

# TMA compétences

Compétences et exemples comportementaux



# Accompagner

---

## Général

- dispose des connaissances et expériences utiles pour pouvoir coacher
- reconnaît sa position de coach et son influence sur les autres en tant que tel
- se connaît bien soi-même

## Opérationnel

- donne aux autres des recommandations, des directives et des conseils qualifiés en vue d'améliorer l'exécution de leurs tâches
- donne des responsabilités aux autres, notamment pour leur parcours de formation
- explique bien aux autres ce qu'on attend d'eux et les accompagne dans leurs tâches
- recense et explique les problèmes rencontrés par les autres dans l'accomplissement des leurs tâches
- stimule et motive les autres à proposer eux-mêmes des solutions possibles

## Tactique

- aide les autres à nouer les bons contacts dans l'entreprise
- apprend aux autres à déceler les règles du jeu et les circuits informels de l'entreprise
- explique aux autres l'importance d'une orientation large au sein de l'entreprise, et les aide à l'acquérir
- ne propose pas de solutions mais s'attache à augmenter la capacité des autres à résoudre les problèmes
- stimule les autres à entreprendre des activités étendues à toute l'entreprise

## Stratégique

- assiste les autres à réaliser la carrière qu'ils ambitionnent, même si celle-ci se situe à l'extérieur de l'entreprise
- assiste les autres à reconnaître leurs limites et leurs possibilités, même si ces possibilités se trouvent à l'extérieur de l'entreprise
- reconnaît les talents des autres
- stimule les autres à définir leur propre parcours de carrière
- stimule les autres à entreprendre des actions propices à la réalisation de la carrière qu'ils ambitionnent

# Ambition

---

## Général

- a des réserves d'énergie suffisantes
- est prêt(e) à mettre de l'énergie dans son développement personnel
- prend des personnes ayant réussi comme exemple
- s'établit un plan de carrière et agit en conséquence

## Opérationnel

- développe son expertise de sa propre initiative en suivant des formations pendant son temps libre
- recherche des occasions lui permettant de remporter des succès visibles
- se distingue par son savoir-faire et ses compétences métier
- travaille dur et désire exceller dans sa fonction

## Tactique

- constitue un réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise afin d'agrandir ses chances d'avancement professionnel
- ne se contente pas d'une situation n'offrant que peu de possibilités de promotion
- se fixe des objectifs précis
- se tient au courant des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise
- tire à soi des responsabilités et prend en charge des tâches supplémentaires

## Stratégique

- est tourné(e) vers l'extérieur, et non pas centré(e) uniquement sur l'entreprise
- fait partie de conseils d'administration et de commissions et participe à des activités à vocation sociale
- reconnaît activement les occasions lui permettant de se distinguer et de mettre en avant l'entreprise
- s'intéresse activement à l'entreprise et à ses relations avec l'environnement
- souhaite représenter l'entreprise dans des réseaux, organismes et institutions pertinents

# Analyse des problèmes

---

## Général

- a un niveau intellectuel et d'expérience en adéquation avec son poste
- constate les liens entre les différents problèmes
- fait la différence entre les points essentiels et les détails
- ne se satisfait pas d'une information incomplète, continue ses recherches jusqu'à obtenir suffisamment de données

## Tactique

- considère un problème par rapport à son évolution dans le temps (court terme et moyen terme)
- examine les données d'un problème de plusieurs points de vue (finances, stratégie, image, personnel)
- met en rapport des problèmes et des événements sans liens apparents
- pénètre rapidement au cœur du problème en posant les bonnes questions et en consultant les bonnes sources
- signale les problèmes liés aux tâches de routine et en reconnaît les conséquences pour la progression du travail

## Opérationnel

- cartographie les problèmes en posant des questions ciblées et en utilisant différentes sources pouvant fournir des données utiles
- distingue les faits des opinions
- ne met pas longtemps à déterminer les causes et les effets
- recherche les causes des problèmes

## Stratégique

- abstrait les problèmes opérationnels pour en dégager des solutions stratégiques
- embrasse le problème dans toute sa complexité et sait le restituer de façon intelligible
- met en rapport des problèmes qui n'ont pas de liens apparents, et par là, dégage les grandes lignes et le dénominateur commun
- place la problématique dans un contexte plus large (finances, économie, environnement, société), a une vue d'hélicoptère
- signale les tendances et anticipe les développements futurs

# Aptitudes orales

---

## Général

- maîtrise bien et joue de sa voix (volume, intonation)
- parle distinctement
- s'exprime en bon français

## Opérationnel

- donne des explications claires, faciles à comprendre
- ne cherche pas à en imposer en utilisant un langage recherché
- s'exprime en bon français, utilise des phrases courtes et percutantes et articule bien
- utilise un langage courant, accessible à tous

## Tactique

- adapte son niveau de langage à son auditoire
- arrive à bien expliquer un sujet complexe à un auditoire moins calé
- arrive à simplifier un sujet complexe pour le rendre intelligible à tous
- introduit dans son discours des éléments auxquels son auditoire peut s'identifier afin de le rendre plus vivant
- place son propos dans un contexte plus large sans le rendre plus compliqué
- utilise des exemples proches de son auditoire pour éclaircir son propos

## Stratégique

- éclaircit une discussion vague et imprécise en énonçant clairement sa problématique
- sait évaluer quel niveau de langage est requis dans quelle situation et arrive à manier différents styles de langage
- simplifie le langage compliqué des autres et arrive à ramener le propos à l'essentiel
- traduit des informations abstraites en exemples concrets faciles à comprendre
- utilise des comparaisons, des métaphores et des expressions pour illustrer son discours

# Aptitudes rédactionnelles

---

## Général

- a un bon vocabulaire
- connaît bien les règles du français
- rédige ses textes selon un plan détaillé

## Opérationnel

- a le sens de la mise en page et de la typographie, sait rendre un texte plus facile à lire
- écrit sans fautes en respectant les règles grammaticales
- évite les phrases trop longues et compliquées, rédige des textes faciles à lire
- résume un message ou une opinion de façon concise
- structure ses notes et fait un plan clair

## Tactique

- adapte son style de langage au public ciblé
- apporte une structure et un enchaînement logiques à un exposé sur un sujet complexe
- donne suffisamment d'explications et d'informations (ne s'étend pas et ne se perd pas en détails inutilement)
- restitue un sujet complexe en termes simples et de façon intelligible pour tous le monde
- ses conclusions découlent de façon logique de ce qui précède

## Stratégique

- apprécie correctement quelles informations sont utiles ou superflues
- arrive à relier différents concepts complexes afin d'en dégager le fil conducteur pour le lecteur
- dose les informations de façon à mettre le cœur du problème en évidence pour le lecteur
- manie plusieurs styles d'écriture et adapte son style au groupe de lecteurs ciblé
- résume des sujets complexes en mots-clés

# Assertivité

---

## Général

- exprime l'assurance par sa posture droite et regarde les autres dans les yeux
- exprime ses opinions (par exemple pendant les réunions d'équipe), même si celles-ci sont à l'opposé des points de vue de ses collègues
- exprime ses opinions et ses points de vue calmement et clairement
- lorsqu'il y a des tensions, ne voit pas venir mais prend les devants et exprime son mécontentement
- réagit calmement, même si les autres se manifestent de façon dominante et bruyante

## Opérationnel

- dit clairement ce qu'il (elle) pense, exprime ses opinions
- le fait remarquer si un comportement lui déplaît et ne donne pas directement son avis sur la personne concernée
- ne cache pas ses opinions, mais les exprime de façon à ne heurter personne

## Tactique

- défend ses propres intérêts tout en tenant compte de l'intérêt général
- exprime ses opinions avec réserve, afin de ne pas porter préjudice aux relations établies
- exprime ses propres intérêts, sans perdre de vue l'intérêt de l'entreprise

## Stratégique

- agit avec discernement; sait à quels moments il faut, oui ou non, s'exprimer clairement
- dans une situation de coopération avec d'autres organisations, défend les intérêts de l'entreprise
- garde parfois son opinion pour soi jusqu'à ce qu'il (elle) ait suffisamment de soutien

# Attitude

---

## Général

- applique les règles de l'étiquette
- est soigné(e) de sa personne
- traite les autres avec respect

## Opérationnel

- a une tenue vestimentaire soignée et adaptée à sa position
- donne une bonne première impression qui se confirme
- est expert dans son domaine et répond en connaissance de cause
- est expert dans son domaine et répond en connaissance de cause
- s'adresse correctement aux autres, conformément aux usages de la culture de l'entreprise
- se comporte de façon correcte et fait preuve de savoir-vivre

## Tactique

- adopte une tenue et un style adaptés à sa position
- établit une relation personnelle avec les clients et les collaborateurs en leur témoignant de l'intérêt
- le choix de sa tenue vestimentaire reflète le souci de vouloir représenter l'entreprise
- parle en connaissance de cause et ne feint pas la compétence dans un domaine qu'il connaît mal
- parle en connaissance de cause et ne feint pas la compétence dans un domaine qu'il connaît mal
- respire la confiance en soi et réagit aux questions avec compétence
- traite les gens de façon cohérente, ne change pas brusquement de comportement envers quelqu'un (de formel à amical, de distant à familier)

## Stratégique

- adapte son langage et son comportement à son propre rôle et à celui de l'autre
- connaît parfaitement l'étiquette et l'applique
- est à l'aise dans différents milieux
- s'approprie rapidement les valeurs et les règles d'usage d'un environnement inconnu
- sait juger quels comportements sont appropriés ou non et participent à renforcer sa contenance
- utilise les comportements non-verbaux pour renforcer son charisme



# Audace

---

## Général

- arrive à jauger la portée du risque encouru
- sait faire la différence entre audace et témérité
- Will take business risks

## Opérationnel

- adopte un point de vue qui ne correspond pas à la situation actuelle
- choisit une approche qui n'a pas encore été expérimentée
- intervient si nécessaire lorsqu'un problème surgit, même en dehors des cadres habituels
- ne craint pas de s'exposer et tient des propos qui rencontreront de la résistance
- pour résoudre un problème, choisit une approche qui n'est pas tout à fait conforme à la ligne de conduite convenue

## Tactique

- émet des critiques constructives dans l'intérêt de l'entreprise
- opte plutôt pour un projet prometteur dont les risques ne sont pas entièrement calculables, que pour un projet moyen dont les risques sont nuls
- prend des engagements pour des activités tout à fait nouvelles qui sont innovantes et réalisables
- prend lui-même la responsabilité pour des interventions dont les conséquences ne sont pas toujours entièrement mesurables
- propose des services ou des produits qui n'ont pas encore été fournis

## Stratégique

- évalue correctement les risques non assurables et imprévus entraînés par de nouvelles activités
- investit dans de nouvelles expériences même si les résultats ne sont pas assurés
- n'a pas peur d'investir dans des partenariats potentiels comportant un risque d'échec, mais pouvant offrir des avantages pour l'entreprise
- prend des décisions qui peuvent changer profondément l'image de toute l'entreprise
- se laisse guider par sa propre intuition et son feeling

# Capacité d'adaptation

---

## Général

- est prêt(e) à changer ses routines
- n'est pas rigide
- ne confond pas la capacité de s'adapter et le reniement de l'identité propre (et du système de valeurs)

## Opérationnel

- adapte facilement sa méthode de travail si la situation le requiert
- reste efficace lors d'un changement inattendu de tâches
- s'accommode d'autres valeurs et principes
- s'adapte assez rapidement à une nouvelle tâche
- s'adapte facilement à un nouvel environnement de travail avec d'autres règles

## Tactique

- adapte facilement les plannings et les schémas et les réajuste si nécessaire
- ajuste ses propres projets et objectifs s'il peut en tirer un bénéfice
- dans un autre environnement de travail, adapte rapidement son comportement à la culture de celui-ci
- est capable de construire des relations de travail adéquates et durables avec des clients et des collègues d'origines ethniques, de religions ou de caractères différents
- s'adapte facilement aux nouvelles exigences et tâches après une fusion ou une reprise

## Stratégique

- ajuste ses objectifs et sa position dans une négociation pour arriver au résultat recherché
- est ouvert(e) à un grand nombre de valeurs, de principes et de règles de conduite sans pour autant avoir l'impression de renoncer à son identité propre
- relève rapidement dans des situations et des environnements très divers quels sont les éléments culturels caractéristiques et sait y réagir de façon appropriée
- s'approprie facilement les règles de conduite et l'attitude correspondant à une nouvelle fonction dans l'entreprise et à l'extérieur
- se comporte de façon appropriée dans différentes cultures tout en respectant les valeurs et principes correspondant

# Capacité d'apprentissage

---

## Général

- a de la persévérance et n'abandonne pas facilement
- est avide d'apprendre
- est motivé(e)
- lit beaucoup de littérature spécialisée et/ou d'informations pour progresser
- se montre discipliné(e)

## Opérationnel

- cherche à s'instruire, pose des questions et utilise les connaissances acquises
- comprend vite les directives et les applique correctement
- lit beaucoup et met à profit les informations recueillies pendant des entretiens pour accomplir ses tâches
- met en pratique les connaissances acquises
- reconnaît ses erreurs et s'attache à les corriger ou à les éviter
- sait mettre en pratique les connaissances théoriques (acquises pendant un stage ou une formation)

## Tactique

- aime recevoir du feedback sur ses interventions en vue de les améliorer
- assimile les nouvelles informations et les utilise au profit de l'entreprise
- est capable d'absorber des informations complexes par lui(elle)-même et de les intégrer dans sa façon de penser
- s'intéresse vivement aux sujets touchant à sa fonction
- tire vite les leçons de ses erreurs

## Stratégique

- comprend vite la stratégie des concurrents ou des associés et en tient compte pour prendre des mesures efficaces pour l'entreprise
- dans un environnement nouveau, assimile vite l'étiquette, les approches et les règles du jeu et sait s'y conformer
- déchiffre des informations complexes sur des groupes-cible et des tendances et les utilise au profit de l'entreprise
- utilise les possibilités de la connaissance théorique au profit de l'entreprise

# Capacité d'innovation

---

## Général

- est au courant des souhaits futurs des clients
- est au courant des tendances et des développements qui pourraient avoir un impact sur son domaine de spécialisation et sur l'entreprise
- n'a pas peur d'aller à contre-courant et sait faire face aux résistances à ses idées sans les abandonner ou y renoncer
- traduit les tendances en mesures d'innovation

## Opérationnel

- est au courant de l'évolution du marché et des innovations technologiques
- est au courant des services et produits n'ayant pas satisfait les clients et en cherche les raisons
- lit beaucoup et s'intéresse à l'innovation et à explorer des services qui ne sont pas encore fournis
- s'entretient souvent avec des confrères et se renseigne sur les méthodes de travail des concurrents
- se montre intéressé(e) et questionne les clients sur leurs souhaits futurs

## Tactique

- discute beaucoup avec ses collègues et avec des confrères sur des nouvelles possibilités ou sur de nouvelles applications de techniques et de méthodes existantes
- écoute attentivement les idées des autres et en apprécie la valeur innovante
- ne se sent pas en rivalité avec un autre qui propose une bonne idée, mais va dans son sens et en reconnaît la valeur
- participe à des réseaux présentant un intérêt pour l'entreprise et qui sont connus pour leurs idées novatrices
- sort des sentiers battus et fait des propositions qui sortent de l'ordinaire, tout en étant réalisables

## Stratégique

- anticipe et formule des idées que les autres ne partagent pas encore
- ne cesse d'exprimer la force de ses convictions et de ses idées novatrices
- peut s'accommoder des oppositions à ses propres idées, sans pour autant les abandonner ou y renoncer
- sait abandonner ses propres idées et produits pour envisager des concepts totalement nouveaux et audacieux
- sait rallier les autres à de nouvelles idées et les entraîne à promouvoir ces idées avec lui (elle)

# Capacité de jugement

---

## Général

- considère et oppose différentes possibilités
- sait distinguer les faits des opinions
- utilise les bons critères pour juger et se faire une opinion de quelque chose

## Opérationnel

- considère et oppose les bonnes priorités
- est un bon juge des qualités des autres
- pèse le pour et le contre des choses
- propose des solutions pratiques et réalisables
- se base sur les faits et sait distinguer les opinions des faits

## Tactique

- appréhende les conséquences des conclusions et des jugements pour les autres
- dispose de plusieurs alternatives
- donne les critères sur lesquelles est basée une conclusion
- encourage les autres à distinguer entre les aspects pertinents et moins pertinents d'une question
- justifie un jugement définitif ou une conclusion avec des arguments pertinents et logiques, se plaçant à plusieurs points de vue

## Stratégique

- considère les conséquences des opinions et des conclusions pour l'entreprise et ses collaborateurs dans leur ensemble
- est capable d'apprécier de nouvelles informations à leur juste valeur et d'en tenir compte pour nuancer et revoir ses opinions et conclusions
- fonde les choix stratégiques sur une analyse solide des risques, même si des suppositions et des incertitudes font partie de l'équation
- pour se faire une opinion, se base sur les chiffres globaux et les faits relatifs à la performance de l'entreprise dans son ensemble
- tient compte de plusieurs scénarios concernant la continuité de l'entreprise

# Commercial

---

## Général

- converse correctement avec les clients lors d'entretiens simples
- est conscient de ce qui est `commercial`
- est crédible et peut créer une bonne atmosphère afin de parvenir à vendre
- inventorie les souhaits d'un client
- signale les opportunités sur le marché et se fait une idée juste des opportunités commerciales qui se présentent.

## Opérationnel

- connaît le marché et ses acteurs
- connaît les conséquences financières liées aux propositions commerciales
- crée personnellement des opportunités et des occasions afin de stimuler les ventes
- mène personnellement des entretiens de vente et s'appuie sur ceux-ci pour faire des devis qui sont acceptés
- s'intéresse au client et peut transformer les exigences et les souhaits de ce dernier en promotions convaincantes axées sur la vente sur le long terme

## Tactique

- convertit ses idées en produits et services améliorés qui répondent bien aux demandes du marché
- mène personnellement des entretiens de vente complexes et convainc ainsi les clients d'acheter des produits et/ou des services
- négocie avec succès, reconnaît la stratégie de négociation du partenaire et y répond
- prend des initiatives de manière indépendante afin de s'intéresser de près à la situation du client, continue à poser des questions lors d'un refus
- recherche et découvre personnellement des nouvelles opportunités de vente et les transforme en parcours réussis

## Stratégique

- construit et entretient activement un réseau varié
- manages conflicts effectively in order to attain better results
- mène une stratégie commerciale active et pour ce faire, fait concorder les différentes entités organisationnelles
- négocie à haut niveau, arrive à appliquer différentes stratégies, n'évite pas les conflits mais les applique de manière consciente afin d'aboutir à un meilleur résultat
- se met en relation et entretient les relations à long terme avec les clients importants et arrive à les rapprocher de l'organisation

traduit les souhaits des clients en nouveaux produits ou services à développer



# Conscience de l'environnement professionnel et sociétal

---

## Général

- a de bonnes connaissances concernant l'entreprise et son propre domaine de spécialisation
- a de solides connaissances dans des domaines très variés
- a une bonne culture générale
- lit les bonnes revues spécialisées

## Opérationnel

- assiste régulièrement à des réunions professionnelles dans son domaine de compétences
- cherche activement à se familiariser avec les méthodes de travail des concurrents et utilise ces connaissances pour faire des propositions concernant la fourniture de services de l'entreprise
- dans les réunions d'équipe, fait des propositions basées sur ses connaissances des développements et des tendances dans le domaine d'activité de l'entreprise
- est au courant des développements de l'actualité ayant une incidence sur l'entreprise ou sur son domaine de spécialisation
- traduit les développements de l'actualité en termes d'activités et de propositions utiles à son travail

## Tactique

- anticipe sur les développements futurs
- arrive à bien situer l'entreprise dans le champ de force où elle évolue
- participe activement à des réseaux afin de s'informer sur les tendances, les stratégies, les développements futurs qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise et sur son domaine d'activité
- propose des améliorations sur la base de ses connaissances du marché et des développements touchant au domaine d'activité de l'entreprise
- se renseigne activement sur les développements sociétaux qui pourraient influencer sur l'entreprise et sur son domaine d'activité

## Stratégique

- analyse les développements sociétaux et se base sur cette analyse pour proposer des mesures stratégiques pouvant changer le cap de l'entreprise
- connaît la position de l'entreprise au sein du réseau d'entreprises intéressées ou concurrentes et manifeste sa connaissance
- entretient des relations avec les décideurs et avec ceux qui ont de l'influence sur le fonctionnement et sur la continuité de l'entreprise
- reconnaît l'importance de la collaboration ; est au courant des fusions et des absorptions d'autres entreprises et prévoit l'émergence de nouveaux types de fournitures de services



- suit les développements sur la scène internationale et noue des contacts à ce niveau afin d'améliorer le positionnement de l'entreprise



# Conscience de l'organisation

---

## Général

- a conscience de ce qui se passe dans son environnement de travail
- a des connaissances concernant le fonctionnement d'une entreprise
- prend en considération ce qui se passe au-delà de sa propre équipe, son cluster ou service

## Opérationnel

- 
- arrive à jauger les relations au sein de l'équipe
- connaît la méthode de travail des clients et en tient compte dans son propre mode de fonctionnement
- en élaborant une nouvelle méthode de travail, anticipe les conséquences sur le travail de ses collègues
- reconnaît les liens entre son travail et celui de ses collègues et en tient compte

## Tactique

- anticipe sur les conséquences des ses propres actions et décisions
- comprend comment les différents processus opérationnels des différents services s'accordent et s'influencent
- connaît les circuits informels de l'entreprise
- sait qui a de l'influence formelle ou informelle sur les prises de décision
- sait relayer les informations utiles à la bonne personne au sein de son entreprise

## Stratégique

- appréhende les conséquences d'un changement sur l'entreprise toute entière, sur le personnel, sur les processus opérationnels et sur les relations avec les clients et les commanditaires
- arrive à jauger les rapports de force au sein de l'entreprise
- perçoit rapidement les différentes cultures des clients externes et adapte sa stratégie à chacune d'elles
- sait auprès de quelles personnes influentes il faut faire du lobbying pour mettre en avant son entreprise
- sait gérer les ambiguïtés et les rapports (de force) équivoques

# Conscience politique

---

## Général

- connaît la situation politique
- fait preuve de tact et de diplomatie dans les questions délicates
- sait se mettre à la place du politicien comme du citoyen

## Opérationnel

- connaît ses responsabilités et ses limites dans les questions délicates
- fournit des informations suffisantes pour qu'un autre puisse se faire une opinion
- sait nommer les avantages et les inconvénients de propositions politiques
- sait quand il faut se mettre en avant ou rester en retrait

## Tactique

- anticipe les résistances éventuelles
- obtient l'adhésion des autres à certains projets
- sait quelles sont les conséquences des décisions et les met sur le tapis

## Stratégique

- a une bonne notion globale de la façon dont les choses fonctionnent dans la société, ainsi que des tendances et des problèmes d'actualité
- fait du lobbying auprès de ses supérieurs pour certains projets
- perçoit le lien entre les différents secteurs d'utilité publique
- trouve les bonnes personnes disposées à diffuser ses idées

# Contrôle de l'avancement

---

## Général

- a de la discipline
- souhaite être informé
- travaille méthodiquement (gère bien son temps)

## Opérationnel

- contrôle régulièrement l'avancement du travail en cours
- fixe des délais pour les autres
- fixe des rendez-vous avec les autres afin de faire des bilans intermédiaires du travail en cours
- organise efficacement son propre emploi du temps; s'impose des délais
- signale les retards par rapport aux délais prévus et les réduit au minimum

## Tactique

- définit des objectifs concrets pour son service en termes de résultats mesurables
- évalue l'avancement du travail de plusieurs points de vue, tels que coûts, rapidité, qualité, effectifs
- planifie des activités de suivi pour les opérations effectuées
- sait juger à quel moment il faut intervenir en cas de stagnation du travail en cours
- utilise des procédures réglementaires (ou un système préétabli) pour contrôler l'avancement du travail

## Stratégique

- canalise les différentes sources d'informations relatives à l'avancement des processus (s'assure que les informations de gestion utiles soient fournies)
- échelonne les processus de changement et indique à quels moments l'avancement doit être contrôlé
- est attentif(ve) aux signaux émanant de l'entreprise concernant l'avancement du travail et n'hésite pas à en parler avec les personnes intéressées, sans pour autant léser quiconque
- planifie des entretiens individuels pour faire le point sur l'avancement avec ceux qui jouent un rôle clé et peuvent prendre des décisions influant sur l'avancement de processus de changement
- surveille l'avancement du travail dans les grandes lignes, tout en relevant les détails importants

# Créativité

---

## Général

- a l'esprit indépendant
- croit en ses propres capacités
- est audacieux(se) et n'hésite pas à proposer des solutions innovantes et inhabituelles

## Opérationnel

- associe facilement des aspects sans liens apparents
- expérimente des nouveaux moyens et approches
- propose des produits, méthodes de travail, approches originaux
- s'attache à trouver des alternatives
- voit plus loin que la solution évidente

## Tactique

- est axé(e) sur les possibilités plutôt que sur les difficultés
- fait preuve de souplesse d'esprit et a beaucoup d'idées
- reconnaît la valeur des idées des autres
- sait abandonner les modes d'organisation et de travail existant
- sait réorganiser des idées et des données pour aboutir à une idée innovante ou une nouvelle approche

## Stratégique

- est non-conformiste dans ses idées, son comportement
- ne s'en tient pas aux modes de penser habituels
- propose des idées totalement nouvelles qui semblent (encore) irréalisables aux autres
- relie entre eux des concepts et des approches issus de différents domaines d'application
- son raisonnement est parfois difficile à suivre pour les autres à cause des associations d'idées rapides et inhabituelles

# Déléguer

---

## Général

- délègue à la bonne personne
- fait confiance au savoir-faire des autres
- sait renoncer à ses responsabilités

## Opérationnel

- délègue des tâches qui correspondent au niveau de compétence du collaborateur (affecter la bonne tâche à la bonne personne)
- donne suffisamment de directives au délégataire sur la manière d'exécuter ses tâches
- explique clairement ce qu'il attend des autres relativement à l'exécution et au planning des activités déléguées
- fait confiance au savoir-faire du délégataire
- n'a pas peur de laisser les autres commettre des erreurs tout en continuant à leur donner son soutien

## Tactique

- considère la délégation de tâches comme un moyen de développement du (de la) collaborateur(trice) concerné(é) et l'utilise dans cette optique
- discute des conséquences éventuelles des tâches et des responsabilités déléguées avec ses supérieurs hiérarchiques
- donne suffisamment de latitude au (à la) collaborateur(trice) pour qu'il (elle) puisse exécuter la tâche à sa façon
- informe les clients et les autres personnes concernées de la délégation de tâches et de responsabilités
- tient compte, en déléguant des responsabilités, de la faisabilité et du risque d'échec

## Stratégique

- délègue des tâches afin de se donner plus de latitude et de liberté pour contribuer à l'amélioration de la qualité de l'entreprise
- délègue des tâches et des projets importants et intéressants, même s'il s'agit de tâches de prestige
- délègue toutes les tâches et responsabilités qui peuvent être déléguées
- n'a pas peur de lâcher ses responsabilités et de faire totalement confiance au savoir-faire des autres
- ne recule pas devant les risques et les problèmes liés à la délégation de tâches
- reconnaît le mérite des autres en cas de réussite

# Désir de performance

---

## Général

- fait preuve d'enthousiasme et d'engagement
- n'a pas peur de l'échec
- va au bout des choses de sa propre initiative

## Opérationnel

- a un regard critique sur ses propres performances et perçoit sans cesse des occasions de s'améliorer
- est plein(e) d'enthousiasme et n'hésite pas à se charger de tâches qui se présentent
- est volontaire pour faire des heures supplémentaires et travailler à la maison
- n'a pas de cesse qu'il (elle) n'ait terminé son travail jusque dans les moindres détails
- revoit son travail pour corriger d'éventuelles erreurs ou apporter une dernière amélioration

## Tactique

- a des exigences de qualité qu'il (elle) communique clairement aux autres
- est exigeant(e) pour son propre travail et celui des autres
- s'irrite de la négligence et de la nonchalance des autres et le leur fait remarquer
- se fait le relais de l'importance de la qualité et s'assure que les autres partagent cette préoccupation
- signale les lacunes dans ses propres connaissances et aptitudes, et s'efforce de les combler

## Stratégique

- choisit d'opter pour une qualité élevée plutôt que pour la rapidité et un gain plus élevé au détriment de la qualité
- enquête régulièrement sur le niveau de qualité de l'entreprise et des services fournis (tant externe qu'interne)
- est attentif(ve) aux remarques critiques des clients et élabore une stratégie pour répondre à leurs souhaits
- s'efforce d'établir des critères de qualité généraux, applicable à toute l'entreprise
- signale la nécessité d'une amélioration de la qualité dans l'entreprise et prend les mesures utiles

# Développement des collaborateurs

---

## Général

- ne se met pas en avant
- reconnaît les qualités et les talents des autres
- sait reconnaître les réussites des autres

## Opérationnel

- contrôle l'effet des stages et des formations
- établit le besoin des autres de se développer pendant les entretiens d'évaluation et assure des stages et des formations adéquates
- établit le besoin des autres de se développer pendant les entretiens d'évaluation et assure des stages et des formations adéquates
- fait le rapport entre la qualité des tâches accomplies et les aptitudes et connaissances manquantes ou à développer
- identifie les points forts et les points faibles des autres et leur potentiel de développement
- utilise le coaching sur le lieu de travail pour permettre aux autres de se développer

## Tactique

- établit une cartographie des talents et qualités de chacun
- fait le point sur les connaissances et l'expérience nécessaires pour le service / cluster pour les années à venir
- laisse aux autres le soin d'établir leur propre plan de développement personnel
- offre aux autres l'occasion d'acquérir de l'expérience par un système de rotation de poste et de travail en projet
- reconnaît les collaborateurs talentueux et les fait participer à des parcours de 'management development'

## Stratégique

- est au courant de méthodes innovantes permettant aux autres de se développer dans la direction souhaitée
- infère les besoins en développement des collaborateurs de la stratégie de l'entreprise
- lance des parcours de 'management development'
- tient compte des tendances et les développements sociétaux pour déterminer quelles connaissances et qualités seront nécessaires dans le futur
- utilise le



# Développement personnel

---

## Général

- cherche activement à recevoir du feed-back personnel et en tient compte
- consacre visiblement du temps et de l'énergie à son propre développement
- évalue régulièrement son approche en vue de l'améliorer ou de la changer
- fait preuve d'une bonne connaissance de ses forces et ses faiblesses
- tient à élargir et/ou à approfondir ses compétences et ses connaissances

## Opérationnel

- connaît ses points forts et ses points faibles
- fait des stages de formations ou prend part à des activités pour se développer
- s'enquiert activement des méthodes et moyens pour se développer
- tire des leçons de ses erreurs

## Tactique

- consulte les autres pour s'informer sur ses performances
- est prêt(e) à changer ses comportements suite à un feed-back critique
- implique les autres dans son processus d'apprentissage; leur demande des conseils sur ses possibilités de développement
- quand il (elle) reçoit du feed-back, demande des suggestions pour s'améliorer

## Stratégique

- exprime son appréciation lorsque les autres prennent des initiatives de développement personnel
- permet aux autres de se développer en mettant les moyens appropriés à leur disposition
- prévoit un budget et met au point un programme pour le développement personnel au sein de l'entreprise
- se fait l'avocat du développement personnel

# Discipline

---

## Général

- reconnaît l'utilité des règles et des procédures
- reconnaît les effets du respect du règlement
- s'accommode sans problème du règlement existant

## Opérationnel

- aime recevoir des directives claires concernant les règles, procédures et méthodes de travail
- connaît les limites de son domaine de spécialisation, de sa fonction et de ses responsabilités
- demande conseil à ses supérieurs dans une situation où les règles et procédures en vigueur devraient être transgressées
- n'exécute que des opérations conformes aux règles et aux procédures
- se tient activement au courant des changements relatifs aux règles, procédures et méthodes de travail

## Tactique

- demande conseil à ses supérieurs pour des questions dépassant le cadre de ses responsabilités
- en cas de doute concernant le règlement, demande une confirmation auprès de la personne ou le service compétent
- se tient au courant de la stratégie organisationnelle et de la déontologie de l'entreprise
- signale les situations qui demandent une dérogation au règlement

## Stratégique

- reconnaît qu'il existe une
- se rend compte que les règles et les procédures sont nécessaires, mais reste vigilant quant à leur applicabilité

# Écoute

---

## Général

- laisse parler les autres sans s'impatienter
- montre un intérêt réel
- ne veut pas toujours prendre la parole

## Opérationnel

- n'interrompt pas continuellement l'autre et lui donne la possibilité de s'exprimer
- résume les propos de l'autre dans ses propres mots
- utilise le langage corporel et le regard pour signifier à son interlocuteur qu'il l'écoute

## Tactique

- écoute ce qui est dit 'entre les lignes'
- essaye de clarifier les messages plus ou moins cachés et confus dans les propos de l'autre
- pose des questions jusqu'à ce que les propos de l'autre soient clairs
- résume les idées principales de ce que l'autre a exprimé
- vérifie la justesse de son résumé

## Stratégique

- à partir des informations déjà reçues, anticipe les remarques suivantes de l'autre
- écoute ce qui est dit, mais aussi ce qui est tu
- écoute le contenu du discours et interprète aussi le comportement non-verbal concernant le niveau des rapports (la façon dont l'autre perçoit les rapports)
- s'adapte au niveau, à l'expérience et à l'univers mental de son interlocuteur
- sait à quel moment il faut revenir sur un sujet abordé précédemment dans la conversation

# Énergie

---

## Général

- a de l'endurance
- arrive bien à estimer son propre niveau d'énergie
- gère son énergie de façon adéquate

## Opérationnel

- est plein d'enthousiasme, même après une journée de travail chargée
- gère ses ressources d'énergie de façon efficace
- n'est pas épuisé après un effort prolongé et intense
- ne craint pas le travail et l'effort supplémentaires
- travaille pendant de longues périodes sans fatigue ni perte d'attention

## Tactique

- arrive à déployer des ressources d'énergie pour une tâche importante, même après une journée de travail
- est encore plein de vitalité et attentif à l'issue d'une longue réunion ennuyeuse
- n'est pas prompt à jeter l'éponge face à un problème ardu, mais continue à chercher des solutions
- supporte longtemps une charge de travail importante
- termine son travail avec rigueur même après une lourde journée de travail

## Stratégique

- a des fonctions annexes et travaille le soir et les week-ends
- après une grosse déception, entrevoit malgré tout de nouvelles possibilités
- connaît ses réserves d'énergie et sait les répartir sur les différentes activités
- sait faire face à des discussions et des situations émotionnelles difficiles sans en sortir vidé
- sait quelles émotions lui prennent de l'énergie et arrive à les maîtriser
- se remet rapidement après un lourd revers

# Esprit d'entreprise

---

## Général

- est ambitieux(se)
- gère bien le stress
- prend des risques justifiés
- sait dire 'oui' ou 'non' au moment opportun
- se passe en général de l'appui des autres

## Opérationnel

- attire l'attention des autres sur ces produits et services
- cherche activement à trouver de nouveaux produits ou services
- est attentif aux besoins et aux souhaits des clients et en tient compte
- est axé sur les possibilités et non sur les contraintes
- reconnaît les opportunités pour intéresser les clients à de nouveaux produits et services et agit en conséquence

## Tactique

- a des connexions et les utilise pour présenter et laisser mûrir ses projets
- est au courant des développements dans l'entreprise des clients et en tient compte pour déterminer l'offre de son entreprise
- établit des contacts réseaux et les utilise pour mettre les services fournis par l'entreprise en avant
- signale les goulots d'étranglement dans la fourniture de services et le fonctionnement des entreprises clientes et en tire parti pour faire une offre opportune
- utilise des moyens inhabituels et innovants pour attirer l'attention sur les services de l'entreprise

## Stratégique

- cherche activement des possibilités de collaborations, de partenariats ou de reprise dans le but de renforcer la position de l'entreprise
- cherche des positions stratégiques dans des réseaux (internationaux) qui peuvent servir à mieux positionner l'entreprise dans le futur
- génère des idées concernant l'avenir de l'entreprise et les services proposés sur le moyen et long terme, et les transpose en stratégies et en objectifs concrets
- ne cherche pas à éviter les décisions risquées, même si certains aspects et données ne sont pas connus
- propose des concepts pour des services et des produits inédits sur le marché
- reconnaît le moment opportun pour mettre en avant des produits ou services innovants

# Esprit d'initiative

---

## Général

- a une attitude proactive
- créé et met à profit des opportunités
- est le premier à proposer des projets et des idées
- prend des initiatives sans qu'on le lui demande

## Tactique

- cherche des nouvelles ouvertures et solutions dans une situation de blocage lors d'une réunion
- créé des ouvertures et des opportunités dans une discussion pour obtenir un avantage
- en cas de résistance, s'attache à la nommer et à la mettre sur le tapis
- prend l'initiative dans des situations confuses où les autres n'entreprennent rien
- recherche activement des occasions et des possibilités pour améliorer la fourniture de services

## Opérationnel

- n'attend pas, mais agit de sa propre initiative
- propose spontanément des idées et des projets qui contribuent à la qualité de l'entreprise
- réfléchit activement sur son travail et propose des nouveaux projets et activités
- tire à soi des activités et des responsabilités
- voit des opportunités et traduit celles-ci en avantages pour l'entreprise

## Stratégique

- noue des contacts utiles et fait du lobbying actif
- reconnaît les appuis et accointances avec lesquels il pourrait entrer en contact dans l'intérêt de l'entreprise
- reconnaît les opportunités à long terme pour l'entreprise et propose des stratégies pour en tirer parti
- reconnaît les opportunités et les ouvertures dans les rapports de collaboration qui permettront de mettre en avant l'entreprise ou d'obtenir un quelconque bénéfice
- soumet des propositions et des projets pour des activités futures à des partenaires stratégiques

# Esprit de collaboration

---

## Général

- connaît ses propres préférences concernant certains rôles au sein de l'équipe
- sait placer son intérêt personnel après l'intérêt du groupe
- se connaît bien soi-même

## Opérationnel

- est ouvert(e) aux opinions et aux idées des autres dans le groupe ou dans l'équipe
- exprime clairement l'importance qu'il(elle) attache au résultat collectif
- fête les succès et déplore les échecs conjointement avec les autres
- le signale lorsque les autres ont besoin d'assistance et se charge au besoin de certaines tâches
- partage ses connaissances et ses expériences avec les autres

## Tactique

- convainc les autres de l'importance de leur participation pour obtenir le résultat collectif visé
- discute les projets et idées avec les autres et les invite à apporter leur contribution
- en équipe, souligne les facteurs communs afin de renforcer l'esprit d'équipe et l'importance d'un résultat collectif
- perçoit l'apport potentiel d'autres disciplines et domaines d'expertise et invite des collègues de ces spécialisations à partager leurs connaissances
- place l'intérêt du groupe au-dessus du sien

## Stratégique

- connaît bien les forces et les faiblesses de l'entreprise et cherche à se rapprocher d'entreprises qui pourraient compenser les points faibles ou renforcer les points forts de son entreprise
- fait d'un ennemi un ami (trouve même des occasions pour collaborer avec des concurrents)
- ne met pas le gain personnel au premier plan, mais l'intérêt du groupe
- ne raisonne pas en termes de
- repère les opportunités de monter des projets conjointement avec d'autres entreprises

# Esprit de décision

---

## Général

- adopte des points de vue et tranche les questions
- exprime ses opinions avec concision
- met directement au point un plan d'action après une prise de décision
- n'hésite pas

## Opérationnel

- adopte un point de vue et émet une opinion concernant le mode de fonctionnement dans l'entreprise et la façon de travailler des autres
- intervient rapidement lorsqu'un problème urgent se produit dans les bureaux /l'atelier
- prend des décisions qui influent directement sur les tâches au jour le jour
- prend des mesures lorsque des problèmes structurels entravent les tâches courantes
- tranche sur les décisions à prendre pendant les réunions (d'équipe)

## Tactique

- prend des décisions dont la portée et les conséquences atteignent aussi les autres services
- prend des décisions et des mesures qui permettent de régler les problèmes récurrents de façon durable
- prend des décisions et des mesures qui renforcent l'efficacité et l'efficacite de son propre service ainsi que celles des autres services
- prend des décisions qui reflètent une vision globale, dépassant le cadre du service
- traduit la stratégie organisationnelle en activités pour son propre service, tout en tenant compte des autres services

## Stratégique

- base ses décisions sur des informations globales concernant les développements dans l'environnement de l'entreprise et dans la société
- prend des décisions ayant des conséquences sur la gamme future des services proposés par l'entreprise
- prend des décisions qui influent sur la direction que l'entreprise devra prendre dans le futur
- prend des décisions risquées, entraînant des conséquences graves pour l'entreprise et ses employés (fusion, reprise, réduction des effectifs, diversification)



# Expertise

---

## Général

- entretient et améliore ses propres connaissances et compétences
- exécute ses travaux avec une maîtrise absolue
- exerce son métier de manière professionnelle
- Maîtrise son métier.

## Opérationnel

- prend grand soin des outils et matériaux.
- s'en tient aux règles et procédures. par exemple en ce qui concerne la sécurité
- sait ce qui doit être fait et comment cela doit être fait
- travaille dans `les règles de l`art`
- travaille de manière efficace, consciencieuse et soigneuse

## Tactique

- conçoit le travail qui doit être fait et prend des initiatives pour le faire
- connaît les causes et les solutions aux problèmes fréquents
- les résultats témoignent de ses connaissances professionnelles
- montre l'intérêt qu'il a pour son métier. Se tient au courant de ce qui se rapporte à son métier et ce de toutes les manières possibles
- voit ce qui est prioritaire et adapte l'ordre des tâches quand c'est nécessaire

## Stratégique

- apprend des autres ce qui se passe dans sa discipline et applique les nouvelles méthodes et techniques dans le cadre de son travail
- partage les connaissances existantes, les idées et points de vue avec les autres
- respire le savoir-faire, résout des problèmes techniques complexes ou recherche activement des solutions
- reste attentif aux nouvelles tendances et développements que connaît sa profession et/ou aux affaires qui s'y rapportent et met ses connaissances à jour
- suit avec succès des formations professionnelles, des formations, entraînements etc.

# Gestion des conflits

---

## Général

- mesure bien la portée du conflit
- mesure bien le niveau d'émotion et d'animosité des partis en conflit
- perçoit les intérêts et les motivations de ses interlocuteurs

## Opérationnel

- cherche des solutions concrètes pouvant satisfaire toutes les parties
- essaye de comprendre les raisons des conflits et les circonstances dans lesquelles ils se sont produits
- propose différentes solutions qui sont acceptées par les parties en conflit
- ressent les tensions au sein de l'équipe et les nomme

## Tactique

- anticipe les éventuels conflits d'intérêt complexes et les discordes latentes
- jauge bien les rapports de force dans une équipe ou un groupe
- perçoit les intérêts complexes et les opinions non dites
- prépare plusieurs stratégies à l'avance pour faire baisser la tension
- réconcilie les avis divergents en recherchant un ou plusieurs dénominateurs communs

## Stratégique

- convainc les parties en désaccord qu'elles ont intérêt à trouver une solution à leur conflit
- démontre les avantages d'une collaboration réciproque
- encourage les parties en désaccord à proposer elles-mêmes des solutions possibles
- pose des questions ciblées afin de déterminer la profondeur et la portée du désaccord ou du conflit
- s'informe auprès des différentes parties en désaccord des causes du conflit

# Gestion du stress

---

## Général

- connaît les facteurs de stress qu'il(elle) sait gérer
- distingue les points essentiels des détails
- se connaît bien soi-même

## Opérationnel

- continue à travailler efficacement sans perdre de vue les exigences de qualités
- est plus efficace si il(elle) est pressé(e) par le temps, considère le délai imposé comme un challenge
- garde son calme lorsque le travail est entravé et risque de ne pas être fait dans les délais prévus
- gère bien les déceptions et les critiques
- n'est pas déstabilisé(e) face à une importante charge de travail inattendue

## Tactique

- a une attitude positive face aux critiques, en tire parti pour s'améliorer
- aborde les déconvenues de façon objective et rationnelle et fixe de nouveaux objectifs et priorités
- fait des estimations réalistes quant aux délais d'exécution des tâches, n'a pas peur de dire 'non' si une tâche n'est pas faisable dans les temps prévus
- n'est pas décontenancé(e) par une situation imprévue
- relativise les critiques exagérées et ne se laisse pas démonter

## Stratégique

- garde la maîtrise de la situation en cas de crise et sait fixer les bonnes priorités
- gère efficacement la pression des médias, l'estime à sa juste valeur et réagit de façon adéquate
- prend posément le temps de réfléchir dans les situations préoccupantes et critiques
- sait gérer une forte pression sociale et adapte son propre comportement au besoin
- se remet rapidement après une grosse déception ou un échec et redirige son énergie vers un nouveau but

# Identification avec la direction

---

## Général

- est loyal(e) à l'entreprise et à sa direction
- sait adopter la bonne conduite en matière de double loyauté
- sait se mettre à la place des cadres dirigeants

## Opérationnel

- clarifie les raisons d'une décision négative sans pour autant la décrier
- comprend les décisions stratégiques prises par la direction, même si elles ont des conséquences déplaisantes pour son service
- est capable d'expliquer les décisions stratégiques de façon claire et concrète à ses collaborateurs
- ne hurle pas avec les loups, ni ne prend une attitude de résignation face aux consignes
- ne hurle pas avec les loups, ni ne prend une attitude de résignation face aux consignes
- ne s'identifie pas avec les intérêts de ses collaborateurs, mais ne les dénigre pas non plus

## Tactique

- appréhende l'intérêt global
- clarifie la stratégie organisationnelle et la concrétise pour le personnel
- garde le juste milieu entre la compréhension pour le mécontentement des collaborateurs et la mise en œuvre d'une réorganisation, d'une fusion ou d'une reprise
- se sent concerné par les décisions de la direction et exprime cette implication par son attitude

## Stratégique

- relaye les souhaits des actionnaires de façon à créer un soutien pour ces souhaits
- sait se mettre à la place des actionnaires
- traduit les souhaits des actionnaires en mesures correctives pour toute l'entreprise

# Indépendance

---

## Général

- a ses propres convictions
- ne cède pas à la pression sociale
- ne se laisse pas facilement influencer par l'avis des autres
- suit son propre cap

## Opérationnel

- dares to disagree
- n'est pas un(e) suiveur(se) et n'a pas peur d'exprimer un avis différent
- n'est pas un(e) suiveur(se) et n'a pas peur d'exprimer un avis différent
- ne recherche pas systématiquement un appui pour prendre des décisions
- prend des décisions et se forme une opinion sur la base de ses propres analyses et de son propre jugement
- s'écarte des règles et des procédures s'il (elle) estime que c'est nécessaire

## Tactique

- fait des projets et des propositions qui s'écartent de la stratégie de l'entreprise
- maintient ses propres normes de qualité de fourniture de services, même si d'autres n'y accordent que peu d'importance
- ne fait pas marche arrière face à la résistance à ses projets et points de vue
- ne se laisse pas entraîner, sous la pression, à fournir des services contre de ses convictions
- rompt avec les habitudes figées pour montrer qu'on peut faire autrement

## Stratégique

- adopte des points de vue divergents par conviction, même s'il en résulte une levée de boucliers au sein de l'entreprise
- exprime un jugement indépendant, même sous pression
- garde la distance nécessaire aux parties intéressées
- ne se laisse pas influencer par les rumeurs ou le moral ambiant pour juger les personnes
- se conforme toujours aux exigences de qualité professionnelle, même si celles-ci vont à l'encontre des directives

# Intégrité

---

## Général

- n`abuse pas de son pouvoir ou d`informations privilégiées
- protège les informations confidentielles
- tient ses promesses
- traite chacun avec respect, avec les mêmes égards, ne fait pas de différence entre les uns et les autres
- transmet les informations de façon cohérente et intègre (a le même discours pour chacun)

## Opérationnel

- agit en toute transparence
- assume la responsabilité des ses actes
- informe les clients internes et externes honnêtement des risques et des inconvénients possibles
- ne transmet des informations aux autres que s`ils y ont vraiment droit

## Tactique

- divulgue des informations détaillées si celles-ci peuvent servir à d`autres dans l`entreprise
- incite les autres à se comporter conformément aux usages sociaux et éthiques
- montre sa désapprobation lorsqu`on médit d`un collègue dans son dos
- se montre exemplaire en matière de comportement moral et social

## Stratégique

- fait comprendre aux autres quels comportements (intègres) il (elle) attend d`eux
- s`assure que les collègues ayant un comportement non conforme à l`éthique soient réprimandés
- tient les promesses faites au niveau de l`entreprise et du service
- use de son pouvoir avec circonspection

# Leadership

---

## Général

- a conscience de sa position dans la hiérarchie
- adapte son style de leadership au niveau de compétence de l'autre (sait appliquer plusieurs styles)
- son style de leadership reflète un bon équilibre entre la nécessité de résultats et la prise en compte des aspects humains

## Opérationnel

- demande des comptes aux autres concernant leurs résultats et leur façon de travailler
- donne des instructions claires et précises pour l'exécution du travail
- estime les qualités des autres à leur juste valeur et sait les utiliser
- explique concrètement quels sont les résultats attendus
- motive les autres pour les objectifs fixés
- motive les autres pour les objectifs fixés et assure un soutien et un accompagnement adaptés

## Tactique

- assure la mise en place des moyens, équipements et conditions nécessaires au bon déroulement des processus opérationnels
- diffuse la culture ou le changement culturel envisagé
- encourage ses collaborateurs à regarder au-delà de leur propre service
- stimule les autres à prendre des initiatives pouvant contribuer au résultat recherché
- transcrit les objectifs stratégiques en activités concrètes (plan d'action)

## Stratégique

- a un ascendant naturel sur les autres
- accorde l'évolution de carrière des collaborateurs avec les objectifs stratégiques
- distingue les intérêts de l'entreprise et ceux des individus
- gère les qualités des collaborateurs de façon à en tirer parti au maximum
- pilote les réunions d'équipe où des intérêts contraires jouent un rôle

# Leadership de groupe

---

## Général

- définit la tâche que l'équipe doit remplir
- expose sa propre position et méthode de travail
- indique clairement le rôle de chaque membre de l'équipe
- précise les résultats qui sont attendus de l'équipe

## Opérationnel

- appréhende et mobilise les qualités et les talents de chacun dans l'équipe
- précise le planning, la marche à suivre et la méthode de travail
- rectifie le tir si des tensions se manifestent ou si les résultats sont compromis
- s'assure que tous les membres de l'équipe apportent leur contribution

## Tactique

- augmente le potentiel de résultat de l'équipe en incitant chacun à proposer ses propres solutions aux problèmes rencontrés
- définit le résultat commun et insiste sur l'importance de la contribution de tous les membres de l'équipe
- encourage les membres de l'équipe à regarder au-delà des limites de leur service
- insiste sur la responsabilité de chacun pour arriver à de bonnes performances
- met les divergences au sein de l'équipe sur le tapis et s'efforce de les réconcilier en recherchant des facteurs communs à tous

## Stratégique

- anime les membres de l'équipe à utiliser leurs talents pour réaliser les objectifs de l'entreprise
- discute des objectifs stratégiques, de la mission et de la vision avec l'équipe, et du rôle stratégique joué par chacun pour inspirer les cadres inférieurs
- inspire l'équipe par son charisme et sa confiance en l'avenir et en la compétence des membres de l'équipe
- perçoit les intérêts complexes et les tensions internes, les mets sur le tapis et suggère des solutions
- uses the (informal) influence team members may have within the organisation
- utilise les talents du groupe et l'influence (informelle) des membres de l'équipe au sein de l'entreprise



# Négociier

---

## Général

- est attentif(ve) aussi bien aux messages verbaux qu'aux comportements non-verbaux de ses interlocuteurs
- est bien préparé(e) lorsqu'il (elle) entame des négociations
- répond habilement aux objections pendant une négociation
- répond habilement aux objections pendant une négociation
- sait quels sont ses objectifs et s'y tient

## Opérationnel

- détermine auparavant quelles sont ses limites et les concessions qu'il (elle) est prêt(e) à faire
- recherche l'intérêt commun pendant des négociations
- sait à quel moment il faut céder dans une négociation
- sait avancer le bon argument au bon moment

## Tactique

- dans la mesure du possible, fait des concessions fondées
- donne des arguments aux autres pour un bon résultat de négociations
- s'assure d'une bonne préparation avant d'entamer des négociations
- tient compte de situations gagnant-gagnant sur le moyen terme

## Stratégique

- connaît les points de vue et les intérêts des autres parties pendant les négociations
- établit des règles du jeu appropriées pendant des négociations
- s'assure que les autres connaissent la marge de manœuvre dans une négociation
- s'assure que les autres négocient en respectant le cadre statutaire de l'entreprise

# Orientation résultats

---

## Général

- définit les tâches en termes d'objectifs concrets
- donne des directives axées sur les résultats
- s'engage à atteindre des objectifs mesurables et vérifiables
- s'enquiert des buts à atteindre

## Opérationnel

- atteint ou dépasse les résultats escomptés
- définit ses propres objectifs en termes de comportements concrets (résultat mesurable atteint dans un certain délai)
- évalue régulièrement l'avancement des tâches par rapport au but à atteindre
- intervient pour rectifier le tir si les objectifs risquent de ne pas être atteints
- propose des actions concrètes pour atteindre les buts (qui, quoi, quand)
- recherche des mesures alternatives de son propre chef si une intervention ne mène pas au but visé

## Tactique

- met la barre haut, fixe des objectifs ambitieux (mais réalisables)
- mobilise les moyens humains et matériels, même si il (elle) doit d'abord convaincre les autres de la nécessité de le faire
- ne renonce pas, recherche activement des possibilités alternatives lorsque confronté(e) à des obstacles ou des revers
- réajuste les processus à intervalles réguliers en vue d'atteindre les objectifs
- recherche activement la meilleure façon d'atteindre les objectifs, considère différentes options

## Stratégique

- communique régulièrement avec tous les intéressés sur l'état d'avancement du travail
- convient d'actions concrètes avec tous les intéressés en vue d'atteindre les objectifs
- définit des objectifs ambitieux qui ont un impact sur le travail des autres ou sur d'autres services
- met au point un plan d'action ciblé et concret comprenant des objectifs, les moyens humains et matériels, l'échéancier, etc.
- si nécessaire, demande des comptes aux autres concernant l'atteinte des objectifs

# Orientation vers le client

---

## Général

- respecte les clients, même si leurs souhaits ou réclamations sont déraisonnables
- s'efforce de construire une situation gagnant-gagnant
- se montre désireux(se) de trouver une solution
- trouve les occasions et les possibilités pour informer les groupes de clients sur les services de l'entreprise

## Opérationnel

- écoute avec attention et donne au client l'impression d'être important et d'avoir été entendu
- fait un inventaire complet des souhaits et besoins du client
- informe les clients sur les solutions répondant à leurs souhaits
- s'assure que le client soit satisfait et offre des services supplémentaires sur demande
- traduit les souhaits du client en produits et services de l'entreprise

## Tactique

- admet franchement qu'un service demandé n'est pas fourni par l'entreprise
- considère l'entreprise du point de vue de l'intérêt du client
- est au courant des intérêts et des souhaits du client et les anticipe
- explique clairement aux clients la nature des services et produits proposés par l'entreprise
- montre au client les avantages des services proposés par l'entreprise

## Stratégique

- est au courant des souhaits et des problèmes de certains groupes de clients
- établit des relations avec les institutions et les organismes qui représentent les clients
- fait preuve d'imagination pour trouver des solutions qui répondent aux besoins présents et futurs des clients
- propose des approches stratégiques pour servir les différents groupes de clients, maintenant et dans le futur

# Persévérance

---

## Général

- n'est pas prompt à jeter l'éponge lorsque des problèmes se présentent
- poursuit ses efforts tant qu'il y a une chance de réussir
- sait à quel moment il faut tenir bon ou abandonner un projet

## Opérationnel

- n'est pas disposé à mettre de l'eau dans son vin
- persiste dans l'adversité
- persiste dans son opinion, même si les autres n'y adhèrent pas
- reste persuadé(e) du bien-fondé de son approche, même si son efficacité n'est pas directement démontrée

## Tactique

- ne cède pas à la pression pour faire des concessions
- ne se laisse pas déstabiliser par la critique ou l'opposition
- persiste dans son opinion, ses idées, sa façon de travailler ou ses projets
- reste fidèle à sa déontologie, même si celle-ci va à l'encontre des intérêts de l'entreprise
- sait à quel moment il devient déraisonnable de maintenir son point de vue ou ses propositions

## Stratégique

- après avoir déterminé l'orientation stratégique à long terme, ne dévie plus de son cap
- n'est pas enclin(e) à céder à la pression des autres pour modifier son cap ou changer ses projets, même si ceux des autres semblent plus prometteurs à première vue
- ne se laisse pas tenter de modifier l'orientation stratégique dès qu'il y a un changement de circonstances
- persévère dans sa vision et maintient son cap même dans des temps difficiles
- persévère dans sa vision malgré les résistances

# Perspicacité

---

## Général

- comprend les situations, problèmes et processus
- établit facilement des liens et relations logiques
- examine et analyse de façon systématique
- met à jour les relations et les liens
- prévoit les problèmes et y réagit de manière adéquate

## Opérationnel

- entreprend des actions si des problèmes sont prévus
- réagit à temps aux problèmes ou aux interrogations des autres
- saisit les conséquences des actions et des décisions. En tient compte
- sépare l'essentiel du secondaire et établit des priorités
- signale les (nouvelles) situations, dans lesquelles procédures et consignes ne sont pas prévues

## Tactique

- analyse des problèmes (ou parties de problèmes) et tire des conclusions claires et justifiées
- définit les problèmes (ou parties de problèmes)
- établit des liens entre différents aspects d'un problème
- identifie et rassemble des données importantes et établit des liens
- recherche de lui-même la nature et la cause des problèmes (ou parties de problèmes)
- trouve de nouvelles manières de résoudre des problèmes

## Stratégique

- a une vue d'ensemble du tout et des éléments qui le composent
- apporte différents types de solutions aux situations complexes et aux questions épineuses
- considère les affaires depuis plusieurs angles de vue
- identifie les structures au sein des processus
- parvient à de nouveaux scénarios quand les données et/ou circonstances changent
- place les problèmes dans un cadre plus large
- propose différents scénarios à partir des mêmes données

# Planification et organisation

---

## Général

- applique un système de gestion du temps
- fait la différence entre le principal et le secondaire
- travaille de façon ordonnée

## Opérationnel

- ajuste les plannings si nécessaire
- classe les interventions à la bonne place dans l'échéancier
- est capable d'établir un échéancier réaliste pour certaines activités
- est soigné(e) et ordonné(é) dans son travail, se sert de structures adéquates
- établit des plans d'action et des plans par étapes

## Tactique

- fait des estimations de coûts réalistes
- indique les moments cruciaux pour la prise de décision
- mobilise les moyens humains et matériels de façon efficace
- se base sur l'orientation stratégique de l'entreprise pour établir les priorités pour son service
- transcrit les projets stratégiques pour une unité de l'entreprise en plans d'action avec des délais réalistes

## Stratégique

- définit les processus de changement dans les grandes lignes et donne des indications de délais globales
- établit les bonnes priorités dans les processus de changement touchant toute l'entreprise
- établit plusieurs scénarios d'avenir fondés sur des prévisions
- fait des estimations de coûts globales relativement aux taux de bénéfice et de pertes escomptés
- fixe des objectifs stratégiques réalistes pour le moyen et long terme

# Pouvoir de persuasion

---

## Général

- est plein(e) d'enthousiasme et de charme
- exprime l'assurance et la force de conviction
- uses logical and transparant arguments
- utilise les comportements non-verbaux pour renforcer son charisme

## Opérationnel

- anticipe les doutes des autres et arrive à les réfuter efficacement
- formule les arguments dans un style adapté à sa cible
- illustre et renforce ses arguments avec des exemples concrets
- sait tour à tour argumenter avec rigueur, plaisanter, faire la part des choses et se montrer compréhensif pour la situation de l'autre

## Tactique

- anticipe les arguments contraires et propose également de bons contre-arguments
- applique les principes du débat contradictoire
- créé un soutien pour des propositions difficiles à faire passer
- croit en ses propres propositions et a l'assurance de sa conviction
- démontre aux autres les possibilités et les avantages de ses propositions

## Stratégique

- connaît les contre-arguments et les objections possibles avant de commencer la discussion
- fait du lobbying auprès des bonnes personnes pour élargir le soutien pour ses propositions
- réfléchit à une (ou plusieurs) stratégie de persuasion
- réfléchit à une (ou plusieurs) stratégie de persuasion
- sait doser les bons arguments et les avancer au moment opportun
- utilise le dialogue avec les autres pour reprendre leurs arguments à son propre avantage

# Présentations

---

## Général

- gère bien le stress
- n'a pas peur de prendre la parole en public
- s'exprime en bon français

## Opérationnel

- a un discours vigoureux et bien structuré
- fixe son auditoire du regard et varie son intonation et son comportement non-verbal
- parle distinctement et de façon bien audible (articule bien)
- utilise des outils de présentation à bon escient (tableau de conférence, vidéoprojecteur, etc.)
- utilise un langage clair et intelligible

## Tactique

- anime son discours avec des exemples proches de son auditoire
- emploie sciemment différentes formes de communication, tant verbales que corporelles
- n'est pas seul à parler, engage aussi l'auditoire à participer
- réagit de façon adéquate aux questions du public
- restitue un développement complexe de façon claire et concrète

## Stratégique

- a une attitude détendue et n'hésite pas à changer de place ou de position dans l'espace à sa disposition
- est capable de dévier de son propos pour réagir à des questions du public
- exprime l'assurance et la compétence dans son attitude
- met une dose judicieuse d'humour dans son discours
- passe avec souplesse d'un niveau complexe à un niveau plus simple pendant une présentation, sait changer de niveau
- utilise des mots-clés pour marquer les différentes parties de son discours



# Recherche de la qualité

---

## Opérationnel

- corrige les erreurs lorsqu'elles sont mises au jour
- demande régulièrement du feedback sur la qualité
- prend des mesures de sa propre initiative en vue d'assurer la qualité de son travail
- respecte les exigences de qualité prescrites
- vérifie régulièrement si son propre travail est conforme aux normes de qualité prescrites

## Général

- a un comportement exemplaire reflétant l'excellence
- est soigneux dans son travail et commet peu d'erreurs
- fournit un travail de qualité excellente
- propose des améliorations

## Stratégique

- encourage et pousse les autres à améliorer les services, les produits et/ou les processus
- libère du temps et des moyens dans l'organisation pour étudier les questions de qualité
- propose des systèmes et des procédures visant l'amélioration de la qualité
- s'assure que les propositions stratégiques tiennent compte des normes de qualité de l'entreprise
- signale les occasions d'améliorer la qualité

## Tactique

- encourage les autres à tenir compte de la qualité
- encourage les membres de l'équipe à être attentifs aux aspects qualité du travail
- indique clairement et de façon explicite quelles sont les exigences en matière de qualité
- met à profit les plaintes pour apporter des changements qui empêcheront la plainte d'être réitérée
- vérifie régulièrement si le travail des autres ou de l'équipe est conforme aux normes de qualité prescrites

# Réseau de relations

---

## Stratégique

- cherche activement à nouer des contacts utiles, quels que soient les différences de culture ou les autres contraintes
- est intègre, disposé(e) à collaborer et fait appel aux membres de son réseau sans les manipuler
- établit des contacts avec d'autres services afin d'augmenter les chances de réussite de son propre projet (collaboration, soutien)
- fait appel à son réseau (par ex. pour obtenir des informations) pour faire avancer son travail
- implique les autres dans ses réseaux professionnels et les incite à élargir ces réseaux
- met les autres à contribution pour créer un soutien plus large, afin de permettre à l'entreprise de mieux réaliser ses objectifs
- recherche de façon ciblée des contacts qui pourraient jouer un rôle dans l'élargissement d'un réseau influent

## Général

- communique régulièrement avec ses contacts
- établit de nouveaux contacts de sa propre initiative
- participe à des réunions pour entretenir ses relations
- se montre activement intéressé(e) par les autres
- works actively on building a (social) network

## Opérationnel

- a plusieurs contacts au sein de l'entreprise auxquels il (elle) peut faire appel régulièrement
- a plusieurs contacts au sein de l'entreprise auxquels il (elle) peut faire appel régulièrement
- prend contact avec les personnes appropriées pour obtenir des informations, du soutien ou de la collaboration
- prend des mesures pour nouer des contacts et pour les entretenir
- renouvelle régulièrement ses relations avec les autres pour entretenir son réseau
- utilise les contacts établis lors de salons, séminaires, réunions professionnelles, stages, etc

## Tactique

- collabore régulièrement avec des collègues d'autres services pour traiter un problème spécifique
- établit des contacts avec d'autres services afin d'augmenter les chances de réussite de son propre projet (collaboration, soutien)
- établit des contacts avec d'autres services si cela s'avère utile pour les deux parties

- met des personnes en rapport, fait des présentations
- recherche activement des collègues dans d'autres services en vue de s'informer, de trouver l'expertise dont il (elle) a besoin
- recherche la collaboration avec de nouveaux partenaires internes et externes dans l'intérêt commun



# Responsabilité

---

## Général

- fait preuve de transparence lorsqu'il s'attend à des erreurs ou problèmes
- prend ses responsabilités en cas d'erreurs
- rend le travail à temps et en respectant les accords
- respecte les dates butoirs et ce qui a été convenu

## Opérationnel

- assume la responsabilité de son propre comportement et des résultats qui en découlent
- communique clairement à l'égard des intéressés lorsque les dates butoirs et les accords ne peuvent pas être respectés
- continue à travailler efficacement sans que les exigences de qualité soient perdues de vue
- prend fait et cause pour ses collègues lorsqu'un problème apparaît ou que des fautes sont commises
- s'en tient aux accords qui ont été établis

## Tactique

- agit conformément aux exigences de qualité de l'organisation
- assume personnellement la responsabilité de ses propres fautes ou celles de son service
- fait en sorte que les collègues prennent fait et cause les uns pour les autres lorsque des fautes sont commises
- fait part de ses motifs en ce qui concerne les décisions importantes
- soutient les collègues de manière adéquate lorsqu'il délègue des tâches

## Stratégique

- assume personnellement la responsabilité de ses agissements, ceux de son service et de toute l'organisation
- est un modèle de fiabilité et d'intégrité pour les autres
- fait en sorte que les services et équipes prennent fait et cause les uns pour les autres lorsque des fautes sont commises
- partage ses exigences de qualité et ses normes avec les intéressés
- rend compte aux parties prenantes des actions et opérations de l'organisation
- veille à ce qu'il y ait une culture d'entreprise pour laquelle la prise de responsabilités pour ses actions personnelles et les agissements des autres a une grande importance

# Sens du détail

---

## Général

- est contrarié(e) par des petites erreurs
- est persévérant(e) et reste vigilant(e) même pour des informations de détail
- reste attentif(ve) et concentré(e)

## Opérationnel

- exécute les consignes précises sans faire d'erreurs
- reste vigilant(e) et garde l'esprit critique pour les tâches de routine; exécute les siennes avec rigueur
- s'occupe des détails avec rigueur et commet peu d'erreurs
- sait se concentrer longtemps sur des questions d'ordre technique
- vérifie son propre travail minutieusement et reste attentif(ve) aux détails

## Tactique

- classe les données en tenant compte des détails saillants
- relève rapidement les contradictions dans des informations détaillées
- relève rapidement les lacunes dans les tableaux et les schémas
- sait concrétiser des idées en un plan d'action efficace et détaillé
- sait mettre au point des systèmes permettant de gérer et d'ordonner les informations détaillées de façon adéquate

## Stratégique

- dans des comportements et des données, reconnaît les détails qui correspondent à un certain schéma
- sait dégager les tendances dans des données chiffrées
- sait extraire les détails essentiels d'un ensemble complexe d'informations
- signale rapidement les contradictions dans un ensemble complexe d'informations
- signale rapidement les incohérences dans un compte rendu, un rapport intermédiaire ou un budget

# Sensibilité aux autres

---

## Général

- a la fibre sociale
- s'intéresse aux autres et à leurs comportements (les mots et les actes)
- se connaît soi-même

## Opérationnel

- laisse les autres s'exprimer, ne les interrompt pas sans cesse
- questionne longuement les autres sur leurs opinions et sur leurs remarques émotives
- restitue les sentiments des autres avec ses propres mots afin de leur donner l'impression d'être non seulement entendus mais aussi compris
- se montre ouvert(e), intéressé(e) et respectueux(se) devant les opinions des autres qui divergent des siennes
- se rend compte des réactions négatives des autres à son propre comportement

## Tactique

- aborde les malaises supposés et les sentiments inexprimés en les nommant
- anticipe les réactions possibles à ses propres actions et remarques
- est compréhensif(ve) si quelque chose est pénible pour l'autre et exprime sa compréhension, soit par une remarque, soit en se taisant
- le perçoit si une remarque est mal prise ou mal interprétée
- met les autres en confiance pour aborder des sujets et des sentiments délicats

## Stratégique

- aborde les sujets difficiles et les questions délicates en tenant compte des sensibilités des uns et des autres
- appréhende rapidement les rapports entre les membres de l'équipe et les met sur le tapis en cas d'inefficacité
- est ouvert à différents systèmes de valeurs, cultures et règles d'usage et s'y conforme
- perçoit l'embarras d'un autre et intervient pour lever la cause de l'embarras
- perçoit les tensions entre les membres de l'équipe ou dans les groupes et les met sur le tapis
- se rend compte de l'influence de sa position hiérarchique sur l'autre et de l'attitude de l'autre face à cette situation (supérieur - subordonné)

# Sociabilité

---

## Général

- a de solides connaissances dans des domaines très variés
- aime aller à la rencontre des autres
- n'est pas timide
- se connecte facilement avec d'autres personnes

## Opérationnel

- maintient facilement le dialogue
- n'hésite pas à aborder les autres lors de réunions ou de réceptions
- n'hésite pas à approcher les autres avec des questions ou des requêtes
- parle facilement de la pluie et du beau temps, a toujours des sujets de conversation
- se joint facilement à une conversation en cours

## Tactique

- assure des présentations pour se distinguer et mettre en avant l'entreprise
- entre facilement en relation avec des contacts utiles à sa position à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- entretient activement ses relations, prend souvent contact avec les autres
- met en rapport des personnes pouvant s'être utiles

## Stratégique

- connaît les personnes et les réseaux présentant un intérêt pour l'entreprise et entre en contact avec eux
- est bien renseigné(e) sur un large éventail de sujets sociétaux et utilise ses connaissances pour engager la conversation avec des personnes présentant un intérêt pour l'entreprise
- fait partie de conseils d'administration et de commissions pouvant être utiles à l'entreprise ou à sa propre carrière
- prend des initiatives lors de réunions de travail ou de congrès professionnels et prend facilement la parole (même au pied levé)
- sait s'y prendre avec des personnes d'origines, de formation et de niveaux divers en se conformant à leur mode de comportement

# Souplesse du comportement

---

## Général

- remet en question sa propre approche
- s'est fixé un objectif
- sait distinguer le contenu du processus

## Opérationnel

- maintient son objectif, mais change d'approche, de perspective ou de comportements
- ne persiste pas dans une approche ou l'utilisation d'un argument
- reconnaît les contraintes qui entravent l'atteinte de l'objectif
- reconnaît qu'une approche choisie n'a pas d'effet
- sait alterner entre le raisonnement logique et le recensement des causes de la résistance

## Tactique

- change d'approche si la résistance persiste (autre perspective, nouveaux arguments)
- manie des arguments et un style de communication différents avec souplesse
- présente les problèmes sous un autre jour
- réagit avec souplesse aux imprévus
- suit son interlocuteur dans son raisonnement sans perdre de vue son propre objectif

## Stratégique

- ajuste sa stratégie selon le type et l'ampleur de la résistance /l'opposition
- alterne plusieurs lignes de conduite afin d'influencer les autres plus efficacement
- applique plusieurs stratégies d'influence (lobbying, entrer en contact avec les décideurs, recherche de sponsors)
- utilise les réflexions et les signaux subtils des autres pour emmener la discussion dans le sens souhaité



# Vision

---

## Général

- a de bonnes compétences cognitives
- est ouvert(e) à toutes sortes d'idées et ne les juge pas directement sur leur faisabilité
- n'agit pas de façon impulsive mais réfléchit aux conséquences possibles
- recueille beaucoup d'informations et est curieux(e)
- recueille beaucoup d'informations et est curieux(e)

## Opérationnel

- est axé(e) sur l'innovation et est disposé(e) à expérimenter
- est ouvert(e) aux idées originales et audacieuses concernant l'application de son domaine de spécialisation
- prend le temps de tenir des séances de brainstorming dans son domaine de spécialisation
- prévoit les conséquences des développements et en mesure les retombées pour sa spécialisation ou son poste
- se fait une idée de la direction que va prendre son domaine de spécialisation sur la base des développements sociétaux

## Tactique

- cherche des gens avec des idées innovantes et des positions inhabituelles
- est capable de se placer au-dessus de la mise en œuvre opérationnelle et des tâches au jour le jour
- remet les méthodes de travail traditionnelles en question et propose des approches et des produits innovants
- repère les idées innovantes émanant de son équipe et les relie entre elles
- se concentre sur les grandes lignes et ne se perd pas dans les détails

## Stratégique

- appréhende les tendances et les évolutions nationales et internationales à un stade précoce et en prévoit les conséquences pour l'entreprise
- associe les développements de différents domaines d'activité pour en faire un nouveau concept intégré
- est capable de faire un saut de pensée à partir d'informations succinctes
- imagine des possibilités que personnes ne considère encore comme réalisables
- perçoit des opportunités et des ouvertures pour l'entreprise que les autres n'ont pas encore perçu et les propage
- réunit plusieurs tendances et développements sociétaux en une vision intégrée du futur