



Rapport individuel 360° feedback

Sylvain PONS

Questionnaire 360° Management

Date du rapport : 10/04/2013



RAPPORT SPECIMEN

Les personnes mentionnées dans ce rapport sont des personnes fictives.

Elles n'ont aucun lien avec des personnes existant ou ayant existé.

Tableau de mon 360°

| | |
|---|--|
| Bénéficiaire du 360° feedback | Sylvain PONS (SP) |
| Nom du questionnaire | 360° Management |
| Date de début du 360° feedback | 09/04/2013 |
| Date de clôture du 360° feedback | 20/04/2013 |
| Nombre de répondants | 17/17 |
| Nombre de groupes de répondants | 4 |
| Liste de mes groupes de répondants | |
| Groupe Hiérarchique (BOSS) : 1/1 | Martin VIAL |
| Groupe Collègues (PAIRS) : 5/5 | Nadine RIOU Hughes DE BRANDT Chaïma ALWAR Bernard PILS Lorenzo FIGUEIRAS |
| Groupe Collaborateurs (DIRECTS) : 7/7 | Micha POPOV Georges ESCANDE Irène PINSON Idriss BEN BELLA Lindsay PAUWELS Amina SISSOKO Dorothee GOLDMAN |
| Groupe Divers (DIVERS) : 4/4 | Liu MING Estelle GEORGES Malika FIKRI Audrey BLUM |
| Echelle de réponse utilisée dans le questionnaire | |
| Echelle utilisée : Likert (4 échelons + 1 je ne sais pas) Score des échelons | pas du tout d'accord (0) plutôt pas d'accord (1) plutôt d'accord (2) tout à fait d'accord (3) je ne sais pas (-) |

Lisez attentivement les explications des différents graphes avant de prendre connaissance de votre rapport 360° feedback.

Sommaire

| | |
|---|----|
| Fonctionnement du 360° feedback | 4 |
| Questionnaire 360° Management | 5 |
| Aide pour lire les graphes de mon rapport | 6 |
| Synthèse par compétence | 11 |
| Représentation radar | 11 |
| Représentation graphique | 12 |
| Synthèse par dimension | 14 |
| Stratégie / Prise de décision | 14 |
| Pilotage de l'activité | 14 |
| Orientation client / résultat | 15 |
| Communication | 15 |
| Développement des hommes et des femmes | 16 |
| Attitude face au changement | 16 |
| Dispositions personnelles / valeurs | 17 |
| Top 7 Max | 18 |
| Top 7 Min | 19 |
| Synthèse par comportement observable | 20 |
| Stratégie / Prise de décision | 20 |
| Pilotage de l'activité | 21 |
| Orientation client / résultat | 23 |
| Communication | 24 |
| Développement des hommes et des femmes | 26 |
| Attitude face au changement | 27 |
| Dispositions personnelles / valeurs | 29 |
| Dispersion des réponses par groupe | 31 |
| Stratégie / Prise de décision | 31 |
| Pilotage de l'activité | 32 |
| Orientation client / résultat | 34 |
| Communication | 36 |
| Développement des hommes et des femmes | 38 |
| Attitude face au changement | 40 |
| Dispositions personnelles / valeurs | 42 |
| Question(s) ouverte(s) de fin | 45 |
| Matrice de Johari | 48 |
| Synthèse des points forts, axes de progrès | 50 |
| Plan de progrès individuel (objectifs et indicateurs) | 51 |

Fonctionnement du 360° feedback

UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

LA DEMARCHE 360° FEEDBACK

La démarche 360° feedback individuel est un processus qui recueille pour vous, bénéficiaire, les perceptions de votre entourage (hiérarchie, collègues, collaborateurs, etc.) sur vos comportements managériaux. Le recueil de ces perceptions s'effectue au moyen d'un questionnaire.

Les perceptions de votre entourage sont ensuite comparées à la perception que vous avez de vous-même.

A l'aide de ces différences de perceptions, vous prenez conscience de la façon dont vous êtes effectivement perçu(e), de vos points forts et de vos axes de développement.

Tous ces éléments vous sont utiles pour élaborer **votre plan de progrès**.

Pour votre information :

C'est le recueil des perceptions sous tous les angles qui a donné à cette démarche le nom de 360° feedback.

LE QUESTIONNAIRE 360° FEEDBACK

Le questionnaire est constitué de comportements observables, les questions, qui sont regroupés par dimension, elles-mêmes regroupées à leur tour par compétence.

Les questions sont présentées de manière aléatoire.

Votre **rapport 360° feedback** rend compte des scores obtenus sur chacun de ces 3 niveaux : compétences, dimensions et comportements observables.

LES CLES DE REUSSITE DE VOTRE 360° FEEDBACK

Il est important, pour réussir une telle démarche, de respecter les pré-requis suivants :

- votre adhésion,
- le volontariat des membres de votre entourage qui acceptent de répondre au questionnaire, vos répondants,
- la confidentialité du rapport et sa transmission à la seule personne intéressée : vous.

Le respect de ces pré-requis permet au 360° feedback d'être pour vous **un véritable levier de changement**.

Questionnaire 360° Management

Public

- Cadres supérieurs
- Cadres ayant autorité sur d'autres managers
- Directeurs de Départements, Directeurs de services
- Toute personne qui se positionne comme cadre supérieur

Objectif du questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif de **vous permettre de répondre aux questions suivantes** :

- Comment suis-je perçu en tant que cadre dirigeant ?
- Mon style de management est-il optimal ?
- Est-ce que je peux améliorer mon management ?
- Comment améliorer mon management et donc les performances de mon organisation ?

Description

Ce questionnaire 360° feedback permet d'aborder toutes les facettes du management de haut niveau, notamment les savoir-être et les savoir-faire essentiels à l'exercice d'un management impliquant stratégie et direction opérationnelle.

Compétences et dimensions

| | |
|---|--|
| Stratégie / Prise de décision | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie • Prise de décision |
| Pilotage de l'activité | <ul style="list-style-type: none"> • Management de l'activité • Mise en œuvre • Reporting |
| Orientation client / résultat | <ul style="list-style-type: none"> • Orientation client • Orientation résultat |
| Communication | <ul style="list-style-type: none"> • Communication orale • Communication écrite • Efficacité relationnelle |
| Développement des hommes et des femmes | <ul style="list-style-type: none"> • Motivation des collaborateurs • Développement des collaborateurs • Travail en équipe |
| Attitude face au changement | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité / créativité • Efficacité sous pression |
| Dispositions personnelles / valeurs | <ul style="list-style-type: none"> • Dispositions intrinsèques • Dispositions extrinsèques • Valeurs |

Aide pour lire les graphes de mon rapport

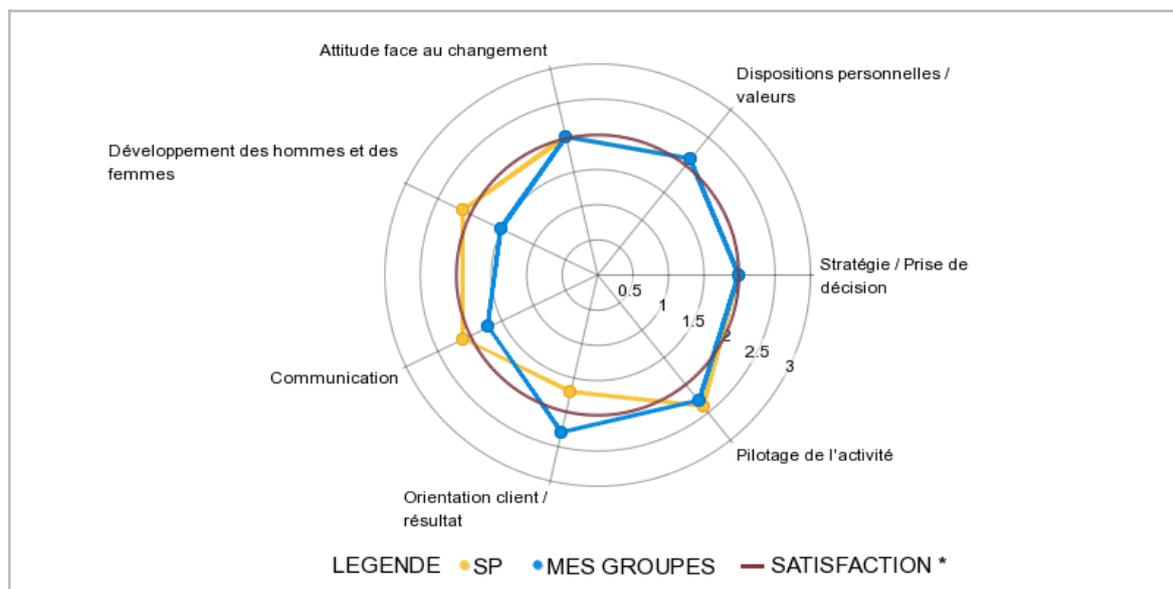
Exemple de graphe radar

Le graphe radar affiche toutes les compétences traitées dans le questionnaire, affectées des différents scores obtenus.

En jaune : votre auto-évaluation est représentée avec vos initiales.

En bleu : la moyenne de l'ensemble de vos répondants est représentée en bleu.

La ligne en pointillés rouges donne le repère de satisfaction du graphe : au-delà de ce repère, les scores sont satisfaisants ou très satisfaisants.



* repère au-delà duquel les scores sont satisfaisants voire très satisfaisants.

Votre graphe radar met en évidence votre auto-évaluation face à celle de votre entourage.

Si le graphe jaune (votre auto-évaluation) est bien au-delà de votre graphe radar bleu (vos groupes de répondants) : l'image de soi est-elle surévaluée.

Si le graphe jaune (votre auto-évaluation) est bien en-deçà de votre graphe radar bleu (vos groupes de répondants) : l'image de soi est-elle sous-évaluée ?

Si le graphe jaune (votre auto-évaluation) coïncide avec votre graphe radar bleu (vos groupes de répondants) : a priori, vous avez une bonne connaissance de vous-même.

Si votre graphe bleu est au-dessus du repère de satisfaction : félicitations ! Mais regardez de plus près pour identifier votre potentiel inexploité et vos axes de progrès.

Pour aller plus loin dans la compréhension de l'image de soi, n'hésitez pas à solliciter un coach (**voir sur le site**).

Exemple de graphique curseur

Les graphiques curseurs permettent de rendre compte par groupe de répondants des perceptions de votre entourage.

Le triangle jaune de la première ligne affiche le score de votre auto-évaluation.

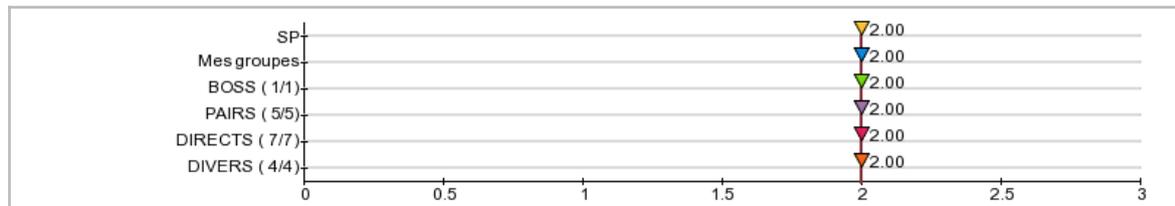
Le triangle bleu de la deuxième ligne affiche le score de la moyenne de l'ensemble des réponses des groupes de répondants.

Dans un triangle de toute autre couleur, les autres lignes affichent, pour chaque groupe de répondants, la moyenne des réponses du groupe correspondant.

Compétence : Stratégie / Prise de décision

Dimension : Stratégie

Comportement observable : je comprends les enjeux et les objectifs définis par ma direction



Signification des nombres entre parenthèses derrière chaque groupe de répondants : (X/Y)

Le 1er nombre X donne le nombre de répondants du groupe qui a donné une réponse, autre que "je ne sais pas".

Le 2ème nombre Y représente l'effectif total du groupe.

Le nombre "0.0" correspond à la réponse "pas du tout d'accord".

Le caractère "-" correspond à la réponse "je ne sais pas".

Les scores placés après le repère de satisfaction sont clairement identifiés comme étant satisfaisants ou très satisfaisants.

Les scores placés avant le repère de satisfaction sont susceptibles de constituer des axes de progrès et d'amélioration.

Remarque : il faut pondérer ces résultats par l'effectif des groupes de répondants. Par exemple, un score obtenu avec un effectif de 2 répondants a moins de poids qu'un score obtenu avec un effectif de 7 répondants.

Exemple de graphe de dispersion des réponses

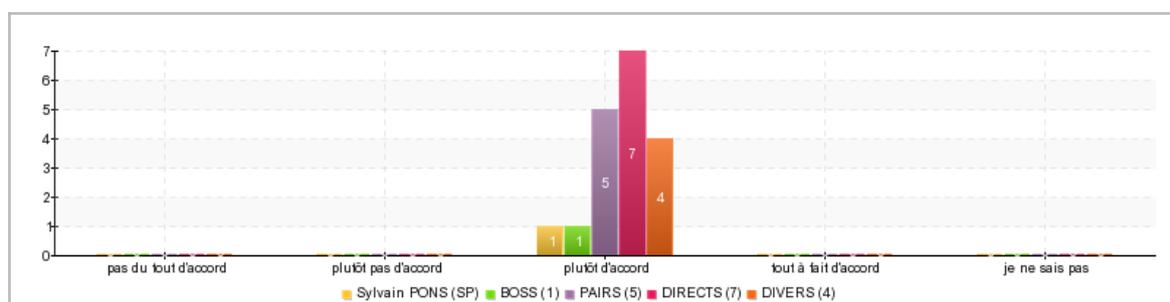
Les graphes de dispersion des réponses affichent les réponses des différents groupes de répondants par type de réponse : pas du tout d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt d'accord, tout à fait d'accord, je ne sais pas.

Chaque réponse du groupe est représentée par une colonne, dont la hauteur correspond au nombre de répondants du groupe qui ont donné cette réponse. La couleur de chaque groupe est rappelée dans la légende.

Compétence : Stratégie / Prise de décision

Dimension : Stratégie

Comportement observable : je comprends les enjeux et les objectifs définis par ma direction



Les graphes de dispersion qui montrent des réponses groupées autour de "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" témoignent de caractéristiques personnelles reconnues, ce sont de vrais points d'appui.

A l'inverse, des regroupements autour des réponses "pas du tout d'accord" et "plutôt pas d'accord" indiquent des caractéristiques personnelles qui doivent être questionnées et il pourrait sans doute être pertinent de les développer.

Exemple de graphe TOP 7

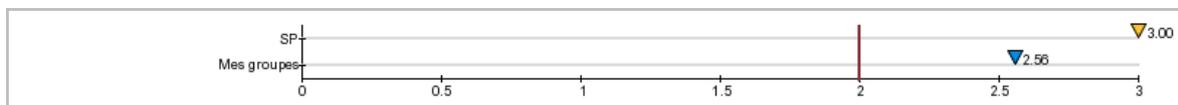
Les graphes TOP 7 donnent les 7 comportements observables qui recueillent **les scores les plus élevés** (TOP 7 Max) ou bien ceux qui recueillent **les scores les plus bas** (TOP 7 Min).

En jaune, la première ligne affiche le score de votre auto-évaluation.
En bleu, la deuxième ligne affiche la moyenne des réponses de l'ensemble des groupes.

Compétence : Pilotage de l'activité

Dimension : Mise en œuvre

Comportement observable : je bâtis des plans d'actions réalistes pour soutenir mes projets



Les scores placés après le repère de satisfaction sont clairement identifiés comme étant **satisfaisants ou très satisfaisants**.

Les scores placés avant le repère de satisfaction sont susceptibles de constituer **des axes de progrès ou d'amélioration**.

Principes de la matrice de Johari

La matrice de Johari donne **une synthèse visuelle et puissante** des comportements observables de votre questionnaire 360°, regroupés par dimension et compétence.

| | FORCES | FAIBLESSES |
|------------------|--|---|
| CONNUES DE MOI | <p>Forces Forces et points d'appui connus de moi et reconnus par les autres</p> | <p>Faiblesses Faiblesses et axes de progrès connus de moi et connus des autres</p> |
| INCONNUES DE MOI | <p>Opportunités Forces et points d'appui inconnus de moi et reconnus par les autres</p> | <p>Risques Faiblesses et axes de progrès inconnus de moi mais connus des autres.</p> |

La matrice de Johari vous donne les compétences, les dimensions et les comportements qui vous caractérisent au moment du 360° :

- vos points de force connus de vous et de votre entourage,
- vos points de forces inconnus de vous mais identifiés par votre entourage, ce sont de véritables pépites de potentiel inexploité,
- vos faiblesses et axes de progrès connus de vous et de votre entourage, ce sont les points sur lesquels vous devez progresser.
- vos faiblesses inconnues de vous mais identifiées par votre entourage sont des points dangereux pour vous sur lesquels vous devez rester vigilant et également progresser.

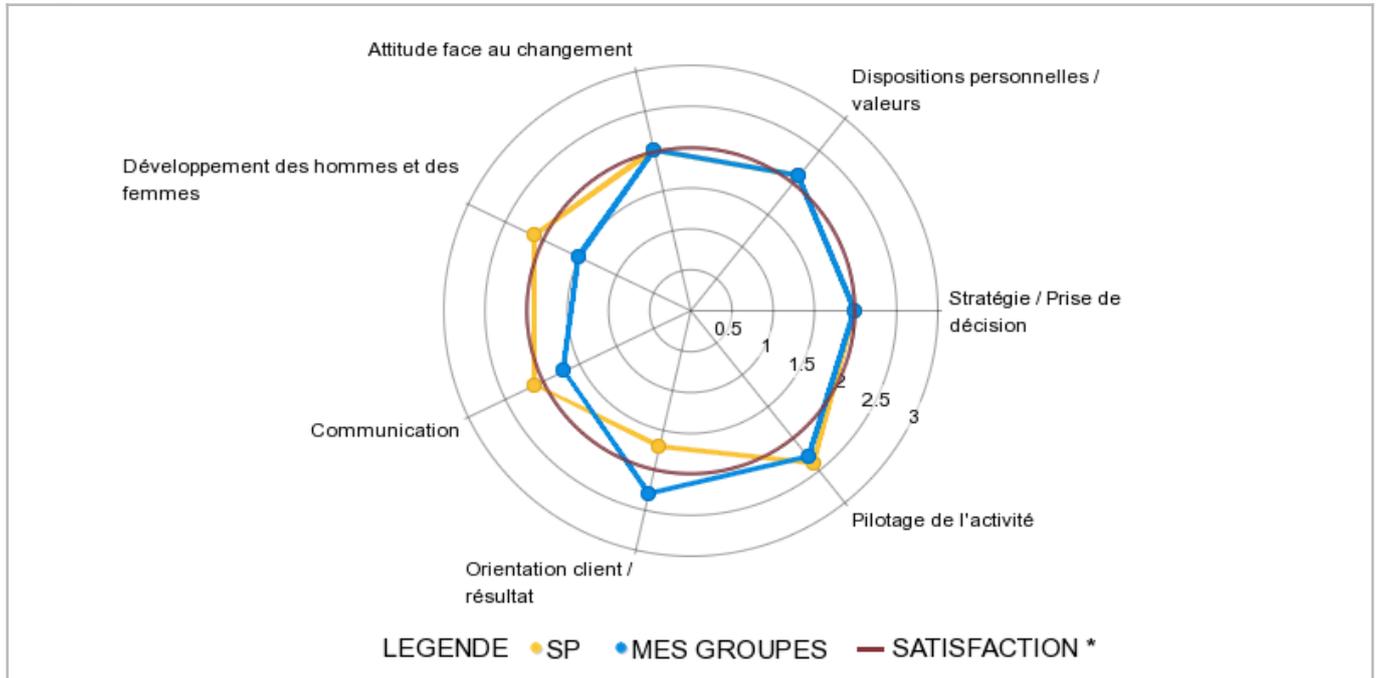
*La matrice de Johari est ainsi un outil précieux qui vous aide à définir **votre plan de progrès**.*

*Pour aller plus loin dans la compréhension de l'image de soi, n'hésitez pas à solliciter un coach (**voir sur le site**).*

Dans les pages suivantes, vous trouverez tous les graphes de votre rapport 360°.

Synthèse par compétence

Représentation radar



* repère au-delà duquel les scores sont satisfaisants voire très satisfaisants.

Le graphe radar vous permet de visualiser l'image que vous avez de vous (image de moi) par rapport à celle que vous renvoie votre entourage, c'est-à-dire, l'ensemble de vos répondants.

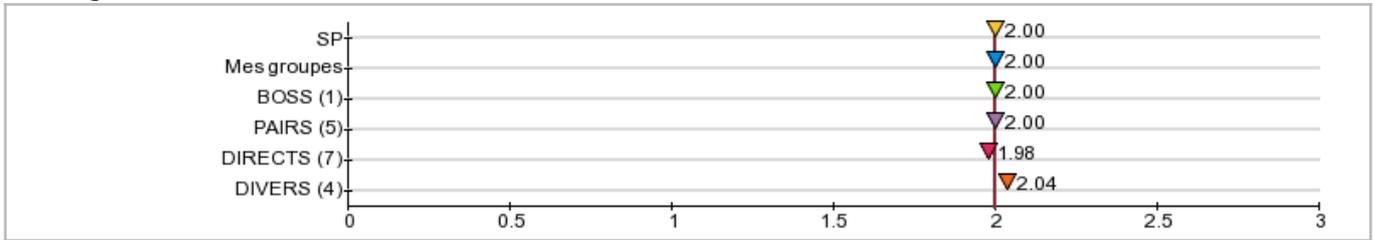
Observez comment se situent votre courbe "image de moi" et la courbe "image renvoyée par mes répondants".

Observez également la position de la courbe "image renvoyée par mes répondants" par rapport au repère de satisfaction au-delà duquel les scores sont satisfaisants voire très satisfaisants.

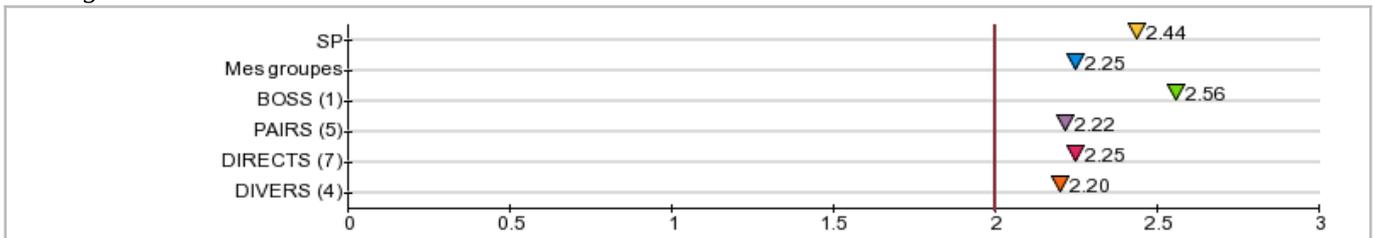
Synthèse par compétence

Représentation graphique

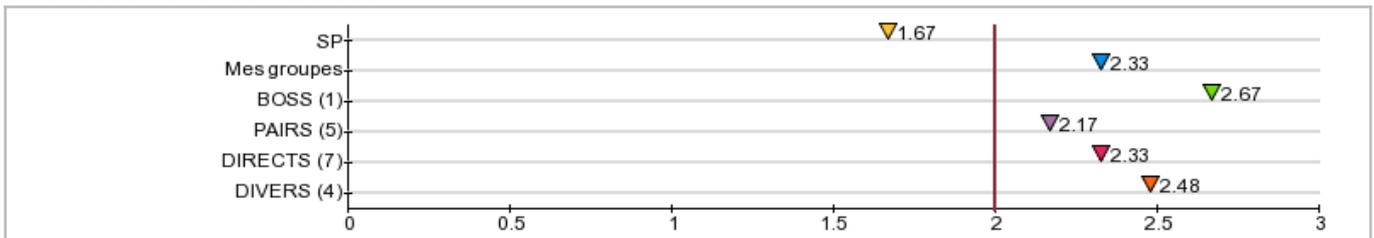
Stratégie / Prise de décision



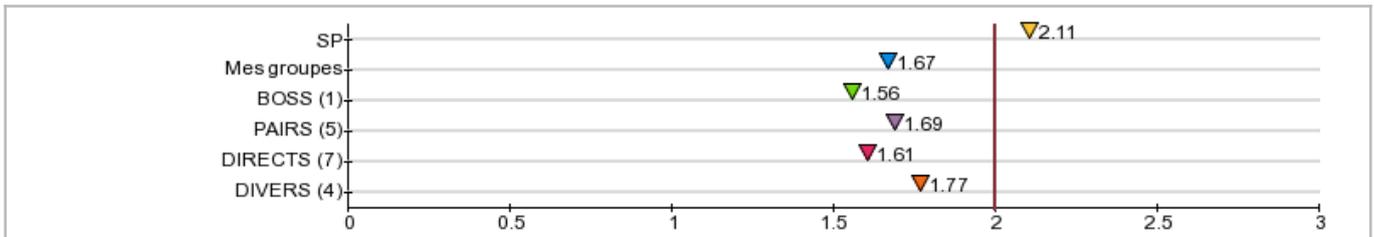
Pilotage de l'activité



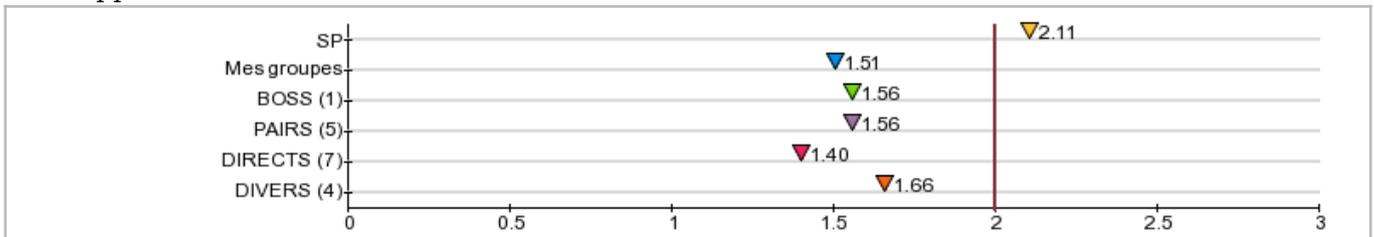
Orientation client / résultat



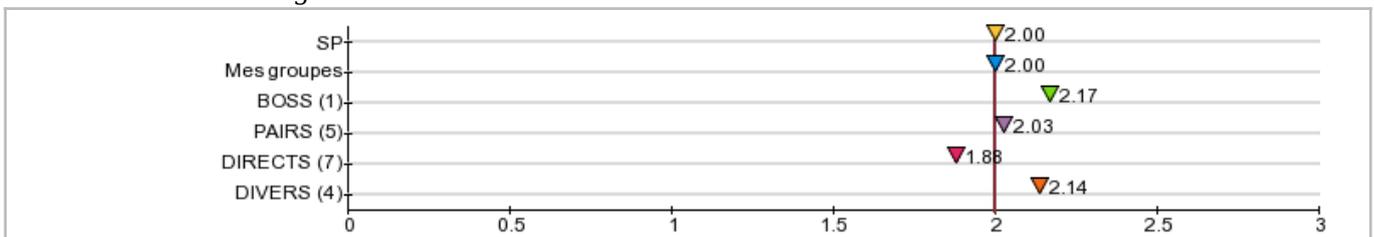
Communication



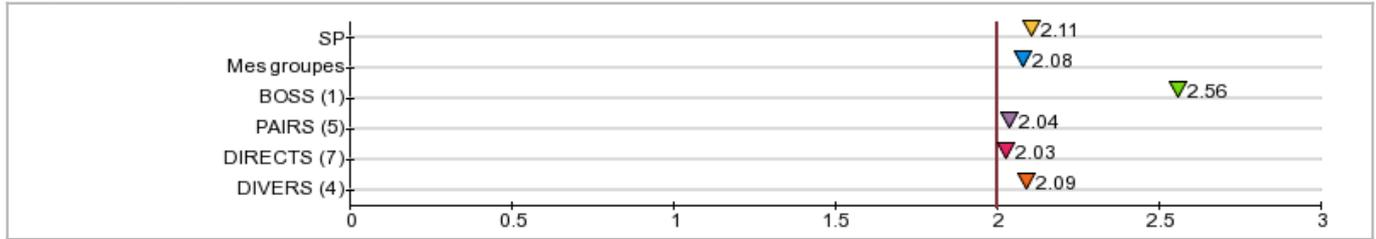
Développement des hommes et des femmes



Attitude face au changement



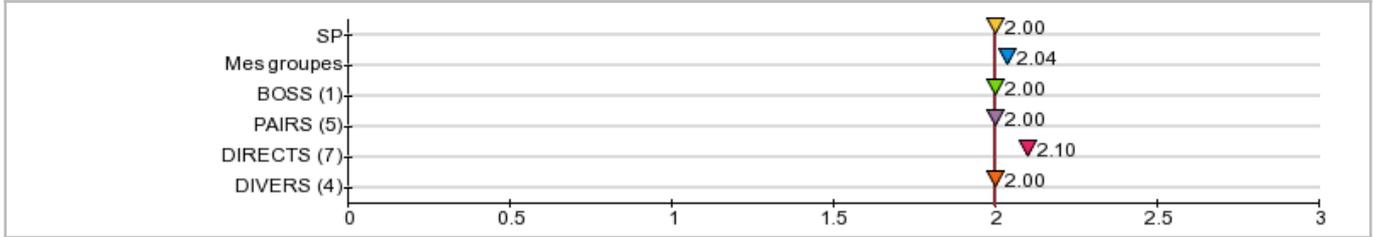
Dispositions personnelles / valeurs



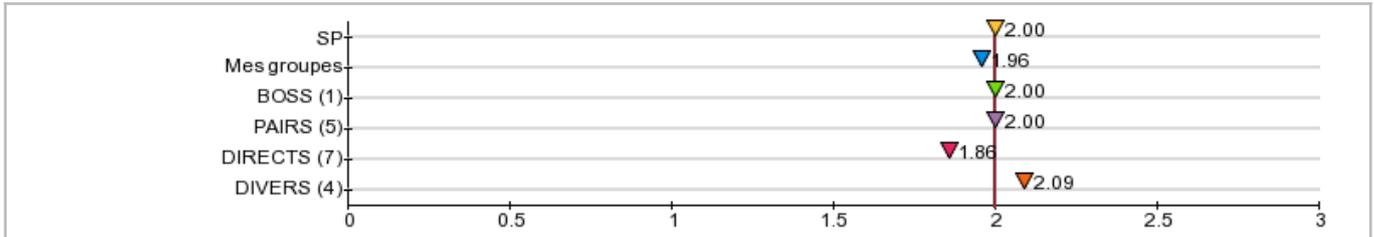
Synthèse par dimension

Stratégie / Prise de décision

Stratégie

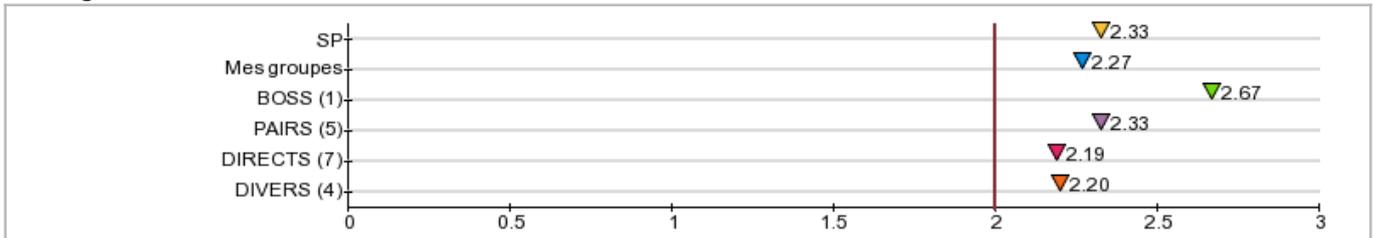


Prise de décision

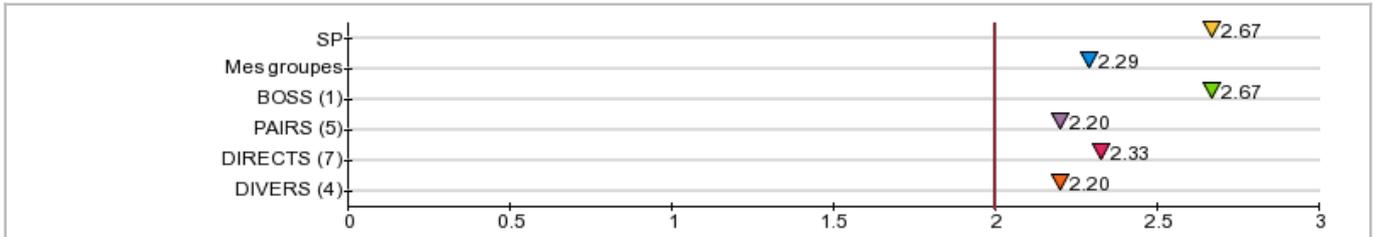


Pilotage de l'activité

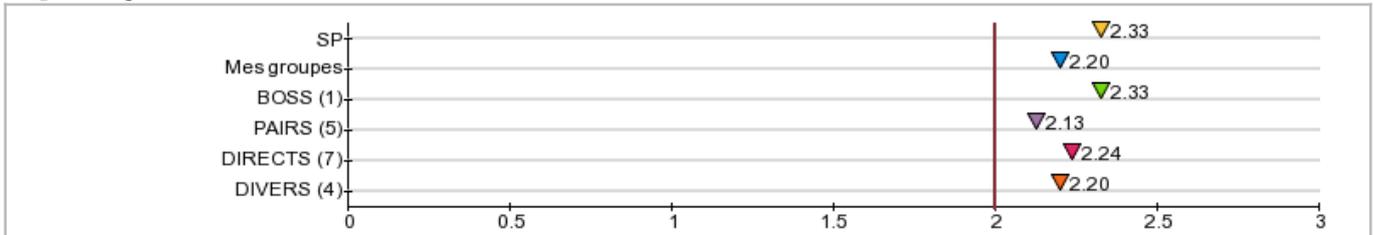
Management de l'activité



Mise en œuvre

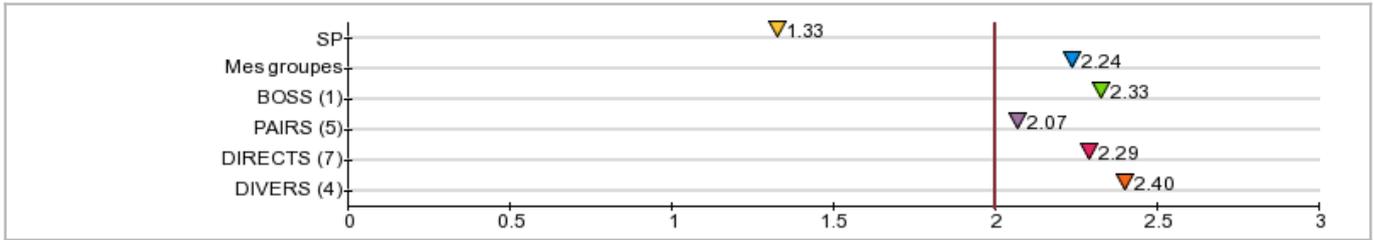


Reporting

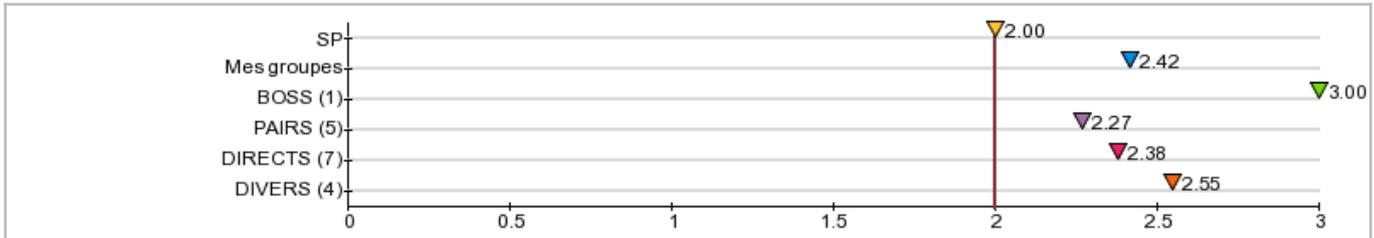


Orientation client / résultat

Orientation client

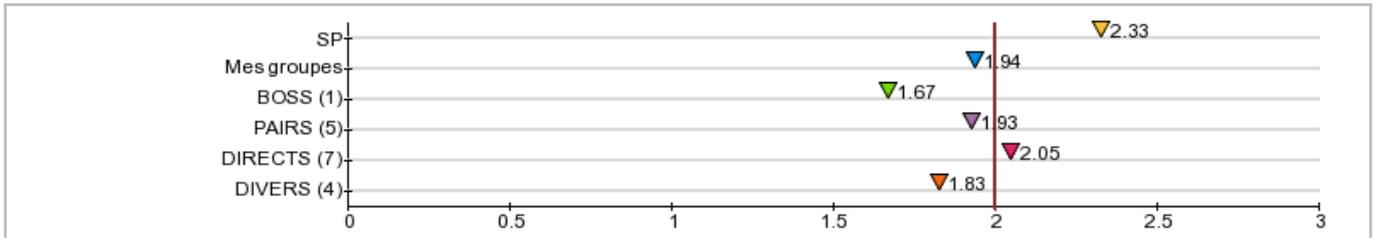


Orientation résultat

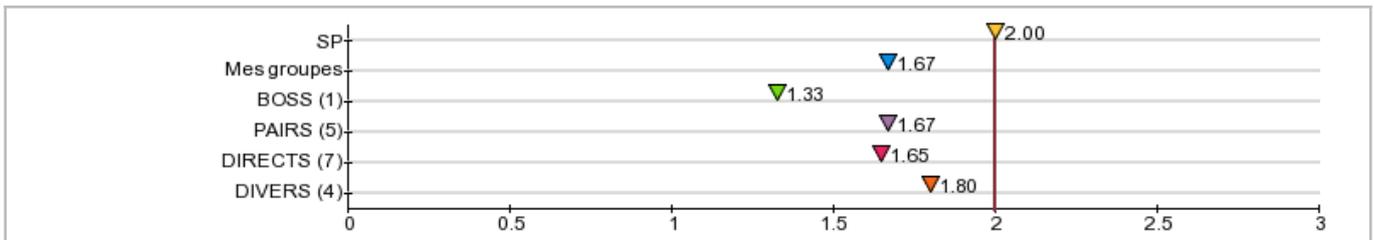


Communication

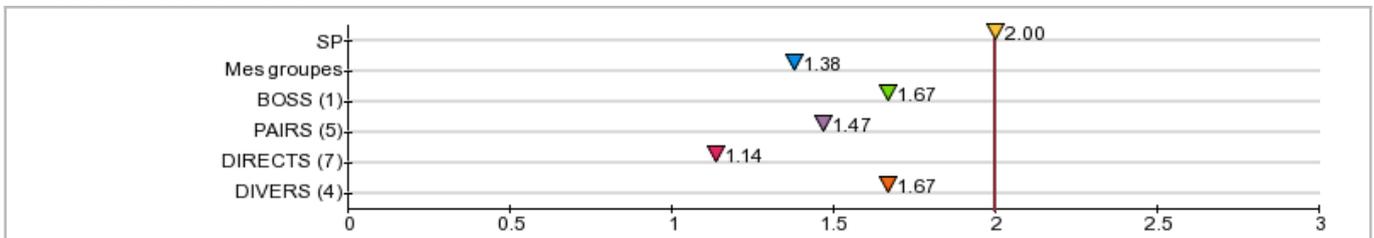
Communication orale



Communication écrite

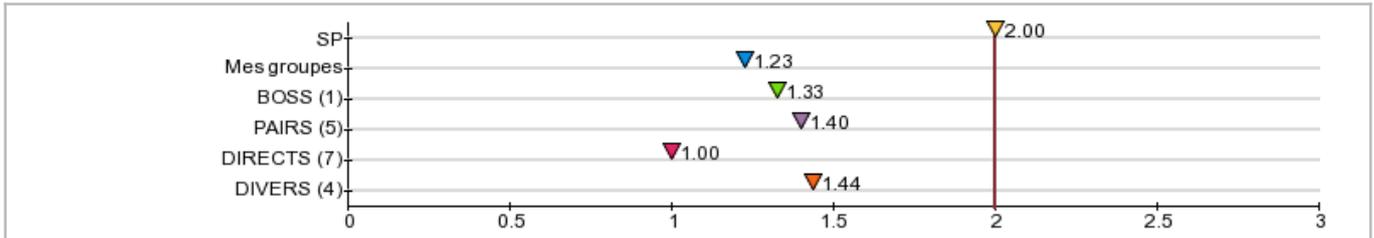


Efficacité relationnelle

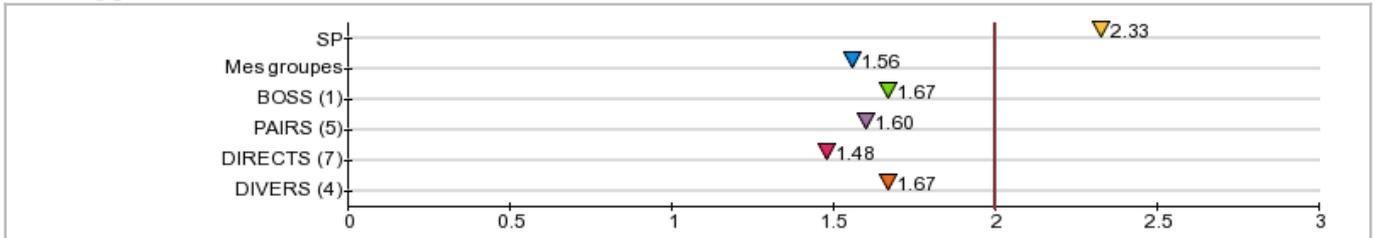


Développement des hommes et des femmes

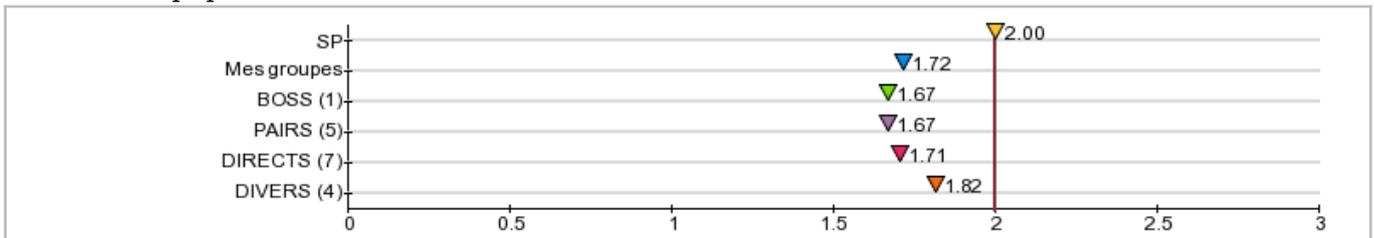
Motivation des collaborateurs



Développement des collaborateurs

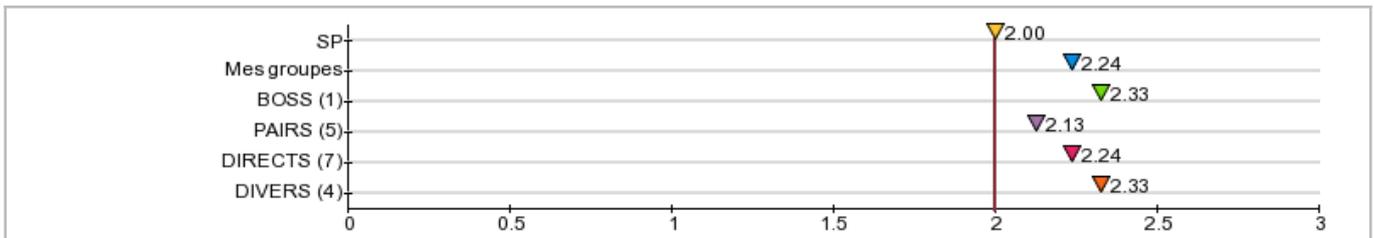


Travail en équipe

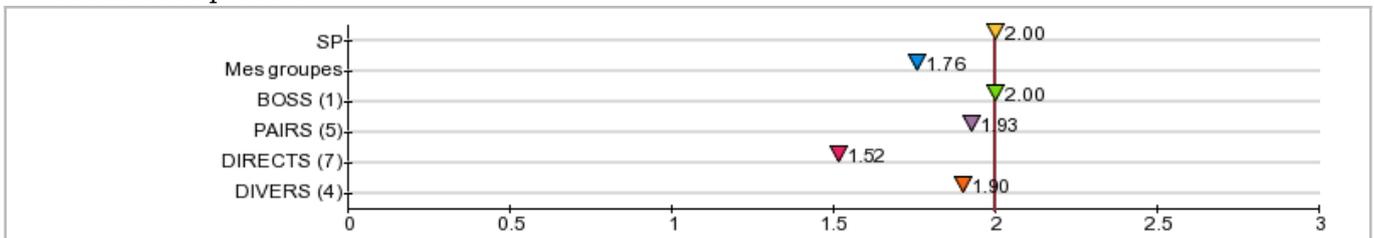


Attitude face au changement

Flexibilité / créativité

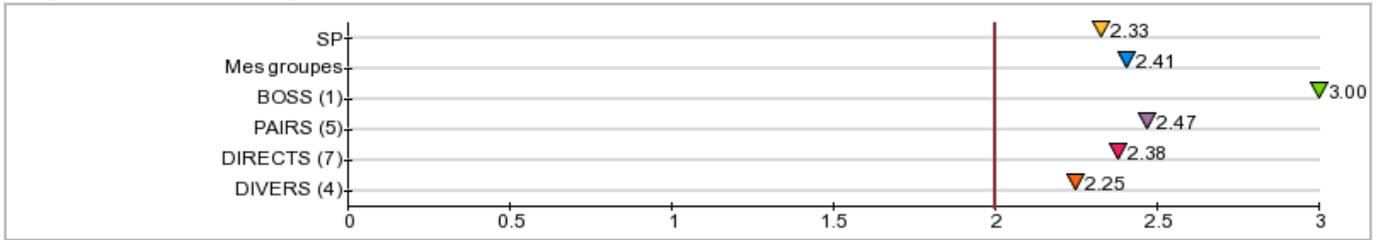


Efficacité sous pression

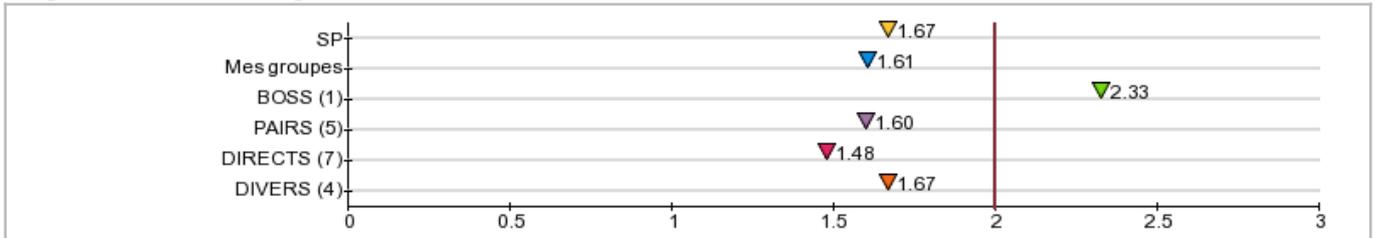


Dispositions personnelles / valeurs

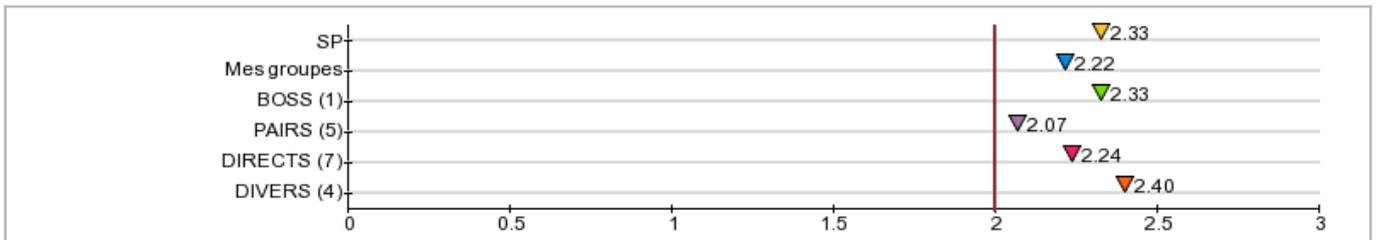
Dispositions intrinsèques



Dispositions extrinsèques



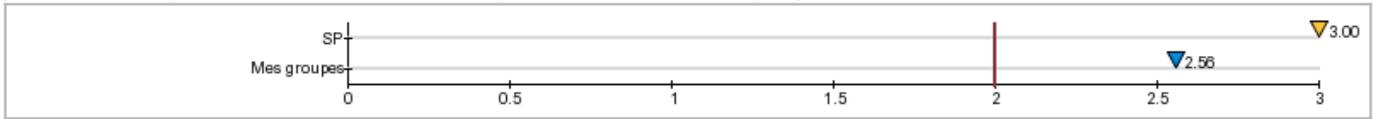
Valeurs



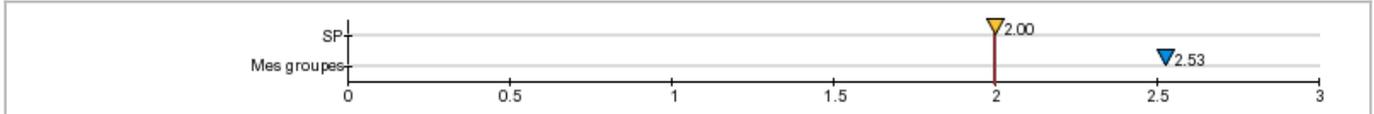
Top 7 Max

Scores les plus élevés de "Mes groupes" classés par ordre décroissant.

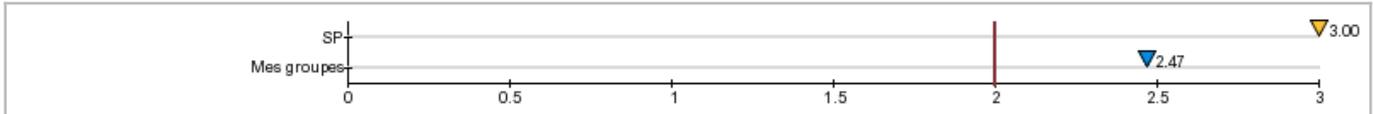
je bâtis des plans d'actions réalistes pour soutenir mes projets



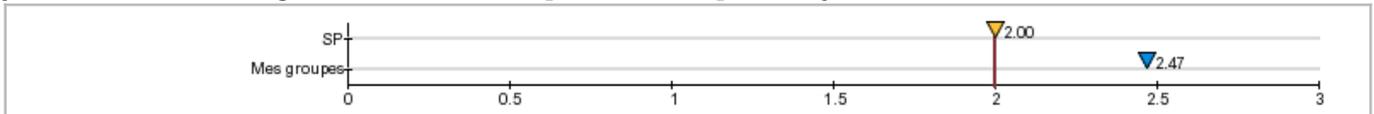
je vais jusqu'au bout de ce que j'entreprends



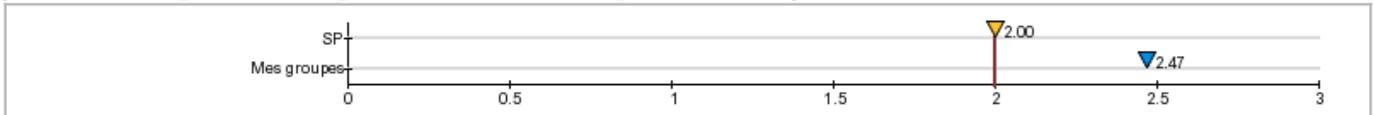
je dis ce que je fais et je fais ce que je dis (intégrité)



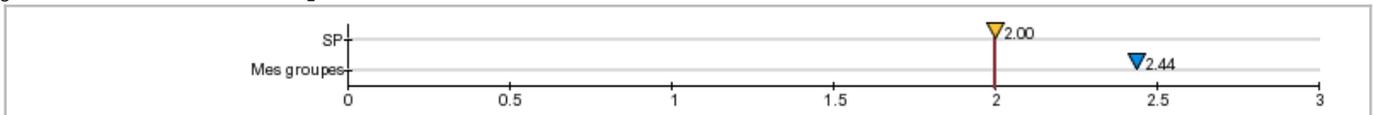
je focalise mon énergie sur des actions qui ont un impact majeur sur les résultats



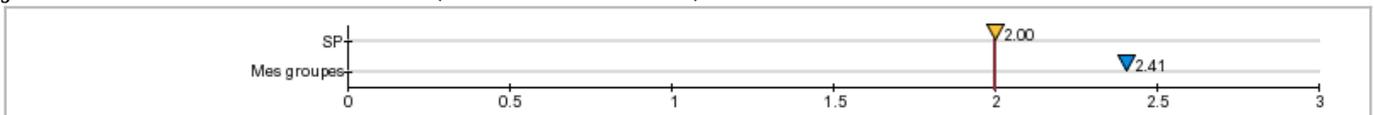
je m'investis pleinement pour atteindre ou dépasser les objectifs



j'élabore les outils adaptés au suivi de l'activité et des résultats



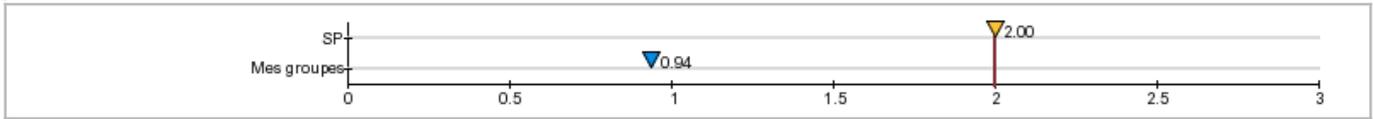
je mets la satisfaction du client (interne ou externe) au cœur de mes actions



Top 7 Min

TOP 7 Min général

je valorise les succès de mes collaborateurs



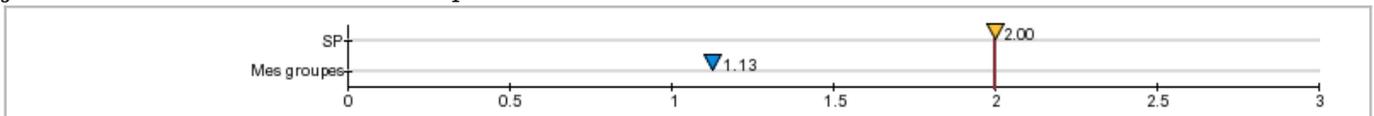
je rassure mes collaborateurs dans les situations difficiles



je suis à l'écoute et disponible pour mes collaborateurs



je sais écouter et reformuler des positions différentes des miennes



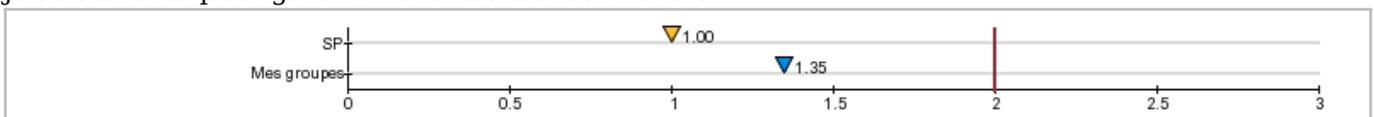
j'accepte les critiques et je sais en tirer profit



je délègue avec le niveau de contrôle suffisant



je suis à l'aise pour gérer différentes tâches à la fois

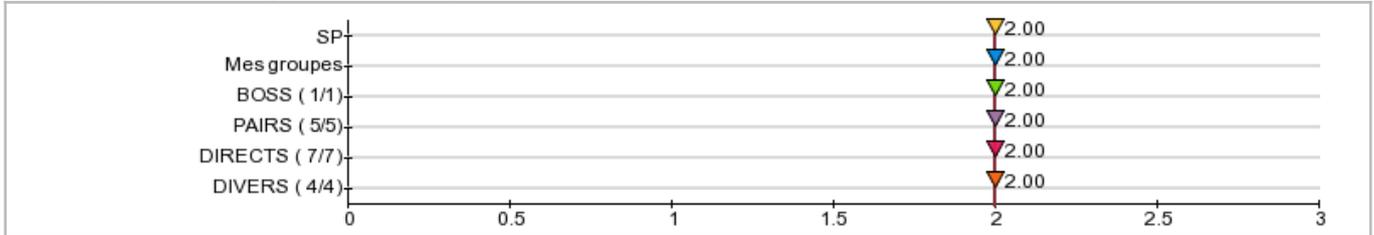


Synthèse par comportement observable

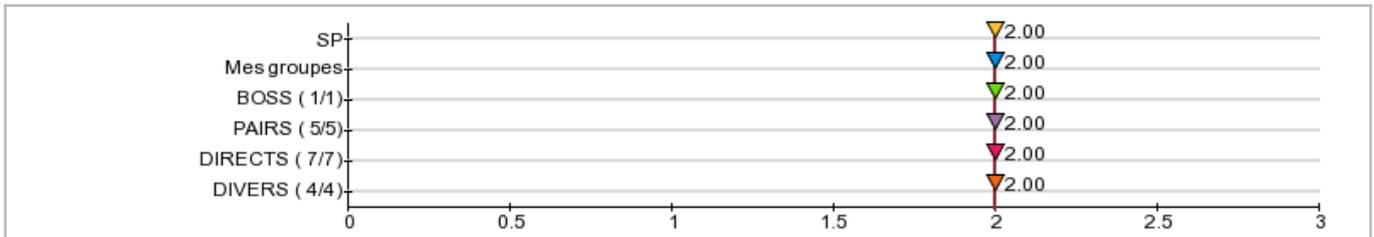
Stratégie / Prise de décision

Stratégie

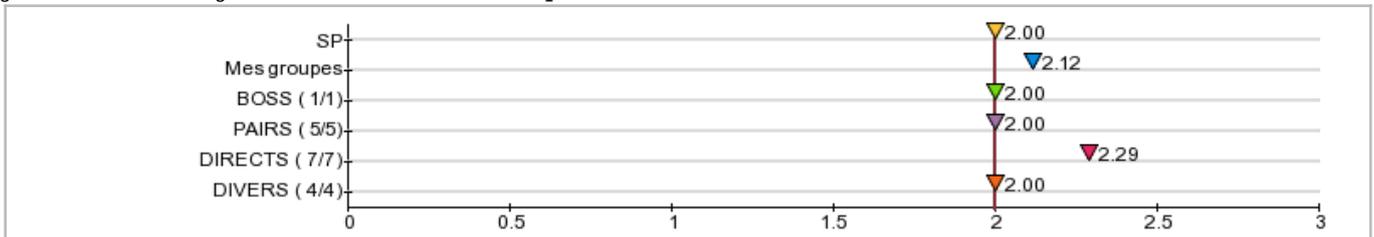
je comprends les enjeux et les objectifs définis par ma direction



je définis les priorités de mon entité (division, département, service ...) à partir des orientations de ma direction

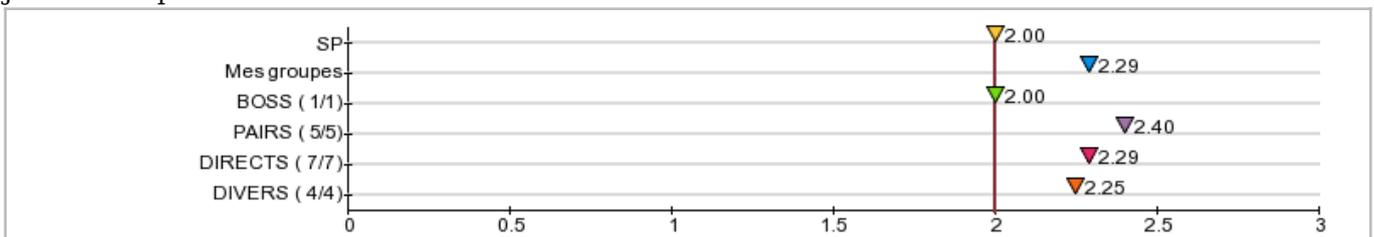


je traduis les objectifs de mon entité en plans d'action

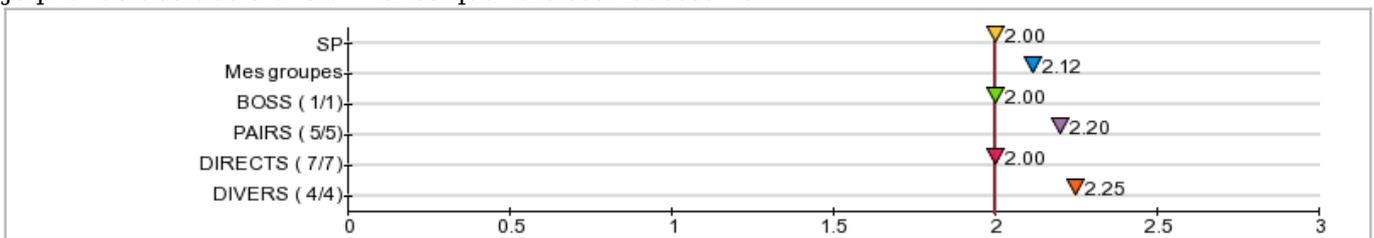


Prise de décision

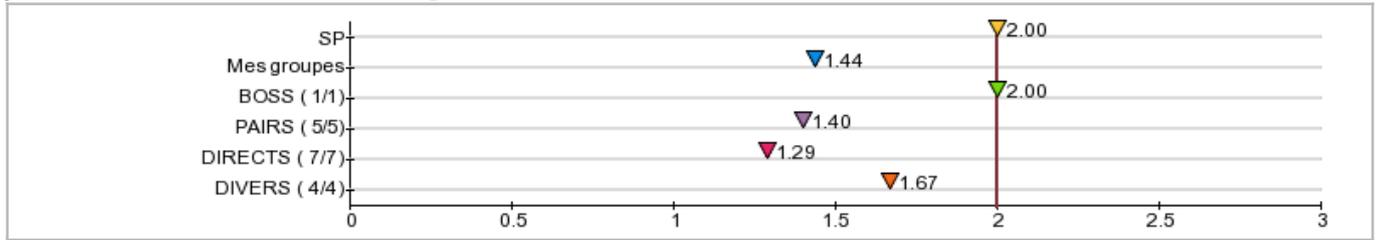
je tranche quand c'est à moi de décider



je prends des décisions difficiles quand c'est nécessaire



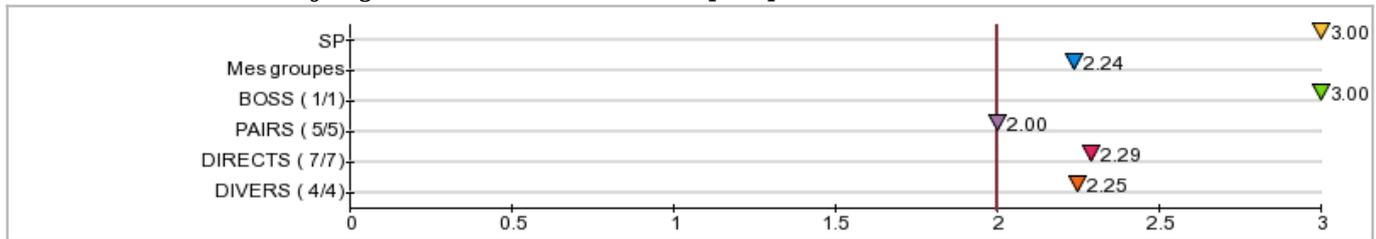
j'évalue avec discernement l'impact de mes décisions



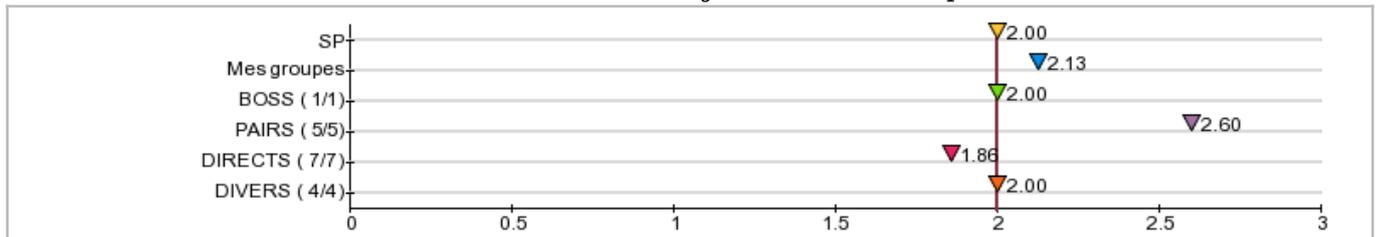
Pilotage de l'activité

Management de l'activité

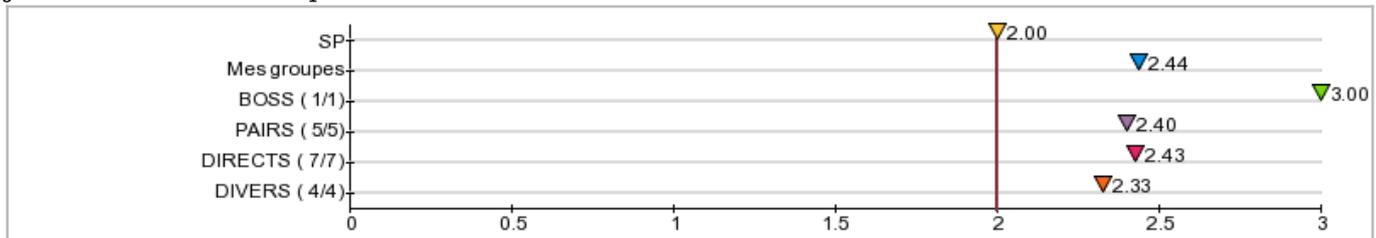
au sein de mon entité, j'organise l'activité dans une perspective d'efficacité



mes collaborateurs ont une vision claire de leurs objectifs et de leurs priorités

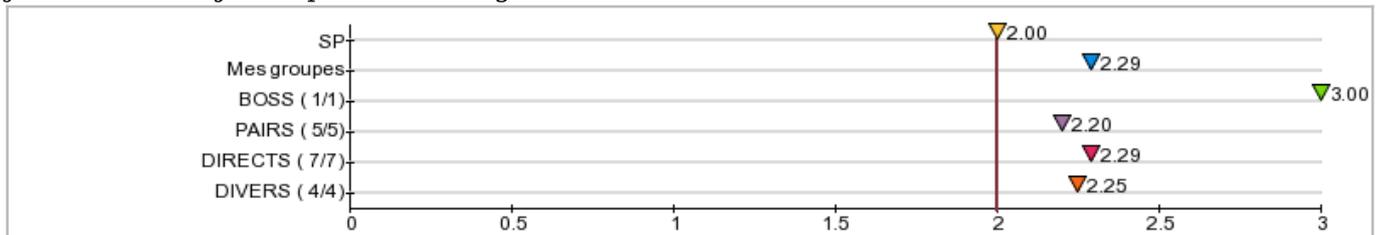


j'élabore les outils adaptés au suivi de l'activité et des résultats

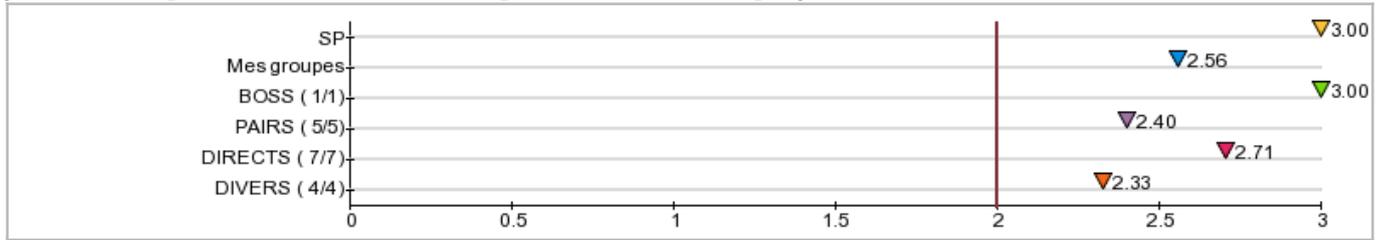


Mise en œuvre

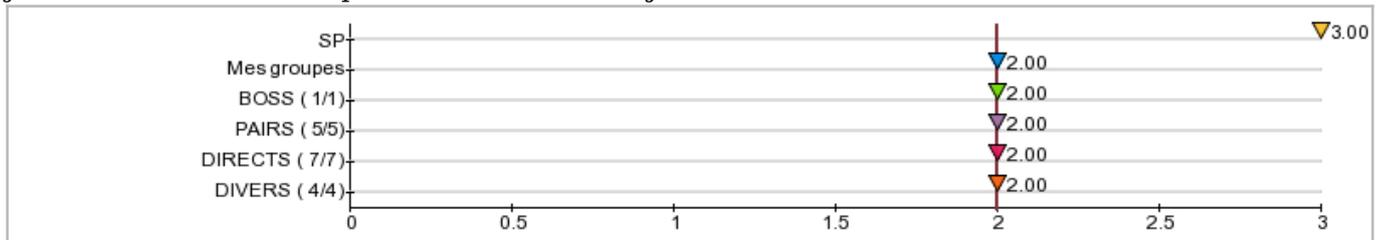
je donne des objectifs précis et atteignables



je bâtis des plans d'actions réalistes pour soutenir mes projets

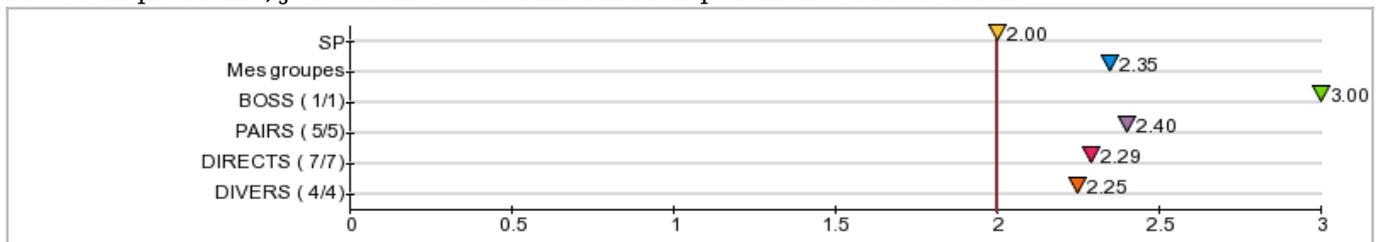


je suis l'avancement des plans d'actions et les ajuste si nécessaire

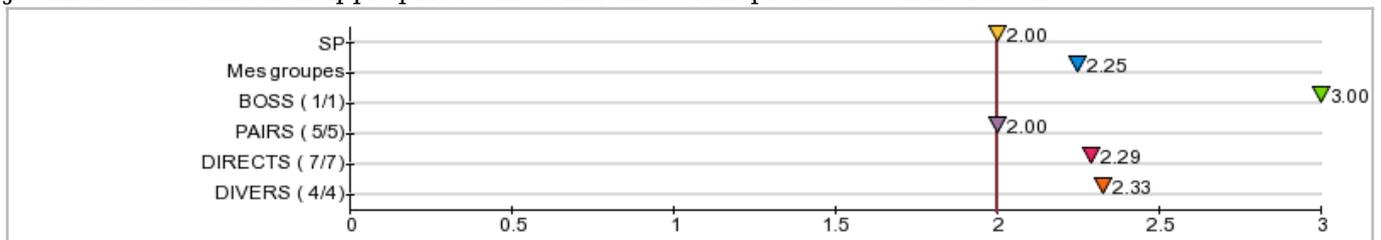


Reporting

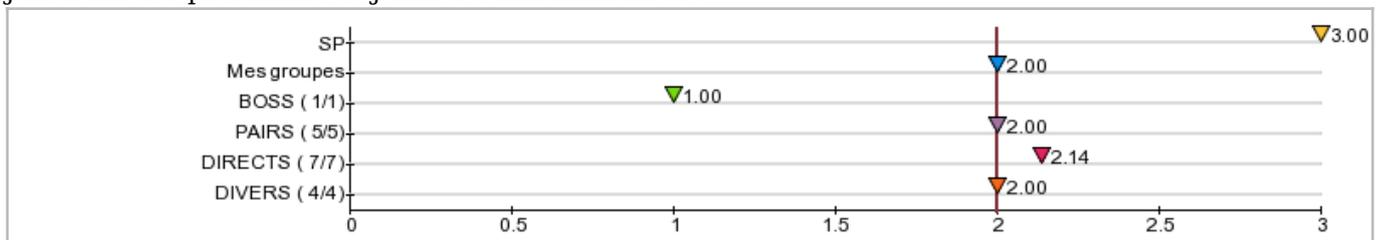
face à un problème, je recueille toute l'information pertinente à la décision



je diffuse l'information appropriée tant à ma direction qu'à mes collaborateurs



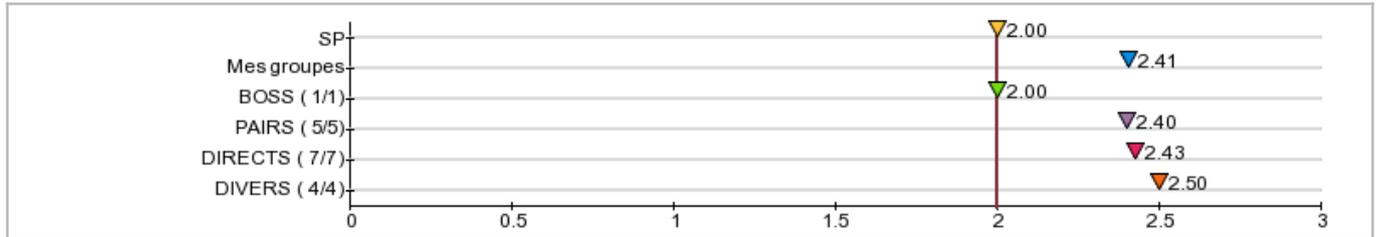
j'identifie les problèmes et j'alerte suffisamment tôt



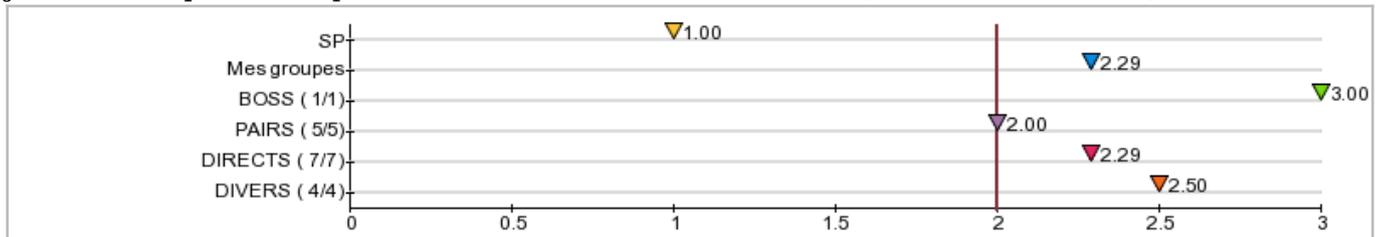
Orientation client / résultat

Orientation client

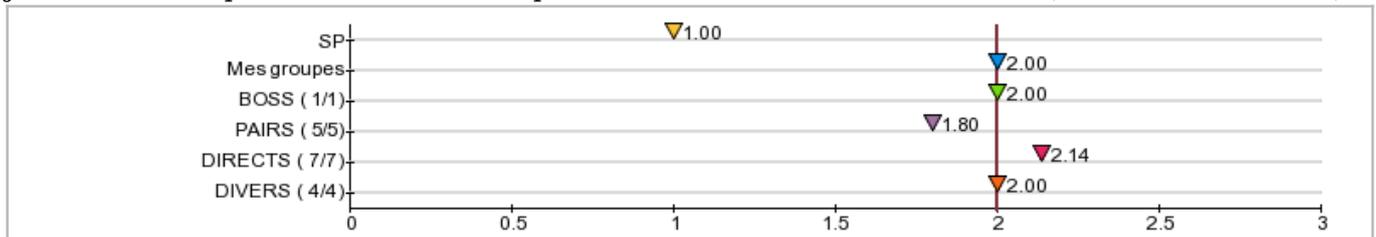
je mets la satisfaction du client (interne ou externe) au cœur de mes actions



je veille à la qualité des produits et services rendus aux clients (internes ou externes)

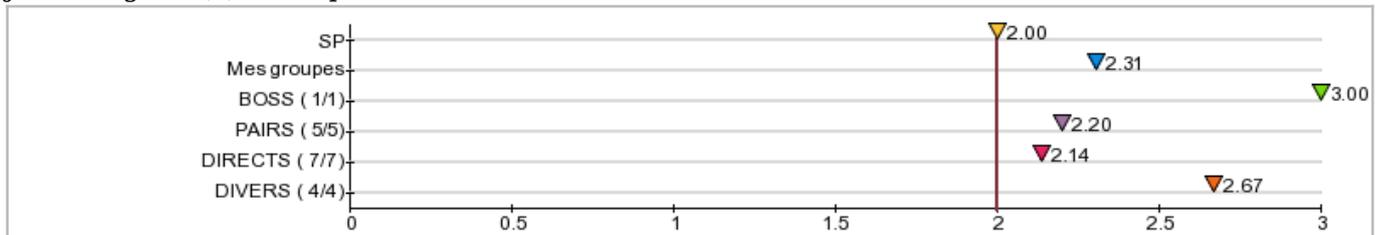


je recherche en permanence des idées pour satisfaire les besoins des clients (internes ou externes)

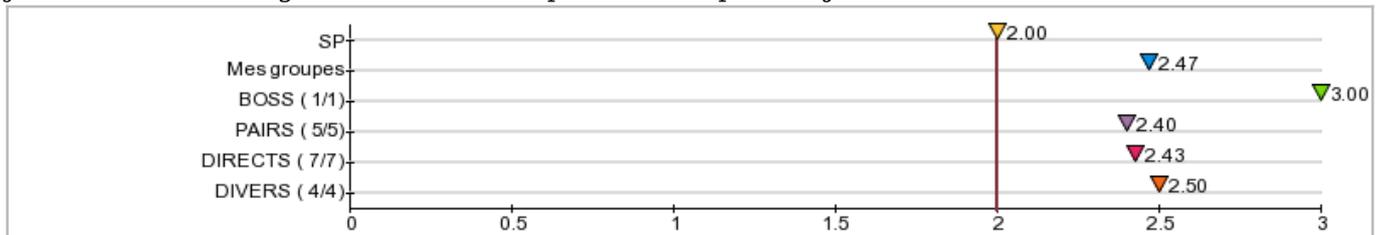


Orientation résultat

je suis vigilant(e) au respect des délais



je focalise mon énergie sur des actions qui ont un impact majeur sur les résultats



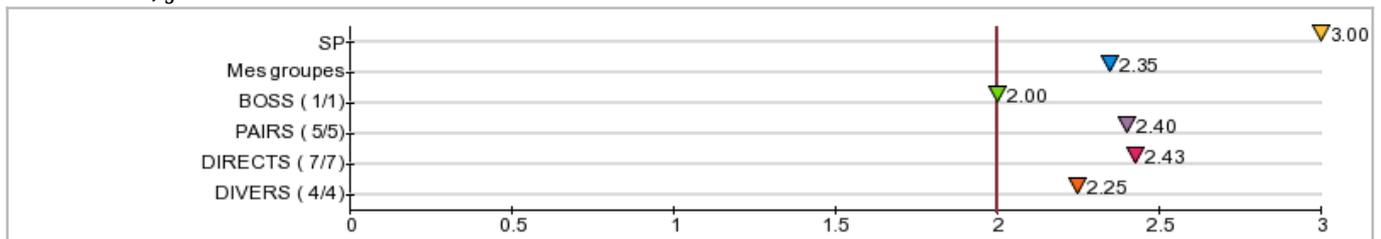
je m'investis pleinement pour atteindre ou dépasser les objectifs



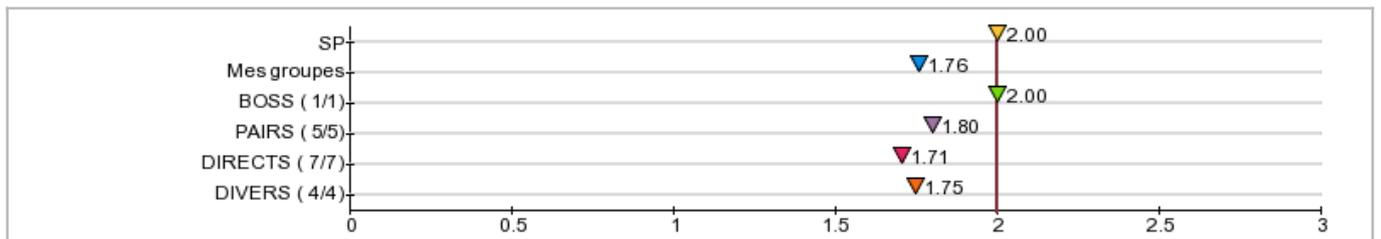
Communication

Communication orale

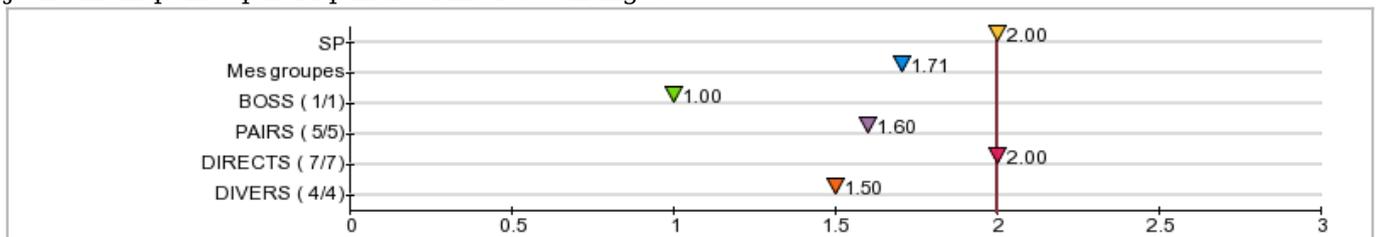
en réunion, je suis à l'aise dans ma communication orale



mes interventions orales sont claires et structurées

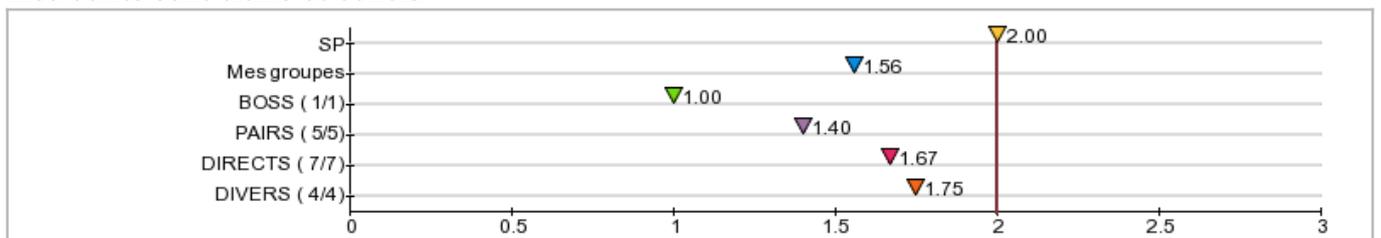


je ne monopolise pas la parole dans les échanges

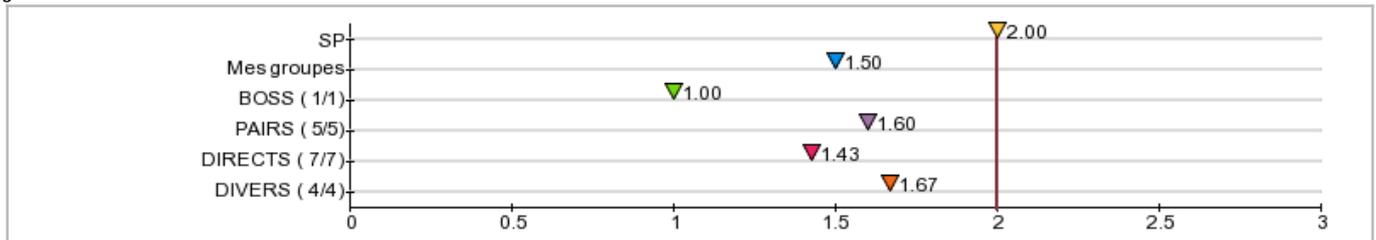


Communication écrite

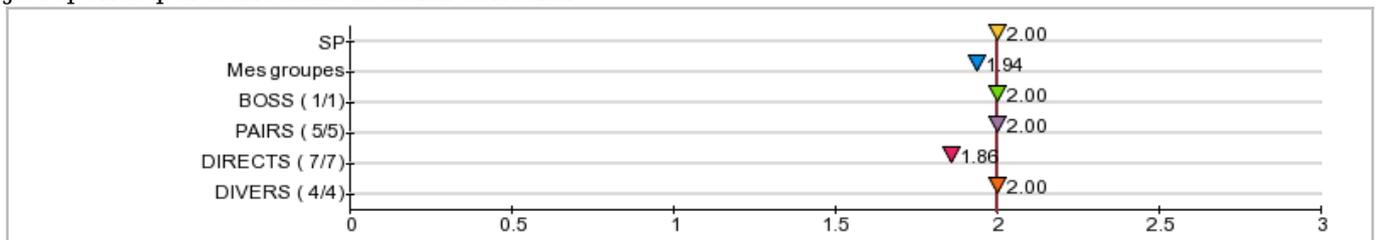
mes écrits sont clairs et concis



je limite les destinataires de mes mails au strict nécessaire

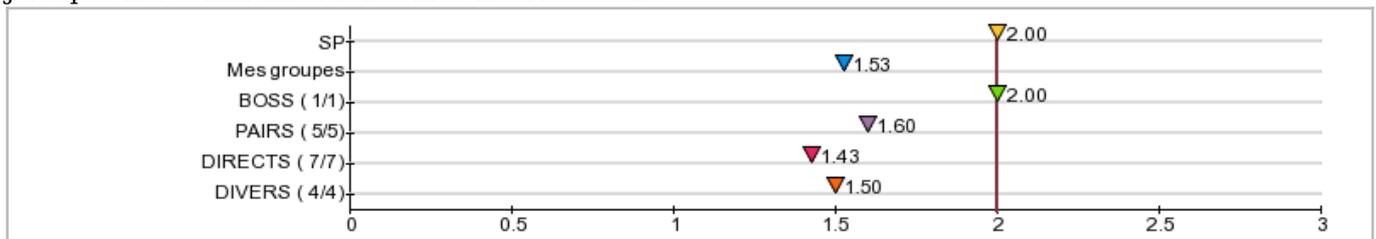


je réponds par écrit dans le délai convenu

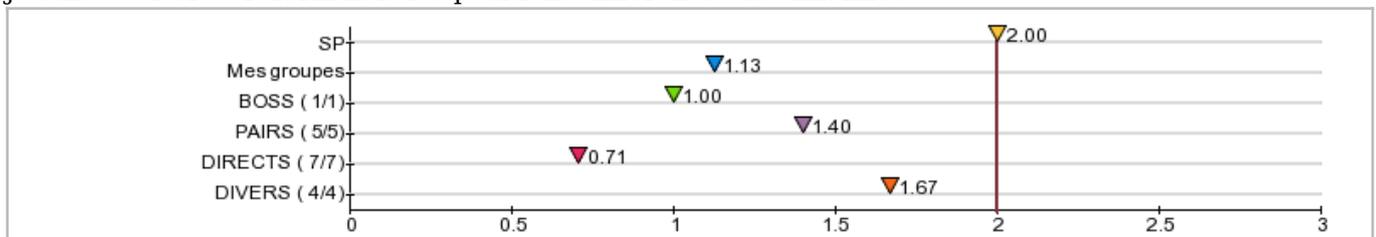


Efficacité relationnelle

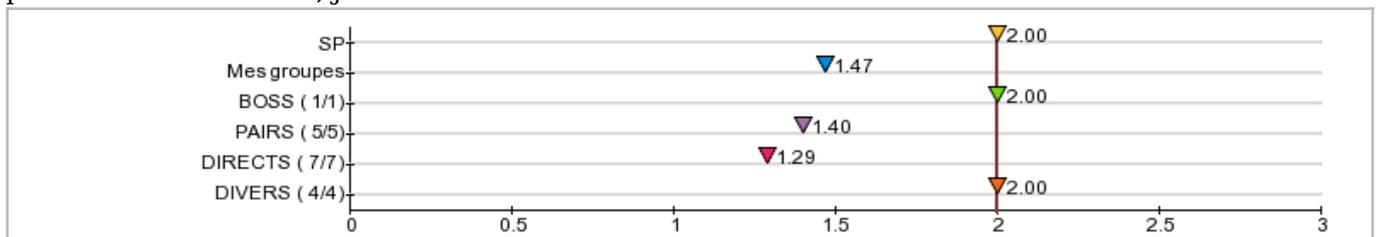
j'adapte ma communication à mes interlocuteurs



je sais écouter et reformuler des positions différentes des miennes



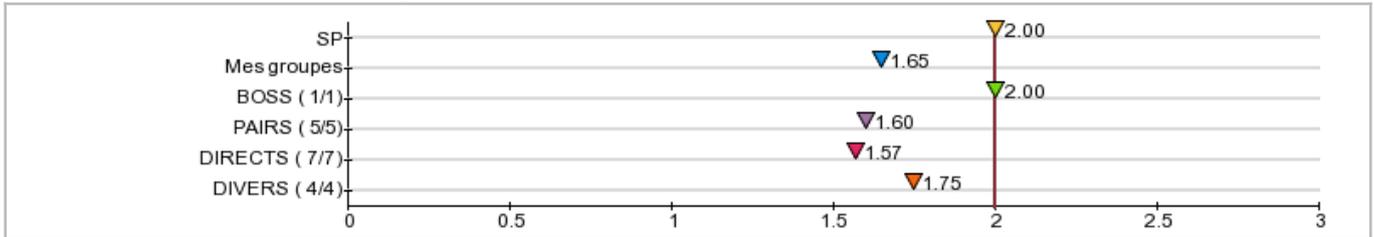
par ma communication, je mobilise mes interlocuteurs



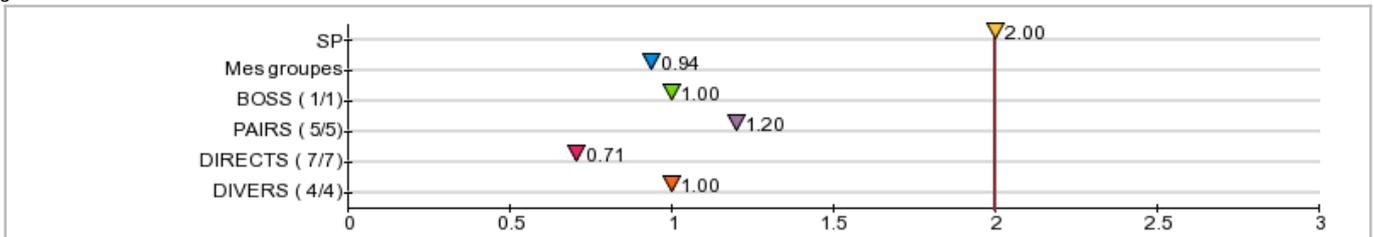
Développement des hommes et des femmes

Motivation des collaborateurs

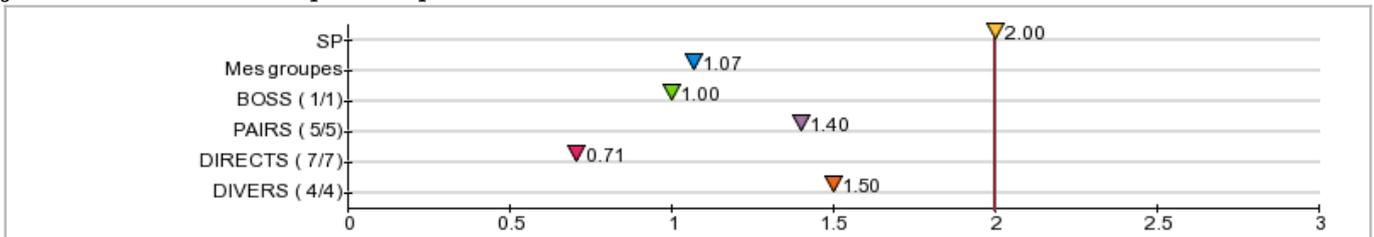
je donne du sens aux actions pour mobiliser mes collaborateurs



je valorise les succès de mes collaborateurs

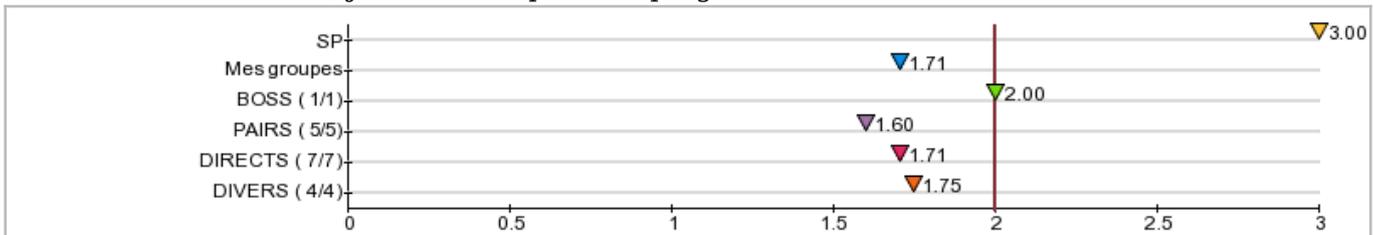


je suis à l'écoute et disponible pour mes collaborateurs

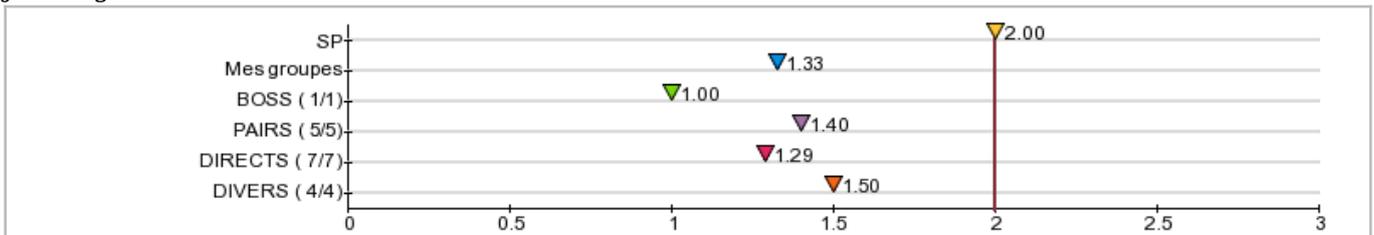


Développement des collaborateurs

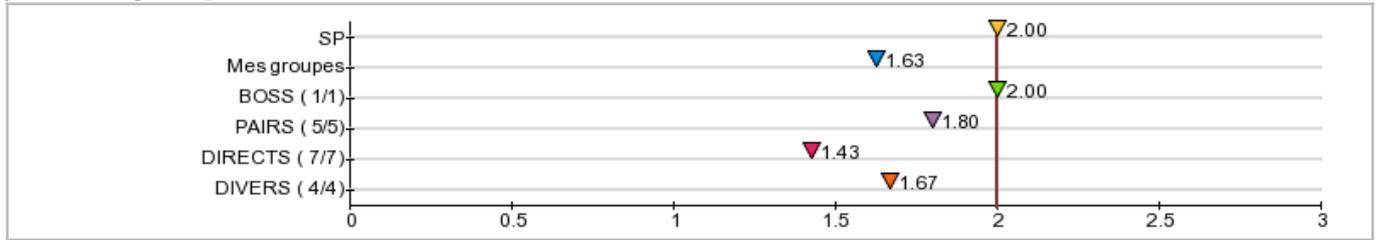
avec mes collaborateurs, j'élabore des plans de progrès individuels



je délègue avec le niveau de contrôle suffisant

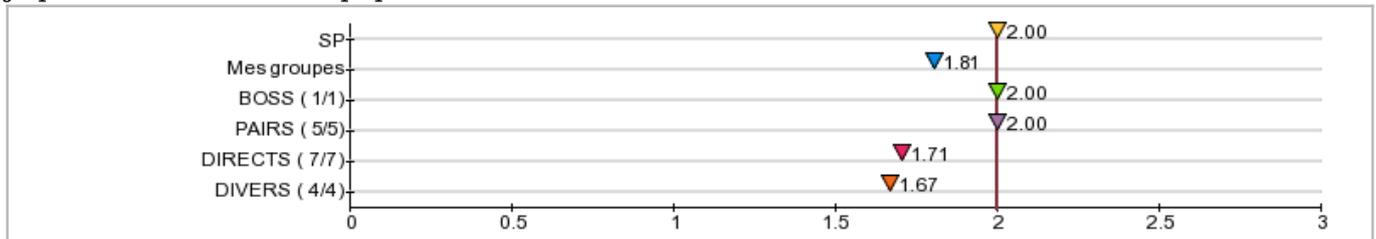


j'encourage la prise d'initiative au sein de mon entité

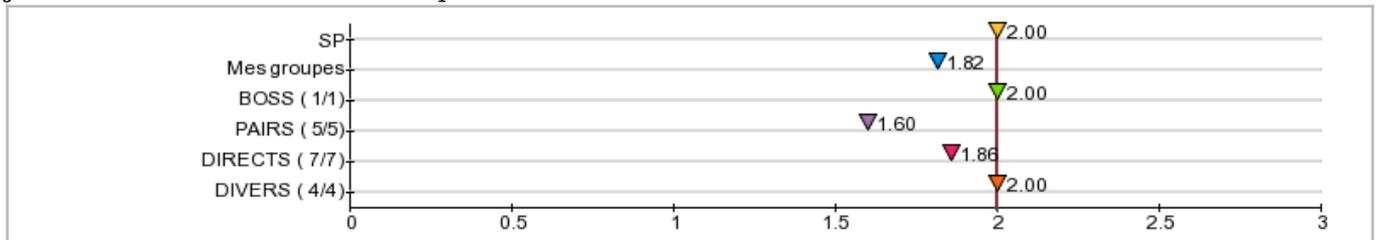


Travail en équipe

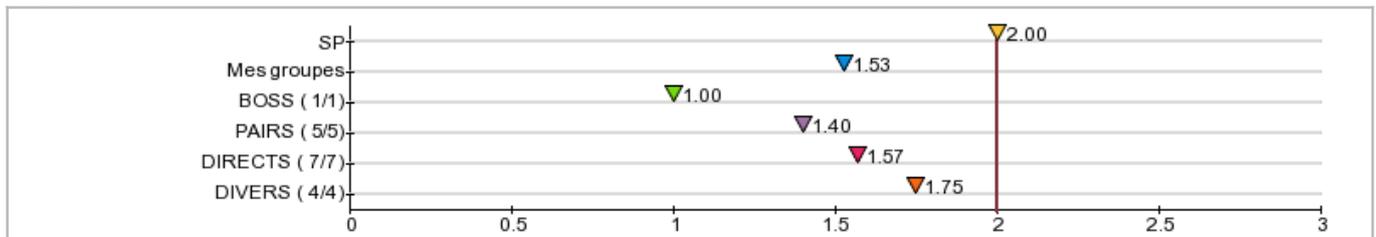
je promeus le travail d'équipe au sein de mon entité



je contribue activement à la coopération entre les différentes entités



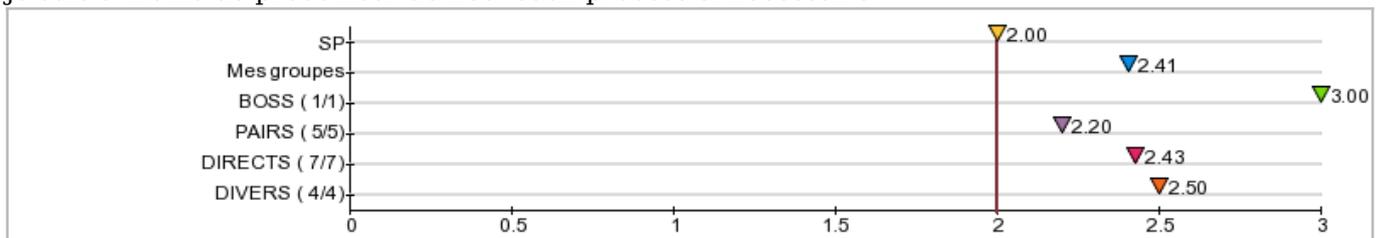
je fais participer tous les acteurs clés d'un projet y compris ceux qui n'appartiennent pas à mon entité



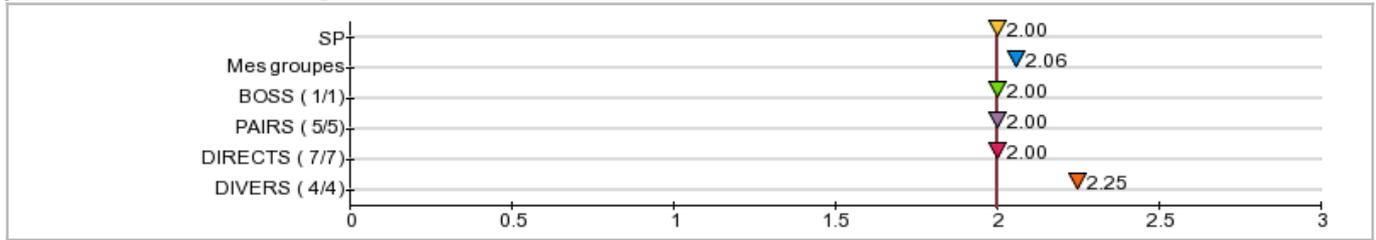
Attitude face au changement

Flexibilité / créativité

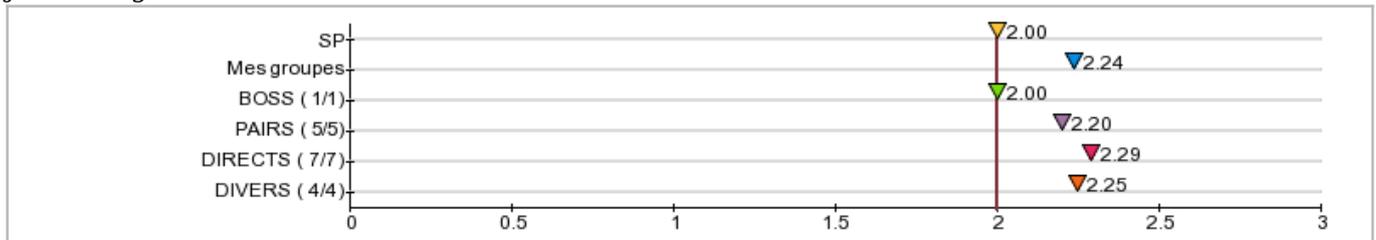
je suis à même de préconiser de nouveaux process si nécessaire



je favorise l'innovation pour améliorer l'efficacité

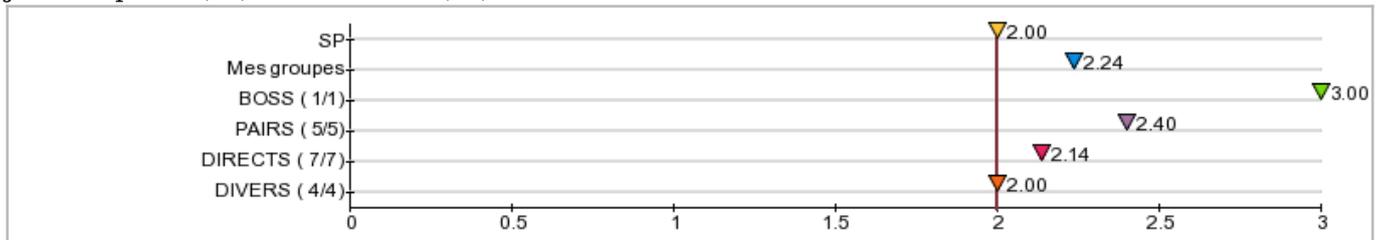


j'encourage les idées nouvelles

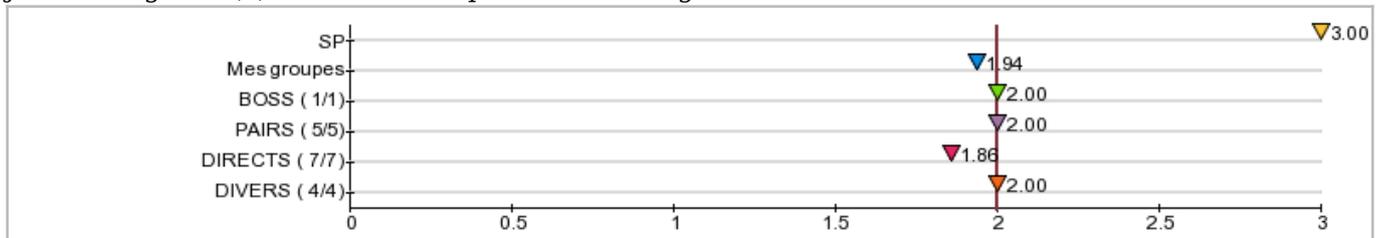


Efficacité sous pression

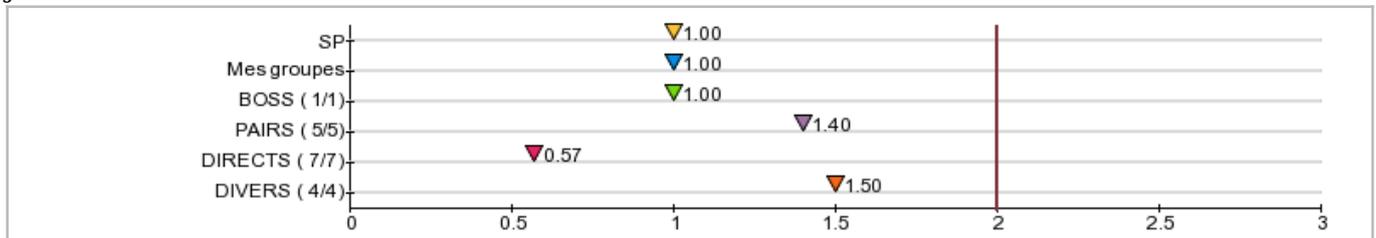
je reste positif(ve) et constructif(ve) en situation de stress



je reste organisé(e) même sous la pression de l'urgence



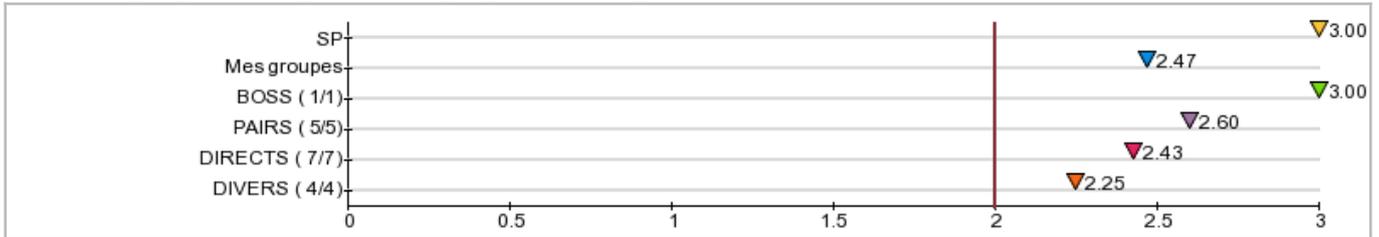
je rassure mes collaborateurs dans les situations difficiles



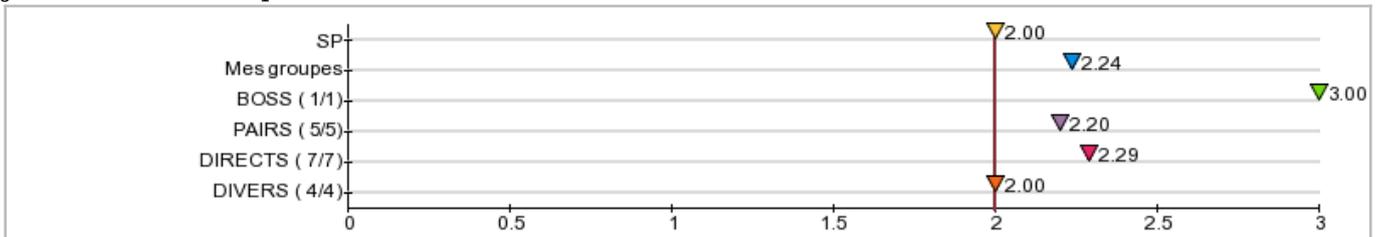
Dispositions personnelles / valeurs

Dispositions intrinsèques

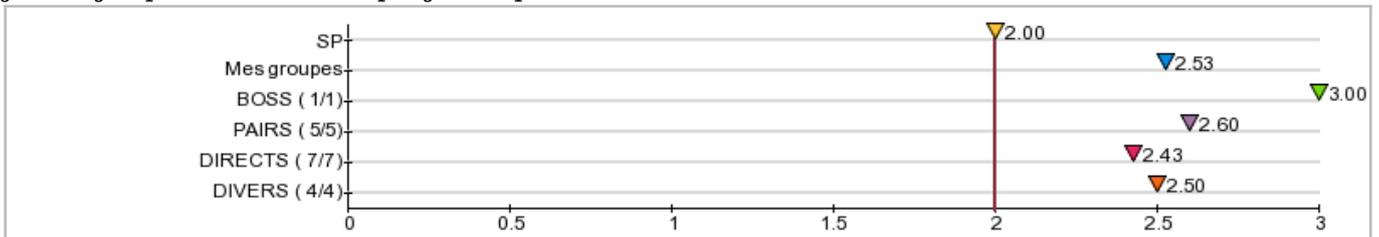
je dis ce que je fais et je fais ce que je dis (intégrité)



j'assume les conséquences de mes décisions

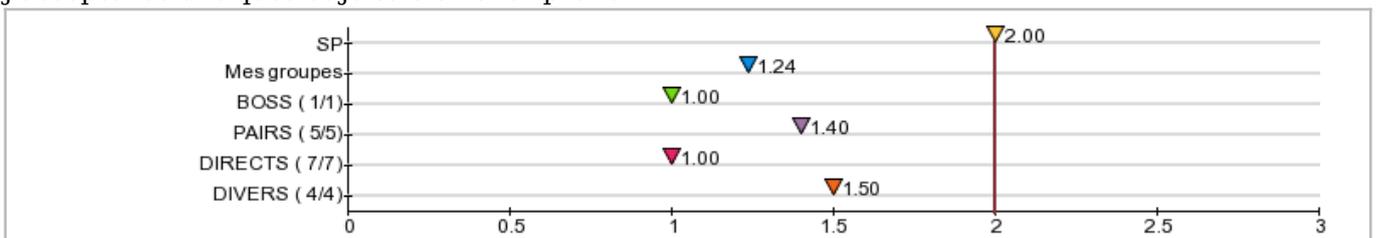


je vais jusqu'au bout de ce que j'entreprends

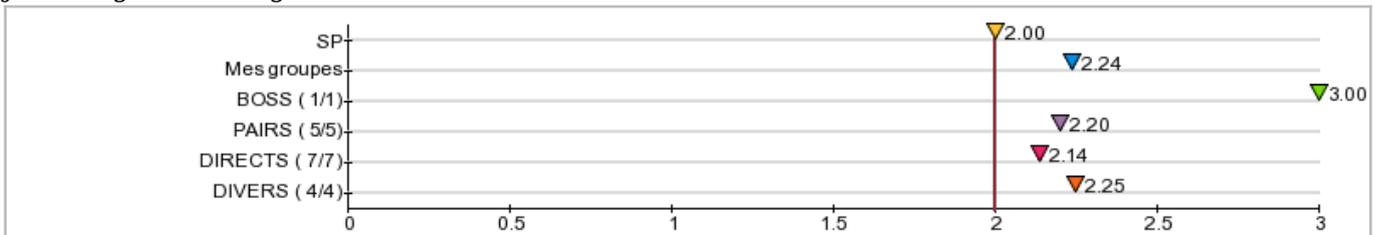


Dispositions extrinsèques

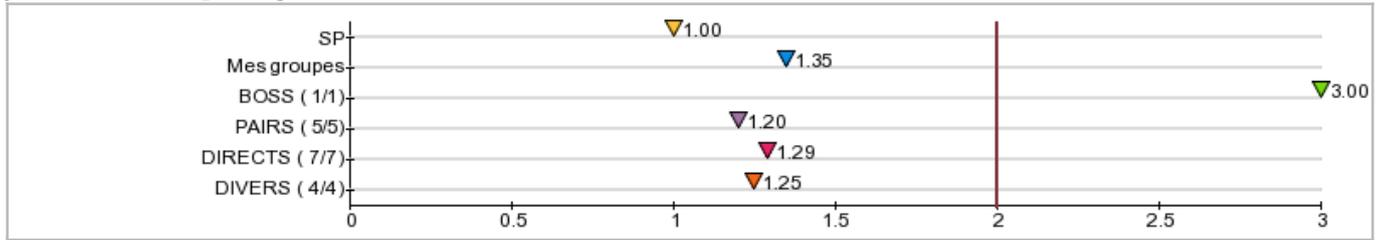
j'accepte les critiques et je sais en tirer profit



je témoigne d'une égalité d'humeur en toutes circonstances

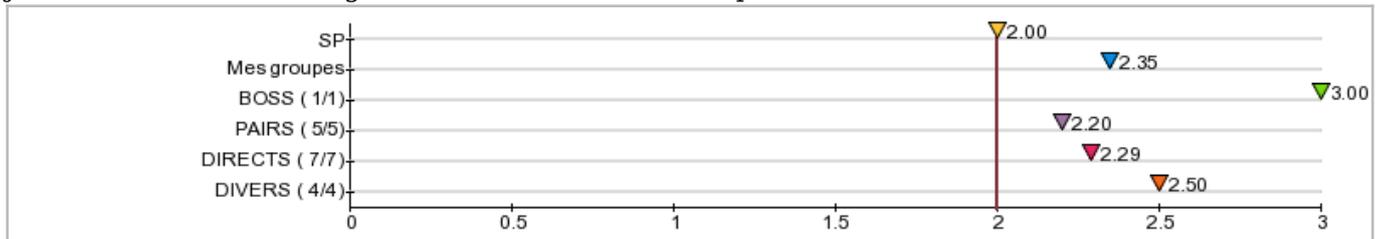


je suis à l'aise pour gérer différentes tâches à la fois

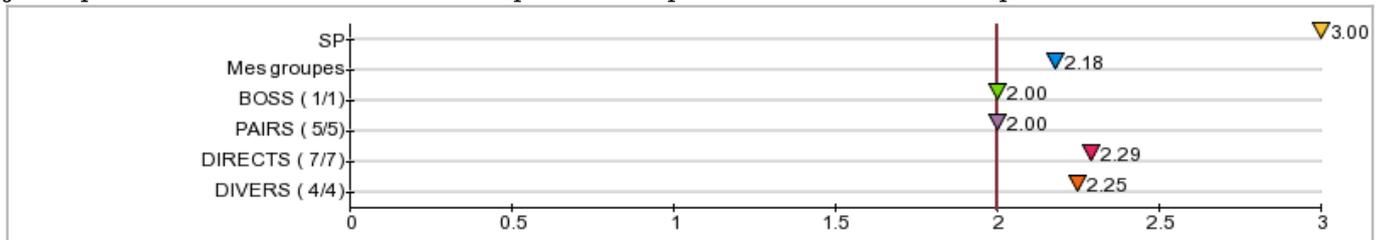


Valeurs

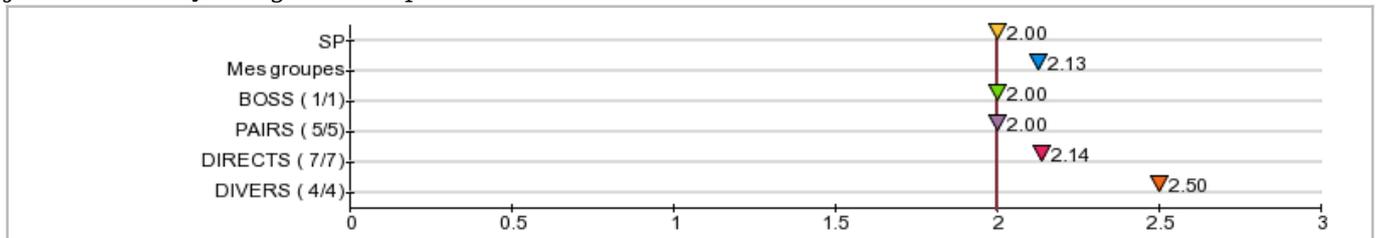
j'incarne dans mon management les valeurs de l'entreprise



je respecte et diffuse les chartes éthiques et comportementales de l'entreprise



je traite de façon digne et respectueuse l'ensemble de mes interlocuteurs internes et externes



Dispersion des réponses par groupe

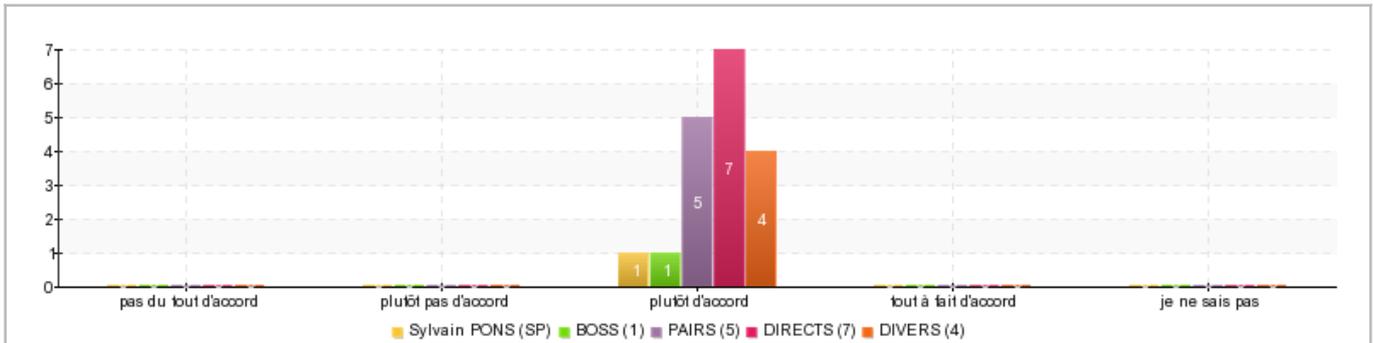
Stratégie / Prise de décision

Stratégie

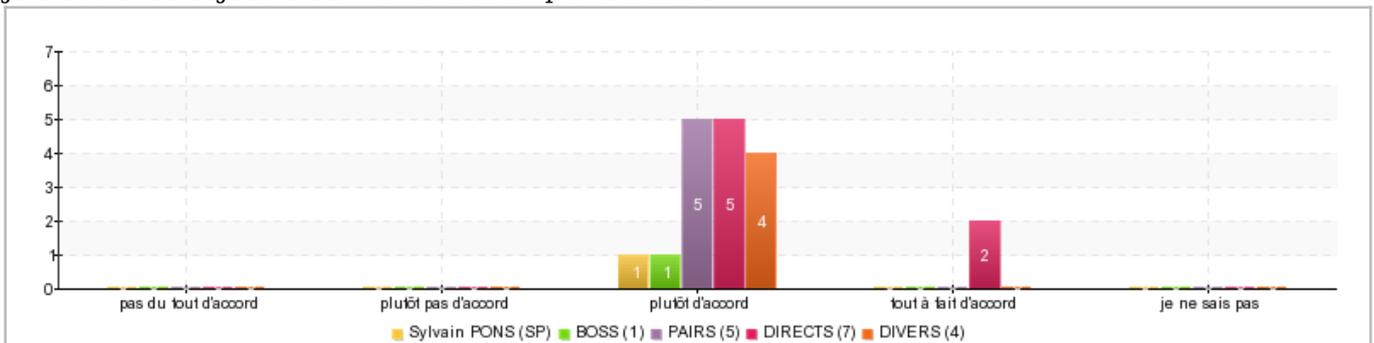
je comprends les enjeux et les objectifs définis par ma direction



je définis les priorités de mon entité (division, département, service ...) à partir des orientations de ma direction

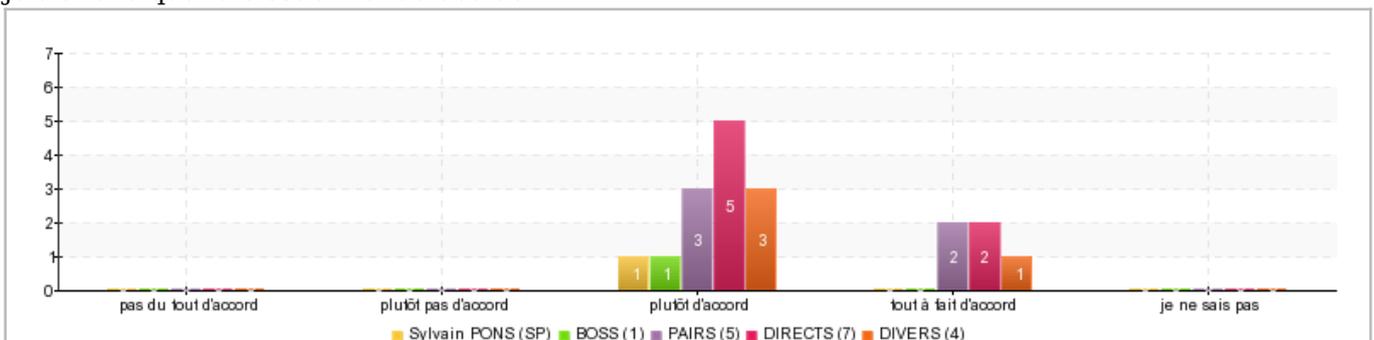


je traduis les objectifs de mon entité en plans d'action

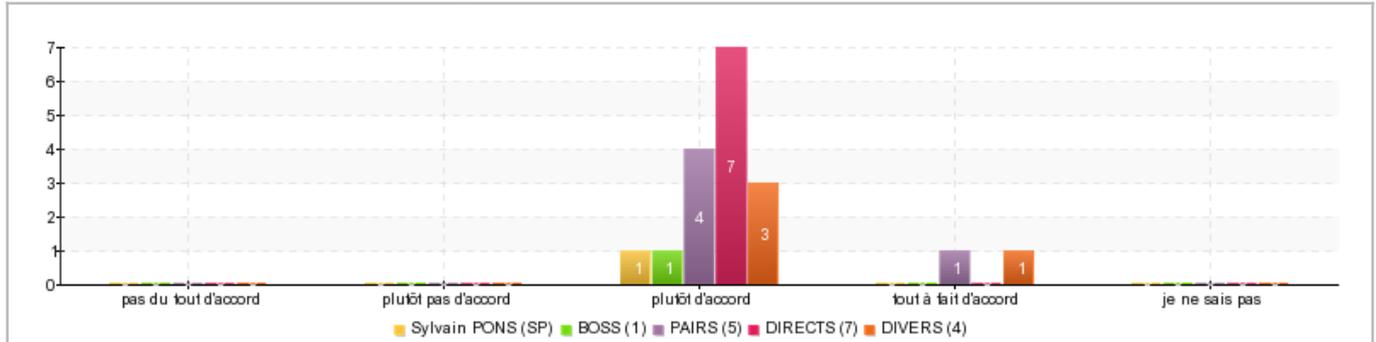


Prise de décision

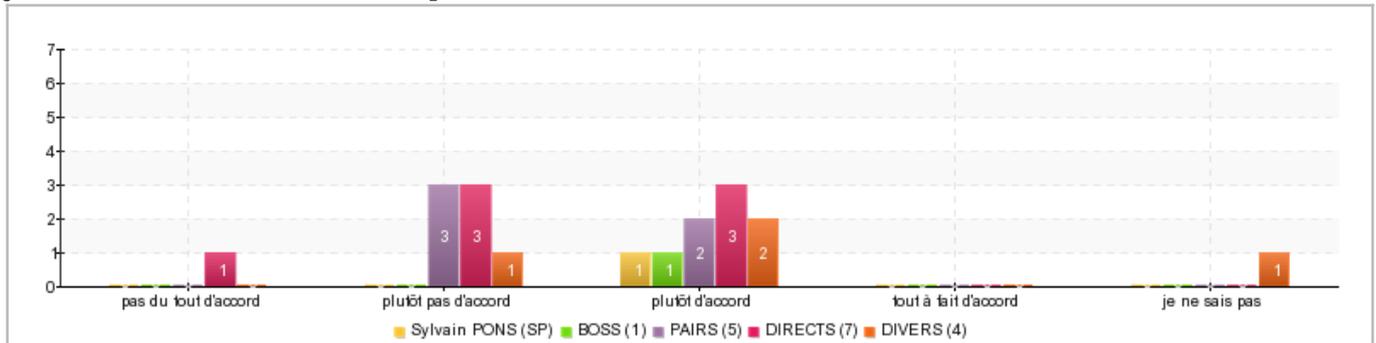
je tranche quand c'est à moi de décider



je prends des décisions difficiles quand c'est nécessaire



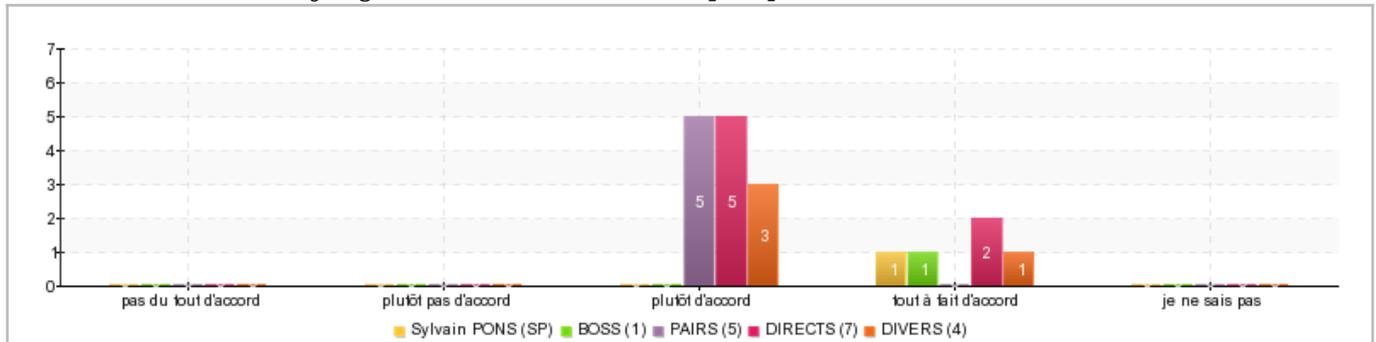
j'évalue avec discernement l'impact de mes décisions



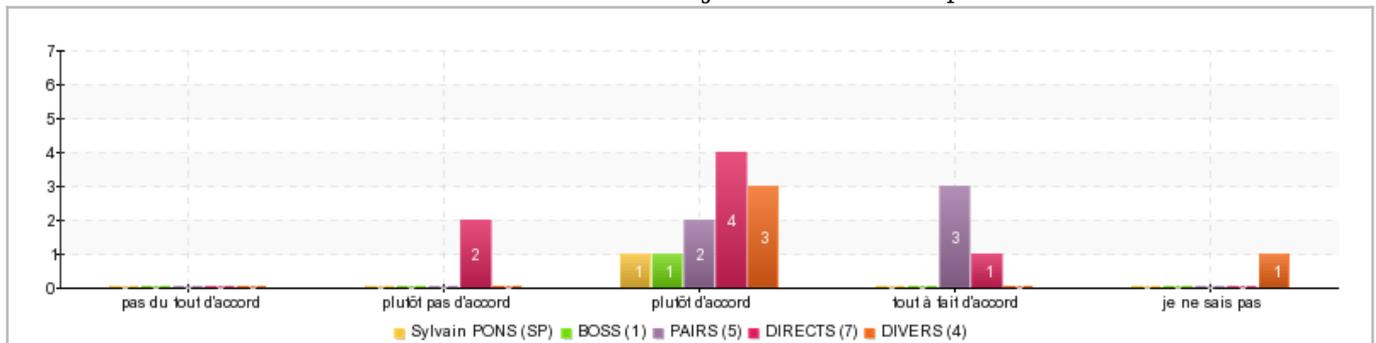
Pilotage de l'activité

Management de l'activité

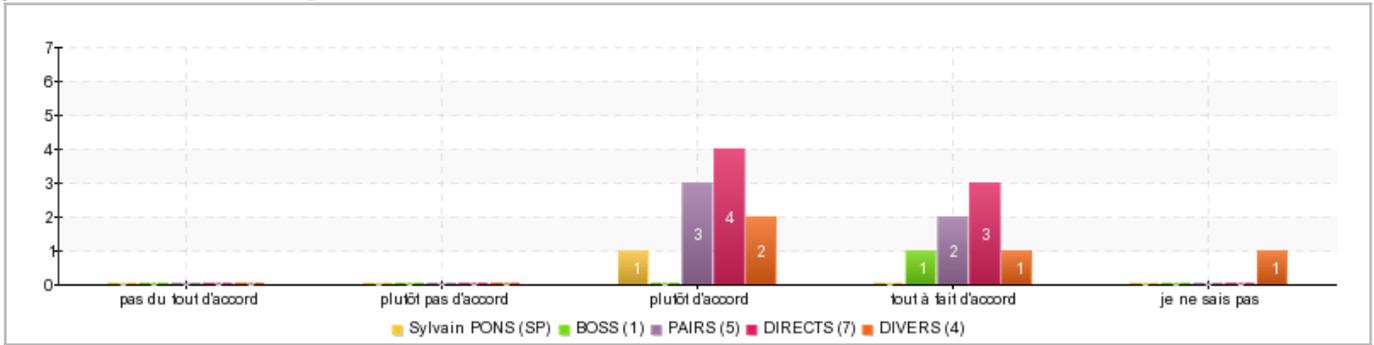
au sein de mon entité, j'organise l'activité dans une perspective d'efficacité



mes collaborateurs ont une vision claire de leurs objectifs et de leurs priorités

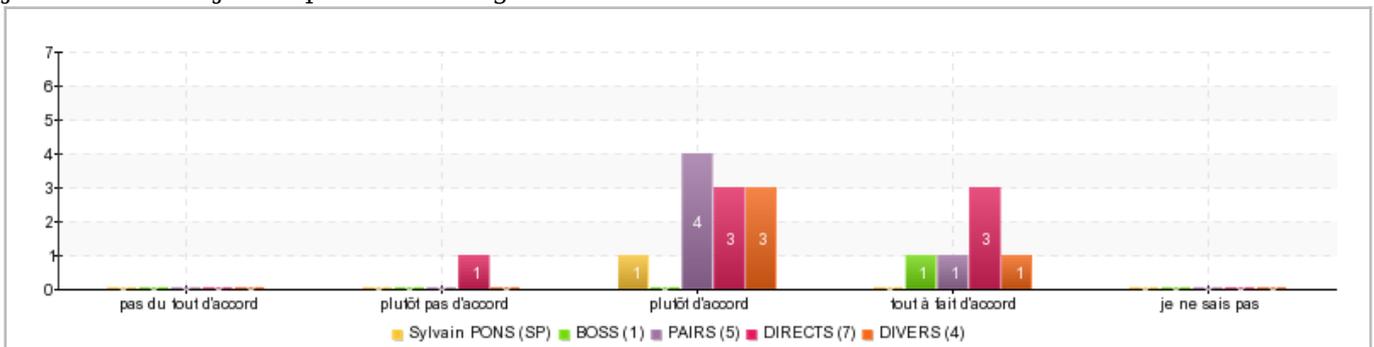


j'élabore les outils adaptés au suivi de l'activité et des résultats

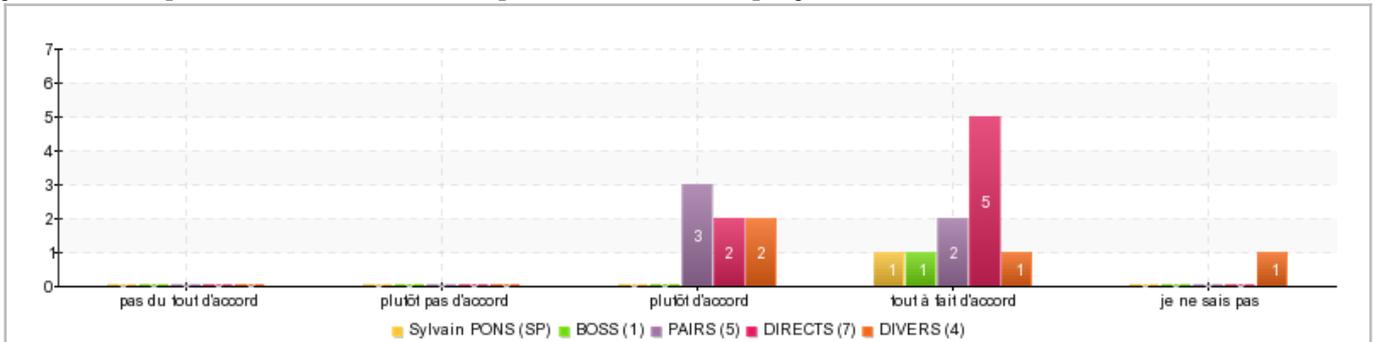


Mise en œuvre

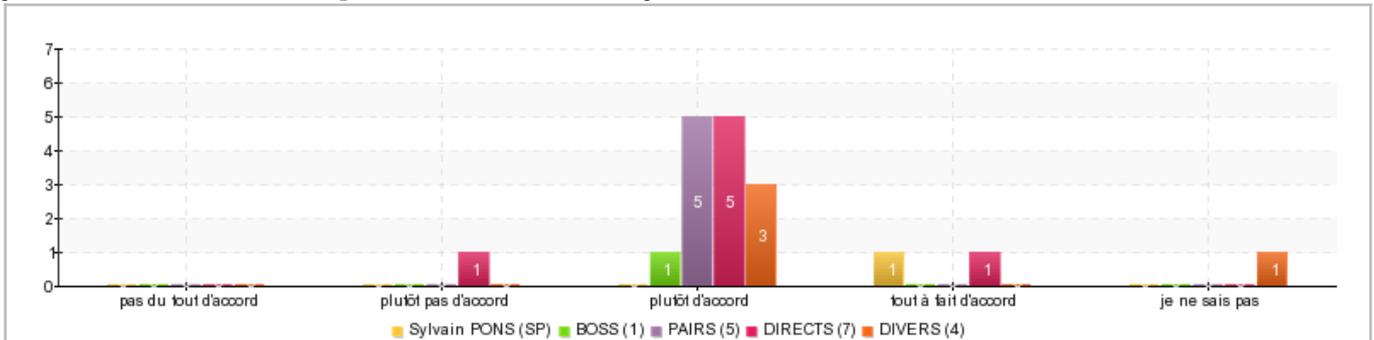
je donne des objectifs précis et atteignables



je bâtis des plans d'actions réalistes pour soutenir mes projets

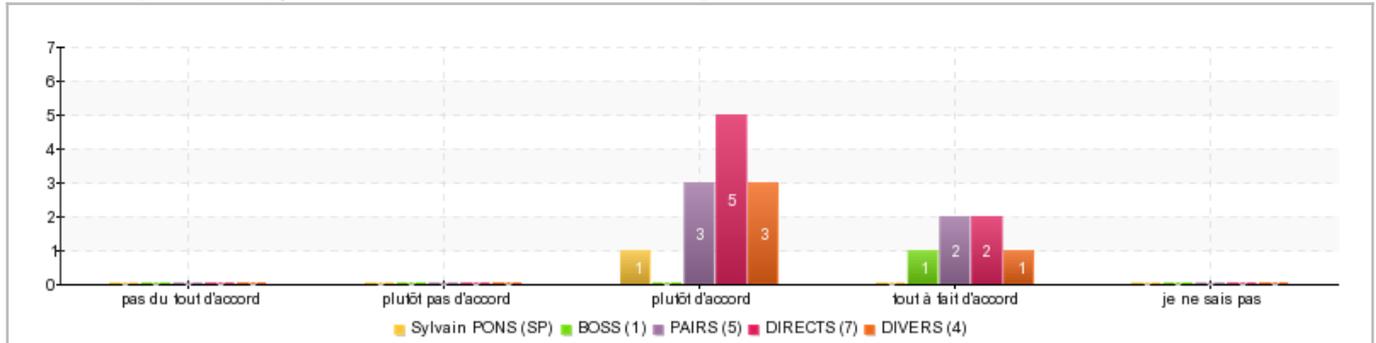


je suis l'avancement des plans d'actions et les ajuste si nécessaire

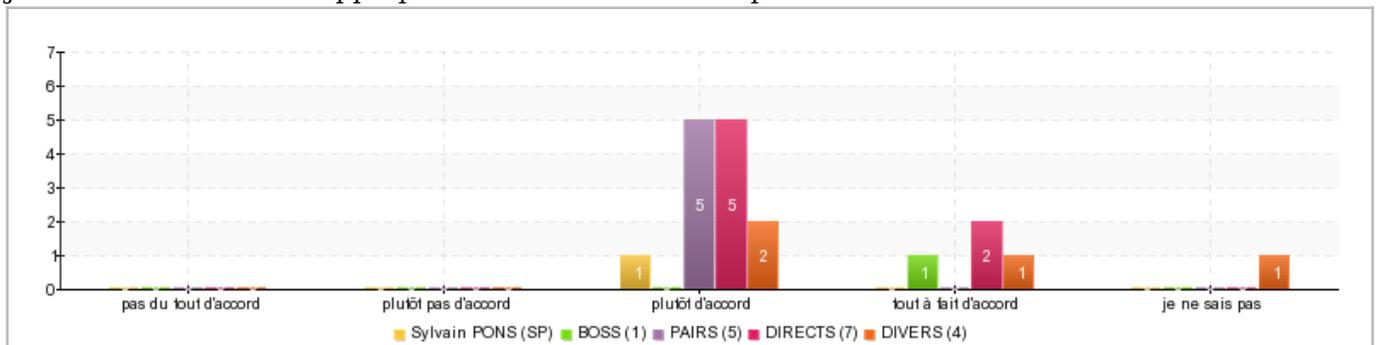


Reporting

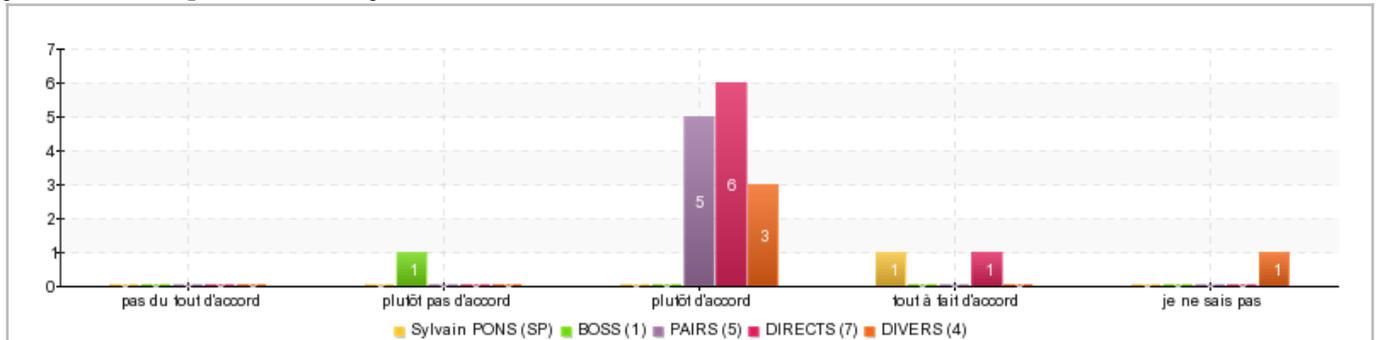
face à un problème, je recueille toute l'information pertinente à la décision



je diffuse l'information appropriée tant à ma direction qu'à mes collaborateurs



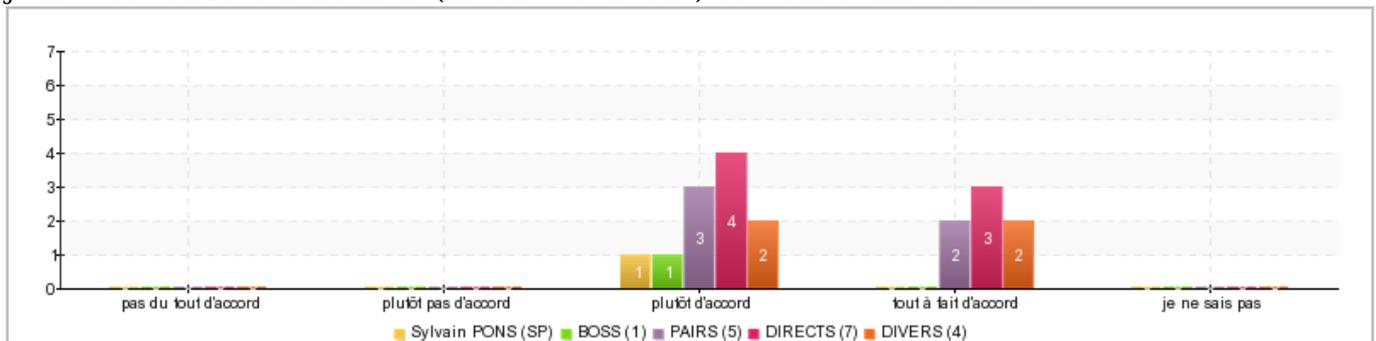
j'identifie les problèmes et j'alerte suffisamment tôt



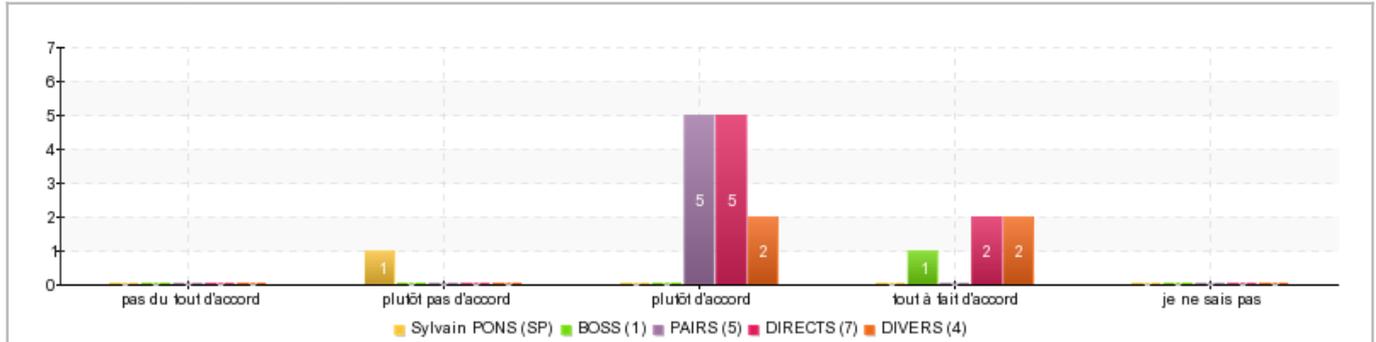
Orientation client / résultat

Orientation client

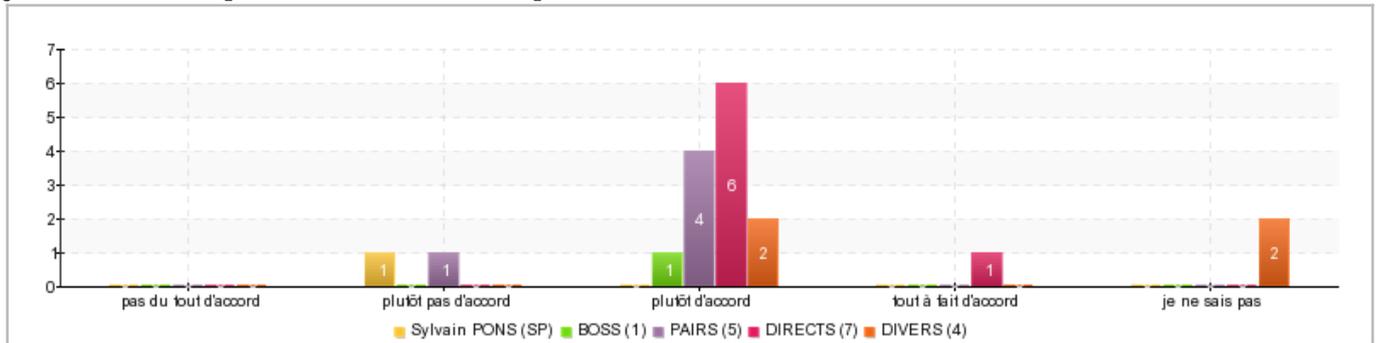
je mets la satisfaction du client (interne ou externe) au cœur de mes actions



je veille à la qualité des produits et services rendus aux clients (internes ou externes)

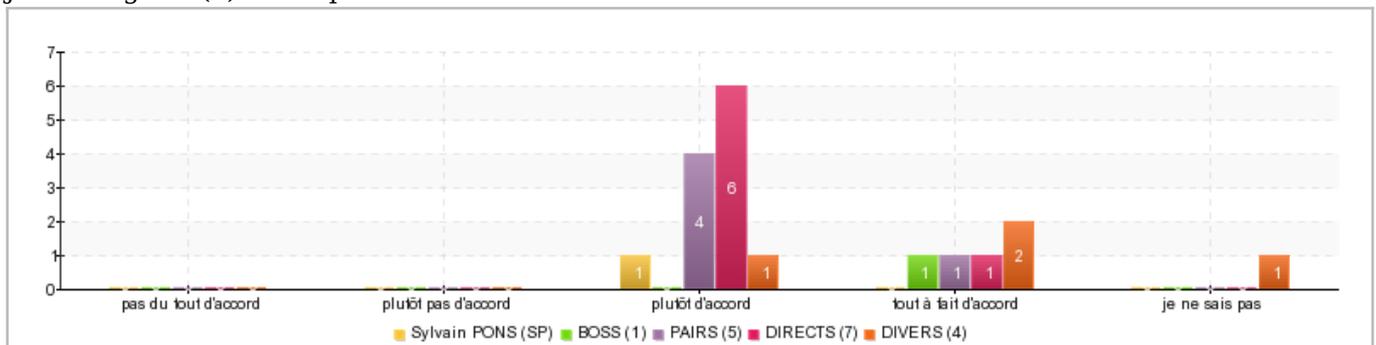


je recherche en permanence des idées pour satisfaire les besoins des clients (internes ou externes)

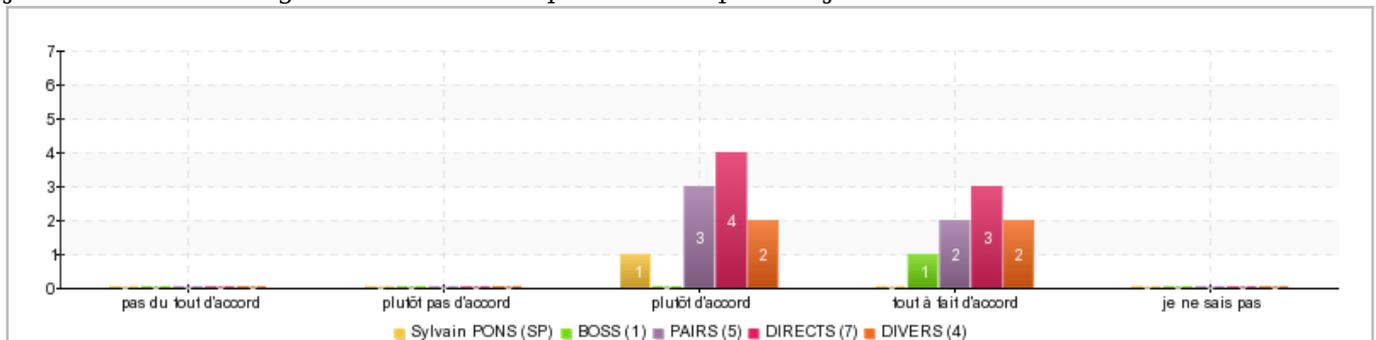


Orientation résultat

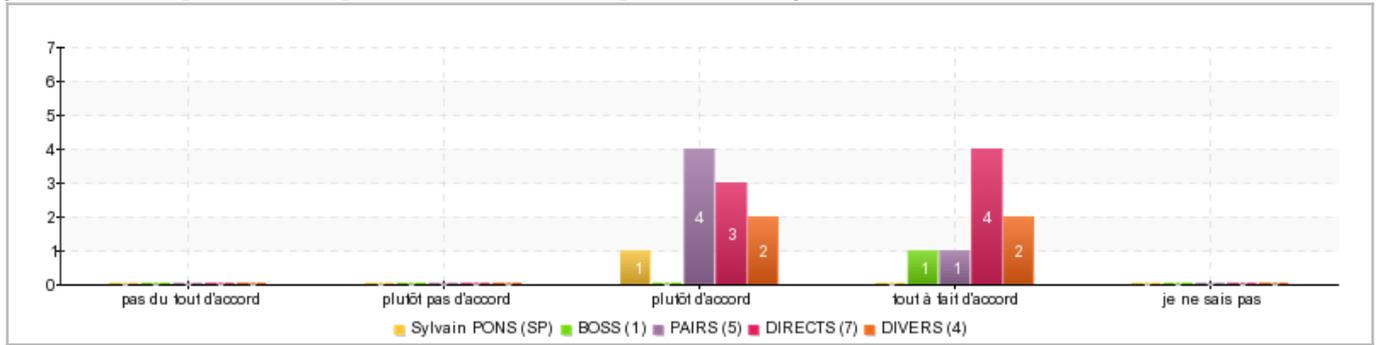
je suis vigilant(e) au respect des délais



je focalise mon énergie sur des actions qui ont un impact majeur sur les résultats



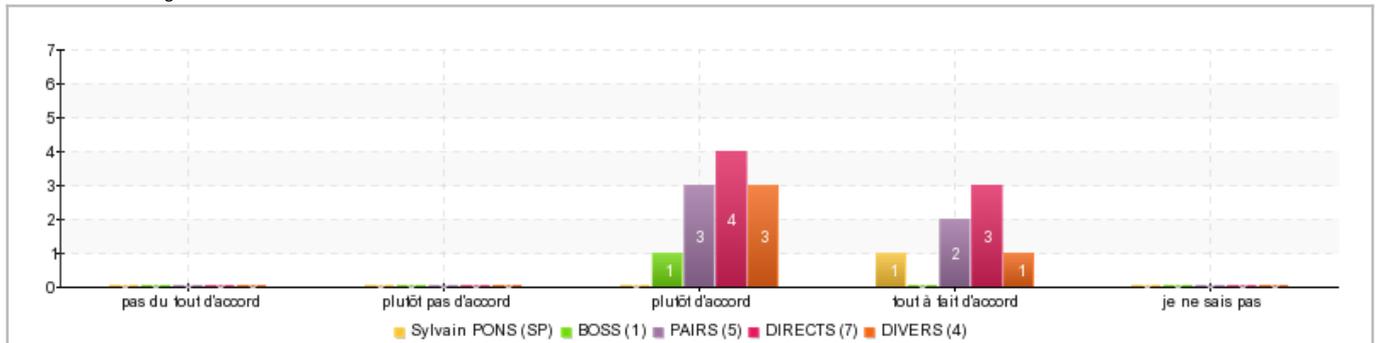
je m'investis pleinement pour atteindre ou dépasser les objectifs



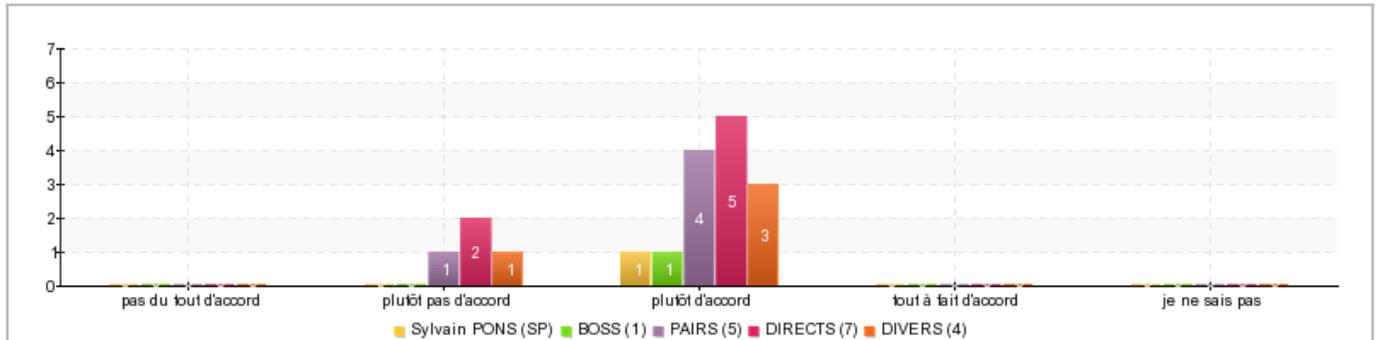
Communication

Communication orale

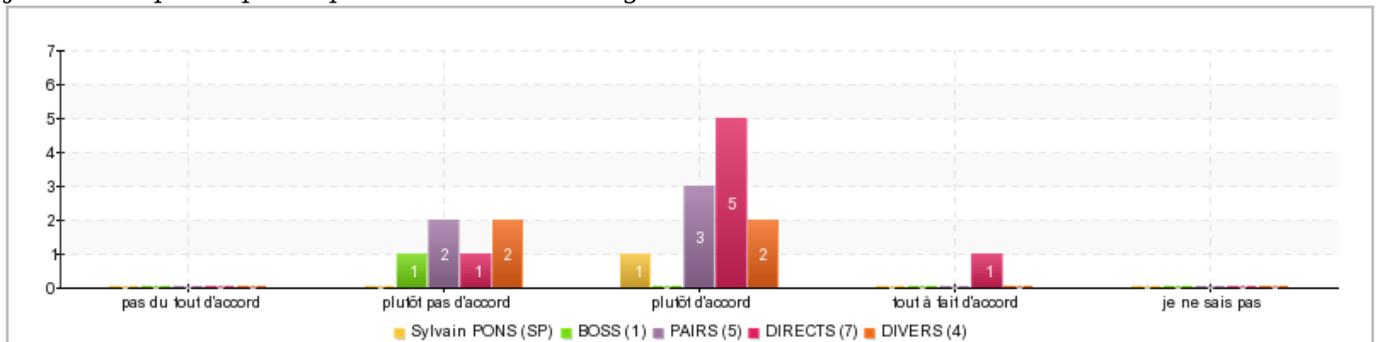
en réunion, je suis à l'aise dans ma communication orale



mes interventions orales sont claires et structurées

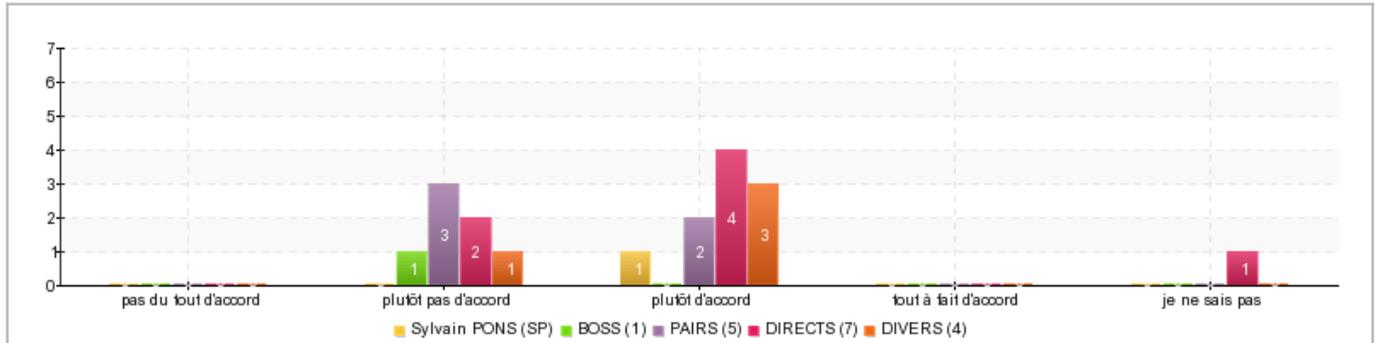


je ne monopolise pas la parole dans les échanges

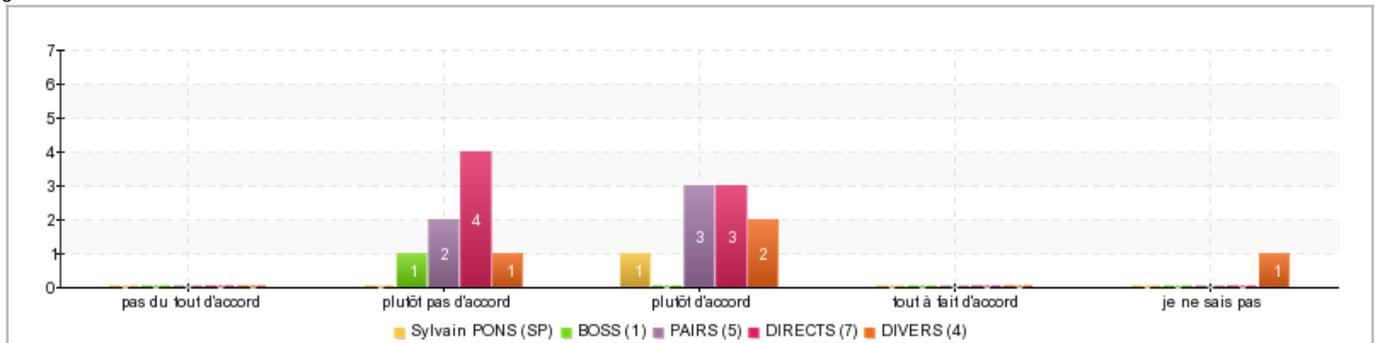


Communication écrite

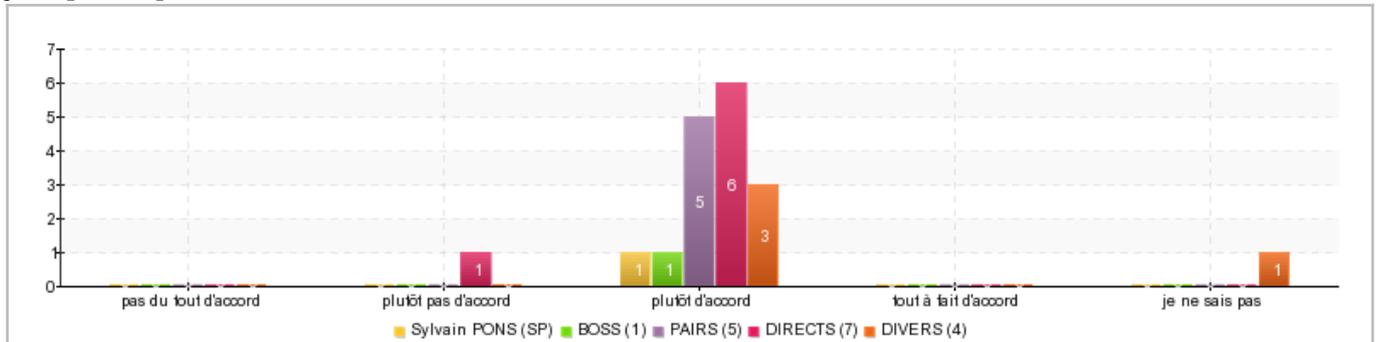
mes écrits sont clairs et concis



je limite les destinataires de mes mails au strict nécessaire

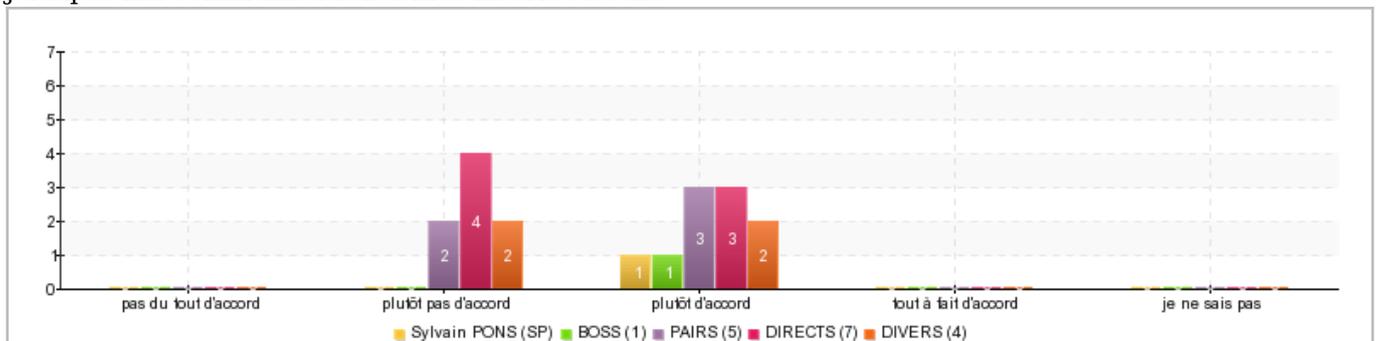


je réponds par écrit dans le délai convenu

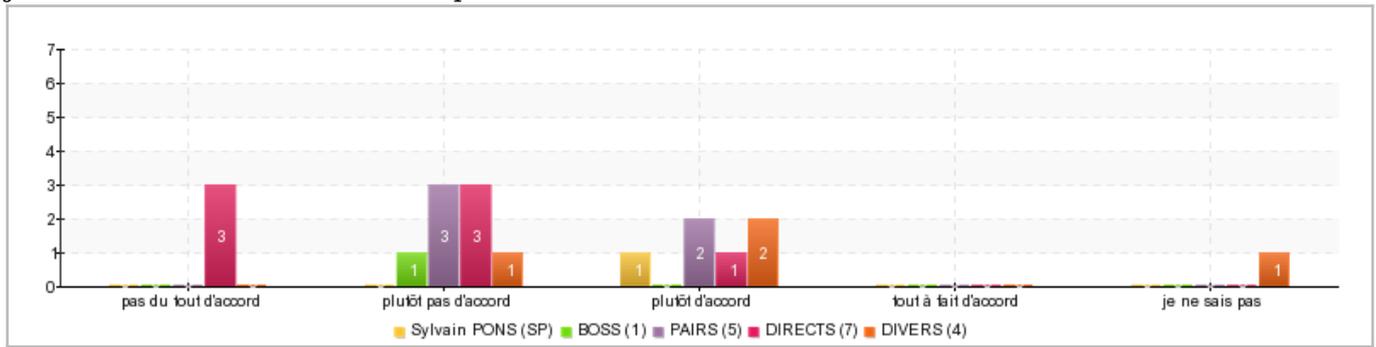


Efficacité relationnelle

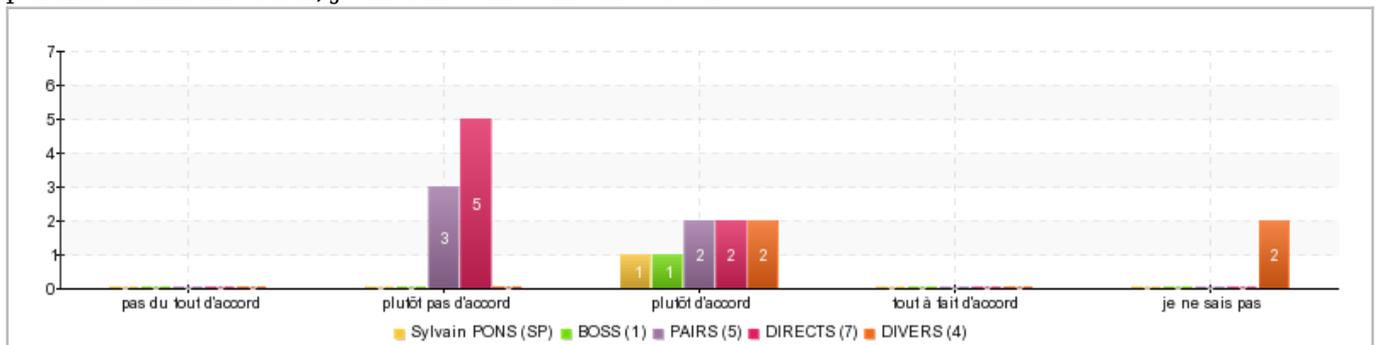
j'adapte ma communication à mes interlocuteurs



je sais écouter et reformuler des positions différentes des miennes



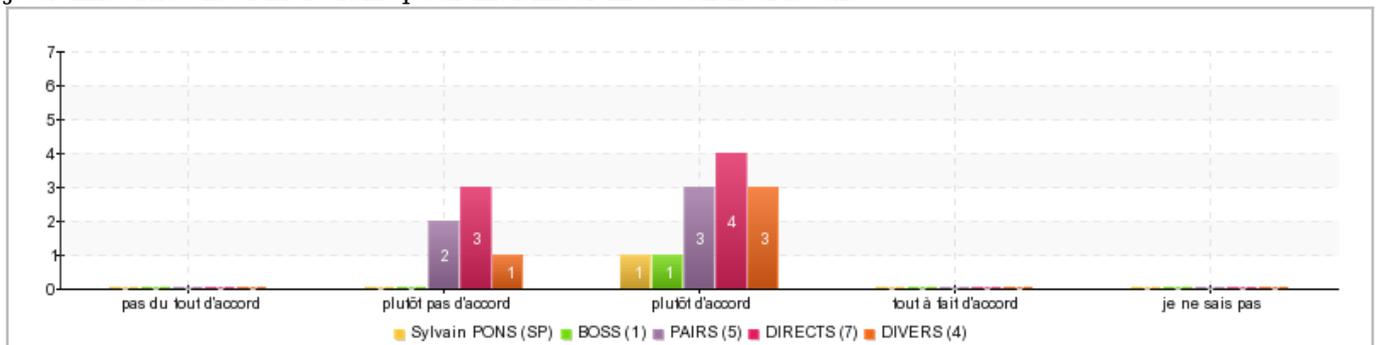
par ma communication, je mobilise mes interlocuteurs



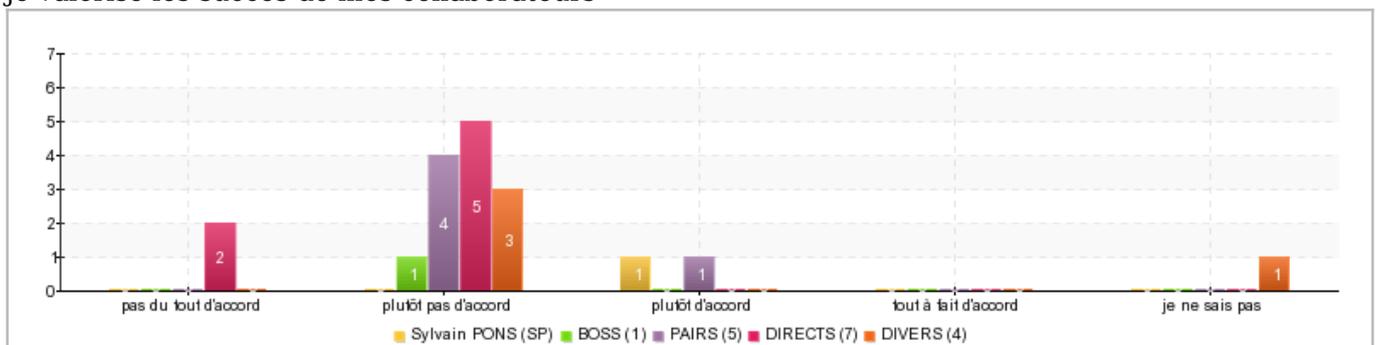
Développement des hommes et des femmes

Motivation des collaborateurs

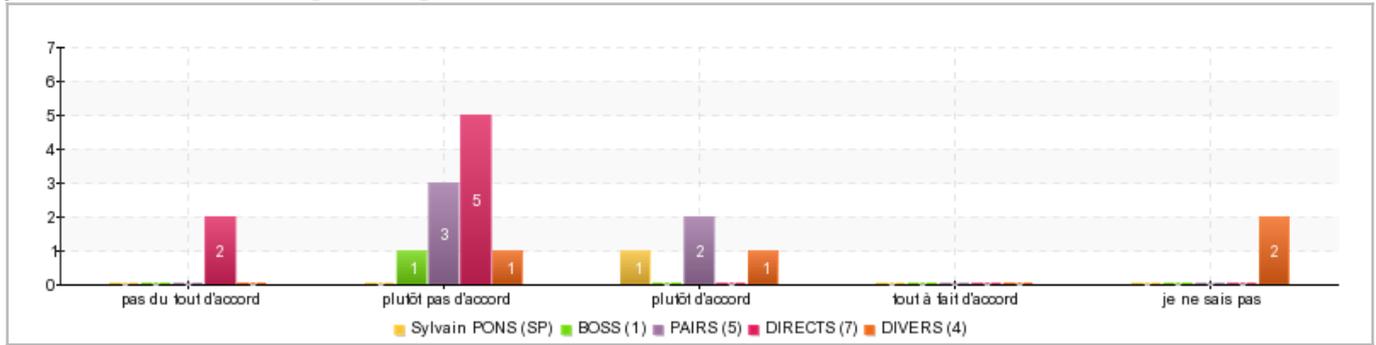
je donne du sens aux actions pour mobiliser mes collaborateurs



je valorise les succès de mes collaborateurs

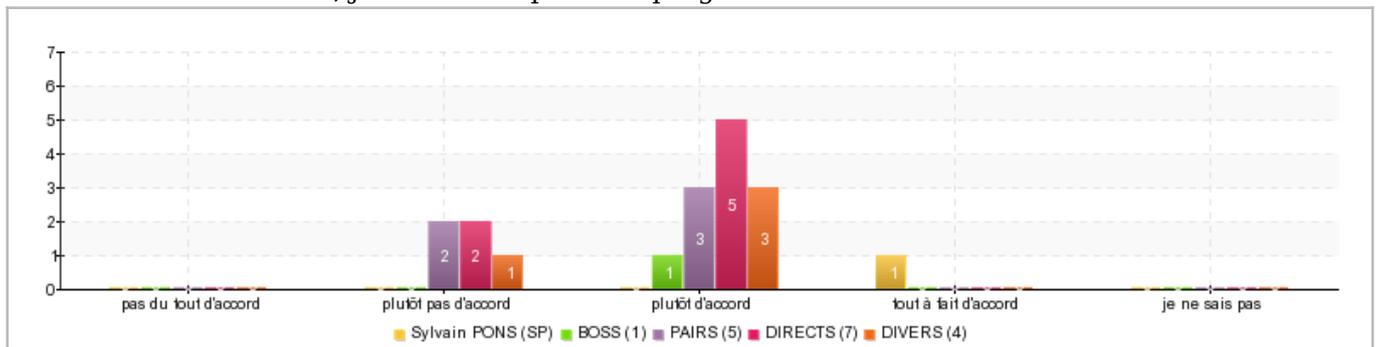


je suis à l'écoute et disponible pour mes collaborateurs

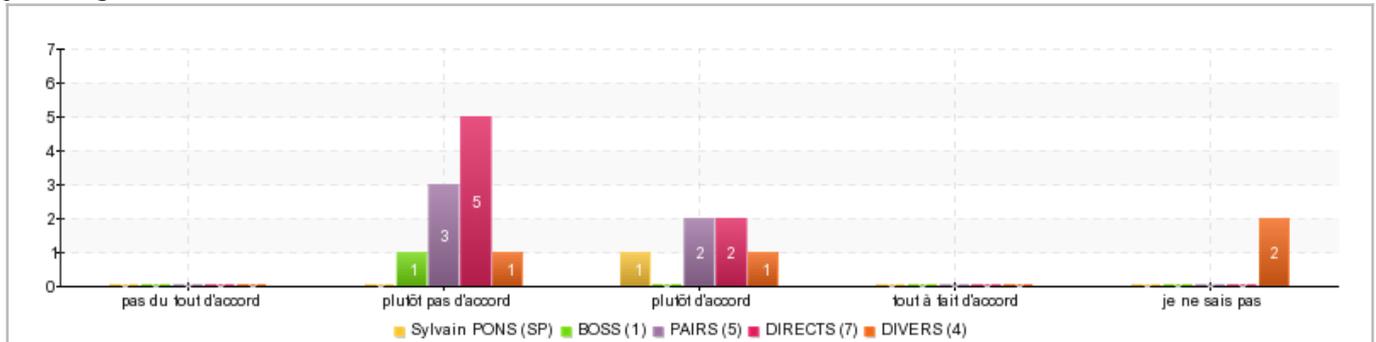


Développement des collaborateurs

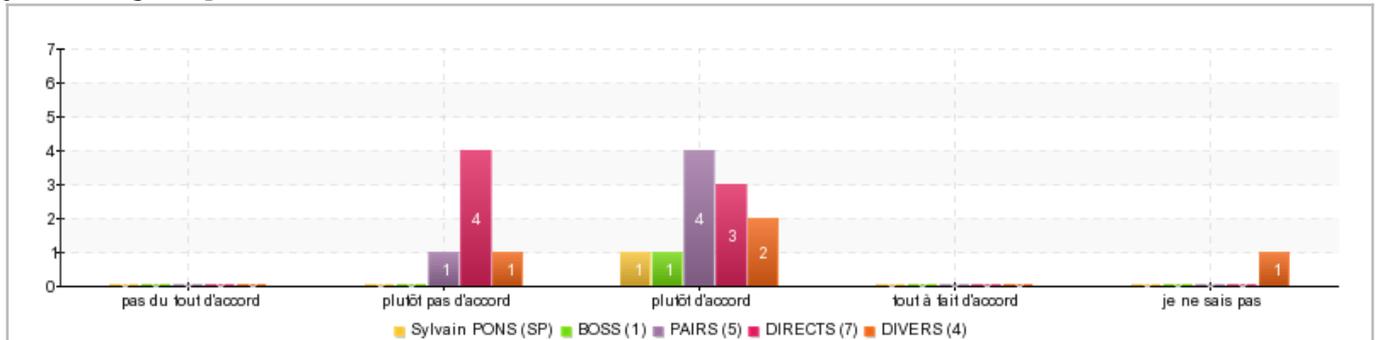
avec mes collaborateurs, j'élabore des plans de progrès individuels



je délègue avec le niveau de contrôle suffisant

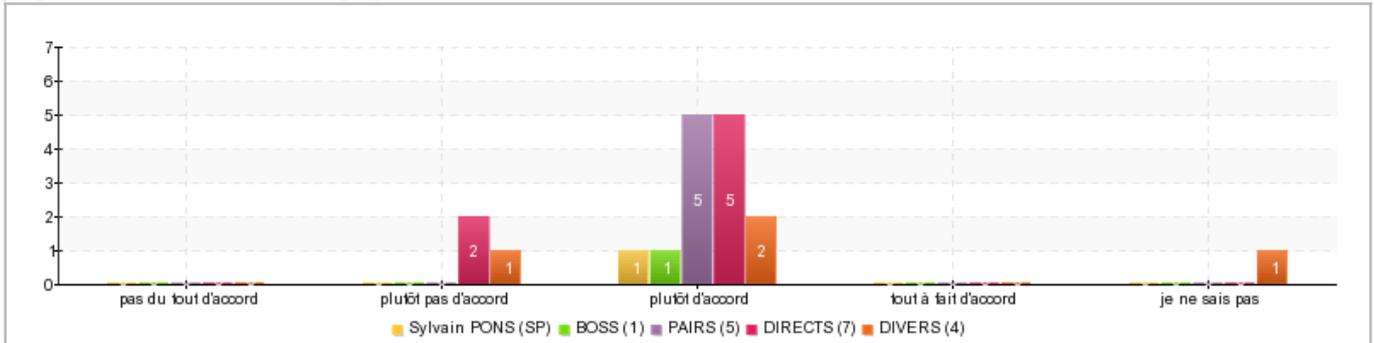


j'encourage la prise d'initiative au sein de mon entité

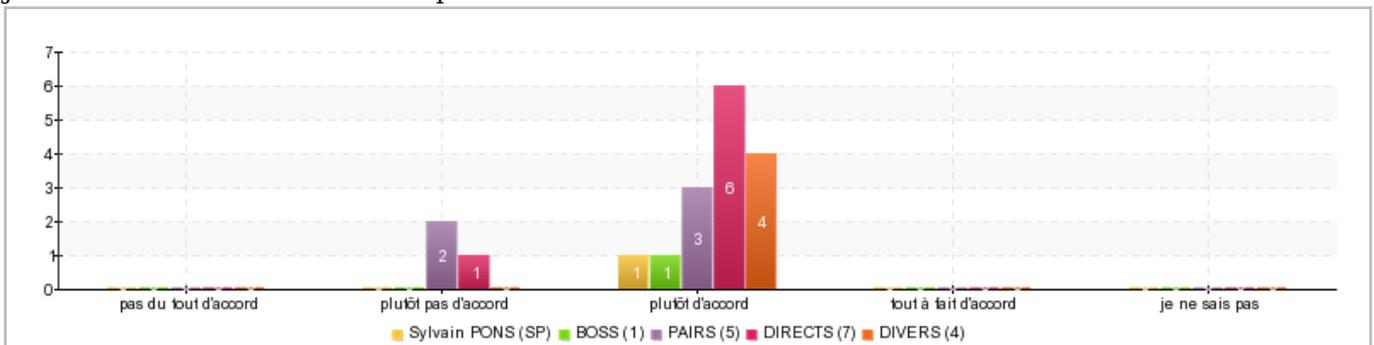


Travail en équipe

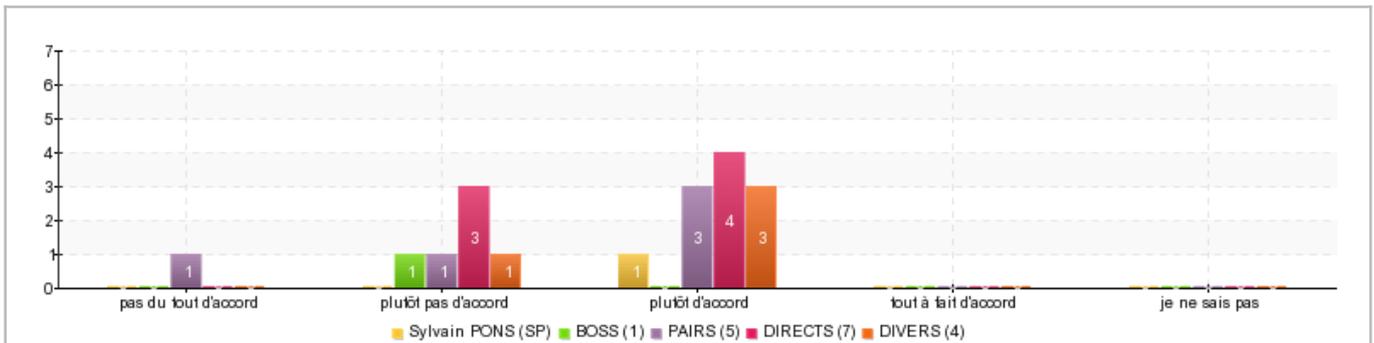
je promeux le travail d'équipe au sein de mon entité



je contribue activement à la coopération entre les différentes entités



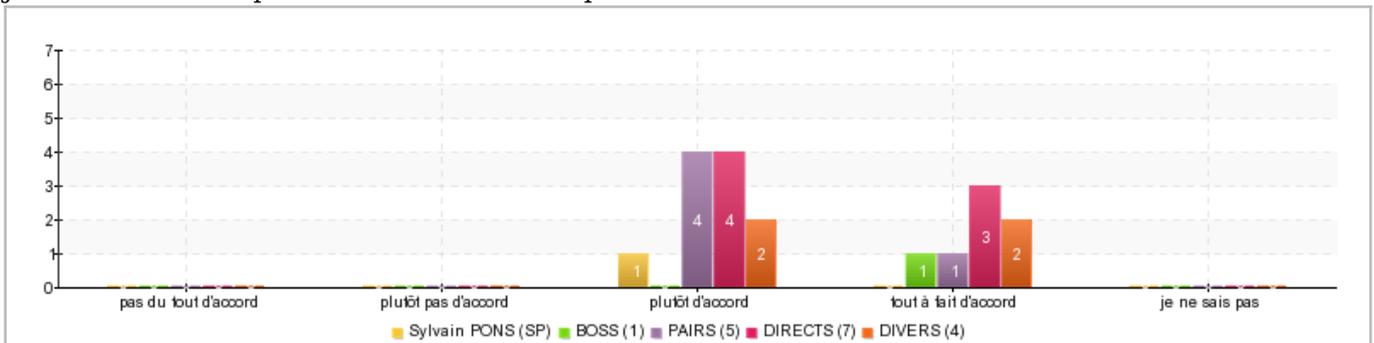
je fais participer tous les acteurs clés d'un projet y compris ceux qui n'appartiennent pas à mon entité



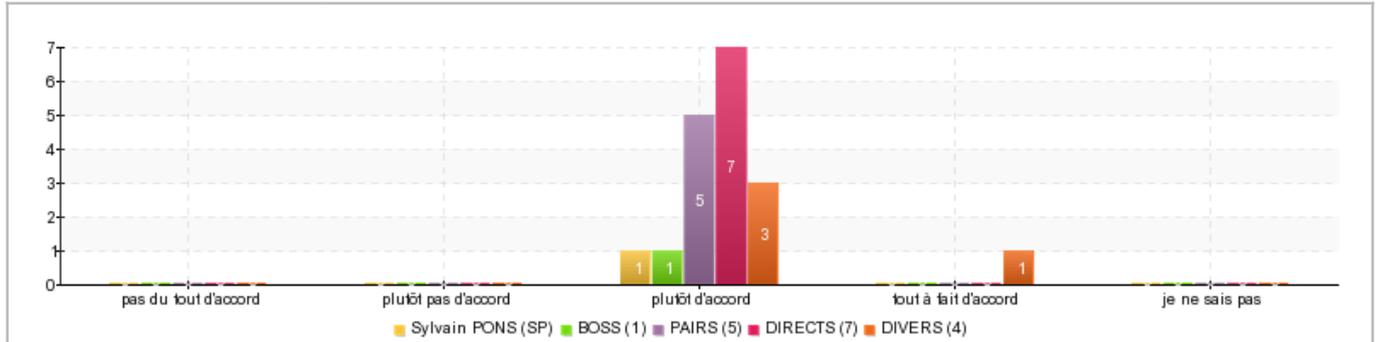
Attitude face au changement

Flexibilité / créativité

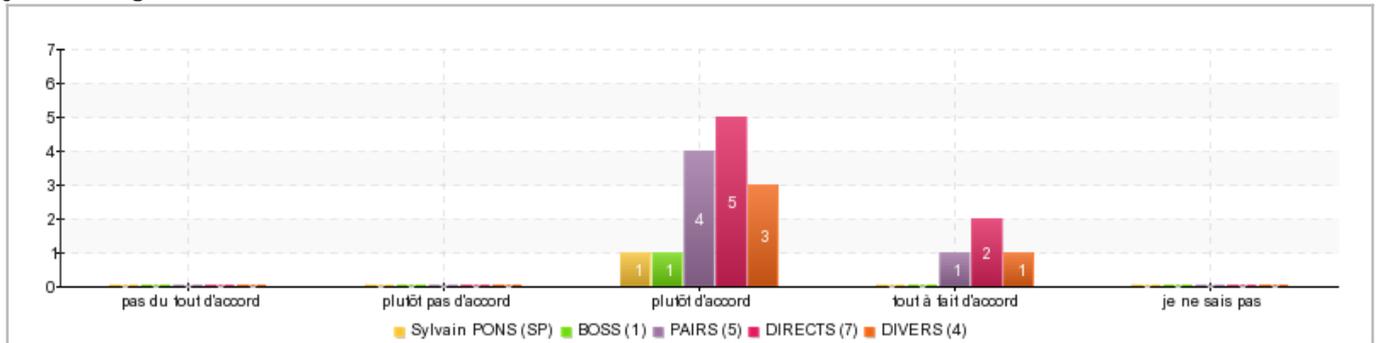
je suis à même de préconiser de nouveaux process si nécessaire



je favorise l'innovation pour améliorer l'efficacité

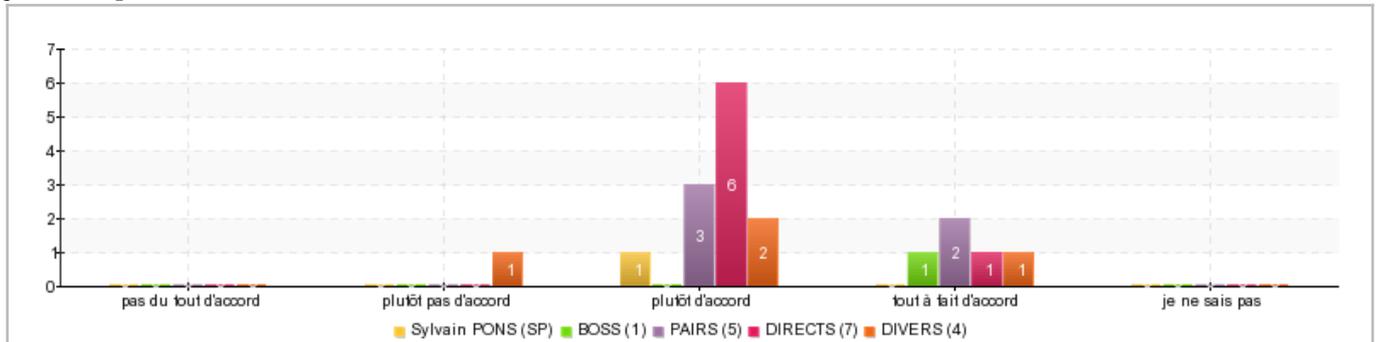


j'encourage les idées nouvelles

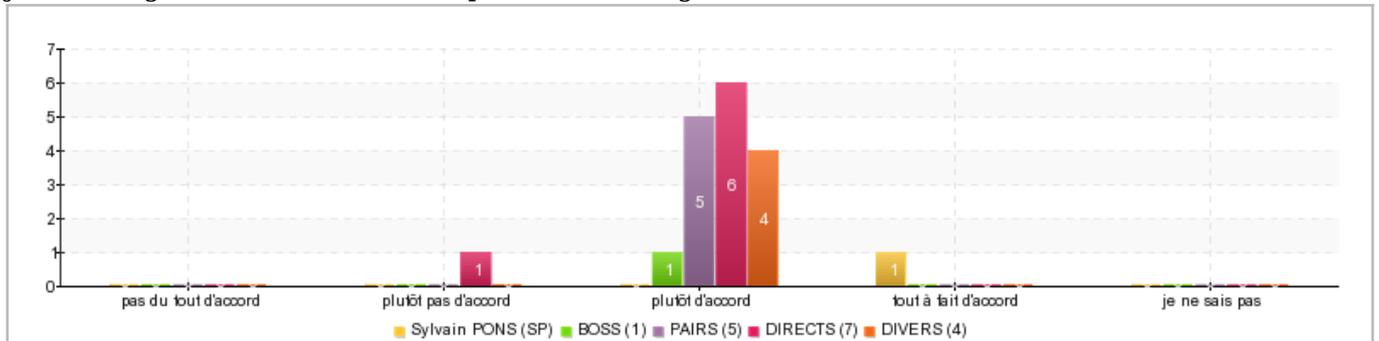


Efficacité sous pression

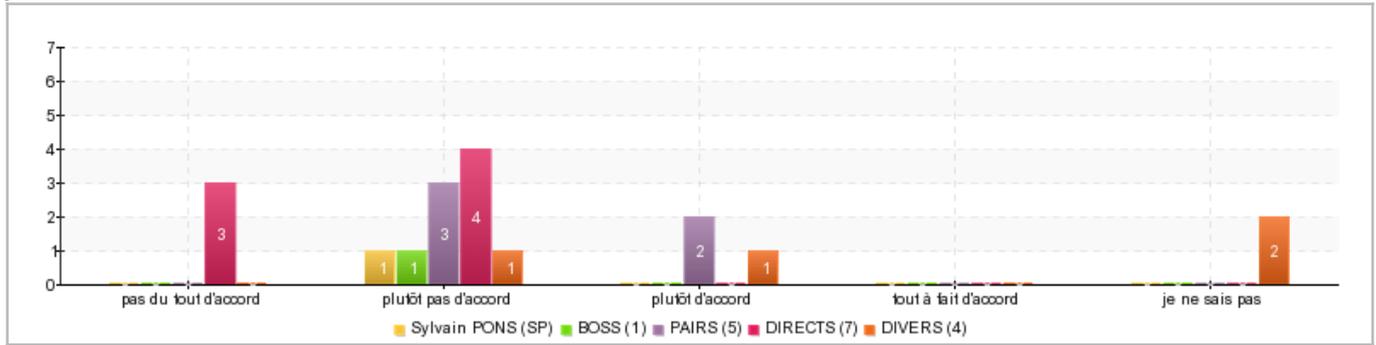
je reste positif(ve) et constructif(ve) en situation de stress



je reste organisé(e) même sous la pression de l'urgence



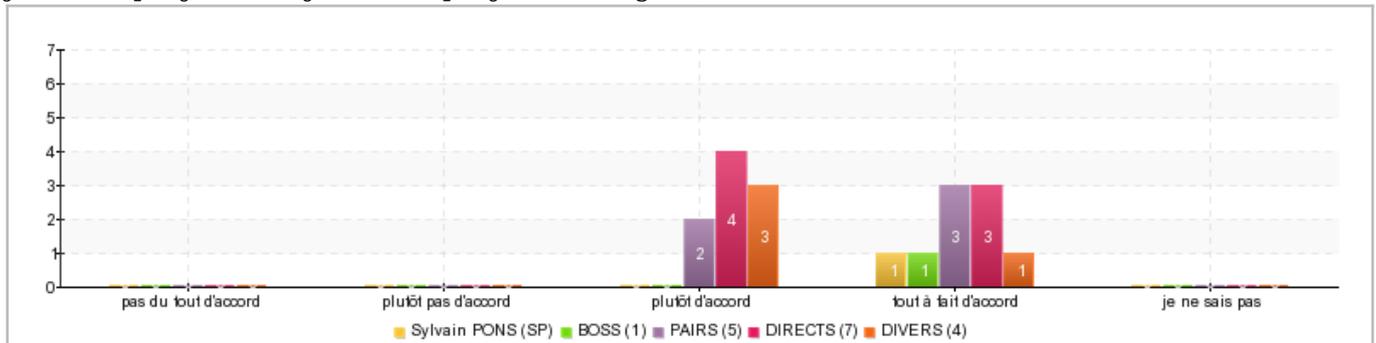
je rassure mes collaborateurs dans les situations difficiles



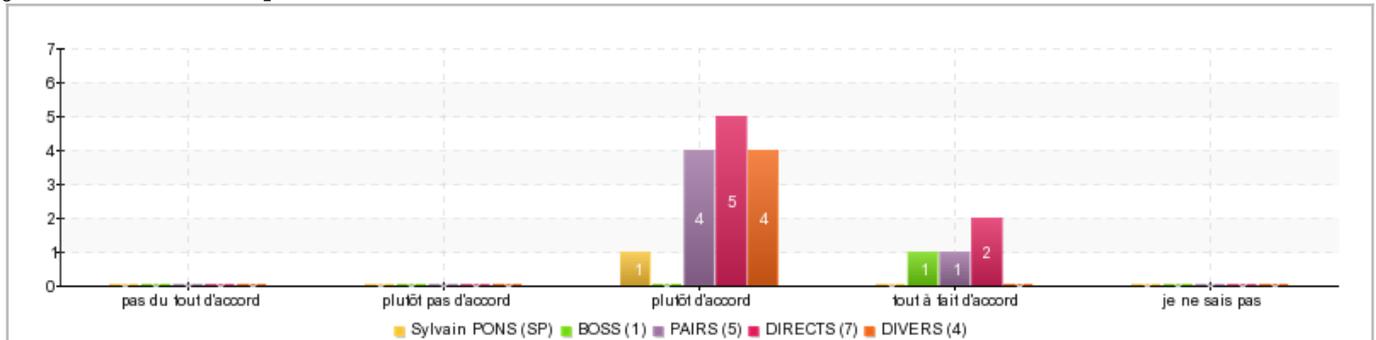
Dispositions personnelles / valeurs

Dispositions intrinsèques

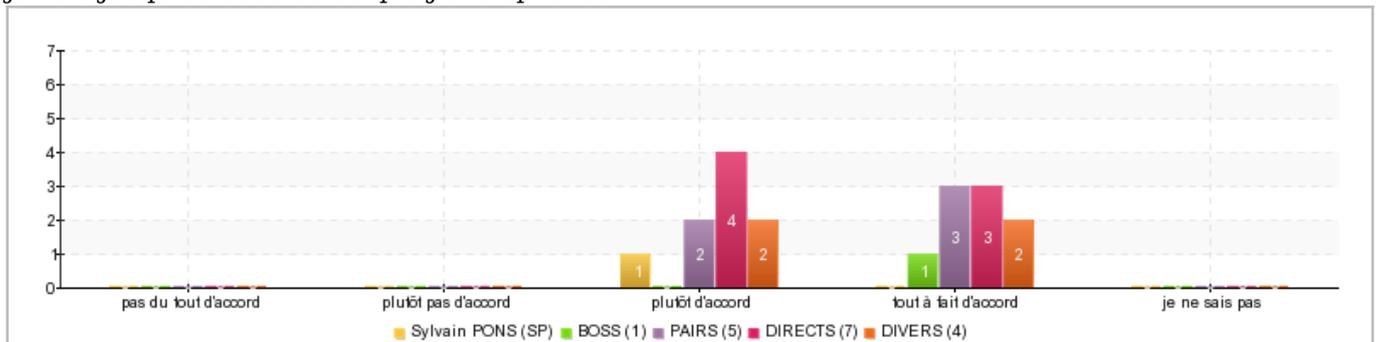
je dis ce que je fais et je fais ce que je dis (intégrité)



j'assume les conséquences de mes décisions

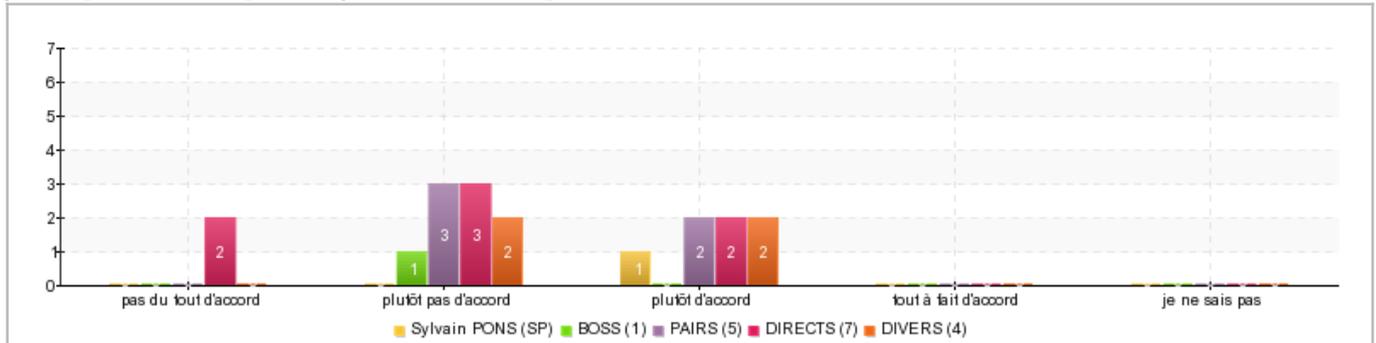


je vais jusqu'au bout de ce que j'entreprends

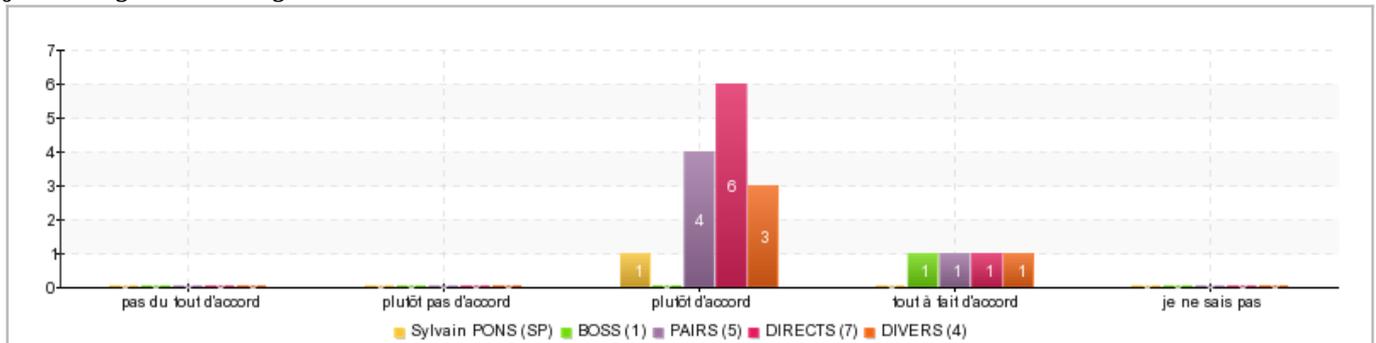


Dispositions extrinsèques

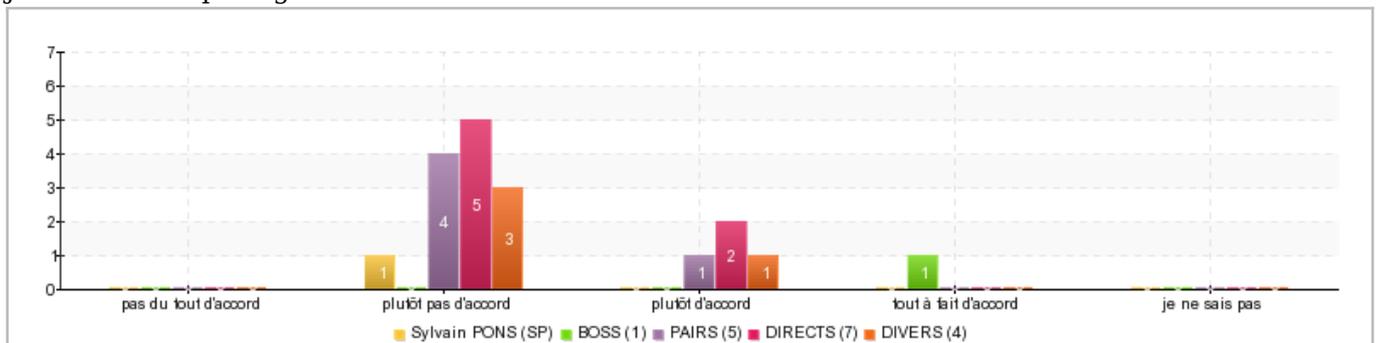
j'accepte les critiques et je sais en tirer profit



je témoigne d'une égalité d'humeur en toutes circonstances

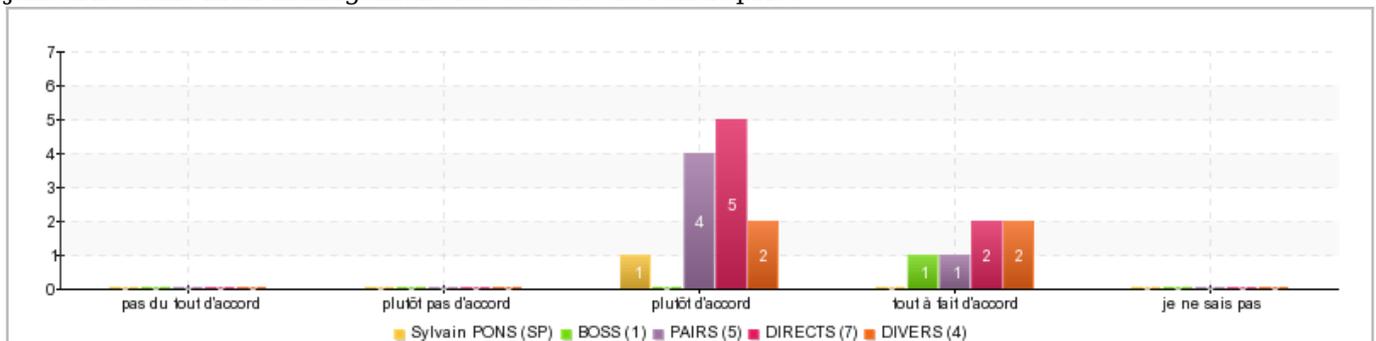


je suis à l'aise pour gérer différentes tâches à la fois

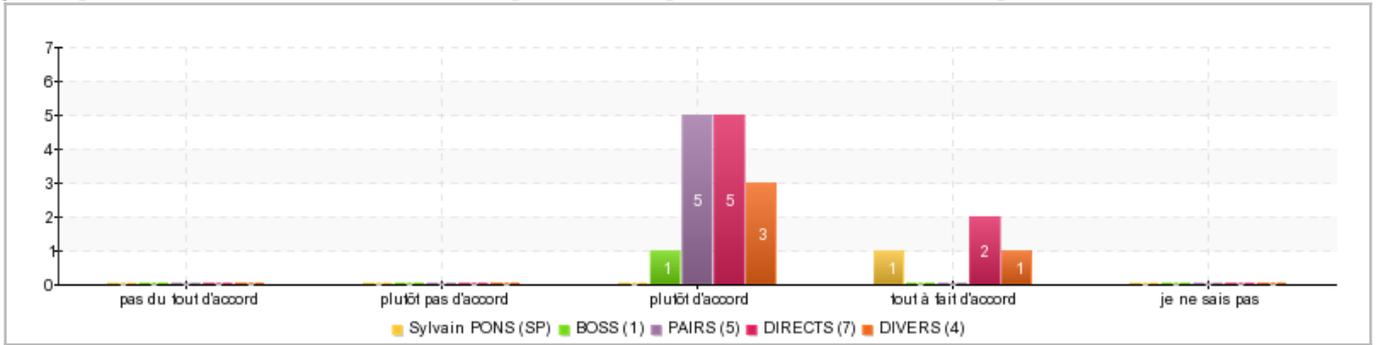


Valeurs

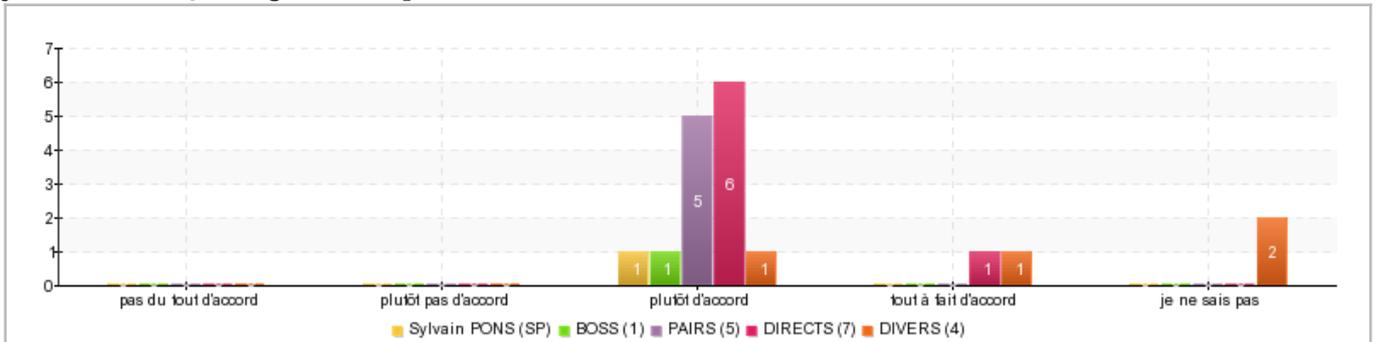
j'incarne dans mon management les valeurs de l'entreprise



je respecte et diffuse les chartes éthiques et comportementales de l'entreprise



je traite de façon digne et respectueuse l'ensemble de mes interlocuteurs internes et externes



Question(s) ouverte(s) de fin

1/ Qu'est ce que vous appréciez en général dans la communication de Sylvain PONS ?

SP

direct ; précis ; franc

groupe Hiérarchique (BOSS)

On peut compter sur lui. Quand il s'engage, il tient ses engagements.

groupe Collaborateurs (DIRECTS)

Peu de choses : ce n'est pas dans la communication que je lui reconnais le plus de compétences.

On sait ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas.

Sympathique même si c'est quelquefois un contexte de communication tendu.

groupe Divers (DIVERS)

Intègre et respect de ses engagements

Précis même si quelquefois c'est abrupt.

groupe Collègues (PAIRS)

Franc et sympathique

J'aime sa franchise même si quelquefois elle est décapante.

Ses écrits sont très précis.

2/ Quelles sont les caractéristiques positives que vous soulignez dans le management de Sylvain PONS ?

SP

Honnête et droit

groupe Hiérarchique (BOSS)

Fiable, bonne capacité de travail, sens de la responsabilité et de l'engagement. Transmet bien la vision stratégique de l'entreprise.

groupe Collaborateurs (DIRECTS)

Sylvain a une capacité étonnante à se focaliser sur le client. Il ne se ménage pas pour atteindre ses objectifs et les résultats de son équipe.

On a une idée chacun de notre tâche.

Clair, structuré, on sait où on va.

groupe Divers (DIVERS)

Sa capacité à décider vite. Sylvain ne reporte pas les décisions à prendre même quand celles-ci sont difficiles.

Sylvain est très orienté résultats.

groupe Collègues (PAIRS)

J'apprécie son reporting précis et régulier.

En dehors d'une focalisation sur les résultats, je suis sensible à son sens des responsabilités et de l'engagement.

3/ Quelles pistes d'amélioration lui proposeriez-vous afin que Sylvain PONS soit plus efficace dans son rôle de manager ?

SP

J'aimerais bien le savoir.

groupe Hiérarchique (BOSS)

Etre dans un management plus humain à l'écoute de ses collaborateurs. Les faire participer.

groupe Collaborateurs (DIRECTS)

Si Sylvain pouvait célébrer les succès et féliciter ses collaborateurs, l'ambiance serait bien meilleure.

Personnellement, je n'ai pas souvent eu affaire à lui.

J'aimerais que les entretiens annuels soient plus sérieusement préparés.

Ce serait bien que Sylvain apprenne à manager dans une approche équipe et davantage collective.

groupe Divers (DIVERS)

J'aimerais que tu puisses prendre le temps de venir nous saluer de temps en temps et pas seulement quand tu as quelques chose à nous demander.

Sylvain ne peut s'engager que sur les projets décidés : il aurait du mal à défendre des idées ou des projets innovants.

groupe Collègues (PAIRS)

Sylvain gagnerait à être à l'écoute des critiques. Il pourrait en tirer profil.

Développer la convivialité avec tous ses collègues : il n'y a pas que le travail dans la vie,

que diable !!!

Matrice de Johari

Mes forces et faiblesses connues de moi et de mon entourage

| | Mes forces | Mes faiblesses |
|-----------------------|--|---|
| Connues de moi | <p>Voici vos 5 points forts, il y en a d'autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'activité <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> ■ je bâtis des plans d'actions réalistes pour soutenir mes projets • Dispositions personnelles / valeurs <ul style="list-style-type: none"> - Dispositions intrinsèques <ul style="list-style-type: none"> ■ je vais jusqu'au bout de ce que j'entreprends ■ je dis ce que je fais et je fais ce que je dis (intégrité) • Orientation client / résultat <ul style="list-style-type: none"> - Orientation résultat <ul style="list-style-type: none"> ■ je focalise mon énergie sur des actions qui ont un impact majeur sur les résultats ■ je m'investis pleinement pour atteindre ou dépasser les objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude face au changement <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité sous pression <ul style="list-style-type: none"> ■ je rassure mes collaborateurs dans les situations difficiles • Dispositions personnelles / valeurs <ul style="list-style-type: none"> - Dispositions extrinsèques <ul style="list-style-type: none"> ■ je suis à l'aise pour gérer différentes tâches à la fois |

Mes forces et faiblesses inconnues de moi mais connues de mon entourage

| | Mes forces | Mes faiblesses |
|-------------------------|---|---|
| Inconnues de moi | <ul style="list-style-type: none"> • Orientation client / résultat <ul style="list-style-type: none"> - Orientation client <ul style="list-style-type: none"> ■ je veille à la qualité des produits et services rendus aux clients (internes ou externes) ■ je recherche en permanence des idées pour satisfaire les besoins des clients (internes ou externes) | <p>Voici vos 5 comportements observables à risques, il y en a d'autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des hommes et des femmes <ul style="list-style-type: none"> - Motivation des collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> ■ je valorise les succès de mes collaborateurs ■ je suis à l'écoute et disponible pour mes collaborateurs • Communication <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité relationnelle <ul style="list-style-type: none"> ■ je sais écouter et reformuler des positions différentes des miennes • Dispositions personnelles / valeurs <ul style="list-style-type: none"> - Dispositions extrinsèques <ul style="list-style-type: none"> ■ j'accepte les critiques et je sais en tirer profit • Développement des hommes et des femmes <ul style="list-style-type: none"> - Développement des collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> ■ je délègue avec le niveau de contrôle suffisant |

Synthèse des points forts, axes de progrès

Prenez le soin de renseigner cette rubrique.

Au besoin, renseignez-la avec l'aide de votre coach. *

* Vous ne travaillez pas avec un coach ? 360° feedback en ligne vous propose des interventions de coaches certifiés, habilités à vous aider à établir votre plan de progrès pertinent au vu de votre situation personnelle et professionnelle.

Plan de progrès individuel (objectifs et indicateurs)

Prenez le soin de renseigner cette rubrique.

Au besoin, renseignez-la avec l'aide de votre coach. *

* Vous ne travaillez pas avec un coach ? 360° feedback en ligne vous propose des interventions de coaches certifiés, habilités à vous aider à établir votre plan de progrès pertinent au vu de votre situation personnelle et professionnelle.