

PERSONNEL ET CONFIDENTIEL

AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE CONDUITE



A PROPOS DE CE QUESTIONNAIRE

Les recherches en psychologie du travail, en comportement organisationnel et en sciences du management convergent sur un point fondamental : le leadership est un phénomène multidimensionnel qui requiert une combinaison de compétences, d'attitudes et de comportements adaptés à des contextes de plus en plus instables, complexes et interconnectés. Être un leader efficace aujourd'hui ne consiste plus simplement à diriger ou à atteindre des résultats : c'est savoir naviguer dans la complexité en incarnant une posture lucide, cohérente et adaptable.

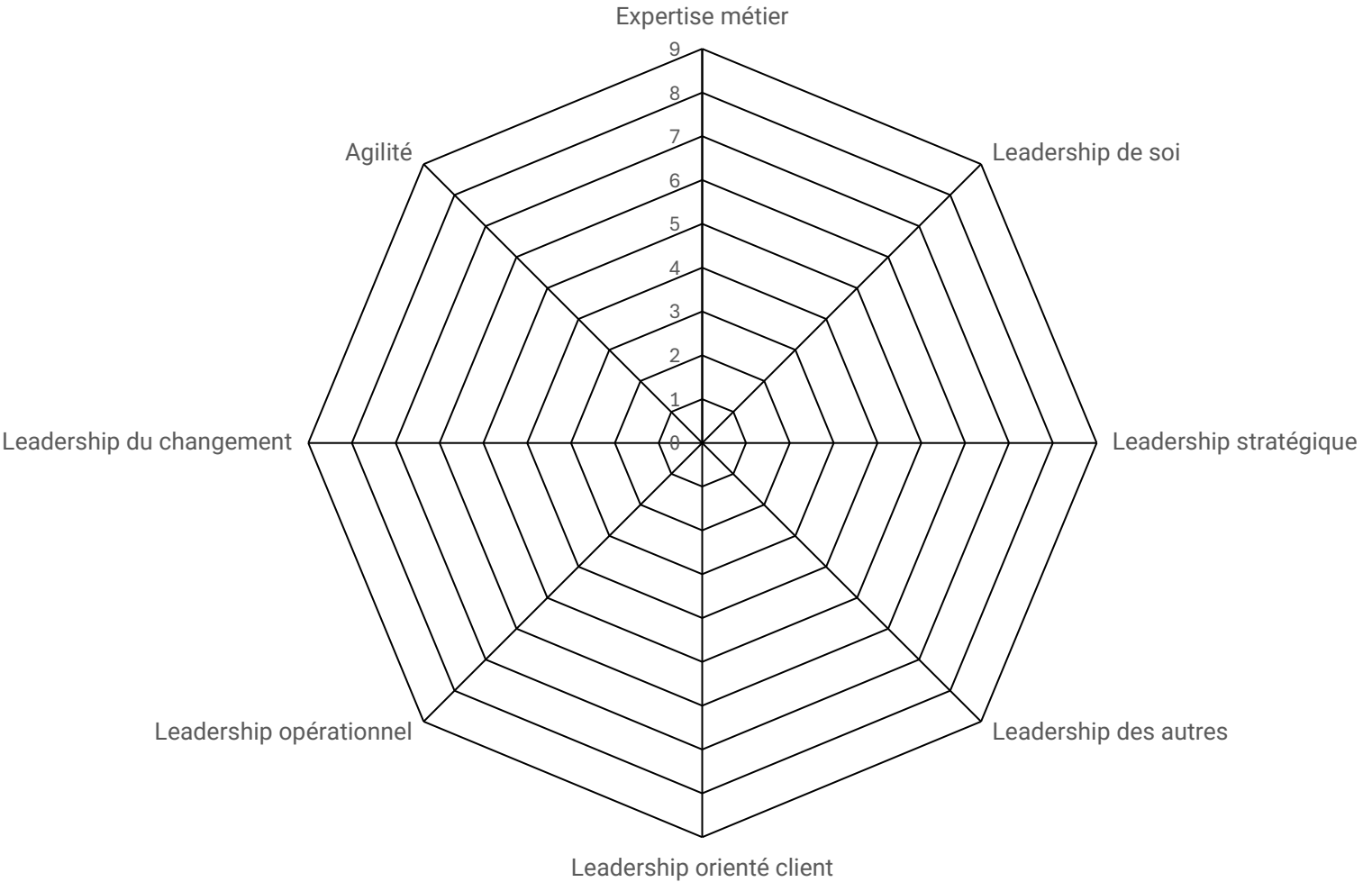
La conscience de soi constitue la pierre angulaire de cette posture. De nombreux travaux de recherche ont montré que le développement du leadership passe d'abord par cette capacité à s'autoévaluer avec rigueur, à identifier ses rigidités et ses comportements défensifs, et à soutenir une bonne estime de soi.

Le questionnaire proposé ici vise précisément à renforcer cette conscience de soi, en invitant les leaders à évaluer leur niveau de compétence dans huit dimensions clés du leadership. Ces huit dimensions constituent un socle nécessaire et interdépendant : lorsqu'une d'entre elles est significativement sous-investie ou fragilisée, c'est l'ensemble de l'efficacité du leadership qui peut être compromise. Un déficit d'expertise peut entamer la crédibilité; un manque de régulation émotionnelle peut dégrader la qualité des interactions; une absence de vision stratégique peut démobiliser les équipes; une faible orientation client peut nuire à la pertinence de l'action; une gouvernance opérationnelle déficiente peut générer de la désorganisation; une capacité insuffisante à conduire et à accompagner le changement peut mettre en péril les projets de transformation; et une faible agilité cognitive dans un contexte en perpétuelle mutation peut mener à des prises de décision inadaptées.

Ce questionnaire ne mesure pas une identité figée, mais éclaire un potentiel d'évolution. Il est conçu comme un outil de développement structuré, fondé sur des principes psychométriques exigeants. Il invite chaque leader à porter un regard lucide sur ses forces et ses fragilités, à identifier ses leviers d'amélioration, et à développer un leadership plus conscient, plus robuste et plus pertinent dans les réalités d'aujourd'hui. Utilisé avec honnêteté, il devient une ressource précieuse pour toute personne souhaitant exercer une influence responsable et durable.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Échelle : (Faible) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Élevé)



DIMENSIONS

Expertise métier

La compétence technique reste une base essentielle du leadership, notamment lorsqu'il s'agit de gagner la crédibilité et la confiance de son équipe. Être expert, c'est non seulement maîtriser son domaine, mais aussi savoir transmettre, innover et rester à jour dans un environnement en perpétuelle évolution. Un leader compétent inspire confiance, facilite la résolution de problèmes et contribue activement à la performance collective, tout en sachant simplifier des concepts complexes pour favoriser l'apprentissage et l'alignement dans son équipe.

Leadership de soi

Un leader efficace est conscient de ses comportements, de ses ressentis, de ses peurs et de ses rigidités. Il est capable de réguler ses émotions, de gérer sa frustration, de tenir compte de ses limites, de reconnaître ses erreurs et d'assumer sa responsabilité sans blâmer les autres pour ce qui ne fonctionne pas. Il est également capable de se fixer des objectifs ambitieux, de comprendre les émotions et les besoins des autres, de communiquer de manière ouverte et authentique, de construire des relations durables, de communiquer efficacement même dans des contextes complexes, de s'adapter rapidement aux changements et de tenir ses engagements.

Leadership stratégique

Le leader stratégique est celui qui montre l'objectif à atteindre et le chemin pour y arriver. Il communique sa vision de façon claire tant à l'interne comme à l'externe et sait prendre les décisions importantes en tenant compte des enjeux en présence. Il prend également en compte l'environnement dans lequel il opère et a la capacité d'anticiper les changements qui peuvent affecter l'organisation.

Leadership des autres

Le leader d'équipe crée un environnement dans lequel les membres de son équipe se sentent importants, compétents et appréciés et où les individus collaborent de façon efficace les uns avec les autres. Il communique efficacement et ouvertement avec chaque membre de son équipe. Il a une bonne connaissance des phénomènes de groupe ainsi qu'une bonne capacité à réguler les relations humaines et à gérer les conflits.

Leadership orienté client

Le leader orienté client connaît les besoins et les attentes de ses clients. Il anticipe leurs demandes et met tout en œuvre pour y répondre en respectant les valeurs, la mission, les objectifs et la stratégie de son organisation. Il promeut une bonne image de son entreprise auprès de ses collègues, de ses clients et du public par son comportement exemplaire. Sa capacité de négociation lui permet de créer de la valeur tout en développant des relations durables avec les parties prenantes.

Leadership opérationnel

Le leader opérationnel traduit les objectifs stratégiques en résultats concrets et mesurables. Il atteint le niveau de qualité attendu dans le respect des budgets et des délais fixés. Il s'adapte en permanence aux changements internes et externes affectant l'organisation. Il démontre pour cela de solides compétences de gestion et d'organisation ainsi qu'une vigilance permanente.

Leadership du changement

Le leader du changement connaît les principales théories du changement apportées par la psychologie organisationnelle. Il maîtrise et met en œuvre les processus d'accompagnement du changement. Il possède les compétences personnelles et relationnelles permettant de susciter l'adhésion et de prendre soin des personnes pouvant être fragilisées pendant les périodes de transition et d'incertitude.

Agilité

Le leader agile fait preuve de flexibilité mentale, s'adapte rapidement aux changements et prend des décisions efficaces même avec des informations incomplètes. Il ajuste ses plans, développe son réseau et son apprentissage continu. Il communique clairement, anticipe les signaux faibles, exploite les outils numériques, collabore avec des profils variés, expérimente et améliore ses pratiques en continu.

Questionnaire

www.nicolasgross.com/toolbox



EXPERTISE MÉTIER

L'expertise métier constitue un socle fondamental de la crédibilité du leader et de son influence au sein de l'équipe. Les travaux en psychologie organisationnelle montrent que la compétence perçue renforce la légitimité, la confiance et l'adhésion des collaborateurs. Un leader expert est en mesure de prendre des décisions éclairées, d'anticiper les évolutions du secteur et de résoudre efficacement des problèmes complexes. Il facilite également l'apprentissage collectif en traduisant des savoirs spécialisés en connaissances accessibles, favorisant ainsi la montée en compétence de l'équipe. Enfin, l'expertise soutient l'innovation, car elle permet d'identifier des opportunités pertinentes et d'intégrer des pratiques émergentes, contribuant directement à la performance durable de l'organisation.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
1. Je suis reconnu/e comme une référence dans le domaine d'activité que j'encadre.			
2. Je maintiens mes compétences à jour pour tenir compte des évolutions affectant le domaine d'activité que j'encadre.			
3. Je possède une connaissance approfondie des sujets traités par mon équipe.			
4. Je maîtrise les outils, les méthodes et les technologies propres à l'activité de mon équipe.			
5. Je suis capable de présenter des concepts complexes de manière simple et compréhensible pour les autres.			
6. Je transmets efficacement mes connaissances à mon équipe.			
7. Je trouve des solutions adaptées aux problèmes que mon équipe rencontre.			
8. Je comprends les tendances actuelles dans mon secteur d'activité.			
9. Mes compétences me permettent d'interagir aisément avec des experts internes ou externes.			
10. Je m'adapte rapidement aux changements affectant le domaine d'activité que j'encadre.			
11. J'anticipe les évolutions affectant le domaine d'activité que j'encadre.			
12. Je fais preuve de créativité dans l'exercice de mon activité.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

LEADERSHIP DE SOI

Le leadership de soi renvoie à la capacité du leader à se comprendre, se réguler et se développer de manière intentionnelle. La littérature, notamment sur l'intelligence émotionnelle, souligne que l'autorégulation et la conscience de soi sont des prédictors robustes de la performance managériale. Un leader capable de reconnaître ses émotions, ses biais et ses limites adopte des comportements plus adaptés aux situations complexes et incertaines. Cette maîtrise favorise des interactions authentiques, renforce la confiance interpersonnelle et limite les dynamiques défensives au sein des équipes. Par ailleurs, la responsabilité personnelle et la persévérance face aux difficultés soutiennent la résilience individuelle et collective, éléments essentiels pour maintenir un niveau élevé de performance dans la durée.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
13. Je suis conscient/e de mes comportements, de mes ressentis, de mes peurs et de mes rigidités.			
14. Je régule mes émotions sans les réprimer ni me laisser déborder par elles.			
15. Je gère ma frustration avec calme et considération pour les autres.			
16. Je suis conscient/e de mes limites et j'en tiens compte.			
17. Je reconnais rapidement mes erreurs et je me mets facilement en question lorsque la situation le demande.			
18. J'assume l'entière responsabilité de ma situation et je ne blâme pas les autres pour ce qui ne fonctionne pas.			
19. Je me fixe des objectifs ambitieux et je les poursuis sans me laisser décourager par les échecs ou les difficultés.			
20. Je comprends les émotions et les besoins des autres dans mes interactions quotidiennes.			
21. Je communique de manière ouverte et authentique en toute circonstance et je ne fais pas semblant.			
22. Je communique de manière efficace et adaptée même dans des situations complexes.			
23. Je suis capable de m'adapter rapidement à des changements imprévus.			
24. Je suis fiable et je tiens mes engagements.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

Le leadership stratégique correspond à la capacité à définir une stratégie claire et à aligner toutes les dimensions de l'organisation autour de la stratégie. Les travaux en stratégie et en leadership soulignent que la clarté de la vision et son articulation en objectifs mesurables constituent des leviers majeurs de performance. Un leader stratégique anticipe les évolutions de son environnement, priorise les initiatives et ajuste continuellement ses choix en fonction des résultats observés. Cette capacité d'adaptation dynamique permet de maintenir la pertinence des actions dans des contextes incertains. En outre, l'intégration de l'innovation et l'évaluation rigoureuse des décisions renforcent la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
25. J'ai une vision claire de ce que je veux réaliser sur le long terme avec mon équipe.			
26. Je définis clairement la mission, la stratégie et les objectifs pour mon équipe.			
26. J'aligne les objectifs de mon équipe avec la stratégie de l'organisation.			
28. Je communique de façon claire la vision, la mission, la stratégie et les objectifs pour mon équipe.			
29. Je communique clairement les valeurs auxquelles je veux que les membres de mon équipe soient fidèles.			
30. Je prends rapidement de bonnes décisions en tenant compte de toutes les informations pertinentes.			
31. J'anticipe les changements qui peuvent affecter l'activité de mon équipe.			
32. J'adapte ma stratégie en fonction des changements en cours ou à venir.			
33. Je priorise les initiatives stratégiques de manière judicieuse.			
34. J'anticipe les ressources dont mon équipe a besoin pour accomplir sa mission.			
35. Je mesure l'efficacité de mes décisions stratégiques.			
36. J'intègre l'innovation dans ma stratégie.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

LEADERSHIP DES AUTRES

Le leadership des autres se manifeste dans la capacité à guider, encadrer, développer et soutenir efficacement les membres de l'équipe. Les recherches sur le leadership transformationnel et le climat de sécurité psychologique montrent que des pratiques telles que le feedback régulier, la reconnaissance et l'équité favorisent l'engagement et la performance. En établissant un cadre clair et en promouvant la participation, le leader renforce la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs. La création d'un environnement où chacun peut s'exprimer sans crainte d'être sanctionné est particulièrement déterminante pour l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Enfin, la gestion constructive des conflits et la prise en compte des singularités individuelles contribuent à la cohésion et à l'efficacité collective.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
37. Je définis clairement les rôles, les responsabilités et les comportements attendus au sein de mon équipe.			
38. Je veille à ce que le cadre que je pose soit compris et respecté par tous les membres de mon équipe.			
39. Mes feedbacks aident les membres de mon équipe à comprendre leurs forces et à progresser dans leur développement.			
40. Je consulte régulièrement les membres de mon équipe et je tiens compte de leur avis.			
41. Je permets aux membres de mon équipe de participer aux décisions finales sur les sujets qu'ils connaissent et/ou qui les affectent.			
42. Je traite tous les membres de mon équipe de manière équitable et respectueuse.			
43. Je reconnais et je mets en valeur le travail et les aptitudes des membres de mon équipe.			
44. Je soutiens activement le développement des compétences, l'autonomie et l'employabilité des membres de mon équipe.			
45. Je fais en sorte que les membres de mon équipe puissent dire leur vérité sans craindre de représailles ou de moqueries.			
46. Je fais en sorte que les membres de mon équipe puissent se développer sans craindre d'être blâmés pour leurs erreurs.			
47. Je connais bien tous les membres de mon équipe et je les accueille dans leur singularité.			
48. J'ai une bonne capacité à réguler les relations humaines et à gérer les conflits.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

LEADERSHIP ORIENTÉ CLIENT

Le leadership orienté client reflète la capacité à placer les besoins et les attentes des parties prenantes au cœur des décisions et des actions. La recherche montre qu'une forte orientation client est associée à une meilleure satisfaction, fidélisation et performance financière. Un leader attentif aux signaux du marché anticipe les demandes, conçoit des solutions adaptées et ajuste continuellement l'offre de valeur. La qualité de la relation client, fondée sur la confiance et une communication efficace, constitue un avantage concurrentiel durable. Cette orientation implique écoute, anticipation, résolution rapide des problèmes, et exemplarité. Elle s'inscrit dans un leadership d'influence et de responsabilité qui crée de la confiance et des partenariats durables avec les parties prenantes.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
49. Je comprends les besoins et les attentes de mes clients.			
50. J'anticipe les demandes de mes clients et je mets tout en œuvre pour y répondre.			
51. Je développe des solutions centrées sur les besoins de mes clients.			
52. Je développe et je maintiens des relations de confiance avec mes clients.			
53. Je résous rapidement les problèmes de mes clients.			
54. Je sais guider mes clients vers des solutions pertinentes tout en restant à l'écoute de leurs besoins et préoccupations.			
55. Je mesure régulièrement la satisfaction de mes clients.			
56. Je recueille et j'utilise les feedbacks de mes clients pour améliorer l'offre de services.			
57. Je développe des relations durables qui incitent naturellement mes clients à poursuivre leur collaboration avec moi.			
58. Je promeus une bonne image de mon organisation auprès de mes clients et du public par mon comportement exemplaire.			
59. Je sais convaincre les parties prenantes et conclure des accords durables.			
60. Mes compétences de négociation me permettent de créer de la valeur tout en renforçant les relations avec les parties prenantes.			
* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)	MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :		

LEADERSHIP OPÉRATIONNEL

Le leadership opérationnel concerne la capacité à traduire la stratégie en exécution efficace et maîtrisée. Les recherches en gestion des opérations indiquent que la performance organisationnelle dépend fortement de la qualité de la planification, du suivi des indicateurs et de l'optimisation des processus. Un leader opérationnel assure la disponibilité des ressources, coordonne les activités et garantit le respect des délais, des coûts et des standards de qualité. Il identifie les inefficacités et met en œuvre des améliorations continues, contribuant ainsi à la robustesse de l'organisation. La gestion proactive des risques et l'intégration des technologies renforcent la résilience opérationnelle, essentielle dans des environnements en constante évolution.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
61. J'organise mon équipe de manière à lui permettre d'atteindre un haut niveau d'excellence.			
62. Je traduis les orientations stratégiques en objectifs concrets et mesurables.			
63. J'utilise des indicateurs de pilotage qui me permettent de mesurer précisément l'efficacité de mon équipe.			
64. J'identifie les inefficacités opérationnelles afin de mettre en œuvre les améliorations nécessaires.			
65. Je fournis aux membres de mon équipe les ressources dont ils ont besoin pour accomplir leur mission.			
66. J'optimise l'utilisation des ressources au sein de mon équipe.			
67. J'atteins le niveau de qualité attendu dans le respect des budgets et des délais fixés.			
68. J'adapte en permanence les processus de travail aux changements affectant l'organisation.			
69. Je gère les risques opérationnels de manière proactive afin d'en limiter les conséquences potentielles.			
70. Je coordonne de manière judicieuse la collaboration avec les autres équipes au sein de l'organisation.			
71. Je m'assure de la conformité de l'activité de mon équipe avec les normes et les réglementations en vigueur.			
72. J'intègre les nouvelles technologies dans mes opérations.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

LEADERSHIP DU CHANGEMENT

Le leadership du changement renvoie à la capacité à initier, piloter et ancrer des transformations organisationnelles. Les modèles de conduite du changement soulignent l'importance de la communication, de l'engagement des parties prenantes et de la gestion des résistances. Un leader efficace dans ce domaine crée du sens autour du changement, mobilise les ressources adéquates et ajuste les actions en fonction des retours du terrain. Il veille également à maintenir la continuité des opérations tout en accompagnant les individus dans les phases d'incertitude. La prise en compte des dimensions émotionnelles et sociales du changement favorise l'adhésion et limite les impacts négatifs, contribuant ainsi à la réussite durable des transformations.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
73. Je démontre l'importance et l'urgence du changement afin de susciter l'adhésion des personnes concernées.			
74. Je m'assure du soutien des personnes clés ayant le pouvoir de soutenir mes initiatives de changement.			
75. Je définis clairement la vision et la stratégie des changements que je veux mettre en œuvre.			
76. Je communique efficacement la vision du changement afin de maintenir l'engagement dans la durée.			
77. Je planifie et j'exécute de manière efficace les initiatives de changement.			
78. Je maintiens la continuité des opérations pendant les projets de changement.			
79. Je soutiens la motivation de mon équipe pendant le changement.			
80. Je gère les résistances au changement avec fermeté, sensibilité et empathie.			
81. Je prends soin des personnes pouvant être fragilisées pendant les périodes de transition et d'incertitude.			
82. Je mesure l'impact de mes initiatives de changement.			
83. Je gère rigoureusement les risques liés à mes initiatives de changement.			
84. Je célèbre les succès obtenus à l'occasion des initiatives de changement.			

* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)

MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :

AGILITÉ

L'agilité correspond à la capacité à évoluer efficacement dans des environnements complexes, incertains et en rapide mutation. Les approches issues de la théorie des systèmes et du leadership adaptatif montrent que l'analyse des interdépendances et la détection de signaux faibles sont essentielles pour anticiper les transformations. Un leader agile ajuste ses schémas de pensée, prend des décisions pertinentes malgré l'incertitude et explore différentes options sans ralentir l'action. La collaboration avec des acteurs diversifiés et le développement de réseaux renforcent l'intelligence collective et la résilience. Enfin, l'apprentissage continu et l'expérimentation soutiennent l'innovation et permettent de maintenir un avantage compétitif dans un contexte changeant.

COMPÉTENCES	SCORE *	SCORE DÉSIRÉ	ÉCART
85. Je m'intéresse aux mouvements de fond affectant le monde du travail et la société en général.			
86. J'analyse les situations en tenant compte des liens qui existent entre les différents acteurs, activités et processus concernés.			
87. Avant de prendre une décision, j'examine ses répercussions possibles sur les différents acteurs, activités et processus concernés.			
88. J'adapte facilement ma manière de penser face à la nouveauté.			
89. J'identifie les signaux faibles et anticipe les évolutions possibles des situations.			
90. J'examine plusieurs options avant de décider sans ralentir inutilement la prise de décision.			
91. Je prends des décisions pertinentes même lorsque les informations sont incomplètes.			
92. Je collabore efficacement avec une grande diversité de personnes et dans des contextes variés.			
93. Je développe activement un réseau de relations sur lequel je peux m'appuyer pour gagner en efficacité et en résilience.			
94. Je maîtrise et j'utilise activement les nouveaux outils de travail et de communication numériques.			
95. J'expérimente de nouvelles approches et j'élargis constamment le champ de mes connaissances.			
96. Je développe activement mes compétences pour maintenir mon employabilité.			
* Échelle : (Pas d'accord) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (Tout à fait d'accord)	MOYENNE A REPORTER EN PAGE 2 :		

GUIDE DE RÉFLEXION

Les scores que vous avez indiqués dans les pages précédentes reflètent la manière dont vous percevez vos compétences de conduite en ce moment. Ils n'indiquent pas le degré d'insatisfaction que vous ressentez. Ainsi, certaines valeurs pourraient être basses sans trop vous gêner tandis que d'autres valeurs pourraient être hautes et indiquer malgré tout un désir de changement.

Pour mesurer votre degré d'insatisfaction, calculez l'écart entre le score que vous avez indiqué et le score que vous souhaiteriez indiquer dans l'idéal. Un écart de 3 ou plus indique généralement une insatisfaction significative et/ou un désir de changement important.

Passez en revue vos scores et identifiez les dimensions qui ont l'impact négatif le plus fort sur votre manière de vivre votre rôle de leader. Vous pourrez ensuite retenir les trois dimensions les plus problématiques et y réfléchir à l'aide des questions ci-dessous.

- 1. De quelle manière exprimez-vous cette compétence aujourd'hui ?
- 2. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous agissez comme vous le faites ?
- 3. En quoi cette manière de faire vous est utile ?
- 4. Quelles sont les conséquences pour vous-même ou pour les autres ?
- 5. Quel niveau de maîtrise souhaitez-vous réellement atteindre ?
- 6. Qu'est-ce qui vous empêche actuellement d'atteindre ce niveau de compétence ?
- 7. Quels bénéfices obtiendrez-vous lorsque vous atteindrez le niveau de compétence désiré ?
- 8. Quel plan d'action concret pourriez-vous mettre en œuvre pour développer votre compétence ?
- 9. Quelles ressources internes ou externes pourriez-vous mobiliser pour progresser ?
- 10. Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

NOTES



Nicolas Gross, M.A. in Org. Psy., LHEP™
Conseil | Formation | Gestalt-thérapie
Avenue Dumas 12
1206 Genève (Suisse)
+41 79 772 6415
mail@nicolasgross.com
www.nicolasgross.com