

Niveau de leadership *Descripteurs des définitions*

Contenu	Page
Les Sept éléments	2
Résumé des Sept éléments	4
Cadre du Niveau 1 de leadership	5
Définition des niveaux de leadership : Niveaux 1 - 4 6 - 21	
• Niveau de leadership 1 : Première ligne	6
• Niveau de leadership 1 : Superviseur	8
• Niveau de leadership 1 : Expert	10
• Niveau de leadership 2	12 - 15
• Niveau de leadership 3	16 - 19
• Niveau de leadership 4	20
Cadre des Niveaux de leadership de Colart	22
Modèle des descriptions des rôles	
23	

Les Sept éléments

Différents rôles se situent sur différents Niveaux de leadership en fonction de la complexité des décisions pour lesquelles ils sont responsables. Les Sept éléments ci-dessous doivent tous être tenus en compte relativement à la correspondance des rôles aux Niveaux de leadership. Un rôle doit immanquablement satisfaire au moins six des Sept éléments dénotant un Niveau de leadership. C'est ce que l'on appelle la charge de la preuve.

Lorsque qu'il est impossible d'attribuer les Éléments à un rôle de façon claire et systématique, il est probable que cela découle du fait qu'un rôle moins important dans la chaîne de reporting est **comprimé** par ce rôle. Autrement dit, il existe un risque que les deux rôles occupent le même espace de décision (c'est-à-dire 2 rôles au même Niveau de leadership), ce qui n'est ni efficace pour l'organisation, ni pour la responsabilisation vis-à-vis de la prise de décision. Il s'agit d'éliminer toute compression de la chaîne de reporting afin de permettre à chaque Niveau de leadership d'ajouter de la valeur à ses subordonnés directs, les Éléments étant systématiquement alignés au Niveau de leadership approprié.

Élément 1 : La nature du travail

Il s'agit d'un résumé de l'objectif du rôle présentant 4 à 6 de ses standards relatifs à la responsabilité ou la performance. Ces responsabilités doivent être uniques au rôle sous peine de voir ce rôle exercé dans l'espace de prise de décision d'un autre. Elle explique la raison d'être du rôle. Aux Niveaux de leadership plus élevés, la nature du travail devient plus complexe et vaste.

Élément 2 : Les ressources et l'expertise

Ceci définit la responsabilité relativement aux ressources, c'est-à-dire les personnes, systèmes, budgets et le savoir-faire. Aux Niveaux de leadership 1, 2 et 3, l'objectif est d'obtenir la performance la plus élevée possible de ces ressources. L'accent change aux Niveaux de leadership 4 et 5 pour identifier les lacunes et contraintes relatives aux ressources, et, lorsque nécessaire, trouver de nouvelles solutions et négocier de nouvelles ressources.

Tout comme avec les autres Éléments, cet Élément se prête à l'évaluation exacte des responsabilités des rôles de spécialistes/experts n'ayant pas forcément de subordonné ni de budget, mais jouant un rôle de soutien critique de quelque manière que ce soit en vertu de l'unique ou rare expertise du titulaire du rôle. Outre les collègues hautement qualifiés situés vers le degré supérieur du Niveau 1, une organisation requiert généralement également des experts n'étant pas des collègues occupant des rôles de leadership aux Niveaux 2 et 3. Bien que ceux-ci n'aient aucune responsabilité relativement à la gestion hiérarchique, les titulaires de ces rôles doivent être des leaders en matière de connaissances et apporter l'expertise requise n'étant pas trouvée ailleurs dans l'équipe.

Élément 3 : Résolution de problèmes

Met l'accent sur les types de problèmes à résoudre. Aux Niveaux de leadership 1, 2 et 3, les problèmes ont tendance à être concrets et de nature opérationnelle. Aux Niveaux de leadership 4 et supérieur, les problèmes deviennent plus stratégiques, et requièrent une réflexion plus conceptuelle ainsi qu'une modélisation mentale. Ceci requiert une réflexion plus large dans un domaine plus vaste de responsabilité, ainsi que la capacité de comprendre les liens entre les catégories, fonctions, opérations et géographies.

Élément 4 : Le changement

Il s'agit de la responsabilité visant à stimuler l'innovation. Chez Colart, la créativité peut exister à tous les niveaux—bien que tous les niveaux ne soient pas responsables de garantir que l'innovation ait lieu, ou que des idées créatives soient mises en œuvre. Les niveaux 1 à 3 œuvrent pour l'amélioration nos produits, services, technologies et systèmes existants. Ils favorisent la productivité. Aux Niveaux de leadership 4 et supérieur, les leaders sont requis de découvrir et de développer de nouvelles solutions visant à améliorer le rendement de l'entreprise. Il peut s'agir d'avancées ou de premières innovations au niveau de l'industrie.

Élément 5 : L'équipe de travail naturelle

Il s'agit des collègues en interne chez Colart avec lesquels nous devons travailler pour accomplir les tâches pour lesquelles nous sommes responsables. Aux niveaux de leadership 1 et 2, ceux-ci sont généralement des collègues du même site, de la même équipe ou fonction. Aux Niveaux de leadership supérieurs, les pairs sont susceptibles d'être plurifonctionnels et basés sur des sites différents. L'équipe de travail naturelle n'inclut pas les relations de gestion hiérarchique.

Élément 6 : L'interaction externe

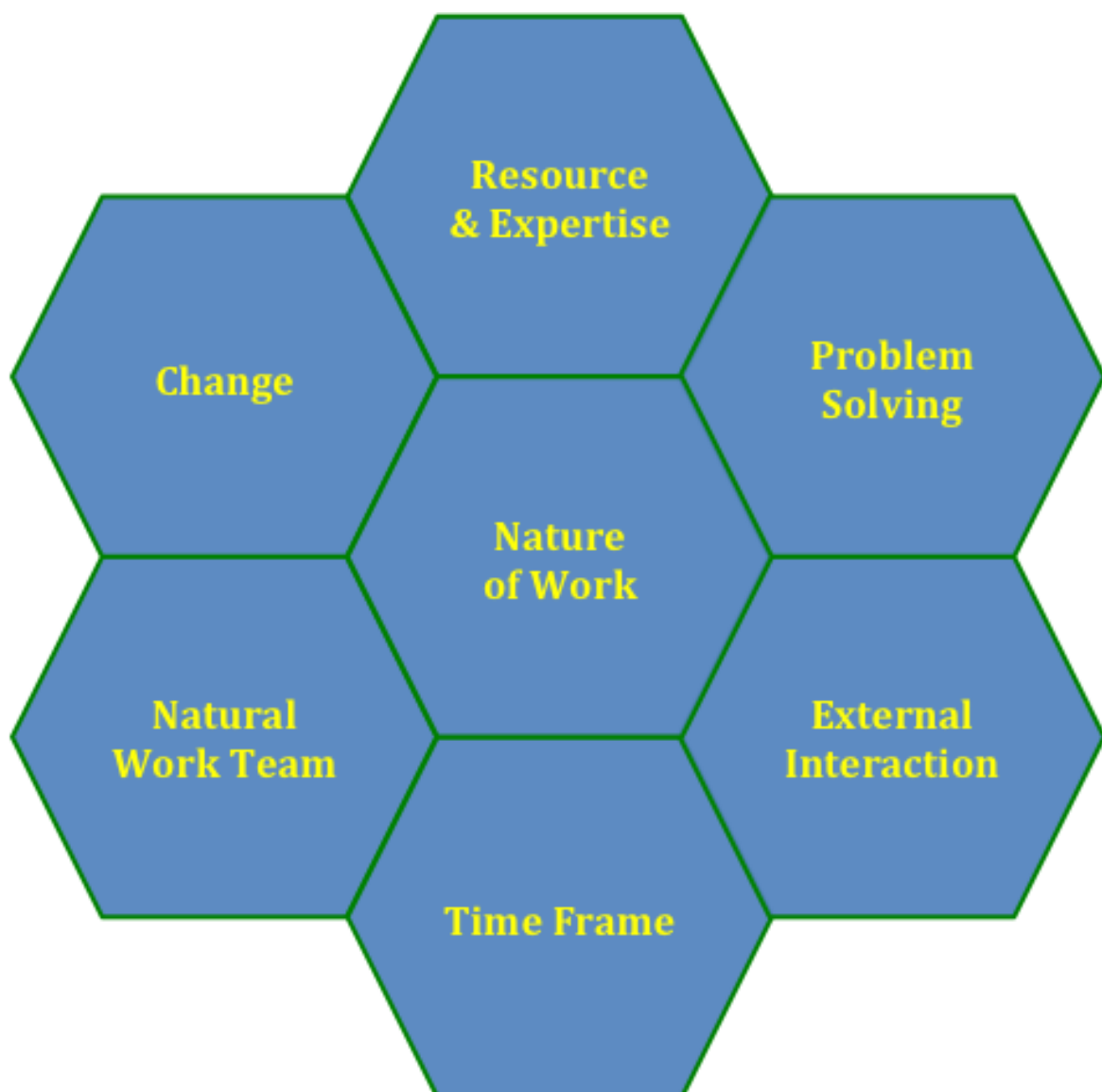
Il s'agit des personnes externes à Colart avec qui nous travaillons en vue d'accomplir les tâches pour lesquelles nous sommes responsables (telles que les fournisseurs, clients, régulateurs, communautés locales, membres d'associations professionnelles, consultants et politiciens). Tout comme avec les équipes de travail naturelles, la nature des interactions peut aller du local au global, du réactif au proactif.

Élément 7 : L'échéancier

Il s'agit du délai typique nécessaire pour constater l'impact des décisions pour lesquelles le rôle est responsable. Cette période peut s'étendre de 10 minutes à plusieurs années, selon la nature du travail. Pour la plupart des rôles, les échéanciers peuvent varier en fonction des tâches. Il s'agit ici du délai moyen nécessaire pour remplir ses responsabilités principales, du délai requis pour l'accomplissement de la tâche la plus longue sous la responsabilité du titulaire du rôle. Les horizons de responsabilité vis-à-vis des délais au Niveau 2 et supérieur s'étendent généralement au-delà d'un minimum de trois mois, allant jusqu'à de nombreuses années pour les initiatives stratégiques clés.

Résumé des Sept éléments

Afin d'établir le Niveau de leadership d'un rôle, nous devons comprendre la complexité des décisions pour lesquelles ce rôle est responsable.



Nature of work : La nature du travail
Resource & expertise : Les ressources et l'expertise
Problem solving : Résolution de problèmes
Change : Le changement
Natural work team : L'équipe de travail naturelle
External interaction : L'interaction externe
Time frame : L'échéancier

Cadre du Niveau 1 de leadership Critères

	Niveau de leadership 1 « Superviseur »	Niveau de leadership 1 « Expert »	Niveau de leadership 1 « Membre de l'équipe »	
			Hautement qualifié	Qualifié
Objectif	<p>Apporter du soutien à un Niveau de leadership 2 [NL2] lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il existe de nombreuses personnes (membres de l'équipe) à superviser, entreprenant les activités routinières prescrites dans le cadre de directives claires. La première ligne se répartit sur plusieurs sites, comme par exemple le personnel de vente Le travail de la première ligne se produit dans le cadre d'un système de quarts de travail 24h/24 et 7j/7 (tel qu'avec un centre d'appels) <p><i>Il ne s'agit pas d'un rôle coupant la plage de fonctionnement, et si au moins l'un des critères ci-dessous s'applique, il est très improbable qu'un rôle de Superviseur NL1 ajoute de la valeur à l'équipe</i></p>	<p>Rôle de première ligne selon lequel le niveau de savoir-faire et d'expérience requise pour évaluer et analyser les problèmes reconnus, ainsi qu'identifier et mettre en œuvre les solutions demande un certain type d'expertise professionnelle acquise à travers les études, la formation et l'expérience professionnelle pratique.</p> <p><i>Dû à la nature du travail et de l'expertise requise, ceux-ci sont des rôles NL1 « élevés », proches des limites de responsabilité NL2, et doivent donc rapporter directement au titulaire d'un rôle NL2 (ou même NL3). L'expertise est la ressource essentielle des titulaires de ces rôles, ainsi que le discernement avec lequel ils utilisent leur propre temps pour atteindre les objectifs convenus avec leur responsable hiérarchique (NL2+)</i></p>	<p>Rôles opérationnels et techniques nécessitant des individus qualifiés possédant une expertise ayant déjà été acquise au long de plusieurs années d'expérience professionnelle pratique dans des rôles pertinents, et complétée par une formation externe approfondie. Grâce à cette expérience, ceux-ci pourront aider à la formation, à l'intégration et à la surveillance du travail des membres moins expérimentés de l'équipe.</p>	<p>Rôles opérationnels et techniques dans l'ensemble de l'organisation offrant un service client, un service de ventes, le soutien de la livraison des produits, exécutant et administrant les politiques, processus et systèmes de l'entreprise.</p> <p><i>Ce groupe représente généralement la majorité des rôles chez Colart.</i></p>
Rattachement hiérarchique	Subordonné direct du titulaire d'un rôle NL2	Subordonné direct du titulaire d'un rôle NL2, ou même NL3, lorsque le NL3 gère également une infrastructure de subordonnés directs à un rôle NL2.	Subordonné direct du titulaire d'un rôle NL2, bien que le rapportage puisse se faire quotidiennement à un Superviseur NL1 lorsque justifié en raison des nombres, de la géographie ou de la structure des quarts de travail.	
Ressources	Superviser une équipe de subordonnés directs comprenant jusqu'à 30 membres (b), bien qu'il soit plus typique que leur nombre s'élève de 8 à 15, selon la nature de la routine et/ou la complexité du travail, ainsi que la répartition des rôles des membres de l'équipe en raison de la géographie ou de la structure des quarts de travail.	Aucun subordonné direct Peut avoir accès aux membres de l'équipe en vue d'apporter du soutien, ce qui peut être organisé par le NL2 ou supérieur.	Aucun subordonné direct Un membre de l'équipe lorsque d'autres sont chargés du même travail, et/ou d'un travail similaire.	

Expérience et qualifications typiques	<p>La qualification sera acquise à travers leur expérience (plus que l'équipe qu'ils dirigent et souvent plus que le titulaire du rôle NL2) et la connaissance technique et/ou opérationnelle approfondies des rôles entrepris dans l'ensemble de l'équipe.</p>	<p>Diplômé et professionnellement qualifié, détenant des niveaux d'accréditation spécialisés. Susceptible d'être situé à trois ans d'une qualification post-professionnelle. Prenant en considération les niveaux de performance, les titulaires de ces rôles sont susceptibles de progresser au NL2 dans un délai raisonnable, en fonction des opportunités qui se présentent à eux.</p>	<p>Plusieurs années d'expérience et qualifiés de par soit leur expérience approfondie pratique et/ou accrue par un examen professionnel ou programme d'apprentissage dans un domaine d'expertise spécifique</p>	<p>Les exigences peuvent aller de la nécessité de posséder :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une éducation de base et/ou une qualification/formatio n pré-désignée • Une qualification professionnelle ou le fait de suivre un programme d'apprentissage. • Pleinement qualifié dans une discipline spécifique <p>(Les membres de l'équipe peuvent inclure des spécialistes diplômés en formation et qui apprennent le métier, et on s'attendra à une progression rapide de leurs niveaux de performance vers NL1/NL1S, NL2 et au-delà)</p>
--	---	---	---	---

Niveau de leadership 1 : Première ligne

« Je fournis un service de qualité fiable à mes clients et/ou collègues. Je suis soutenu par mon supérieur hiérarchique (ou Superviseur) et par les politiques, procédures et systèmes de Colart. »

La nature du travail

- Ces rôles sont des rôles de première ligne dans différents domaines au sein de l'entreprise, effectuant un travail créant de la valeur pour les clients, soutenant la livraison de produits et services tout en gérant les processus et systèmes clés au cœur de l'entreprise.
- Le rendement des travaux et les standards auxquels il convient de répondre sont clairement établis et définis à l'avance. Ceux-ci sont identifiables grâce à la mise en œuvre des politiques et des procédures de l'entreprise. Les rendements et les résultats sont spécifiés à l'avance et ne peuvent être modifiés sans l'approbation d'une personne de niveau supérieur (au moins NL2).
- Pour la plupart, les tâches sont prévisibles et souvent spécifiées dans les directives ou processus définis, garantissant ainsi une mise en œuvre et une mise en pratique cohérentes et efficaces, pouvant être communiquées pendant une période de formation généralement pertinente au rôle ou dans le cadre d'un programme de formation (tel qu'un programme d'apprentissage, de responsabilité)
- La complexité des activités et des tâches sera variée, allant de non-qualifiées, semi-qualifiées à qualifiées. Bien qu'un rôle de Niveau de leadership 1 peut être un rôle requérant une qualification et exiger d'utiliser un certain discernement, le processus et le résultat sont établis - même s'ils sont complexes par nature.
- Les spécialistes diplômés dans des domaines tels que les ventes, la finance et le marketing, par exemple, sont susceptibles de commencer à un Niveau de leadership 1, étant donné leur formation et le fonctionnement de l'entreprise.

Basé sur une performance de haut niveau et l'existence d'opportunités propices, on attendra d'eux une progression vers un Niveau de leadership 1 ou 2, voire supérieur.

Les ressources et l'expertise

- Les ressources sont restreintes aux ressources requises pour obtenir le résultat prescrit. La personne chargée du rôle n'aura aucune autorité pour effectuer des changements ni prendre des décisions concernant les résultats. Aucune responsabilité relativement aux personnes ou budgets.
- Les titulaires de ces rôles sont responsables de l'utilisation efficace de leur propre temps ainsi que de tout équipement ou système utilisé pour remplir leur rôle.
- Certains rôles de première ligne, tels que les Chefs d'équipes, utiliseront leur responsabilité à court terme pour mener une équipe lorsque le titulaire d'un rôle de Niveau de leadership 1 ou 2 (le cas échéant) est temporairement indisponible, et peut avoir des responsabilités relatives à la surveillance, l'encadrement et la coordination vis-à-vis d'autres collègues de première ligne.
- Certains rôles de première ligne peuvent tout à fait avoir des connaissances techniques basées sur une expérience considérable du domaine désigné, et peuvent donc aider à l'intégration, à la formation, à la vérification ou à l'autorisation du travail de leurs collègues moins expérimentés.
- Il est également probable que certains rôles de première ligne de Niveau de leadership 1 possèdent une haute qualification dans leur domaine d'expertise spécifique, sans pour autant avoir de rôle quant à l'intégration, la formation ou la coordination de leurs collègues de première ligne.

Résolution de problèmes

- Les problèmes rencontrés sont des problèmes quotidiens concrets, familiers et ayant tendance à être répétitifs, tels que la résolution de la demande d'un client relativement à l'introduction d'un nouveau produit
- Des directives ou des routines peuvent être disponibles pour aider à la résolution de ces problèmes, qui sont largement anticipés. Les problèmes inhabituels non couverts par ces directives sont généralement renvoyés au titulaire d'un rôle de Niveau de leadership 2 en vue de leur résolution.

Le changement

- Les changements sont susceptibles d'être induits par des Niveaux de leadership supérieurs. Les titulaires de ces rôles sont responsables de s'adapter audit changement, en répondant par des initiatives et en faisant des suggestions d'amélioration à leur supérieur hiérarchique.

L'équipe de travail naturelle

- Il s'agit généralement d'autres collègues de Niveau de leadership 1 de la même équipe, unité ou département, sur un même site et travaillant le même quart de travail.

L'interaction externe

- Les contacts externes, bien que réguliers, suivront des directives claires, telles que le prix des articles à vendre et les conditions de vente. Généralement, un titulaire de rôle de Niveau de leadership 2 définira tout travail à travers des contrats externes.

L'échéancier

- L'impact des décisions prises est susceptible de se constater dans les minutes, heures ou semaines à suivre, bien que celui-ci ne dépassera pas 3 mois.

Niveau de leadership 1 : Superviseur

« Je garantie que l'équipe de première ligne que je soutiens et supervise au nom de mon titulaire de rôle de Niveau de leadership 2 fournit un **service fiable et de qualité à mes clients** et/ou collègues. »

La nature du travail

- Les Superviseurs de Niveau de leadership 1 sont essentiels au succès de toute large organisation employant un grand nombre d'employés de première ligne. Ils œuvrent pour aider l'équipe à obtenir les résultats prescrits en :
 - Décidant quoi et comment surveiller et vérifier le travail, afin d'assurer que les directives et standards imposés sont respectés
 - Ils supervisent le travail des employés de première ligne pour garantir la conformité, et aider face aux problèmes
 - Ils assurent la qualité du travail des membres de l'équipe
 - Ils forment, intègrent et fournissent des conseils techniques aux membres de l'équipe
 - Ils coordonnent le travail des membres de l'équipe en vue de garantir la cohérence

- Ils décident comment les activités et les tâches à court terme (sans réattribuer les tâches confiées par un Responsable, telles que le quart de travail ou le site) seront attribuées dans l'ensemble de l'équipe, veillant à ce que chaque membre de l'équipe soit au bon endroit au bon moment, et pallient à l'absence de qualification en première ligne pour maintenir le service client grâce aux membres de l'équipe.
- Ils surveillent la performance, entreprennent des examens de la performance des membres individuels de l'équipe sous leur supervision, et font des recommandations (à défaut de décider ou d'approuver) concernant l'évaluation du rendement au titulaire du rôle de Niveau de leadership 2.

Les ressources et l'expertise

- Bien qu'ils aient des subordonnés, ils ne sont pas responsables du recrutement permanent, des récompenses ni du licenciement des subordonnés. Le Superviseur peut être impliqué dans le processus de recrutement des membres de l'équipe, bien que le responsable ait le droit de veto. C'est lui qui décidera du moment adéquat pour initier une procédure disciplinaire
- Il fait des recommandations au titulaire du rôle de Niveau de leadership 2 quant aux modifications à apporter à l'équipe et à l'organisation des activités de manière à améliorer la performance.
- Tel que leurs collègues de première ligne, ils ne sont aucunement responsables d'un budget ou de systèmes.

Résolution de problèmes

- Les Superviseurs de Niveau de leadership 1 répondent aux problèmes soulevés par leurs collègues, ou bien les transmettent à leur supérieur hiérarchique pertinent. Ils peuvent également identifier et travailler à la résolution de problèmes dans le cadre de directives ou en ligne avec les politiques énoncées, tels que les problèmes concernant la présence. Ils sont souvent le membre le plus expérimenté et qualifié d'une équipe, et sont par conséquent en mesure de résoudre les problèmes et de donner des conseils aux membres inexpérimentés de l'équipe, stagiaires et travailleurs semi-qualifiés en ce qui concerne les exigences de travail.

Le changement

- Les Superviseurs de Niveau de leadership 1 doivent faire des recommandations à leur responsable relativement aux modifications à effectuer, bien que ceux-ci ne soient pas responsables d'effectuer des changements permanents aux directives et aux spécifications techniques. Ils sont capables de surveiller la performance des employés, équipements et processus, ainsi que d'aviser le Responsable lorsqu'ils estiment que l'un de ces éléments peut être amélioré ou modifié. Ils ne sont pas cependant responsables de mettre ces changements en

œuvre de par eux-mêmes. L'objectif est de maintenir le fonctionnement des opérations tout en œuvrant vers une amélioration continue.

L'équipe de travail naturelle

- Outre collaborer avec leurs collègues de première ligne dans l'équipe qu'ils supervisent, ils sont généralement tenus de collaborer avec d'autres subordonnés directs de leur responsable. Dans la plupart des cas, le réseau de ces contacts se trouve sur un même site, bien qu'ils puissent travailler des quarts de travail différents. La nature de tels contacts vise généralement à assurer une liaison impliquant la réception ou le transfert d'informations et/ou de données. Ils sont en ce sens des contributeurs essentiels à l'équipe d'un responsable, et leurs compétences de travail en équipe et contributions peuvent être précieuses dans ce contexte plus large.

L'interaction externe

- Dans certains cas, les rôles associant la supervision du Niveau de leadership 1 et le travail de première ligne peuvent servir les clients tout en s'occupant des clients leur ayant été référés, dans le cadre de délimitations bien définies quant à la prise de décision.

L'échéancier

- Un grand nombre de tâches peut être résolu de manière rapide, en quelques heures ou quelques jours. Certains cas peuvent s'étendre à quelques semaines avant d'être entièrement résolus. En dehors de cela, les tâches les plus longues peuvent s'étendre jusqu'à 3 mois (telles que l'intégration et la formation de nouveaux collègues non familiarisés avec l'entreprise et/ou le domaine).

Niveau de leadership 1 : Expert

« J'utilise mon expertise pour **conseiller** mon supérieur hiérarchique, les équipes de mon Responsable, ainsi que d'autres secteurs de l'entreprise. » Je peux

également être appelé à aider mon supérieur hiérarchique à **surveiller la performance et coordonner les activités** des équipes. »

La nature du travail

- Ces rôles requièrent des individus qualifiés possédant une expertise déjà acquise au long de plusieurs années d'expérience professionnelle pratique dans des rôles pertinents, complétée par une formation professionnelle et/ou approfondie
- Les résultats requis peuvent être clairement définis sans être décrits en détail par le titulaire du rôle de Niveau de leadership 2+. Dans tous les cas, il est leur est nécessaire de faire appel à leur expertise (et/ou standards professionnels) et de faire preuve d'un discernement conséquent quant au choix des étapes spécifiques en vue d'obtenir les résultats escomptés.
- Tandis que les résultats à obtenir ne peuvent être modifiés, le processus utilisé par l'expert pour y parvenir peut soit provenir d'une adaptation de processus utilisés ailleurs ou bien être indépendant de ceux-ci ; pour ce faire il fera appel à son expérience professionnelle, ou à sa formation technique et son expertise.

Les ressources et l'expertise

- Tandis que ces rôles relèvent d'un Niveau de leadership 1 « élevé », signifiant qu'ils sont proches de la frontière avec les responsabilités du Niveau de leadership 2 (et par conséquent ne sont pas tenus de rapporter à un Superviseur de Niveau de leadership 1), les ressources critiques sont l'expertise de la personne et le discernement avec lequel celle-ci utilise son propre temps pour atteindre les objectifs convenus avec le Responsable de Niveau de leadership 2+.
- Les titulaires de ces rôles posséderont l'expertise nécessaire de sorte que tandis que les recommandations sont sujettes à l'approbation du Responsable de Niveau de leadership 2+, il ne sera pas nécessaire de les reformuler pour cause d'expertise insuffisante.
- Ils peuvent aider leur supérieur hiérarchique (ou pair de Niveau de leadership 1 rapportant au même Responsable de Niveau 2) relativement à la fourniture d'une formation officielle ou encore à la vérification et l'autorisation du travail d'un membre de l'équipe.
- Tandis que les rôles se situent en première ligne en ce sens que personne n'est leur subordonné relativement à la performance ou à l'évaluation, ces experts peuvent avoir des relations horizontales en pointillé avec les personnes de l'équipe de leur responsable à travers la fourniture de conseils, la surveillance de la qualité ou la coordination dont ils peuvent également être responsables.
- Tel que leurs collègues de première ligne, ils ne sont aucunement responsables d'un budget ou de systèmes.

Résolution de problèmes

- La résolution des problèmes est susceptible d'être une partie importante du rôle, le titulaire du rôle faisant appel aux compétences qu'il a acquises au cours de son emploi ou à travers des formations, ou accréditations d'un organisme professionnel/à caractère éducatif externe.

- Cependant les problèmes rencontrés demeurent les problèmes « quotidiens » connus des experts. Il est également possible qu'un expert en ce domaine plus haut placé (de Niveau de leadership 2) travaillant ailleurs dans l'entreprise puisse soutenir le titulaire du rôle en lui fournissant un avis professionnel plus approfondi quant au problème en question.

Le changement

- L'expert est susceptible d'être explicitement chargé de faire des recommandations pour le changement qui, si approuvées par un Responsable de Niveau 2+, changeraient la manière d'effectuer le travail dans l'équipe du titulaire du rôle afin d'obtenir les résultats convenus.

L'équipe de travail naturelle

- Autres subordonnés directs du Responsable hiérarchique du titulaire du rôle, outre les experts ailleurs dans l'entreprise au sein du même domaine de connaissances, ou d'un domaine similaire, éventuellement sur des sites différents.

L'interaction externe

- Si le domaine d'expertise du titulaire du rôle est essentiel à la proposition du client, l'expert peut être amené à interagir avec les clients, tel que dans le cadre d'une équipe dirigée par son supérieur hiérarchique ou un Responsable de projet de Niveau de leadership 2.

L'échéancier

- En moyenne, les tâches sont susceptibles de durer de quelques semaines à 1 ou 2 mois. La tâche la plus longue peut tout d'abord paraître s'étendre sur plus de 3 mois, bien qu'en réalité le supérieur hiérarchique analyse les étapes de manière approfondie, de sorte que le travail soit effectivement en phase avec la tâche entièrement déléguée la plus longue ne durant pas plus de 3 mois.

Niveau de leadership 2 : Responsable

« **Je soutiens mon équipe** en vue de fournir un service et/ou **gère** d'autres risques pertinents, pour fournir un service requérant analyse et discernement généralement fondé sur le savoir-faire et l'expérience pluridisciplinaires de l'industrie. »

Chez Colart, le terme « Responsable » s'applique aux Niveaux de leadership 2 et au-delà.

La nature du travail

- Il s'agit du premier Niveau de leadership auquel les supérieurs hiérarchiques sont entièrement responsables de la gestion des employés, du budget et/ou des risques.
- Le travail ne peut plus être entièrement décrit uniquement par biais de directives écrites. Les nouvelles situations et cas individuels requièrent analyse et discernement au cas par cas avant de décider de l'action appropriée à adopter.
- Grâce aux ressources fournies (personnes, finances et systèmes), les titulaires de ces rôles décideront comment s'organiser afin d'atteindre leurs objectifs et en vue de contribuer à la livraison du plan opérationnel global.
- Décider comment les activités et tâches dont ils sont responsables seront distribuées et entreprises. Déterminer les priorités et l'atténuation des risques afin d'obtenir leur élément du plan opérationnel global ainsi que les standards, les KPI et les mesures établies par un Responsable de Niveau de leadership 3.
- Contribuer à bâtir le plan opérationnel de l'année à venir.
- Effectuer des recommandations au Responsable de Niveau de leadership 3+ concernant la structure et les rôles de Niveau 1 ainsi que tout changement potentiel au sein de l'équipe, afin d'optimiser la performance.

Les ressources et l'expertise

- Décider de ce qui est nécessaire et faire des recommandations et/ou négocier le budget de dépenses opérationnel et les ressources avec leur Responsable de Niveau de leadership 3+ en vue de réaliser le plan opérationnel que le titulaire de ce rôle est responsable d'accomplir.
- Peut décider comment le budget alloué est dépensé, dans le cadre de paramètres établis par un employé de Niveau de leadership 3/la politique de Colart
- Diriger une équipe de subordonnés de Niveau de leadership 1 : prévoir les orientations, objectifs, standards, niveaux de performance et récompenses (au sein des limites de la politique et de la gouvernance)

- Sélectionner les membres de l'équipe et confirmer les évaluations de la performance de l'équipe. Peut décider de déléguer la responsabilité (conservant le droit de véto) à leur Superviseur de Niveau de leadership 1 concernant la sélection et les évaluations de la performance des subordonnés directs, le cas échéant.

Résolution de problèmes

- Les problèmes sont concrets par nature bien qu'ils aient tendance à être discrets et inhabituels, requérant d'analyser et de tirer des conclusions, tel que comment attribuer des ressources à une réorientation pour répondre aux demandes prévues de la meilleure façon qui soit, ou encore effectuer un examen ad hoc des ventes pour analyser et identifier la cause fondamentale d'un problème particulier.
- Les titulaires de ces rôles décideront de la façon de procéder concernant les situations n'étant pas entièrement définies dans les directives et/ou procédures standard.
- Les titulaires de ces rôles décideront comment allouer les ressources pour répondre aux crêtes et creux de la charge de travail, soit directement ou via l'examen des recommandations formulées par les subordonnés directs du Superviseur de Niveau de leadership 1.

Le changement

- Les titulaires de ces rôles sont requis d'identifier les besoins de changement et de les mettre en œuvre (processus, produits, services et personnes) dans leur domaine en vue d'améliorer la performance opérationnelle et la productivité, et de concrétiser les objectifs convenus. Il existe une différence fondamentale entre le Niveau de leadership 1 et le Niveau de leadership 2 : les employés en-deçà du Niveau de leadership 2 ne peuvent autoriser ou provoquer le changement, bien qu'ils soient tenus de faire des recommandations lorsque les choses ne se passent pas comme prévu, tandis que le Niveau de leadership 2 prendra les décisions.
- Ils recommandent les changements (relativement aux processus, produits, services et personnes) qui auront un impact au-delà de leur domaine de responsabilité.

L'équipe de travail naturelle

- Travaille et collabore avec ses pairs du même Niveau de leadership dans l'ensemble de l'entreprise afin de mettre leurs plans en œuvre et d'atteindre leurs objectifs. Ces contacts peuvent se faire entre pairs dans le cadre d'équipes multifonctionnelles sur un même site, ou bien sur des sites différents.
- Tandis que ces contacts sont généralement établis avec des personnes du même Niveau de leadership, ils peuvent aussi s'établir avec des personnes jusqu'à deux niveaux supérieurs, le cas échéant.

L'interaction externe

- Un premier point de référence pour le contact avec les organismes externes. Les interactions externes demandent d'exercer davantage de discrétion qu'à un Niveau de leadership 1. Les limites des décisions à prendre sans avoir à se référer à une autre personne sont généralement établies par le budget pour lequel le titulaire de rôle du Niveau de leadership 2 est responsable.
- Il sera le preneur de décision de première ligne chargé de remonter les problèmes avec les clients et/ou fournisseurs.
- Il décidera si les standards de performance ne satisfont pas les SLA convenus, et prendra des mesures d'atténuation ou recommandera des mesures à prendre à un Niveau de leadership supérieur.

L'échéancier

- Jusqu'à au moins 6 mois, sans aller au-delà de 12 mois

Niveau de leadership 2 : Responsable

« spécialisé »

« **Je soutiens l'entreprise pour** fournir un service en utilisant analyse et discernement, généralement basé sur le savoir-faire et l'expérience spécialisées de l'industrie. »

La nature du travail

- Il s'agit du Niveau de leadership de base pour les spécialistes « certifiés » expérimentés opérant dans un domaine professionnel reconnu. Les spécialistes utilisent leurs connaissances techniques pour évaluer, analyser et identifier les solutions appropriées pour des problèmes spécifiques.
- Un rôle de première ligne selon lequel le niveau de savoir-faire et d'expérience requis pour évaluer et analyser les problèmes reconnus, ainsi qu'identifier et mettre en œuvre les solutions demande une certaine expertise professionnelle acquise à travers les études, la formation et l'expérience professionnelle pratique, exigeant ainsi plus qu'avoir passé des années « dans ce rôle ».
- Le titulaire du rôle doit faire preuve de discernement et d'expérience lorsqu'il traite de nouvelles situations ou des cas individuels.

Les ressources et l'expertise

- Les connaissances sont une ressource essentielle pour les spécialistes à ce Niveau de leadership. Ils sont responsables de la mise en œuvre des

connaissances de leur domaine, ce qui est généralement accompagné par une qualification professionnelle associée à au moins deux ans d'expérience, par exemple en tant que Partenaire commercial dans le domaine des finances, avocat, ou encore Partenaire RH.

- Les « spécialistes » de première ligne n'auront pas de subordonnés directs, bien qu'ils puissent avoir accès à un soutien administratif et/ou opérationnel de Niveau de leadership 1.
- Ils peuvent être responsables d'un budget, et dans le cas de quelqu'un dans l'informatique, responsables d'un système en raison de leurs connaissances et expériences uniques de celui-ci.

Un Spécialiste de Niveau de leadership 2 ne sera pas confondu avec un Gestionnaire de projet de Niveau 2. Ceux-ci consistent souvent en des rôles de soutien, qui de par leur nature assument un rôle spécifique pour une période déterminée (tel que pour la durée d'un projet), et dirigent probablement une infrastructure de coordinateurs de projet de Niveau de leadership 1.

Résolution de problèmes

- Les problèmes rencontrés ont tendance à être concrets bien que discrets, tels que des problèmes inhabituels nécessitant de mener une enquête, d'analyser et de tirer des conclusions en se basant sur un ensemble de standards et principes professionnels, ainsi que sur la politique de Colart.
- La mise en œuvre de l'innovation requise pour résoudre les problèmes est gouvernée par des solutions, des techniques et des standards professionnels connus.

Le changement

- Les titulaires de ces rôles devront trouver des moyens d'utiliser et d'appliquer leurs connaissances et expérience spécialisées en vue d'améliorer la performance des produits, services, systèmes ou processus existants dans leur domaine d'expertise.

L'équipe de travail naturelle

- Les titulaires de ces rôles ont tendance à travailler avec d'autres pairs du même Niveau dans l'ensemble de l'entreprise afin de partager leurs connaissances, particulièrement si les problèmes ont tendance à se résoudre par le biais du savoir-faire de divers spécialistes (qu'ils ne possèdent pas forcément eux-mêmes).

Interaction externe

- Un réseau de professionnels similairement qualifiés sera généralement établi, duquel ils pourront tirer et partager les expériences professionnelles et techniques pouvant s'appliquer à leur rôle.

L'échéancier

- L'impact des prises de décision dure jusqu'à 6 mois, sans généralement dépasser 12 mois.

Niveau de leadership 3 : Responsable (axé sur les opérations et les activités)

« Je suis responsable de **fournir la performance** d'une Unité opérationnelle majeure de ma Fonction, ainsi que de **jongler les exigences contradictoires** en vue d'obtenir un ensemble équilibré de résultats ou de service. »

Ces rôles constituent l'épine dorsale de l'organisation, et le leadership en est la caractéristique dominante, connectant l'intention stratégique à l'exécution opérationnelle.

La nature du travail

- Le Responsable d'un Responsable dirigeant une infrastructure de subordonnés directs, principalement de Niveau 2. Décider de la structure et des rôles des subordonnés directs.
- Décider du plan de mise en œuvre et rendre opératoire la stratégie commerciale convenue dans l'ensemble de leur Unité, dans le cadre d'un plan d'une durée de 18 à 24 mois.
- Est responsable d'allouer et d'équilibrer les ressources (employés et finances) dans l'ensemble de son Unité en vue de mettre son plan en œuvre, d'établir les standards, les KPI et les mesures de performance à examiner de manière continue.
- Contribuer à la formulation et au perfectionnement continu de la politique de l'entreprise et de la stratégie de sa fonction à travers des recommandations basées sur son analyse, ses connaissances et sa perception.

Les ressources et l'expertise

- Met en œuvre le plan opérationnel annuel. Décide de ce qui est requis, recommande et négocie le budget annuel en vue de la réalisation du plan et, dans le cadre des contraintes budgétaires, peut assigner des subordonnés directs, le cas échéant, assumant la responsabilité pour le budget global alloué et la performance. Arbitrages équilibrés pour répondre aux priorités changeantes au cours de l'exercice financier.
- Sélectionne et dirige les Niveaux de leadership 2 responsables de la performance d'autres employés, s'ils ont des subordonnés.
- Signe généralement les recommandations d'analyse de rentabilisation pour les dépenses d'investissement.
- Vise à atteindre un niveau d'amélioration continue et une productivité accrue.
- Gère la performance des subordonnés directs et gouverne les processus dans l'ensemble de son Unité, y compris l'identification de futurs talents.

Résolution de problèmes

- Gère un flux de problèmes connexes concrets dont les priorités doivent être définies, en vue d'une résolution utilisant les ressources de l'équipe.
- Décide des priorités opérationnelles susceptibles d'être contradictoires, en vue de développer le plan opérationnel.

- Surveille les variations de la performance, analyse les données et les tendances identifiant les causes probables et porte des jugements relativement aux décisions concernant les mesures atténuantes à prendre, ainsi que les changements à apporter au plan en vue d'atteindre les KPI/cibles convenus.
- Examine les causes et implications des variations de la performance pour l'année en cours, et effectue les recommandations pertinentes relatives à la politique et à la stratégie pour l'année à venir.
- Décide des recommandations présentées par les subordonnés directs, changeant la forme et l'équilibre de leurs compétences au-delà des ressources convenues.

Le changement

- La force motrice des rôles de ce Niveau de leadership est la mise en œuvre de l'amélioration continue et de la productivité. L'accent est mis sur le présent, bien qu'un œil soit gardé sur comment améliorer les choses dans le futur.
- Sera responsable et décidera des changements (processus, produits, services et personnes) visant à améliorer la performance opérationnelle et commerciale, ainsi que la productivité qui affectera l'ensemble de son Unité.
- Recommandera les changements (aux processus, produits, services et personnes) qui transformeront potentiellement les activités actuelles, ayant un impact au-delà de l'échéance du plan opérationnel et/ou un impact au-delà de l'Unité.

L'équipe de travail naturelle

- Les pairs dans d'autres fonctions étant responsables des Responsables et autres fonctions clés.
- Devra influencer et obtenir des décisions de la part des personnes situées en dehors de son Unité et de sa Fonction immédiates, souvent au Niveau de leadership supérieur, et occasionnellement deux Niveaux de leadership au-dessus, comme par exemple le Niveau de leadership 5.

L'interaction externe

- Gère les relations au sein d'un réseau de contacts, généralement à niveau national plutôt que local, réagissant principalement à des événements dont le but est d'obtenir le meilleur résultat pour Colart.
- Entretiendra des relations avec les clients et fournisseurs externes, et décidera des remontées concernant les services convenus dans les SLA.
- Négociera les conditions révisées et les SLA (souvent en association avec les Achats) avec les fournisseurs externes, dans le cadre de paramètres convenus établis au Niveau de leadership 4 ou supérieur.

L'échéancier

Leur impact peut aller jusqu'à un an, et potentiellement contribuer à l'année suivante.

NB : La nature de certains rôles peut être constituée d'un mélange de soutien opérationnel/commercial et de soutien spécialisé, tel que le commercial, le marketing, les finances et les ressources humaines.

Niveau de leadership 3 : Responsable (axé sur le soutien spécialisé)

« Je suis responsable de la fourniture d'une contribution **spécialisée professionnelle et/ou technique** visant à permettre à l'entreprise de prendre des décisions concernant la stratégie commerciale ainsi qu'un plan opérationnel annuel » ou « Je suis responsable de mettre en œuvre un programme de changement majeur au sein de Colart ».

Ces rôles comprennent des spécialistes réputés dans leur domaine d'expertise respectif, tel que le marketing, la finance, l'informatique, les ressources humaines, le juridique, les achats. Les rôles peuvent consister à fournir un leadership intellectuel du milieu d'affaires, une approbation professionnelle, une orientation et interprétation concernant la politique interne/externe ou bien les meilleures pratiques dédiées à une Fonction en fournissant un soutien spécialisé au Directeur général et à l'équipe de direction.

NB : La nature de certains rôles de Niveau de leadership 3 peut être constituée d'un mélange de soutien opérationnel/commercial et de soutien spécialisé, tel que le commercial, le marketing, les finances et les ressources humaines.

La nature du travail

- Fournir des conseils spécialisés en tant qu'expert reconnu dans le cadre d'une Fonction de soutien de l'entreprise tel que le marketing, les produits et la marque, les finances, l'informatique et les ressources humaines.
- Est généralement directement ou indirectement Responsable d'un spécialiste de Niveau de leadership 2 et/ou de Niveau de leadership 1. Décider de la structure et des rôles des subordonnés directs, et faire des contributions quant à ces facteurs dans le cas d'une structure hiérarchique indirecte.
- Examen et interprétation des politiques, produits et services et systèmes actuels, veillant à ce que ceux-ci demeurent pertinents, conformes aux exigences statutaires et législatives externes, et répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Lorsque des changements de stratégie, de politique ou de systèmes sont requis, les titulaires de ces rôles feront des recommandations à leur Directeur général

(Niveau de leadership 4), celui-ci étant responsable de présenter et de recommander les options finales à l'entreprise.

Les ressources et l'expertise

- Fournit des connaissances professionnelles et/ou techniques, une analyse et perception expertes dans son domaine, tant aux collègues travaillant dans la même Fonction que ceux travaillant dans d'autres Fonctions, généralement à des Niveaux de leadership plus élevés, jusqu'au Niveau de leadership 5 (PDG).
- Met en œuvre le plan opérationnel annuel. Décide de ce qui est requis, recommande et négocie le budget annuel en vue de la réalisation du plan et, dans le cadre des contraintes budgétaires, peut assigner des subordonnés directs, le cas échéant, assumant la responsabilité pour le budget global alloué et la performance. Arbitrages équilibrés pour répondre aux priorités changeantes au cours de l'exercice financier.
- Détermine et fixe les priorités dans son domaine, étant responsable de la reconfiguration des ressources et de faire connaître sa contribution au plan annuel de la Fonction.
- Sélectionne et dirige les supérieurs hiérarchiques responsables de la performance d'autres employés, s'ils ont des subordonnés.
- Vise à atteindre un niveau d'amélioration continue et une productivité accrue.
- Gère la performance des subordonnés directs et gouverne les processus dans l'ensemble de son Unité, y compris l'identification de futurs talents.
- S'il dirige un Programme de changement, celui-ci doit être à l'échelle de Colart et être entièrement responsable relativement à la livraison des étapes convenues, impliquant généralement un engagement important en matière d'investissement.

Résolution de problèmes

- Toujours dans le concret, examine les causes et les implications de la performance des politiques, produits, processus, services et systèmes existants (ainsi que de ses collègues, selon le domaine de spécialisation). Ceci est basé sur son savoir-faire spécialisé.
- Surveille les variations de la performance, analyse les données et les tendances identifiant les causes probables et porte des jugements relativement aux décisions concernant les mesures atténuantes à prendre, ainsi que les changements à apporter au plan en vue d'atteindre les KPI/cibles convenus.
- Gère un flux de problèmes connexes dont les priorités doivent être définies en vue d'une résolution utilisant les ressources de l'équipe.
- Examine les causes et implications des variations de la performance pour l'année en cours, et effectue les recommandations pertinentes relatives à la politique et à la stratégie pour l'année à venir.
- Décide des recommandations présentées par les subordonnés directs, changeant la forme et l'équilibre de leurs compétences au-delà des ressources convenues.

Le changement

- La force motrice des rôles de ce Niveau de leadership est la mise en œuvre de l'amélioration continue et de la productivité. L'accent est mis sur le présent, bien qu'un œil soit gardé sur comment améliorer les choses dans le futur.
- Est responsable et décide des changements (politiques, processus, produits, services et systèmes) visant à améliorer la performance opérationnelle et commerciale, ainsi que la productivité qui affectera la performance de l'entreprise.
- Recommande les changements (aux processus, produits, services et systèmes) qui transformeront potentiellement les activités actuelles, ayant un impact au-delà de l'échéance du plan opérationnel annuel.

L'équipe de travail naturelle

- Les pairs spécialistes de leur propre Fonction et les pairs d'autres Fonctions qu'ils soutiennent grâce à leur expertise.
- Traitent et influencent leurs pairs et les intervenants plus importants, et obtiennent des décisions des personnes en dehors de leur Unité et Fonction immédiate, souvent au Niveau de leadership supérieur et occasionnellement deux Niveaux de leadership supérieurs (NL5).

L'interaction externe

- Certains rôles devront également collaborer avec les intervenants externes (et exercer de l'influence sur eux) tels que les fournisseurs, les clients, les régulateurs et les politiciens. Généralement, ceci serait fait en soutien au Niveau de leadership 4 ou 3 responsable de la relation (tel que le Directeur commercial).
- Sera considéré comme un spécialiste de haut niveau, généralement reconnu en externe à travers une qualification ou accréditation, et contribuant à des forums externes.

Calendrier

Leur impact peut aller jusqu'à un an, et potentiellement contribuer à l'année suivante.

Niveau de leadership 4 : Responsable (Directeur général)

« Je dirige un **Secteur d'affaires** et contribue à développer les changements stratégiques basé sur mes connaissances et mon expérience de l'industrie, ainsi que sur ma discipline professionnelle. »

Nature du travail

- Responsable de Responsables de Niveau de leadership 3 (et parfois de Responsables de Niveau de leadership 2), constituer une équipe de leadership et nommer une infrastructure dont la moyenne des subordonnés directs est de Niveau de leadership 3, selon la taille du Secteur d'affaires.
- Un accent stratégique plutôt qu'opérationnel pour le Secteur d'affaires. Décider quoi et comment en matière de construction, et mettre à jour de manière continue

une stratégie et un plan pour le Secteur d'affaires d'une durée d'au moins deux ans, qui pourra s'aligner et se mesurer vis-à-vis de sa contribution au P&L Colart.

- Identifier les lacunes relatives à la performance et à la disponibilité des ressources, au portefeuille des produits et des systèmes.
- Contribuer aux plans d'affaires à long terme, faire des recommandations sur les choix stratégiques basé sur son expertise et les options recherchées (n'étant pas remises en cause).
- Opérer en tant que spécialiste Colart faisant autorité dans son domaine d'expertise, veillant à ce que l'entreprise se situe à l'avant-garde des meilleures pratiques dans le secteur.

Les ressources et l'expertise

- Négocie et est entièrement responsable du budget opérationnel finalisé et approuvé, et probablement des investissements. Il peut décider comment ceci se déploie au cours de l'année en vue de répondre aux priorités changeantes.
- Peut décider de la manière de distribuer le budget aux subordonnés directs
- Planifie et négocie les nouvelles ressources importantes ou l'élimination majeure de l'infrastructure existante si celle-ci n'est plus adaptée, en vue de fournir une stratégie commerciale et des plans pour l'entreprise. Ceci est probablement dicté par l'utilisation de connaissances spécialisées pour repérer de nouvelles opportunités commerciales.
- Identifie, sélectionne, forme et nourrit le talent pour une croissance future.
- Approuve les études de viabilité pour les dépenses d'investissement dans les limites permises.
- Veille à garantir la performance financière requise en équilibrant les risques, les revenus et les coûts.
- Décide de la forme et de l'équilibre global des ressources au sein de son Secteur d'affaires, et effectue les changements en conséquence pour répondre aux priorités et demandes changeantes.

Résolution de problèmes

- L'accent est mis sur les problèmes futurs, de nature plus stratégique, requérant une réflexion abstraite et une analyse conceptuelle pour identifier les problèmes et développer des solutions envisageables aux problèmes connus, tels que les nouveaux services. Les titulaires de ces rôles seront capables d'appréhender de façon conceptuelle les causes du problème identifiées, telles que les patrons et les liens associés à la performance, et de considérer ceux-ci dans le contexte des plans stratégiques et de la gestion des risques de l'entreprise.

- Décider des recommandations présentées par les subordonnés directs changeant la forme et l'équilibre de leurs compétences au-delà des ressources convenues.
- Une capacité à convaincre les autres à accepter les solutions au stade de la conception avant que celles-ci n'aient été éprouvées.

Le changement

- Les connaissances spécialisées doivent être utilisées pour détecter les lacunes du marché ou les contraintes à la livraison en vue d'effectuer des recommandations innovatrices, robustes et faisant autorité afin qu'un changement puisse être apporté.
- Les titulaires des rôles de ce Niveau doivent initier et stimuler le changement, plutôt que de gérer des initiatives ailleurs. Ils décident comment transformer les activités, la forme et l'équilibre du Secteur d'affaires dans leur ensemble, afin d'atteindre les objectifs stratégiques et les cibles financières convenus.
- Ils sont responsables et décident des changements (aux processus, produits, services et personnes) visant à améliorer la performance opérationnelle et la productivité qui affectera l'ensemble du Secteur d'affaires.
- Ils recommandent les changements (aux processus, produits, services et personnes) qui transformeront potentiellement les activités actuelles, et auront un impact au-delà de leur propre Fonction.
- Les événements doivent être anticipés, leur impact contrôlé et influencé. Le changement, basé sur la somme des connaissances et sur l'expérience en affaires, doit être planifié et orchestré en vue d'obtenir le meilleur résultat pour l'entreprise.

L'équipe de travail naturelle

- Une collaboration et des relations de travail étroites avec l'équipe de leadership du Groupe de Directeurs généraux est nécessaire
- Capable de travailler sur les prises de décision des Forums de décision internes tels que le Conseil d'administration et les administrateurs indépendants non exécutifs, et de les influencer.

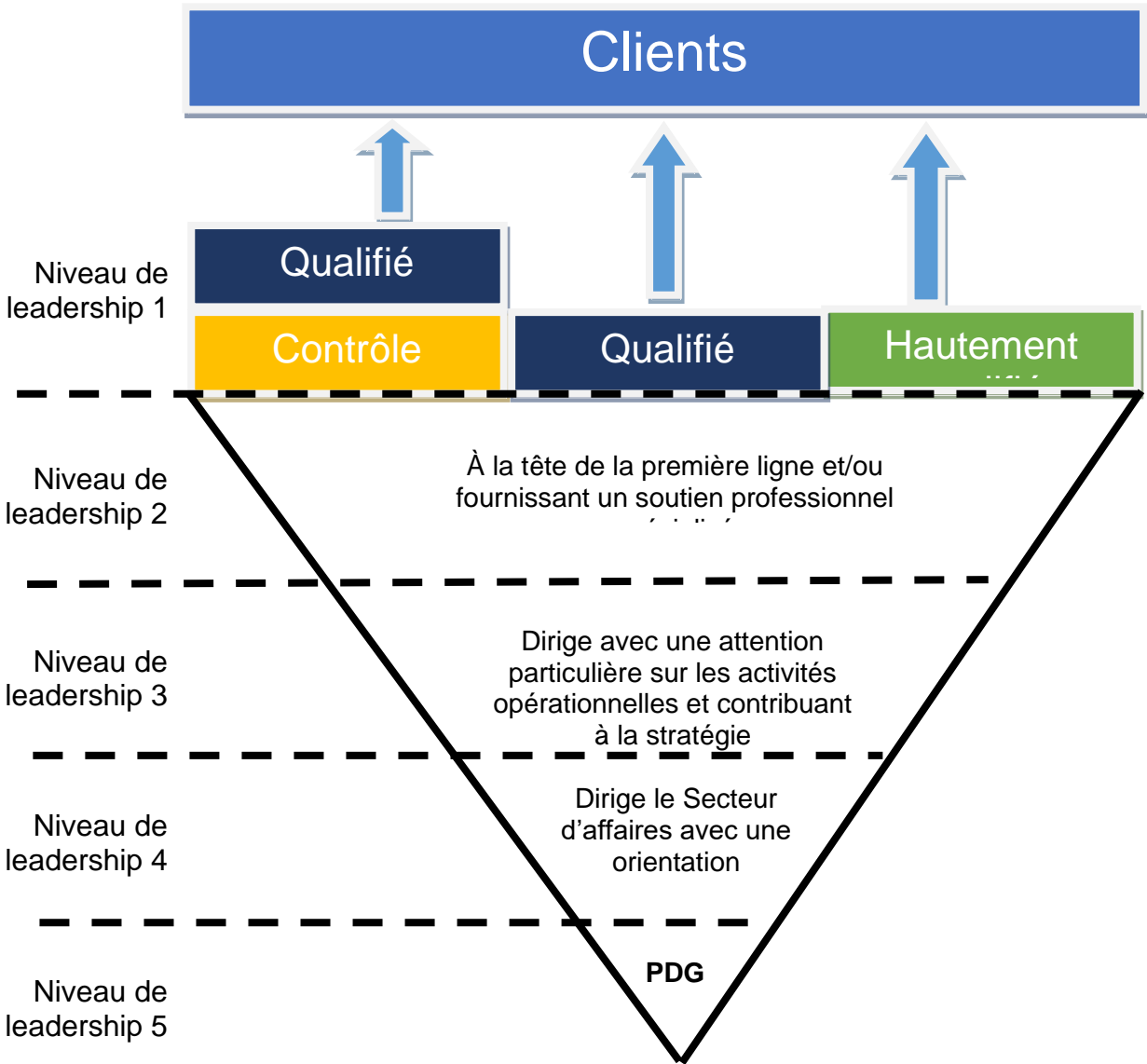
L'interaction externe

- À ce Niveau, les titulaires de ces rôles doivent décider de la base des relations, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des groupes d'intérêts, etc. (Devons-nous ou non continuer, modalités de négociations ?)
- Tandis que les relations quotidiennes sont gérées au Niveau de leadership 3, le titulaire du rôle aura une relation stratégique avec les principaux fournisseurs, clients et autres organismes externes.
- Les titulaires de ces rôles auront généralement une visibilité externe, étant reconnus pour leur expérience commerciale, et dans le cas des spécialistes, seront considérés comme des experts faisant autorité en termes de leur contribution à l'entreprise et aux forums professionnels.

L'échéancier

- L'impact des décisions prises à ce Niveau de leadership a tendance à se faire sentir pendant deux à trois ans.

Cadre des niveaux de leadership Colart



P
r
e
m
i
è
r
e
l
i
g

E
n
c
a
d
r
e
m
e
n
t

Description du rôle/Modèle du profil

DESCRIPTION DU RÔLE				
Titre du rôle :	<i>Ex. : Responsable de production</i>	Fonction :	<i>Ex. : Opérations</i>	
		Site :	<i>Ex. : nom du site et pays</i>	
Niveau de leadership :	<i>Ex : NL2</i>	Rend compte à :	<i>Titre du rôle à qui le Rôle répond directement. Le « Responsable hiérarchique »</i>	
Nombre de titulaires de ces rôles :	<i>Nombre de personnes occupant la fonction et répondant au même Responsable hiérarchique</i>			
Objectif du rôle :				
<i>Établir (en 2 à 4 phrases) l'objectif spécifique du rôle, décrivant la nature du travail pertinent au rôle et cohérent avec la description du Niveau de leadership.</i>				
Responsabilités principales, y compris les droits de prise de décision essentiels et l'échéancier de leur impact				
<i>Décrire de 4 à 6 responsabilités spécifiques au rôle cohérentes avec les droits de prise de décision décrits dans le Niveau de leadership pertinent.</i>				
Ressources Responsabilité	Personnes Nombres :	Direct	Total	Indirect
		Employé	Coûts d'exploitation	Dépenses d'investissement
		£	£	£
Qualifications essentielles		Expérience essentielle		
<i>Qualifications formelles ou informelles requises afin de pouvoir être à même de prendre les décisions mentionnées ci-dessus. Elles doivent également souligner l'expertise spécifique requise, étant une ressource nécessaire pour le rôle pertinent du Niveau de leadership. Voir la description du Niveau de leadership</i>		<i>Ceci peut décrire les projets précédents des rôles et les types d'industrie requis, devant être cohérents avec le Niveau de leadership et les qualification essentielles décrites</i>		
Relations internes		Réseau externe		
<i>Les rôles en dehors de la répartition des responsabilités avec lesquels le titulaire du rôle doit travailler pour atteindre les objectifs dont ils sont responsables, et la nature de l'interaction</i>		<i>Les personnes et/ou rôles/institutions/intervenants avec lesquels le rôle doit prendre des décisions, influencer, faire du lobbying.</i>		

Rôle approuvé par :		Échelle salariale	
NL approuvé par:			

Définitions clés

Responsable	Qui répond à un échelon hiérarchique supérieur relativement à un résultat, un produit, un service ou un résultat pouvant être mesuré en termes de qualité, de quantité, de coût et de temps, et ayant des conséquences en matière de performance pour un individu relativement aux récompenses ou sanctions.
Compétences	Les comportements alignés sur les Niveaux de leadership décrivant les comportements efficaces à chaque Niveau de responsabilité. Les compétences peuvent donc être utilisées pour indiquer si une personne a le potentiel de progresser de façon efficace vers un rôle situé au niveau de responsabilité supérieur au leur. Contrairement aux aptitudes, les compétences sont nécessaires pour qu'une personne puisse faire preuve d'une bonne performance à leur niveau actuel. Elles n'indiquent pas de potentiel de progression au prochain Niveau de leadership.
Compression	Ceci se produit lorsqu'il existe une ou plusieurs degrés de leadership au sein d'un Niveau de leadership donné. La compression est le contraire de l'autonomisation ; cela signifie que plus d'une personne travaille dans le même domaine de décision.
Éléments	Il existe Sept éléments de Niveau de leadership, représentant la base des critères établissant le Niveau de leadership approprié. Les Éléments sont les sept zones de décision identifiant les différences claires en matière de responsabilité. Ces éléments garantissent que les titulaires de ces rôles prennent des décisions qui ne peuvent être prises à un niveau inférieur, et qu'il n'est pas nécessaire de prendre à un niveau supérieur.
Degré	Une strate de rôles au sein de la hiérarchie d'une organisation de relations de reporting
Leader	Toute personne dans un rôle de la hiérarchie ayant des subordonnés directs. Les leaders du Niveau de leadership 1 sont les Superviseurs, qui apportent leur soutien aux Responsables de Niveau de leadership 2 lorsqu'il est nécessaire de gérer un grand nombre de personnes, à savoir le personnel travaillant par quarts de travail, ou encore le personnel géographiquement disséminé.
Comportements de leadership	Les comportements de leadership représentés dans le Colart Way (la façon dont Colart fait les choses) renforcent et rendent possible la culture de Colart. Toutes les personnes à tous les Niveaux de leadership doivent faire preuve d'engagement aux comportements <i>Leading Yourself (savoir se guider)</i> . Ils ne

servent pas de base pour la promotion, bien qu'une mise en pratique imparfaite peut constituer une raison pour avoir à quitter l'entreprise.

Niveau de leadership

Les Niveaux de leadership sont déterminés en analysant les Sept éléments de chaque rôle, appelés les Éléments de niveau de leadership (voir les éléments ci-dessus). Chaque Niveau de leadership est une discrète zone de droits de décision situées sur l'axe vertical de responsabilisation de l'organisation. Les rôles au même niveau de leadership seront largement semblables en termes de complexité.

Responsable

Un rôle de Niveau de leadership 2 et supérieur mettant les 10 responsabilités de gestion en pratique. En outre, chez Colart le terme « Responsable » signifie également les experts et les spécialistes à divers Niveaux de leadership (plus ou moins élevés) n'ayant pas de subordonnés.

Supérieur hiérarchique

À qui un titulaire de ce rôle rapporte directement. Le supérieur hiérarchique est responsable de la performance des subordonnés au sein des Niveaux de leadership moins élevés

NB : Il existe un degré de Responsables par Niveau de leadership dans un noyau de responsabilité donné

Responsabilités relatives à la gestion

Il existe 10 responsabilités principales relativement à la gestion, qui, sur un plan général, décrivent le rôle d'un Responsable et mettent le **Colart Way** (la façon dont Colart fait les choses) en évidence :

1. Décider (ou du moins avoir le droit de véto) qui peut rejoindre l'équipe et comment les employés quitteront celle-ci.
2. Négocier et être responsable d'un budget annuel.
3. Décider de qui fera quoi, sur quel site, dans quels rôles, et quand (ex. : quart de travail).
4. Garantir un engagement individuel vis-à-vis des objectifs/cibles et fournir les moyens (en termes d'autorité ou de ressources) pour les atteindre.
5. Convenir des indices de performance, clarifier les besoins de formation, de développement, les plans de carrière, et décider des récompenses appropriées conformément à la politique de l'entreprise.
6. Fournir des solutions (parfois de nouvelles solutions) lorsqu'il est nécessaire de faire face à des problèmes.
7. Initier le changement et garantir que celui-ci est mis en œuvre.
8. Collaborer avec ses pairs et collègues et obtenir des résultats de leur part, sans avoir de contrôle direct sur ceux-ci.
9. Atteindre des résultats de manière similaire avec et grâce à

des parties externes telles que les consommateurs, les clients, les fournisseurs et autres intervenants pertinents.
10. Fournir des plans en temps voulu, et s'inscrivant dans le budget.

Imputable	Voir Responsable : la responsabilité de mettre en œuvre l'imputabilité peut être déléguée, bien que la responsabilité quant au résultat est telle que décrite ci-dessus.
Rôle	Se réfère à un rôle spécifique, pouvant être décrit dans une description de rôle et attribué un Niveau de leadership au sein d'un noyau de responsabilité. Il représente les activités, ressources et résultats principaux dans un environnement donné pour lequel un individu est responsable. Il peut également être décrit comme un emploi. Il peut exister plus d'un titulaire de rôle occupant les mêmes fonctions et rapportant à un Niveau de leadership supérieur, pouvant être indépendamment évalué en termes de performance (ex. : Agent de service client, Responsable de marque).
Compétences	Les compétences comportent deux volets. Certaines sont spécifiques et techniques, telles que la comptabilité, le marketing, etc. D'autres sont générales et s'appliquent à tous les domaines de compétences, tels que la gestion de projet ou la gestion du temps. Une fois maîtrisées, elles influencent la performance au sein d'un Niveau de leadership. Elles ne sont pas elles-mêmes un guide fiable pour décider à qui donner une promotion ; cf. les compétences ci-dessus.
Noyau de responsabilité	Série de rôles au sein d'une chaîne de reporting, s'étendant des rôles les moins au plus élevés.
Superviseur	Le Superviseur est généralement reconnu en tant que le premier degré du noyau de responsabilité, au-dessus des personnes agissant en première ligne. Ils n'ont pas de responsabilités en matière de gestion : voir les 10 responsabilités relatives à la gestion ci-dessus.
Rôle de soutien	Un rôle consistant à aider un Responsable d'un Niveau de leadership plus élevé, soit en tant que Niveau de leadership 1 ou en tant qu'expert ayant des connaissances spécialisées n'existant pas autrement dans l'équipe.
Chef d'équipe	Généralement reconnu comme un membre plus qualifié d'une grande équipe étant présent pour soutenir le Superviseur et stimuler la performance. Celui-ci n'a pas de responsabilité spécifique.

