

Q1 PROFILS D'ATTENTES GÉNÉRALES					Quel est selon vous le profil 'dominant' d'attentes du rôle considéré ?					À quel niveau diriez-vous que le collaborateur opère aujourd'hui ?					
<div>7 PROFILS</div> <div>11 ATTENTES RÉCIPROQUES</div>		<div>1</div> <div>SUPPORT</div> <ul style="list-style-type: none">Tâches de nature identiqueInstructions détailléesProblèmes clairement définis <div>1.SUPPORT</div>		<div>2</div> <div>ADMINISTRATOR</div> <ul style="list-style-type: none">Mise en œuvre de solutions à l'intérieur d'un cadre clairActivités et méthodes bien définiesSuggestion d'améliorations définis <div>2.ADMIN</div>		<div>3</div> <div>COORDINATOR</div> <ul style="list-style-type: none">Coordination d'activités différentes mais homogènesActivités définies de manière généraleAnalyses complexes de problèmes bien définis <div>3.COORDIN</div>		<div>4</div> <div>IMPLEMENTATION MGT</div> <ul style="list-style-type: none">Résolution de difficultés opérationnelles plus largesResponsabilité des mesures rectificatives pour atteindre les résultatsGestion de processus <div>4.IMP MGT</div>		<div>5</div> <div>OPERATIONAL DEV.</div> <ul style="list-style-type: none">Négociations & décisions impactant l'organisationResponsabilité de processus clésDirection d'équipe(s) de spécialistes <div>Senior Leadership5.OPER DEV</div>		<div>6</div> <div>POLICY DEV.</div> <ul style="list-style-type: none">Décision et mise en œuvre de grands axes stratégiquesResponsabilité de politiques d'entrepriseDirection d'unités ou divisions <div>Senior Leadership6.POLCY DEV</div>		<div>7</div> <div>STRATEGY DEV.</div> <ul style="list-style-type: none">Définition de la vision et de la mission au plus haut niveauPoint ultime d'arbitrageTransformations stratégiques majeures <div>Senior Leadership7.STRAT DEV</div>	
<div>1.</div> <div></div>	Connaissances et aptitudes générales	Pas ou peu d'expérience requise.		Bonne connaissance et utilisation de systèmes et de méthodes standards. Connaissances pratiques de routines de travail.		Connaissance avancée (probablement 6 mois à 2 ans) de différents systèmes et méthodes. Savoir-faire technique utilisé pour fournir des services de support aux autres.		Connaissances spécifiques non théoriques (probablement 2 à 7 ans) dans différents domaines. Ajoute de la vision et des connaissances approfondies. Utilise la connaissance d'un ou plusieurs systèmes / processus pour résoudre les problèmes.		Connaissances approfondies et expérience substantielle dans des domaines complexes techniques ou spécialisés (de 5 à 12 ans). Introduit des pratiques et des idées innovantes externes par rapport à des techniques et méthodes.		Totale maîtrise de pratiques et théories complexes, en général acquises au travers de 12 à 16 ans d'expérience.		Compétences éminentes et autorité dans une / plusieurs discipline(s) spécifique(s). Totale maîtrise d'un grand nombre de techniques théoriques et pratiques. Compréhension globale de l'ensemble des fonctions et processus clés de l'organisation.	
<div>2.</div> <div></div>	Tâches	Nombre de tâches limité ou tâches répétitives spécifiques à effectuer.		Responsable pour délivrer des tâches selon des paramètres bien définis, généralement pour assister d'autres personnes dans le même environnement.		Coordination / gestion d'activités différentes mais essentiellement homogènes. Assure / coordonne l'exécution d'instructions en veillant à l'alignement de tous les intervenants		Prend les mesures rectificatives nécessaires pour atteindre les résultats.		Impact visible sur les résultats. Interprète de vastes programmes et plans d'actions impactant l'organisation et prend des décisions tactiques sur leur mode de mise en œuvre. Coordination d'activités stratégiques au niveau de l'organisation.		Décide des grands axes stratégiques pour la mise en œuvre des politiques décidées au plus haut niveau de management. Coordination de positions complexes qui affectent directement la stratégie et le développement de l'organisation.		Contributeur clé dans la définition de la vision, la mission et des objectifs au plus haut niveau de management. La plupart des actions ont un impact important sur l'organisation et ses résultats. Responsable de grands programmes d'investissement ou de dépenses.	
<div>3.</div> <div></div>	Prise en compte des besoins des clients	Considère la satisfaction des clients comme un objectif permanent dans les activités quotidiennes.						Prend en compte les besoins des clients dans les décisions de tous les jours.		Identifie et répond aux changements des attentes des clients.		Anticipe et interprète les changements des besoins des clients afin de prendre les mesures adéquates.			
<div>4.</div> <div></div>	Autonomie	Accompagnement rapproché ou permanent. Opère suivant des instructions détaillées.		Opère selon des méthodes, des règles et des normes de travail bien définies. La plupart des actions sont supervisées / coachées.		Opère selon des méthodes bien déterminées et des règles de travail définies de manière générale. Supervision / monitoring régulier des résultats.		Soumis à un suivi général, plutôt 'a posteriori'. Opère selon des méthodes et des normes établies dans le cadre d'activités définies. Ne requiert pas (ou rarement) de support particulier.		Contrôle des activités guidé par les objectifs généraux du département / de l'organisation.		Le mode de pensée n'est défini que par les principes généraux, la politique et les objectifs de l'organisation. Responsabilité majeure sur les résultats et le contrôle de la réalisation des objectifs.		Peu ou pas de direction dans les décisions et actions à prendre. Point ultime d'arbitrage de problèmes très complexes qui ne peuvent être résolus à un autre niveau.	
<div>5.</div> <div></div>	Connaissance de l'organisation, secteur(s)	Pas de connaissance (ou limitée) de l'organisation ou du secteur requise.		Connaissance limitée ou partielle de l'organisation / secteur requise.		Connaissance générale de l'organisation / secteur(s).		Bonne connaissance de l'organisation / secteur(s).		Très bonne connaissance de l'organisation / secteur(s) dans le cadre de son domaine d'activité.		Connaissance approfondie de l'organisation / secteur(s). Spécialiste dans son domaine d'activité.		Connaissance très approfondie de l'organisation / secteur(s). Expert reconnu dans son domaine d'activité.	
<div>6.</div> <div></div>	Interaction avec les autres	Bonne aptitude à interagir avec courtoisie, à communiquer et à rassembler des informations. Capable d'expliquer une activité / un événement afin de permettre une prise de décision ultérieure.				Capable d'interagir individuellement de manière professionnelle avec des interlocuteurs clés internes et externes afin de délivrer les résultats attendus.		Bonne aptitude à interagir, coopérer et influencer les autres afin d'adopter de nouvelles approches / manières de travailler. Apporte un support positif aux initiatives développées ailleurs.		Interaction fréquente avec des clients ou des interlocuteurs clés internes ou externes. Négociations et décisions impactant visiblement l'organisation.		Développe des relations et des alliances à long terme avec des interlocuteurs clés en interne et en externe. Négocie avec eux pour atteindre les objectifs de la division / unité / organisation.		Rôle régulier d'ambassadeur / de négociateur pour l'organisation en première ligne avec des clients, les autorités et autres interlocuteurs clés.	
<div>7.</div> <div></div>	Types de problèmes à résoudre	Exposé à des problèmes clairement définis. Opère à partir d'instructions précises.		Est supposé proposer la solution la plus appropriée parmi un choix de solutions apprises.		Est supposé choisir la solution la plus appropriée parmi un ensemble de différentes solutions apprises. Est confronté à des problèmes bien définis mais requérant une analyse complexe.		Est supposé résoudre des problèmes de nature plutôt tactique qui contribuent à résoudre des difficultés opérationnelles plus larges. Génère des solutions innovantes dans le cadre d'activités apprises.		Utilise des connaissances étendues des systèmes / processus pour résoudre des problèmes plus complexes. Confronté à une grande variété de situations demandant une capacité d'analyse et d'interprétation avancée. Peu de normes et méthodes dans un environnement très complexe.		Confronté en général à des situations uniques demandant souvent des solutions originales qui impactent au moins 2 des 3 dimensions (financière, opérationnelle ou organisationnelle).		Confronté à des situations originales exigeant la création / conceptualisation de solutions ou de points de vue. Problèmes très complexes à larges spectres.	
<div>8.</div> <div></div>	Impact dans le temps	Jusqu'à 1 mois maximum.		Possiblement jusqu'à 2 mois.		Habituellement jusqu'à 3 mois.		Habituellement jusqu'à 6 mois.		Jusqu'à 1 an.		Jusqu'à 2 ans.		2 ans et plus.	
<div>9.</div> <div></div>	Réflexe qualité, amélioration continue, innovation	Suggère des améliorations simples par rapport aux processus de travail dans son propre champ d'activité.		Sur base des processus de travail dans l'environnement direct, suggère et met en œuvre des améliorations simples.		Suggère régulièrement des changements dans les processus et les met parfois en œuvre.		Recherche constamment les opportunités d'amélioration. Capable de produire et documenter un processus.		Recherche et met en œuvre en permanence des améliorations dans les processus (clés).		Constamment actif dans la création et le reingeneering de processus clés.		En recherche constante des nouvelles références (benchmarking) et champion de projets / programmes et d'amélioration de processus clés.	
<div>10.</div> <div></div>	Coaching & people management (Si d'application)	Donne du support aux collègues pour réaliser les tâches clés. Donne des conseils de manière informelle aux collègues moins expérimentés.		Assiste les autres dans la réalisation de leurs objectifs. Donne des conseils de manière informelle, aide les collègues moins expérimentés ou nouveaux à s'orienter et leur donne du support. (organise le travail d'une petite équipe en général composée de rôles similaires).		Apte à donner un avis technique sur des systèmes et des méthodes. (Coordonne une ou plusieurs petite(s) équipe(s) en général composée(s) de rôles similaires).		Apte à prendre un rôle de leader pour atteindre les objectifs d'une équipe ou d'un projet. (Dirige une (ou plusieurs) équipe(s) aux activités homogènes; souvent avec plusieurs rôles similaires).		Facilite l'efficacité de(s) l'équipe(s) par ses capacités d'enseignement et de coaching. Assiste le staff moins expérimenté à développer ses connaissances de systèmes / processus. A un impact déterminant sur les résultats de l'équipe. Capable d'enseigner comment construire des processus efficaces. (Dirige d'importantes sections dans des départements / unités composées de teams de spécialistes ou de team leaders).		Facilite l'efficacité de(s) l'équipe(s) par des qualités d'enseignement et de coaching dans des champs d'activités techniques et de gestion. Définit les standards de leadership pour les équipes sous sa responsabilité. (Dirige des unités ou des divisions composées d'équipes de spécialistes / senior / middle managers).		Crée de l'alignement à travers l'organisation. Agit comme coach pour des problèmes techniques et de gestion. Influence les individus et les résultats au-delà de ses propres équipes. (Dirige une ou plusieurs grandes entités ou des fonctions groupe).	
<div>11.</div> <div></div>	Gestion de projets (Si d'application)	Participe en tant que membre d'une équipe de projet.		Participe en tant que membre d'une équipe de projet. Est capable de fournir des informations d'une manière structurée concernant ses propres activités au chef ou au coordinateur de projet.		Participe à - ou coordonne - les activités en cours d'une équipe de projet sur base de planning, timing, ressources disponibles et budgets convenus. Donne des conseils pratiques et établit des rapports à l'attention du chef de projet.		Dirige un ou plusieurs projets de 6 à 12 mois dans des domaines techniques complexes impactant au moins une des dimensions (financière, opérationnelle, organisationnelle). Les membres sont généralement des experts dans un ou plusieurs domaines techniques.		Dirige une ou plusieurs équipes-projets dans un / des domaine(s) nouveau(x) et/ou complexe(s) avec des objectifs opérationnels pouvant s'étendre jusqu'à 24 mois. Responsable du planning, des budgets, du people management et des résultats. (Dirige une ou plusieurs importante(s) équipe(s)-projet(s) dont les membres sont en principe des experts issus de différents domaines techniques).		S'assure que les différents projets sont alignés stratégiquement avec la mission et les objectifs de l'organisation au travers de sa coordination, sa direction et son coaching. (Dirige des équipes-projets généralement avec des responsables de projets seniors).		Peut aussi agir en tant que manager de crise / transformation au niveau stratégique. Conduit des programmes d'innovation au niveau du / des secteur(s). (Dirige différentes équipes-projets sur des sujets stratégiques au niveau de l'organisation / groupe).	