

		EN DÉVELOPPEMENT			DÉVELOPPÉ			DÉVELOPPE LES AUTRES			
11 PROFILS DE COMPÉTENCES		DÉBUTANT "Starter"		CONFIRMÉ "Confirmed"		EXPÉRIMENTÉ "Experienced"		SPÉIALISTE "Specialist"		GURU "Guru"	
4 CRITÈRES		STARTER		CONFIRM		EXPERC		SPECIALI		GURU	
1. NIVEAU GÉNÉRAL DE CONFORT	Je suis au premier niveau de compétence dans le rôle. J'apprends à utiliser le savoir-faire et les connaissances nécessaires et à adopter l'attitude appropriée.	Je démontre un bon niveau de compétence dans le rôle. J'utilise le savoir-faire et les connaissances requises et fais preuve de l'attitude adéquate pour atteindre les objectifs.	Je fais preuve du niveau complet de compétence requis dans le rôle. J'utilise le savoir-faire et les connaissances requises et fais preuve de l'attitude adéquate pour atteindre les objectifs de manière créative et efficace. Je fournis moi-même de l'accompagnement dans les activités quotidiennes.	Je suis régulièrement pris comme référence dans le rôle. J'utilise le savoir-faire et les connaissances requises et fais preuve de l'attitude / du comportement adéquat pour contribuer au développement de concepts et de processus afin d'atteindre les objectifs de manière créative et efficace.	Je suis considéré comme un 'Guru' / un maître dans le rôle, en interne et externe. J'utilise le savoir-faire et les connaissances requises et fais preuve de l'attitude / du comportement adéquat pour développer et concevoir des concepts et des processus pour atteindre les objectifs de manière créative et efficace.						
2. MODE OPÉRATOIRE	Je suis les pratiques et procédures standard, ou je me réfère à des situations / expériences antérieures pour déterminer et prendre les actions appropriées.	J'exerce mon jugement dans le cadre des pratiques et procédures bien définies pour déterminer les actions appropriées.	J'exerce mon jugement dans le cadre de pratiques et procédures définies pour déterminer les actions appropriées.	J'exerce mon jugement dans le cadre de pratiques et de processus définis seulement de manière générale pour déterminer les actions appropriées.	J'exerce mon jugement en dehors de toute pratique et procédure définie pour déterminer les actions appropriées.						
3. COACHING & ACCOMPAGNEMENT	Je reçois un accompagnement substantiel et du conseil de mon responsable / mes collègues / pairs plus expérimentés dans ce rôle. J'ai besoin de formation et de développement pour acquérir un niveau de compétence plus élevé dans le rôle.	Je reçois modérément de l'accompagnement et du conseil de mon responsable / mes collègues / pairs plus expérimentés dans ce rôle. J'ai besoin de formation et de développement additionnel pour couvrir toute la surface de mon rôle.	Je remplis le rôle de manière autonome ou avec un minimum d'accompagnement et de conseil de mon responsable / mes collègues / pairs dans le rôle. J'ai besoin de formation et de développement additionnel pour devenir 'Spécialiste' dans le rôle.	Je remplis le rôle de manière autonome et je peux partager mon niveau de compétences avec d'autres en leur fournissant accompagnement et conseil. J'ai besoin de formation et de développement additionnel pour devenir 'Guru' dans mon rôle.	Je remplis le rôle de manière totalement autonome. Je partage en permanence les compétences que j'ai acquises en me faisant mentor auprès de mes collègues et en valorisant leurs compétences.						
4. ATTITUDE, COMPORTEMENT	J'ai l'esprit d'équipe. Je me montre respectueux envers les autres. Je suis ouvert d'esprit et mon attitude / comportement est constructif. J'écoute le point de vue des autres.	J'ai l'esprit d'équipe. Je me montre respectueux envers les autres. Je suis ouvert d'esprit et mon attitude / comportement est constructif. J'écoute le point de vue des autres.	Je suis un Team "Player". J'encourage à témoigner du respect envers les autres. J'encourage l'ouverture d'esprit et l'attitude / le comportement constructif. Je prends en compte la perspective de l'autre.	Je suis un Team "Builder". Je pars de la perspective de l'autre pour agir. J'inspire souvent les autres par mon attitude constructive et mon ouverture d'esprit. J'inspire régulièrement les autres par mon attitude respectueuse envers eux.	Je suis un Team "Builder". Je pars de la perspective de l'autre pour agir. J'inspire en permanence les autres par mon attitude constructive et mon ouverture d'esprit. Je suis un rôle modèle et inspire les autres par mon attitude respectueuse envers tous.						
Plus précisément	STARTER 1 En développement	STARTER 2 Compétent	STARTER 3 Modèle	CONFIRM 1 En développement	CONFIRM 2 Compétent	CONFIRM 3 Modèle	EXPERC 1 En développement	EXPERC 2 Compétent	EXPERC 3 Modèle	SEUIL CRITIQUE : L'ATTITUDE (DÉVELOPPER LES AUTRES)	
Coaching & accompagnement	Je ressens un besoin permanent d'accompagnement et de conseil.	Je ressens un besoin substantiel d'accompagnement et de conseil.	Je ressens encore un besoin régulier d'accompagnement et de conseil.	Je ressens encore le besoin d'accompagnement et de conseil pour prendre action.	Je ressens un besoin modéré d'accompagnement de mon responsable / collègues dans mes actions.	Je ressens rarement le besoin d'accompagnement dans mes actions.	J'ai rarement besoin d'accompagnement et les actions que je décide sont la plupart du temps appropriées.	J'ai parfois besoin de confirmation et toutes les actions que je prends sont appropriées.	Je demande exceptionnellement confirmation et toutes les actions que je prends sont appropriées.	Les compétences ne se limitent pas aux aptitudes et connaissances (« Quoi »). Elles concernent également l'attitude et le comportement (« Comment »). En ce qui concerne le « Comment », tenez compte des valeurs et des standards de leadership de l'organisation quand ils sont disponibles.	
Mode opératoire	Je ne peux pas encore suivre toutes les pratiques et procédures standards par manque de connaissance.	Je peux suivre les pratiques et les procédures standards parce que je les connais la plupart du temps.	Je suis parfaitement dans les pratiques et les procédures standards parce que je les maîtrise déjà malgré mon expérience limitée dans le rôle.	Je suis confiant dans mes capacités à gérer convenablement mes activités pour atteindre mes objectifs.	Je suis à l'aise pour gérer mes activités en utilisant de la meilleure stratégie pour atteindre mes objectifs.	Je suis à l'aise pour gérer mes activités en utilisant de la meilleure stratégie pour atteindre mes objectifs.	J'atteins mes objectifs de manière autonome et je commence à essayer d'améliorer les pratiques et les processus.	J'atteins mes objectifs de manière autonome et tente régulièrement d'améliorer les pratiques et les processus.	J'atteins mes objectifs avec efficacité et essaie systématiquement d'améliorer les pratiques et les processus.	Si vous positionnez quelqu'un comme « Spécialiste » ou « Guru » selon le tableau ci-dessus, soyez absolument sûr que cette personne véhicule l'attitude décrite. Dans le cas contraire, il convient de positionner le collaborateur comme « Expérimenté ».	
										Les collaborateurs 'Spécialiste' et 'Guru' sont généralement reconnus comme des experts dans leur branche. Selon le profil de son rôle, le mode opératoire du collaborateur va bien sûr varier, mais on attend de chacun qu'il fasse preuve d'une attitude / d'un comportement de même nature.	
										A ces niveaux d'expertise, l'attitude / le comportement constitue une sorte de 'seuil critique', un critère d'exclusion : ainsi, même si un collaborateur peut être considéré comme 'Spécialiste' ou 'Guru' d'un point de vue technique, il devra être maintenu au niveau 'Expérimenté' aussi longtemps qu'il n'aura pas démontré l'attitude / le comportement décrit ci-dessus.	
										L'attitude / le comportement devient essentiel parce que le succès durable d'une organisation ne dépend pas seulement des connaissances et des aptitudes 'techniques'. La manière (le COMMENT = SAVOIR ETRE) dont ces connaissances et ces aptitudes sont partagées et 'enrichissent' les autres (apprentissage en équipe), est tout aussi critique que les connaissances et les aptitudes elles-mêmes (le QUOI = SAVOIR & SAVOIR FAIRE).	