

Quelles compétences
managériales?

MANAG-ER
By Assess Manager

 **ASSESS MANAGER**
RÉVÉLATEUR DE TALENTS, PROVOCATEUR DE DÉCLICS



New TEST

COACH-RH
NEWTEST

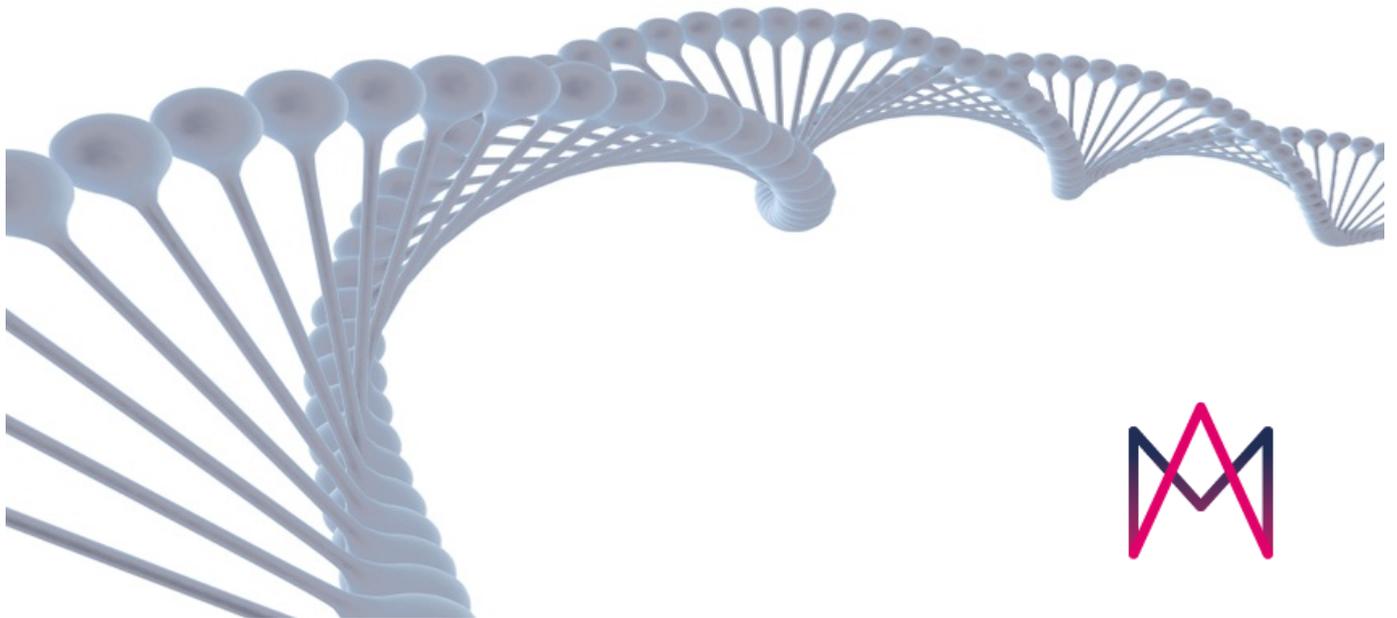


test@test.com
33123456789



Date de passation : 03/07/2019

Durée du test : 00:23:18





Ce bilan managérial résulte des réponses au questionnaire et mises en situation proposés. Les conditions de passation du test peuvent influencer vos réponses. De fait, la pertinence des résultats est d'autant plus grande que les points suivants ont été maîtrisés :

- Qualité de concentration liée aux conditions matérielles (pièce silencieuse, téléphone éteint...)
- Enjeux associés au test et souhait potentiel d'apporter des réponses adéquates face aux attentes imaginées.

Le bilan d'un test est une base de dialogue et de réflexion, et ne peut en aucun cas être considéré comme valeur absolue. C'est un éclairage par rapport aux objectifs visés dans le cadre de son utilisation.

QUALITÉS MANAGÉRIALES - QUELQUES REPÈRES UNIVERSELS

Les entreprises recherchent assez souvent un manager :

1. Dans le respect de la ligne directrice de l'entreprise, et sachant la challenger autant que la soutenir, dans un esprit constructif. C'est la subtile combinaison entre sens politique et courage managérial qui représenteront ces qualités.
2. Sachant adapter son mode de management aux situations et personnes en présence pour mettre en place le mode de leadership adapté. Il s'agit là de l'agilité situationnelle.
3. En phase avec la culture d'entreprise. Vous pourrez rapprocher les styles de leadership dominants du manager avec la culture de l'entreprise.
4. Il a souvent des qualités de leader et un certain charisme ou une personnalité qui se détache.
5. Et il a développé des compétences en management qui lui permettent de mener à bien sa fonction pour guider son équipe selon son niveau de responsabilités.

Poser un verdict de « bon » ou « mauvais » manager serait réducteur même si ce bilan vise une évaluation objectivée. Un manager peut obtenir de bons résultats avec une équipe dans un contexte donné, et de plus mauvais résultats ailleurs, parce que ses ressources, les challenges et le contexte seraient moins adaptés à ses compétences et son style de management.

Ce test a fait l'objet de 5 années de recherche dont 2 ans d'essais et de calculs aux effets de validation de conformité aux prérequis scientifiques, avant de vous être proposé. Même si un outil ne doit être utilisé que comme indicateur de questionnement ou d'accompagnement, son degré de fiabilité dans des conditions de passation qualitatives est extrêmement élevé.

Prenez connaissance des résultats. Nous vous proposerons quelques axes de questionnement pour alimenter votre réflexion si cela vous semble opportun.



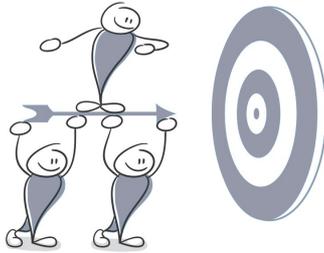
Degré de spontanéité :

- Plus le répondant a fait preuve de spontanéité dans ses réponses au questionnaire, plus les résultats seront fiables. Le temps moyen de réponse au questionnaire est de 23 minutes habituellement. La durée pour répondre au questionnaire est assez rapide par rapport au temps moyen des répondants qui dénote une certaine spontanéité de la part du répondant.

Quelles compétences
managériales?

MANAG-ER

By Assess Manager



**POSTURE MANAGERIALE,
LEADERSHIP ET AGILITE**



1. Positionnement général

LEADERSHIP : LEADER MODÉRÉ

Ce profil semble avoir un leadership assez naturel même s'il préfère afficher un côté plutôt suiveur face aux décisions d'entreprise. D'une manière générale, il semble avoir tendance à éviter les responsabilités, ne souhaitant pas ressentir le poids des responsabilités, ou bien par habitude de travailler dans un contexte qui n'est pas enclin à lui en attribuer. Sur les sujets sur lesquels il a une bonne maîtrise, il est en confiance et sait l'exprimer. Il peut cependant évaluer son potentiel plus modestement sur des sujets moins maîtrisés voire se laisser influencer. Pour autant, son image reste celle d'une personne confiante.



? *Votre leadership est-il en phase avec l'image que vous souhaitez transmettre ou l'impact positif que vous voulez susciter auprès d'une équipe ?*

PROFIL OPÉRATIONNEL GESTIONNAIRE

Profil Stratégique Intuitif	Profil Stratégique Gestionnaire
Profil Opérationnel Intuitif	Profil Opérationnel Gestionnaire

Le profil opérationnel aime le terrain, le contact avec la réalité qui l'aident à appréhender les situations. Face à un problème, il pose les tenants et aboutissants en se fiant à une expérience passée ou un process validé pour y faire face de façon sécurisée.

? *Quelles réflexions ce positionnement vous inspire-t-il ?*

DEGRÉ D'EFFICIENCE

Il a besoin d'améliorer son organisation sans aucun doute. Il vise la qualité avant tout et pourrait se perdre dans les détails. Il regroupe les tâches de même nature pour gagner du temps. Il pourrait avoir du mal à se projeter sur des échéances longues. Ce profil semble avoir besoin de temps pour réaliser son travail, murir la réflexion. Il aura un degré d'efficacité potentiellement faible mais visera une qualité irréprochable. Il est certainement adapté à des missions sensibles qui demandent une concentration forte mais pourrait aussi procrastiner.

Lorsque l'efficacité est limitée, cela laisse moins de disponibilité pour mener à bien son activité managériale. En ce cas, travailler l'efficacité peut être la priorité de progression, avant d'axer les efforts sur des sujets plus orientés management.



Comment pourriez-vous développer votre efficacité pour gagner en disponibilité ?

2. Agilité managériale, Styles de Leadership et Contribution positive

L'agilité est une qualité indéniable pour le management. Nous en considérons 3 : - L'agilité situationnelle, pour réagir de façon adaptée au contexte, personnes en présence et enjeux de la situation. - L'agilité intellectuelle, pour comprendre et se faire comprendre des autres. - L'agilité émotionnelle, pour ressentir et utiliser les émotions en tant que ressource, sans vaciller.

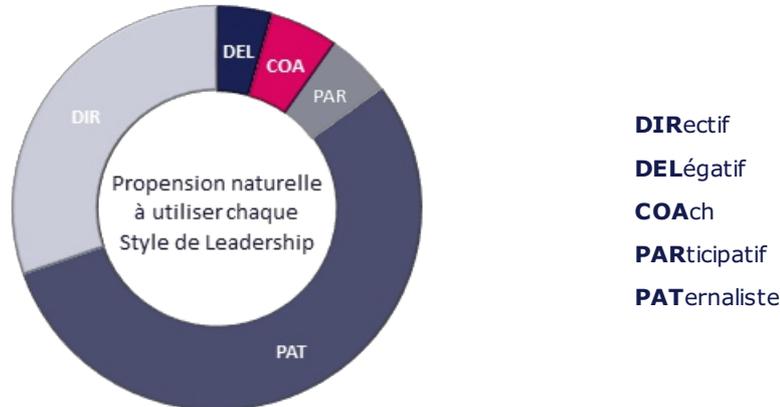
AGILITÉ SITUATIONNELLE ET STYLES DE LEADERSHIP

Adaptabilité ? Leadership ? Malléabilité ?... Agilité

Les situations qui tendent à susciter l'usage d'un style de leadership plus qu'un autre s'évaluent selon différents critères : degré d'urgence ou d'importance, notion de changement ou effet de nouveauté, degré de compétence et de motivation des personnes impliquées, degré de compétence ciblé, caractère reproductible de la situation...



Plutôt peu adaptable dans son mode de management, son style prédominant est le management paternaliste. Un manager paternaliste centralise le pouvoir et recherche la fidélité de ses équipes. Il fournit à ses collaborateurs les conditions de travail qu'il juge nécessaires à la bonne exécution des tâches et à leur bien-être. Il est ferme ; il croit davantage dans un management par la récompense que dans la sanction auprès de ses équipes pour atteindre les objectifs. Il pourrait utiliser d'autres styles de management : le style directif sera certainement le plus facile à développer pour lui.



? Dans quelle mesure votre contexte professionnel a-t-il influencé le développement de certains styles de leadership plus que d'autres ?

Le style qui lui sera certainement le plus difficile à développer sera le Management délégitif. Un manager délégitif fournit à ses collaborateurs les informations dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Il leur attribue de fait une grande autonomie. Se positionnant en support de l'équipe, il aime se placer sur un pied d'égalité avec ses subordonnés. Il n'a pas pour habitude de contrôler le travail de ses collaborateurs, plaçant la relation sur un rapport de confiance.

? Quel style de leadership vous sentez-vous le plus à même de développer si vous identifiez un potentiel d'évolution ? Quels avantages pourriez-vous identifier au travers de cette évolution ?

CONTRIBUTION : SENS POLITIQUE, COURAGE MANAGÉRIAL ET CAPACITÉS DE NÉGOCIATION.



Le sens politique est la capacité à prendre en compte les contraintes et modes de fonctionnement de son écosystème (hiérarchie, homologues, fournisseurs, clients...) pour atteindre ses propres objectifs. C'est une forme d'esprit corporate aussi qui tend à ne pas vouloir faire de vagues pour soigner son image en interne. Le courage managérial est davantage lié à la capacité à passer des messages pour le bien de l'entreprise, tant face à sa hiérarchie que ses collaborateurs, dans une logique constructive ou orientée objectifs. S'agissant de New TEST, il exprimera un désaccord avec sa hiérarchie si le sujet lui tient à cœur et qu'il pense pouvoir étayer ses propos. Il osera parfois passer les messages opportuns. Ce profil semble avoir besoin de progresser pour mener une négociation.

? Dans quelle mesure ces 3 jauges vous apportent-elles un éclairage éventuel sur certaines situations passées de votre parcours professionnel ?

MOTS CLÉS QUI INSPIRENT ET QUI SOUS-TENDENT LE RAPPORT À L'ÉQUIPE ET LES VALEURS TRANSMISES

Compréhension # Crédibilité # Engagement # Fraîcheur

Les termes qui ressortent sont associés aux valeurs de l'expert et du stratège. Ces valeurs pourront être comparées avec les valeurs de l'entreprise dans laquelle le profil évolue, pour valider une bonne adéquation.

AGILITÉ INTELLECTUELLE ET ÉMOTIONNELLE

Agilité intellectuelle	Multi-agilité
En développement	Agilité émotionnelle

Agilité émotionnelle

Cette personne a une agilité émotionnelle qui lui permet d'utiliser ses émotions et celles des autres en tant que ressource : ce n'est pas affaiblissant mais au contraire un capital d'information sur son vécu ou celui de ses interlocuteurs face aux événements et personnes pour interagir ou agir. Cela lui permet d'entrer en empathie pour développer une approche constructive. A contrario, son adaptabilité intellectuelle est plus réduite. Cela signifie qu'elle s'adapte peu au mode de pensées des autres pour se faire comprendre ou comprendre ses interlocuteurs.

? Ce degré d'agilité vous éclaire-t-il sur certaines situations professionnelles passées ? Revisiter le passé permet parfois de préparer l'avenir par un apprentissage rétroactif.

3. Questions potentielles - Posture managériale, Leadership et adaptabilité

Questions	Réponses
Qu'est ce qui vous motive dans le fait d'évoluer vers un poste de manager ?	
A quelles autres évolutions professionnelles avez-vous pensé en dehors du management ?	
Vous semblez sensible aux process et à l'expertise. Pourrait-on dire que votre valeur ajoutée auprès d'une équipe est l'organisation du travail et l'exigence orientée qualité ?	
Diriez-vous que vous avez besoin de sentir le soutien d'un N+1 et/ou d'un cadre bien défini pour appuyer votre légitimité managériale ?	
Lorsqu'un collaborateur n'a pas compris vos explications ou demandes, vous avez le temps ou la patience d'expliquer à nouveau ?(...) D'ailleurs... Comment vous en rendez-vous compte ?	
Comment préparez-vous un entretien délicat face à votre hiérarchie ?	
Quelles qualités pensez-vous avoir pour manager une équipe ?	



1. Qu'attend-on en général du manager de managers ?

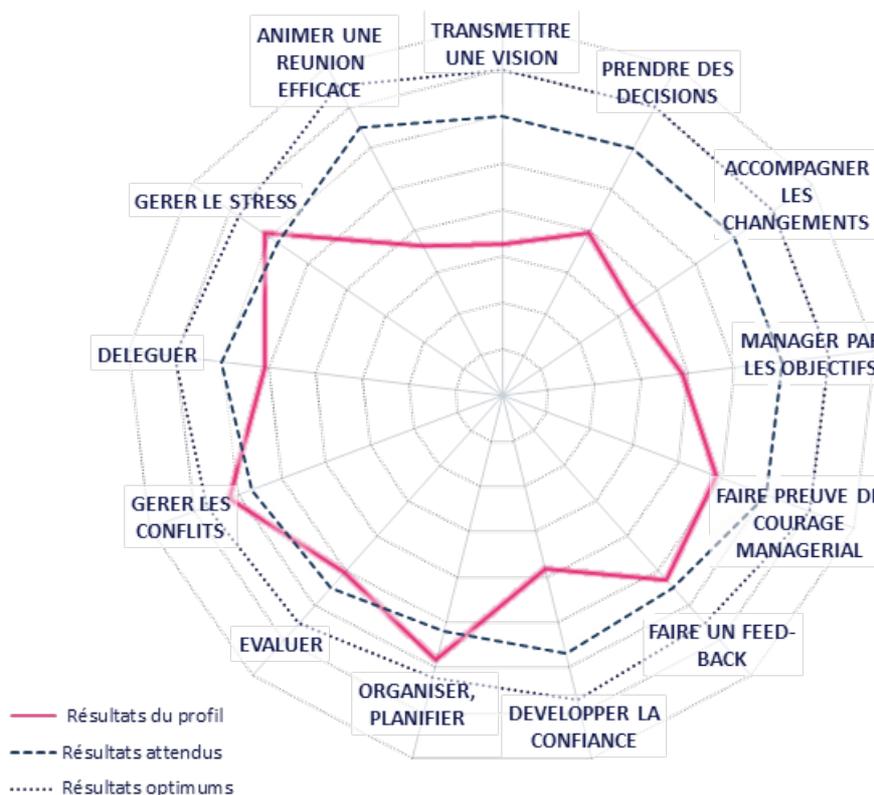
Il s'éloigne du terrain et développe une vision stratégique de la gestion d'entreprise. La prise de hauteur est une étape importante, alors qu'il peut être tenté de donner des instructions en direct aux équipes opérationnelles parce qu'il a parfois besoin de sentir le terrain. La prise de décisions basée sur les remontées d'informations nécessite une confiance dans les équipes qui se construit et s'évalue, et un processus de reporting adapté.

Le manager de managers s'éloigne aussi du terrain pour laisser à son équipe de managers opérationnels toute leur place et leur légitimité. Il les accompagne dans leur montée en compétences, délègue des missions, anticipe et prévoit, il donne le cap et implique les équipes dans la volonté d'atteindre des objectifs atteignables et ambitieux, avec des moyens adéquats et parfois restreints favorisant l'agilité. Il est parfois le garant de l'accompagnement à une forme de formatage, associé à la culture d'entreprise, aux process liés aux exigences de qualité et de respect des délais. Une fois cette étape franchie, il accompagne ses managers dans leur montée en autonomie pour assumer des prises de décisions et actions adaptées pour faire face aux aléas non anticipés.

Le management de managers est un vrai métier qui s'apprend au fil des années et de l'expérience. Ce référentiel de compétences vous aide à valider une adéquation de compétences face aux exigences de la fonction, quantifier la hauteur de marche de progression selon les priorités et cibler les axes de progression prioritaires, de façon simple et visuelle pour gagner du temps.

Chaque axe du radar présenté précédemment est détaillé en sous-compétences.

2. Référentiel de compétences



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Référentiel de Compétences managériales détaillé	Résultats du profil	Niveau théorique attendu	Forces	Points de progrès potentiels
TRANSMETTRE UNE VISION	32%	60%		***
Développer une vision long terme	32%	60%		***
Communiquer la vision d'entreprise	33%	50%		**
PRENDRE DES DECISIONS	39%	60%		***
Calculer et assumer un certain niveau de risque	39%	60%		***
Intégrer tous les facteurs : humains, analytiques...	34%	60%		***
Réagir dans l'urgence	53%	55%		
Décider sous stress	37%	55%		**
ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS	34%	60%		***
Favoriser le changement	34%	55%		***
Anticiper et analyser les effets du changement	25%	65%		***
Ecouter, fédérer dans le changement	43%	52%		*
MANAGER PAR LES OBJECTIFS	39%	60%		***
Fixer des objectifs rationnels sur le moyen terme	50%	60%		*
Adapter la formulation des objectifs aux interlocuteurs	28%	53%		***
Communiquer les objectifs	38%	60%		***
FAIRE PREUVE DE COURAGE MANAGERIAL	49%	60%		*
Défendre une décision, argumenter	43%	60%		**
Faire preuve d'optimisme sans se laisser influencer	31%	58%		***
Assumer volontiers une décision impopulaire	60%	60%	*	
FAIRE UN FEED-BACK	53%	55%		
Sait féliciter volontiers	31%	50%		***
Sait recadrer	66%	55%	***	
A une approche constructive dans son feed-back	70%	55%	***	
DEVELOPPER LA CONFIANCE	38%	57%		***
Donner une image confiante, aimer le travail en équipe	48%	60%		*
Faire preuve d'exemplarité	48%	52%		
Développer l'autonomie des collaborateurs dans leurs compétences	28%	60%		***

Référentiel de Compétences managériales détaillé	Résultats du profil	Niveau théorique attendu	Forces	Points de progrès potentiels
--	---------------------	--------------------------	--------	------------------------------

ORGANISER, PLANIFIER	58%	52%	**	
Anticiper les actions requises globales	53%	60%		*
Organiser les détails d'un projet pour atteindre les résultats	69%	48%	***	

EVALUER	51%	55%		
Evaluer objectivement	57%	55%	*	
Choisir des critères d'évaluation adaptés	39%	55%		**

GERER LES CONFLITS	62%	57%	*	
Communiquer positivement dans un conflit	55%	55%		
Maîtriser les émotions et le stress	78%	58%	***	
Gérer un conflit en étant directement impliqué	43%	52%		*

DELEGUER	51%	60%		*
Etre persuadé des bienfaits de la délégation	37%	65%		***
Accompagner dans la délégation	20%	60%		***
Assurer un suivi de la délégation	73%	50%	***	

GERER LE STRESS	61%	58%	*	
Gérer son propre stress	76%	58%	***	
Préserver les autres de son propre stress	50%	52%		
Gérer son temps et les priorités	57%	55%	*	

ANIMER UNE REUNION EFFICACE	36%	65%		***
Animer volontiers une réunion et susciter l'échange	26%	58%		***
Préparer la réunion avec des rôles dédiés aux participants	38%	65%		***
Avoir un esprit de synthèse et viser un objectif dans un temps optimisé	46%	65%		***

3. Prédiposition au management de managers

L'indice de prédiposition au management est inférieur à la moyenne du panel. Si pour certains, le management semble naturel, pour d'autres ce n'est peut-être pas une fin en soi.

* Un poste de Manager est-il pour vous un aboutissement ou la façon d'évoluer pour prendre des responsabilités ?

* Un poste de Manager est-il pour vous un aboutissement ou la façon d'évoluer pour prendre des responsabilités ?

* Avez-vous bien défini vos forces ainsi que vos critères d'épanouissement au travail ? Est-ce que cette réflexion vous permet d'identifier d'autres pistes ?

* Avez-vous pensé à exploiter ou développer votre expertise pour élargir vos champs des possibles ?

Si le management est un levier de motivation fort pour vous, utilisez les rapports approfondis pour cibler vos priorités de progression.



4. Pistes de réflexion et progression

PRIORITÉS DE FORMATION - MANAGER DE MANAGERS

Le management recouvre un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les priorités de formation sont détaillées ci-dessous. Les axes de travail en coaching sont intégrés au rapport ZOOM-ER qui est davantage focalisé sur votre personnalité et votre mode de fonctionnement.

Pour progresser en management, nous vous proposons un premier niveau d'outils exploitables en toute autonomie préalablement à d'autres formes d'accompagnement que vous choisirez selon vos possibilités. Le E-Book du management proposé par Assess Manager détaille notamment l'ensemble des compétences du référentiel managérial pour vous permettre de mieux les appréhender de façon à la fois théorique et pratique. Des exemples très concrets sont adossés à chaque thématique. 3 livrets de E-Training correspondant à vos priorités de formation vous sont délivrés avec le E-Book pour que vous puissiez réfléchir et vous exercer, mais aussi appliquer et devenir plus affuté(e) dans votre pratique managériale au quotidien. Les livrets incluent également certaines questions davantage empruntées aux techniques de coaching. N'hésitez pas à vous doter de ces premiers alliés de progression si vous sentez cette envie d'avancer dès maintenant.

De la plus importante à la moins importante

EFFICACITE ET GESTION DU TEMPS

AGILITE SITUATIONNELLE

ANIMER UNE REUNION EFFICACE

TRANSMETTRE UNE VISION

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

Questions	Réponses
Comment élaborez-vous une stratégie ou une vision long terme ?	
Lors de votre dernière prise de décision, quels ont été vos critères d'analyse ?	
Comment analysez-vous les impacts du changement sur les équipes ou l'environnement ?	
Lorsque vous avez un message difficile à passer, en quoi l'optimisme vous aiderait-il ?	
Comment faites-vous pour accompagner le développement des compétences de vos collaborateurs ?	
Qu'est-ce que vous gêne dans la délégation ? Vous avez identifié des collaborateurs en qui vous avez confiance ?	
La dernière fois que vous avez constaté quelques défaillances d'un collaborateur dans l'accomplissement de missions que vous lui aviez déléguées, comment avez-vous fait pour corriger le tir ?	
Vous organisez quels types de réunions d'équipe ? Avec quelle fréquence ?	
Quel rôle jouez-vous dans les réunions que vous animez ? Et les autres participants ? Prenez une des dernières réunions en exemple peut-être...	

Je souhaite passer le test Assess Manager