers le développement des gens qui travaillent avec lui. Il doit avoir l'opportunité de s'investir et de rendre service. Les objectifs à long terme sont préférables.

Un emploi qui met l'emphase sur le travail d'équipe et qui est supporté par des éléments créatifs est idéal. Il trouve facile de gérer des gens d'équipe. Il a de la difficulté à gérer des gens indépendants.

Un travail qui demande beaucoup de contacts avec de nouvelles personnes le stimule. Il utilise la persuasion plutôt que ses connaissances techniques pour gérer les gens sur une base individuelle.

## Sommaire des besoins de formation

Voici les besoins de formation identifiés par rapport à 4 grandes familles de techniques :

Formation et perfectionnement			
	Oui	Souhaitable	Non
<b>Communication</b>			
■ Obtenir l'information	X		
■ Fournir l'information	X		
■ Vérifier la compréhension			X
<b>Planification/Stratégie</b>			
■ Organisation et clientèle	X		
■ Gestion de temps			X
■ Stratégie d'intervention			X
<b>Gestion du personnel</b>			
■ Planification du personnel	X		
■ Critères de sélection		X	
■ Décision d'embauche		X	
<b>Supervision</b>			
■ Standards de performance			X
■ Aide et support aux gens	X		
■ Planning et priorités	X		
■ Prise de décisions	X		

## Besoins de formation - Communication

Sa connaissance des techniques de communication est insuffisante. Pour qu'il y ait interaction les interlocuteurs doivent avoir l'impression que leurs points de vue respectifs ont été compris et qu'il en sera tenu compte. Pour atteindre cet objectif, il faut :

- obtenir de l'information (idées, point de vue, préférences, préoccupations);
- donner de l'information (notre point de vue, nos préférences);
- s'assurer qu'il existe un climat de compréhension avec l'interlocuteur.

		Formation et perfectionnement	
		Requis	Non-requis
<b>Obtenir l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Favoriser l'interaction</li> <li>▶ Écouter et parler</li> <li>▶ Interpréter</li> <li>▶ Diriger la conversation</li> <li>▶ Questionner</li> </ul>			X
		X	
		X	
			X
		X	
<b>Fournir l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Consulter</li> <li>▶ Adapter le discours</li> <li>▶ Capter l'attention</li> </ul>		X	
		X	
		X	
<b>Vérifier la compréhension</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se faire comprendre</li> <li>▶ Clarifier / confirmer</li> <li>▶ Gérer les différends</li> </ul>		X	
			X
		X	

## Besoins de formation - Communication

### ■ Obtenir de l'information

Il a de la difficulté à obtenir de l'information. Une personne ne révèle pas toujours son point de vue, ses préférences ou ses préoccupations d'une façon directe. Souvent, pour découvrir et comprendre le point de vue de quelqu'un il faut commencer par écouter activement, c'est-à-dire questionner, clarifier, confirmer, jusqu'à ce que les idées se perçoivent clairement. C'est seulement une fois cette étape franchie que l'on pourra manifester que l'on est soit en accord, soit en désaccord avec les idées exprimées et, de là, poursuivre l'interaction.

Par ailleurs, au-delà de l'identification et du développement des idées, il y a d'autres façons d'obtenir de l'information. Par exemple, des renseignements sur la façon de prendre des décisions fournissent d'importants indices sur les besoins, les préférences et les attitudes d'une personne. Ils indiquent ce qui peut être important pour elle.

- ▶ Il utilise une technique interactive pour communiquer, ainsi il « échange » de l'information avec une personne. Cette approche contribue à convaincre la personne de s'impliquer réellement et de participer aussi à l'échange.
- ▶ Il parle beaucoup trop. Il devrait questionner et écouter davantage son interlocuteur. Trop parler empêche d'échanger de l'information. On ne peut pas communiquer efficacement si on ne parvient pas à découvrir ce qui est important pour l'autre personne.

Il est généralement plus habile de débiter un entretien avec une question plutôt qu'avec une longue tirade, particulièrement si le point de vue que l'on exprime ou les arguments sur lesquels on met l'emphase s'avèrent être tout à fait contraires au point de vue de l'autre personne.

- ▶ Il n'est pas assez attentif et risque de mal interpréter ce qu'il entend. Les gens fournissent plusieurs indices sur leurs attitudes, leurs préférences et leurs besoins. Une expression de doute est souvent un signal qu'un argument, ou un aspect particulier est important pour l'autre. Il faut être alerte à ces signaux pour être en mesure de bien comprendre et, le cas échéant, de répondre.

Il faut considérer une différence d'opinion comme une opportunité d'obtenir davantage d'information. Encore plus important, si elle est basée sur un malentendu, une mésentente, alors c'est une occasion unique de clarifier la situation et démontrer comment les points de vue différents peuvent être conciliables.

## Besoins de formation - Communication

### ■ Obtenir de l'information (suite)

- ▶ Il est habile pour diriger une conversation. Il est en contrôle tout en laissant l'autre personne parler.
- ▶ Il manque de technique pour questionner. Une personne désintéressée, indifférente peut être amenée à parler si la bonne question lui est posée de la bonne façon. Il est souvent important de donner la raison derrière une question, surtout s'il y a la moindre chance que le but de la question puisse être mal interprété.

Il est important de débiter une conversation en posant des questions qui ouvrent la discussion plutôt que de limiter ce que l'autre a à dire. Si des questions ouvertes ne fonctionnent pas, il est toujours temps de devenir plus spécifique...

## Besoins de formation - Communication

### ■ Fournir de l'information

Il ne maîtrise pas suffisamment les techniques pour fournir de l'information. Il est possible de fournir trop d'informations comme il est possible de ne pas en fournir assez, croyant à tort que ce qui est dit peut être retenu contre soi.

Fournir de l'information permet d'être crédible. Cela crée un climat positif dans lequel il y a un échange mutuel de pensées et d'idées. Donner de l'information est un art, car il faut aider l'autre personne à faire des relations entre les idées émises, et faire en sorte qu'elles soient claires.

- ▶ Il n'est pas consultatif. Il risque d'envisager le processus de communication comme une compétition avec un adversaire. Il aurait avantage à établir un climat de confiance. Il doit utiliser ses connaissances et les expériences qu'il a acquises pour gagner la confiance.
- ▶ Il n'adapte pas ce qu'il a à dire selon son interlocuteur. Il faudrait non seulement qu'il soit à l'aise pour traiter de sujets anodins comme de sujets techniques ou spécialisés, mais surtout qu'il apprenne à faire la différence et à juger de l'opportunité de le faire selon les personnes avec qui il converse.

Des jeux de rôles, des présentations simulées et de l'expérience acquise lors de rencontres sont des méthodes efficaces pour augmenter son niveau de confiance. Simuler des situations avec des personnes de son organisation qui occupent des postes variés et qui ont des personnalités différentes serait approprié.

- ▶ Il ne détermine pas à l'avance ce qu'il va dire. Cela indique qu'il ne comprend pas un des principes de base de la communication : pour obtenir de l'information, il doit d'abord en donner et ce, au tout début de l'échange.

L'information la plus utile à donner à ce moment est celle à laquelle la personne peut s'identifier, par exemple qui fait référence à des besoins ou des problèmes qu'elle a expérimentés.

## Besoins de formation - Communication

### ■ Vérifier la compréhension

Il s'assure d'une bonne compréhension mutuelle lors d'une interaction. Il ne suffit pas de donner de l'information et d'en recevoir, il est important que cette information soit bien comprise. La tâche de communiquer efficacement implique de vérifier que les idées soient exprimées ou que les arguments atteignent la cible.

- ▶ Il n'a aucun cadre de référence pour juger du succès qu'il a à se faire comprendre ou à persuader. Il doit pouvoir identifier des faits spécifiques, soit certaines paroles que la personne lui dit et sa façon d'y répondre pour supporter la probabilité qu'elle a compris ce qu'il a exprimé. Il risque d'assumer qu'il a été bien compris alors qu'il n'en est rien.

Il aurait avantage à se procurer un exemple de technique qui démontre comment les besoins, les attitudes, les doutes et les objections sont reliés les uns aux autres à différents niveaux du processus d'interaction. Ceci lui permettrait de comparer sa performance avec le modèle et de déterminer ce qu'il maîtrise et ce qu'il devrait améliorer.

- ▶ Il est à l'aise pour clarifier et confirmer l'information. Il voit là une occasion de réviser ce qui a été discuté, ce sur quoi il s'est entendu avec la personne. C'est un rappel utile, rassurant, qui permet de vérifier les raisons pour lesquelles on est arrivé à cette conclusion.
- ▶ Il perçoit l'expression d'un différend ou d'un doute comme un obstacle plutôt qu'une situation pouvant être analysée et résolue. Le danger de percevoir un différend comme un obstacle est souvent intuitif et sans fondement. Il faut prendre garde à ne pas identifier à un différend ce que la personne demande.

Il est important d'apprendre des techniques pour répondre à l'expression d'un doute ou pour gérer un différend, et la première consiste à clarifier le doute ou le différend avant d'y répondre.

## Besoins de formation - Planification/Stratégie

À l'occasion, il utilise une stratégie et planifie ses activités. Pour atteindre un objectif, il faut avoir une très bonne connaissance des étapes à franchir, et être capable d'élaborer le processus pour y arriver, de planifier les activités et d'évaluer les chances de succès. Ce sont les éléments de base, le fondement d'une intervention fructueuse et réussie.

	Formation et perfectionnement	
	Requis	Non-requis
<b>■ Organisation et clientèle</b>		
▶ Connaître le marché	X	
▶ Connaître la clientèle	X	
▶ Connaître les services		X
<b>■ Gestion de temps</b>		
▶ Établir les priorités		X
▶ Comprendre le processus	X	
▶ Planifier les activités	X	
<b>■ Stratégie d'intervention</b>		
▶ Analyser la situation	X	
▶ Connaître les étapes		X
▶ Provoquer des opportunités	X	

## Besoins de formation - Planification/Stratégie

### ■ Connaissance de l'organisation et de la clientèle

Il semble ne pas connaître suffisamment son organisation, ses services et son marché. Cette connaissance est essentielle à la performance et, trop souvent, elle est incomplète ou ne va pas assez loin. Il doit pouvoir profiter des facteurs de support tels que les communications, le système de rémunération et les directives claires de la part de la direction.

- ▶ Sa connaissance de l'organisation, de ses services, et en particulier des organisations semblables, est incomplète. S'il ne se familiarise pas avec les caractéristiques du marché il ne peut situer ses services ou son action correctement par rapport au marché. Il doit être capable d'ajouter de la valeur à ses services.
- ▶ Il a une connaissance trop limitée des types d'intervenants pour être habile à reconnaître leurs besoins et à percevoir exactement comment les caractéristiques et les avantages des services de l'organisation peuvent y répondre. Il aurait avantage à vérifier le point de vue de ces personnes sur ce qui est important.
- ▶ Il est familier avec tous les services de l'organisation. Cette connaissance lui est d'un grand avantage pour comprendre l'importance de son travail dans l'organisation et la place de celle-ci dans le marché.

## Besoins de formation - Planification/Stratégie

### ■ Gestion de temps

Il gère bien son temps. Une des façons les plus sûres d'améliorer ses résultats est d'allouer adéquatement son temps. C'est une tâche complexe lorsqu'il y a plusieurs activités différentes à exécuter.

- ▶ Il établit des priorités parmi les tâches à accomplir et il déploie ses efforts et son énergie en fonction du retour sur l'investissement. Il prend en considération le résultat espéré versus l'effort requis pour atteindre ce résultat.
- ▶ Il ne maîtrise pas toutes les étapes du processus pour atteindre un objectif. Par exemple, si les résultats potentiels n'ont pas été « qualifiés », il risque de perdre son temps. Il devrait s'assurer d'évaluer l'impact, l'intérêt, l'importance d'atteindre tel résultat ou objectif précis avant d'investir le temps nécessaire pour y arriver.
- ▶ Il peut améliorer considérablement la façon dont il planifie ses activités. Il pourrait noter ses activités pour une semaine et réviser les résultats de façon à analyser là où le temps aurait pu être utilisé plus efficacement. Par exemple, il est important de :
  - travailler avec une planification bien établie,
  - suivre un plan prédéterminé pour maximiser le nombre d'activités,
  - se servir du temps d'attente pour lire ou compléter des documents,
  - déléguer les tâches qui peuvent être mieux exécutées par d'autres.

## Besoins de formation - Planification/Stratégie

### ■ Stratégie d'intervention

Il réfléchit et élabore une stratégie pour approcher une situation spécifique. Ainsi, il détermine avant le fait ce qu'il espère accomplir et comment il va s'y prendre pour l'accomplir. C'est ce qui permet d'être en contrôle plutôt que de se laisser contrôler.

- ▶ Il semble omettre des points clés. Il n'analyse pas comment les décisions sont prises; par conséquent, il ne tient pas suffisamment compte des personnes qui influencent la prise de décisions. Il faut étudier et comprendre comment et pourquoi une décision est prise. Participer à une session de groupe sur la solution de problèmes permet de comprendre pourquoi des affaires importantes ne sont pas conclues et ce qui peut être fait pour prévenir cela..
- ▶ Il tient compte de toutes les étapes nécessaires pour arriver progressivement à un objectif. Il fait en sorte de maintenir le niveau d'intérêt tout au long du processus jusqu'à la conclusion.
- ▶ Il ne sait pas comment développer le potentiel d'une situation. Il a tendance à se concentrer sur ce qui est évident, en ignorant les autres opportunités. Ceci peut affecter ses résultats. Il doit s'habituer à provoquer des situations qui ouvrent de nouvelles opportunités.

## Besoins de formation - Gestion du personnel

Sa connaissance des techniques de gestion du personnel est insuffisante. L'habileté à choisir la bonne personne pour le bon emploi est critique pour toute organisation. Les erreurs commises lors de la sélection et de la promotion sont très coûteuses, tant pour l'individu que pour l'organisation. Il en coûte des milliers de dollars pour recruter une personne compétente.

Cet investissement est perdu et doit être répété chaque fois que la mauvaise personne est sélectionnée ou promue à un poste de gestion. À ces coûts, qui sont difficiles à mesurer, s'ajoutent les effets négatifs tels que perte de temps, diminution des efforts et baisse du moral lorsque la personne recrutée ou promue n'est pas performante.

		Formation et perfectionnement	
		Requis	Non-requis
<b>Planification du personnel</b>	▶ Planifier le recrutement	X	
	▶ Établir des standards	X	
	▶ Identifier la relève	X	
<b>Critères de sélection</b>			
	▶ Établir les caractéristiques recherchées		X
	▶ Embaucher selon les critères	X	
	▶ Favoriser équité et égalité		X
<b>Décision d'embauche</b>			
	▶ Diriger l'entrevue		X
	▶ Questionner selon les critères	X	
	▶ Choisir objectivement		X

## Besoins de formation - Gestion du personnel

### ■ Planification du personnel

Il ne planifie pas suffisamment la main-d'oeuvre. Dans un rôle de gestion, la planification de main-d'oeuvre est un investissement pour l'avenir. L'identification de candidatures potentielles ou de sources de candidatures pour chaque poste clé permet d'agir rapidement si une ouverture se crée à cause d'une promotion, d'une mise à pied ou d'une démission.

- ▶ Il n'accorde pas suffisamment d'attention au remplacement de personnel. Il doit recruter et sélectionner des candidat(e)s même s'il n'a pas de poste vacant. Il faut créer ou se servir de postes connexes comme base de formation à partir de laquelle on peut donner de l'avancement à certaines personnes.
- ▶ Il ne connaît pas les conditions de promotion. Il n'a pas de standards établis pour son poste ou pour ceux de son groupe. Il peut être irréaliste quant aux opportunités d'avancement.
- ▶ Il éprouve de la difficulté à identifier la relève. On peut évaluer les individus aptes à prendre la relève à partir de faits pertinents, ou des quelques critères principaux pour réussir. Comme gestionnaire il doit développer l'habileté d'identifier et de préparer la relève..

### ■ Critères de sélection

Il connaît assez bien les critères de sélection pour chacun de ses postes. Il doit s'assurer de connaître les pré-requis pour recruter et choisir les bonnes personnes.

- ▶ Il connaît les caractéristiques personnelles qu'une personne doit posséder pour travailler avec lui et pour avoir du succès.
- ▶ Il aurait avantage à respecter les critères de sélection établis lorsqu'il embauche une personne; sa décision doit être justifiée par rapport à ces critères.
- ▶ Ses sources et méthodes de recrutement ne sont pas discriminatoires..

## Besoins de formation - Gestion du personnel

### ■ Décision d'embauche

Il aurait avantage à améliorer ses techniques d'entrevue.

- ▶ Il joue bien son rôle d'acheteur lors d'une entrevue de sélection. Il recherche des caractéristiques précises, supportées par des faits.
- ▶ Il n'obtient pas durant l'entrevue tous les renseignements nécessaires afin de déterminer si la personne interviewée est apte à remplir la fonction. Ses questions sont trop générales et plusieurs candidat(e)s ont un répertoire de réponses pratiques pour répondre à de telles questions. On n'obtient ainsi qu'un aperçu superficiel des qualifications des candidat(e)s.

Il devrait suivre une stratégie bien précise avec des questions centrées sur des domaines qui ont un rapport avec l'emploi offert.

- ▶ Normalement ses préjugés n'entrent pas en ligne de compte dans ses décisions d'embauche.

## Besoins de formation - Supervision

Il ne maîtrise pas suffisamment les techniques de supervision. Il est important de déterminer dans quel domaine il est efficace et quelles techniques ont besoin d'être développées plus à fond. Il est très important pour le succès à long terme de la compagnie d'améliorer le rendement au niveau des gestionnaires; c'est la méthode la plus simple et la plus rapide pour accroître la productivité.

		Formation et perfectionnement	
		Requis	Non-requis
<b>Standards de performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exprimer les attentes</li> <li>▶ Accorder le mérite</li> </ul>			X
		X	
<b>Aide et support aux gens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Être disponible</li> <li>▶ Former les employés</li> <li>▶ Faire faire</li> </ul>		X	
		X	
		X	
		X	
<b>Planning et priorités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planifier les moyens</li> <li>▶ Suivre le plan</li> <li>▶ Répondre aux demandes</li> </ul>		X	
		X	
		X	
		X	
<b>Prise de décisions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Réprimander objectivement</li> <li>▶ Négocier des solutions</li> <li>▶ Régler les problèmes</li> </ul>		X	
		X	
		X	
		X	

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Standards de performance

Il établit des standards de performance élevés et il les suit, de façon à s'assurer qu'ils soient maintenus.

- ▶ Ses employés savent ce qu'il attend d'eux. Il leur en fait part dès le début et leur répète régulièrement ses attentes.
  
- ▶ Il lui est difficile de reconnaître le mérite et d'être élogieux. Il se veut reconnaissant mais il a l'impression que cela apparaît comme un manque de sincérité ou une tentative de manipulation. Certaines personnes pensent que les éloges rendent les employés moins productifs, ou encore que les adultes n'ont pas besoin d'éloges. Pourtant, les éloges sont des outils de motivation importants pour assurer un rendement qui rencontre les standards de performance élevés. Sans éloges ou sans reconnaissance, il est possible que les employés ne prennent pas conscience qu'ils ont fait quelque chose de bien et ne le répéteront peut-être pas. Pour apprendre à se servir adroitement de la technique d'appréciation, il doit débiter par lui-même, c'est-à-dire s'accorder des éloges quand il le mérite.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Aide et support aux gens

Il n'est pas porté à aider et à supporter les autres. Parfois, il n'est pas suffisant de fournir des objectifs. Il faut aussi fournir l'aide et le support dont les gens ont besoin pour atteindre ces objectifs.

- ▶ Il manque de disponibilité pour ses employés. Il est possible que ses supérieurs interviennent trop auprès de ses employés et que son rôle en soit diminué. Lorsque ses employés discutent avec ses supérieurs de choses routinières, il devrait leur suggérer de lui en parler d'abord. Si les employés sont réticents à agir ainsi, ou si les communications secrètes avec la direction continuent, clarifiez la situation en parlant ouvertement et franchement, d'abord avec la direction et ensuite avec les employés..
- ▶ Il a de la difficulté à former ses employés. Il croit que tout le monde a de la facilité à apprendre. Il lui est difficile d'expliquer les stratégies et les techniques qui ont du succès. Peut-être insiste-t-il pour que les employés agissent à sa façon plutôt que de leur permettre de fournir un rendement selon leur personnalité et leur style. Les programmes de formation les mieux structurés ne compensent pas, ne remplacent pas la supervision, le « coaching » fait sur une base journalière. Il doit apprendre et développer ces techniques.
- ▶ Il a tendance à utiliser une approche exclusive pour faire accomplir à ses employés les tâches qui leur sont assignées et pour obtenir des résultats.

Cette attitude peut étouffer l'initiative des employés. Ils ne développent pas leur propre façon de faire les choses, n'apprennent pas à éviter de faire des erreurs et à maximiser les opportunités. Utiliser un style de gestion plus ouvert favorise la participation. Il doit développer des habiletés de communication pour en arriver à motiver plutôt que d'imposer.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Planning et priorités

Il ne maîtrise pas les techniques pour identifier et planifier les priorités. Ce sont des techniques de gestion essentielles pour assurer la bonne marche des opérations de l'entreprise.

- ▶ Il est trop intuitif dans la planification des moyens à prendre pour atteindre ses objectifs. Cette tendance à se fier à ses instincts peut mener à des pronostics hors cible.

Les plans doivent tenir compte du comment et du pourquoi. Ils doivent fournir le moyen d'atteindre les objectifs. Il est important d'impliquer les employés dans le procédé de planification; cette implication du bas au haut de l'échelle entraîne un engagement du personnel et augmente la crédibilité du pronostic.

- ▶ Il ne collabore pas assez étroitement avec ses employés après la planification. Conséquemment, il n'est pas certain que les activités suivent le plan prédéterminé, et encore moins que les objectifs soient rencontrés. Une planification du bas au haut de l'échelle et l'implication du personnel sont des facteurs de succès non négligeables.

- ▶ Il lui est difficile de faire face à toutes les demandes qui lui sont faites. Il réagit plutôt que d'assumer les responsabilités. Il doit apprendre à mieux planifier, à établir ses priorités et à déléguer certaines responsabilités à ses employés.

Il se peut qu'il soit incapable de répondre aux demandes parce qu'il ne sait pas exactement en quoi son travail consiste. Si les paramètres de son travail et les attentes ne sont pas clairement définis, le résultat en sera affecté de même que sa performance.

## Besoins de formation - Supervision

### ■ Prise de décisions

Il ne maîtrise pas les techniques pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. Pourtant, ces techniques ne sont pas des idées abstraites et, dans un rôle de supervision, ce sont des outils pratiques qui devraient servir à tous les jours.

- ▶ Il n'est pas toujours objectif dans ses réprimandes, surtout lors de mesures disciplinaires. Pourtant, les problèmes de rendement doivent être réglés dès qu'ils se manifestent. L'employé et le gestionnaire doivent discuter de la situation et s'entendre sur un plan d'action qui améliore la situation.

Des critères de vérification pour des évaluations ultérieures doivent être établis. Il doit convenir avec l'employé des actions et mesures qui seront prises s'il n'y a pas d'amélioration acceptable après une période déterminée. Lorsque le gestionnaire a respecté toutes ces étapes, il lui est possible d'imposer des mesures disciplinaires avec confiance et ses décisions seront justifiées.

- ▶ Parfois, il cherche à imposer des solutions aux employés des autres services. Peut-être croit-il honnêtement connaître la solution, cependant cela mène à la mésentente, ou encore à l'indifférence et au ralentissement parmi ceux qui sont forcés de mettre la solution en application.

Il doit s'efforcer de régler les problèmes même avec les employés des autres services, peu importe leur niveau hiérarchique. Lorsque toutes les parties sont impliquées dans la recherche de solutions, les problèmes se règlent plus facilement et les plans d'action ont plus de chance d'être menés à bien.

- ▶ Il a tendance à solutionner les symptômes d'un problème au lieu des causes. Le problème reste alors présent. Il a de la difficulté à implanter et à mettre en action des solutions viables. Parfois, il cherche à passer le problème à quelqu'un d'autre au lieu de le solutionner.

Son plan d'action devrait inclure :

- une analyse détaillée du problème avec son implication, ses symptômes et ses causes;
- une liste de solutions possibles évaluant les avantages et résultats à court terme de chacune;
- une recommandation claire et précise;
- un plan d'action pratique et explicite : qui fait quoi, quand, où et comment?; et
- un engagement professionnel de la part des personnes qui mettent la solution en application et que le tout fasse partie de leur évaluation de rendement.

Les habiletés pour la solution de problèmes et la prise de décisions s'acquièrent plus rapidement lorsque la personne est responsable et imputable des solutions.

## Résultats du profil

Il est important de noter qu'il n'y a ni bon, ni mauvais résultat. Le système ProfileSoft mesure des comportements significatifs pour la performance au travail, et ses résultats chiffrés représentent des tendances.

Pour plus de détails, utilisez le site web [www.profilessoft.ca](http://www.profilessoft.ca), accédez à votre compte client, cliquez sur "Outils", ensuite sur "Interpréter des résultats" et entrez les résultats dans les cases appropriées.

### Résultats

- 13

Entrepreneurship
(Tendances relatives à la planification, à l'organisation et au respect des procédures.)
- 33

Motivation
(Tendances relatives à l'obtention de résultats et au désir de rendre service.)
- 38

Leadership
(Tendances à travailler seul ou en équipe.)
- 46

Style d'interaction
(Satisfaction d'échanger avec les autres.)
- 66

Orientation technique
(Intérêt pour la théorie ou la pratique.)

- 83

Prédicteur
(Le prédicteur est un estimateur statistique qui détermine le type de fonctions qui convient le mieux à la personne)

Les personnes ayant ce résultat sont naturellement à l'aise dans des postes opérationnels ("line"). Leurs possibilités de performance sont très bonnes dans un milieu compétitif. Elles peuvent toutefois évoluer et performer dans d'autres types de fonctions ou de milieu; il leur en coûte cependant plus d'effort.

