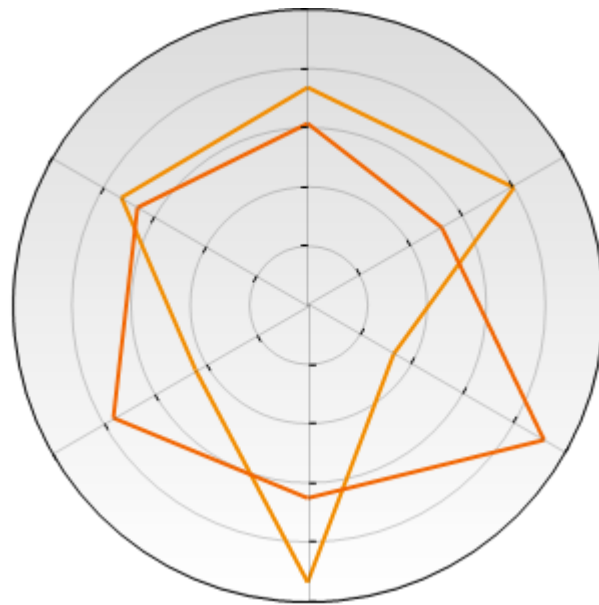


# Analyse des compétences selon la méthode du feedback 360°

## Compte rendu candidat

Paul Durand  
Demo France 8/3/2012  
1 septembre 2014



# Contenu

---

Introduction	3
Informations de base du compte rendu	4
Compétences sélectionnées	5
Explication des relevés	6
Relevé général	8
Relevé par compétence	9
Analyse des forces et des faiblesses	11
Relevé détaillé	12
Annexe: Relevé radar détaillé	
Pièce jointe : Aperçu chiffré	

Vous avez devant vous un compte rendu de feedback par rapport aux compétences. Ce compte rendu contient les résultats des réponses aux questionnaires remplis par le destinataire du feedback (la personne centrale) et éventuellement de celles des personnes ayant donné un feedback. Le rapport met en évidence les points forts et les points à développer.

Ce compte rendu contient des informations permettant d'orienter le développement personnel. Il indique la façon dont le fonctionnement de la personne centrale est perçu. C'est une image instantanée et non une évaluation formelle. Les informations contenues dans ce compte rendu sont rassemblées avec soin et sont confidentielles.

## Origines du feedback en tant qu'outil

### Général

Les feedbacks 360°, 90° ou 0° sont des outils de développement des compétences et d'évaluation des employés. Ces outils génèrent des informations structurées. Dans le cas des feedbacks 360° ou 90°, ce sont une ou plusieurs personnes avec des perceptions différentes qui donnent un feedback par rapport au comportement de la personne évaluée. Le but est d'esquisser l'image la plus exacte et précise possible du comportement actuel.

### Perspectives

Dans le cas de la méthode du feedback 360°, différents types de personnes donnent un feedback au destinataire du feedback, et ce à partir de leur propre perspective. Dans le cas de la méthode du feedback 90°, il y a une seule personne qui donne un feedback. Des exemples de personnes pouvant donner un feedback sont: le cadre dirigeant, des collègues et des clients. Le destinataire du feedback donne également sa propre perception concernant les exemples de comportement par rapport à chaque compétence. De cette façon, il est possible d'examiner s'il y a une différence de perception entre l'image de soi du destinataire du feedback et l'image qu'ont les autres. Dans le cas de la méthode du feedback 0°, il ne s'agit que de la perspective personnelle sans que l'entourage ne donne une image des compétences et du comportement. Le portrait tracé est subjectif et correspond à la façon dont l'entourage perçoit le comportement et les compétences du destinataire du feedback. Cela ouvre la porte à la discussion.

Personne centrale: **Paul Durand**  
Organisation : **SME**  
Date de démarrage: **1 septembre 2014**  
Date de fin: **1 septembre 2014**  
Profil de compétences: **Demo France 8/3/2012**

## Explication de l'échelle utilisée

Tous les bilans sont basés sur une notation de 1 à 5. La grille comporte deux niveaux, correspondant au type d'évaluation : le niveau des compétences et le niveau des comportements.

5 points : bien	Niveau des compétences : la compétence est un point fort, elle est très bien développée. Niveau des comportements : les comportements formulés de façon positive sont correctement accomplis. Il n'y a pas de comportements négatifs
4 points : convenable	Niveau des compétences : la compétence est démontrée fréquemment, même si elle peut encore être améliorée Niveau des comportements : les comportements formulés de façon positive sont fréquents, mais peuvent encore être renforcés. Les comportements négatifs sont peu fréquents, mais pourraient encore être réduits.
3 points : médiocre	Niveau des compétences : la compétence se manifeste de temps en temps, elle devrait être développée. Niveau des comportements : les comportements formulés de façon positive se produisent de temps en temps, mais devraient être nettement améliorés. Il y a parfois des comportements négatifs, il faudrait les réduire.
2 points : faible	Niveau des compétences : la compétence n'est pas très développée, il faudra un accompagnement soutenu pour la développer. Niveau des comportements : les comportements formulés de façon positive sont rares. Les comportements négatifs sont fréquents
1 point : insuffisant	Niveau des compétences : la compétence est pratiquement inexistante, il faudra un accompagnement extrêmement soutenu pour la développer. Niveau des comportements : les comportements formulés de façon positive ne se produisent pratiquement pas. Les comportements négatifs sont la règle.

# Compétences sélectionnées

---

Vous trouverez ci-dessous un relevé des compétences mesurées.

**Accompagner (Acc.)**

Accompagner et motiver les collaborateurs afin d'accroître leur efficacité au travail en augmentant leur connaissance de soi et leur capacité à résoudre les problèmes.

**Commercial (Comm.)**

Agir à partir des opportunités du marché et estimer celles-ci à leur juste valeur commerciale; agir par rapport au client et contracter les bonnes relations.

**Gestion des conflits (Gest. des con.)**

Gérer les conflits d'intérêt de façon diplomatique et aider à les résoudre.

**Leadership (Lea.)**

Diriger les collaborateurs dans une logique de résultats. Formuler les objectifs et mobiliser les moyens. Surveiller l'avancement des tâches et corriger le travail des collaborateurs.

**Négociateur (Négo.)**

Obtenir les meilleurs résultats possible lors de discussions faisant intervenir des intérêts contraires, tant sur le plan du contenu que sur le plan interrelationnel.

**Désir de performance (Dés. de perf.)**

Etre exigeant envers soi-même, montrer qu'on ne se contente pas d'une performance moyenne.

## Composition des relevés

Les relevés sont classés selon un ordre allant du plus général au plus détaillé. Le premier relevé donne une vue d'ensemble des résultats de la personne centrale (destinataire du feedback) par rapport aux résultats de tous les autres (donneurs de feedback) concernant toutes les compétences mesurées. Chaque résumé de compte rendu suivant fournit des informations plus détaillées. Le dernier relevé indique enfin les résultats concernant les exemples de comportement pour chaque compétence.

## Niveaux du compte rendu

Le compte rendu se fait à 2 niveaux :

1. Au niveau des compétences
2. Au niveau des comportements

Le niveau le plus important est le niveau des compétences. La capacité de déléguer, de communiquer, de diriger, voilà quelques exemples de compétences. Dans une organisation donnée, les compétences sont souvent associées à une fonction, une tâche, un rôle.

Les compétences sont mesurées à l'aide des scores obtenus pour les exemples de comportements. Ce sont des affirmations et positions décrivant un comportement précis concernant des compétences. Les exemples de comportements opérationnalisent en quelque sorte les compétences. Ceci constitue alors le second niveau. Les exemples de comportement peuvent être des propositions aussi bien positives que négatives. Ci-dessous, un exemple de deux comportements illustrant tous les deux la persévérance.

### Comportements en matière de persévérance :

Tient bon, même si la tâche s'avère plus difficile que prévu (formulation positive)  
Abandonne rapidement (formulation positive)

Un groupe d'exemples de comportement opérationnalise ensemble une compétence. Les exemples de comportement se prêtent à donner du feedback. Le destinataire du feedback peut ainsi obtenir des points de référence afin d'adapter son comportement, par exemple en y réfléchissant de manière consciente dans une situation donnée ou en s'entraînant à adopter ou à corriger le comportement en question.

---

## Explication par relevé

### Relevé général

Le graphique radar permet de visualiser en un clin d'oeil toutes les compétences mesurées. Vous obtenez ainsi un aperçu global des résultats de la personne centrale et de ceux des autres. Ce graphique radar vous permet de bien visualiser si la personne centrale obtient des résultats plus élevés ou plus faibles que les autres. D'importantes différences (plus d'un point de différence) valent la peine d'être analysées dans l'Aperçu par compétence ou Aperçu détaillé.

### Relevé détaillé par compétence

Ce relevé détaillé présente les points attribués pour chaque compétence et par donneur de feedback. Il montre les différences entre les points donnés par la personne centrale, les collègues, le cadre dirigeant, les collaborateurs, les clients et autres donneurs de feedback.

### Analyse des forces et des faiblesses

Sur cette page, vous pouvez voir les forces et les faiblesses du destinataire du feedback par rapport à son action quotidienne, de la façon dont les autres perçoivent la personne centrale en ce moment. Concernant les forces, vous retrouverez les 10 exemples de comportement aux résultats les plus élevés. Un comportement positif est ainsi souvent montré et un comportement négatif (indiqué en inverse derrière l'exemple de comportement) l'est peu souvent. Cela procure une contribution positive aux compétences et au fonctionnement. Concernant les faiblesses, vous retrouvez les 10 exemples de comportements aux résultats les plus faibles. Le comportement positif n'est pas souvent montré et le comportement négatif l'est au contraire plus souvent. C'est donc ici que se trouvent les points de développement potentiel

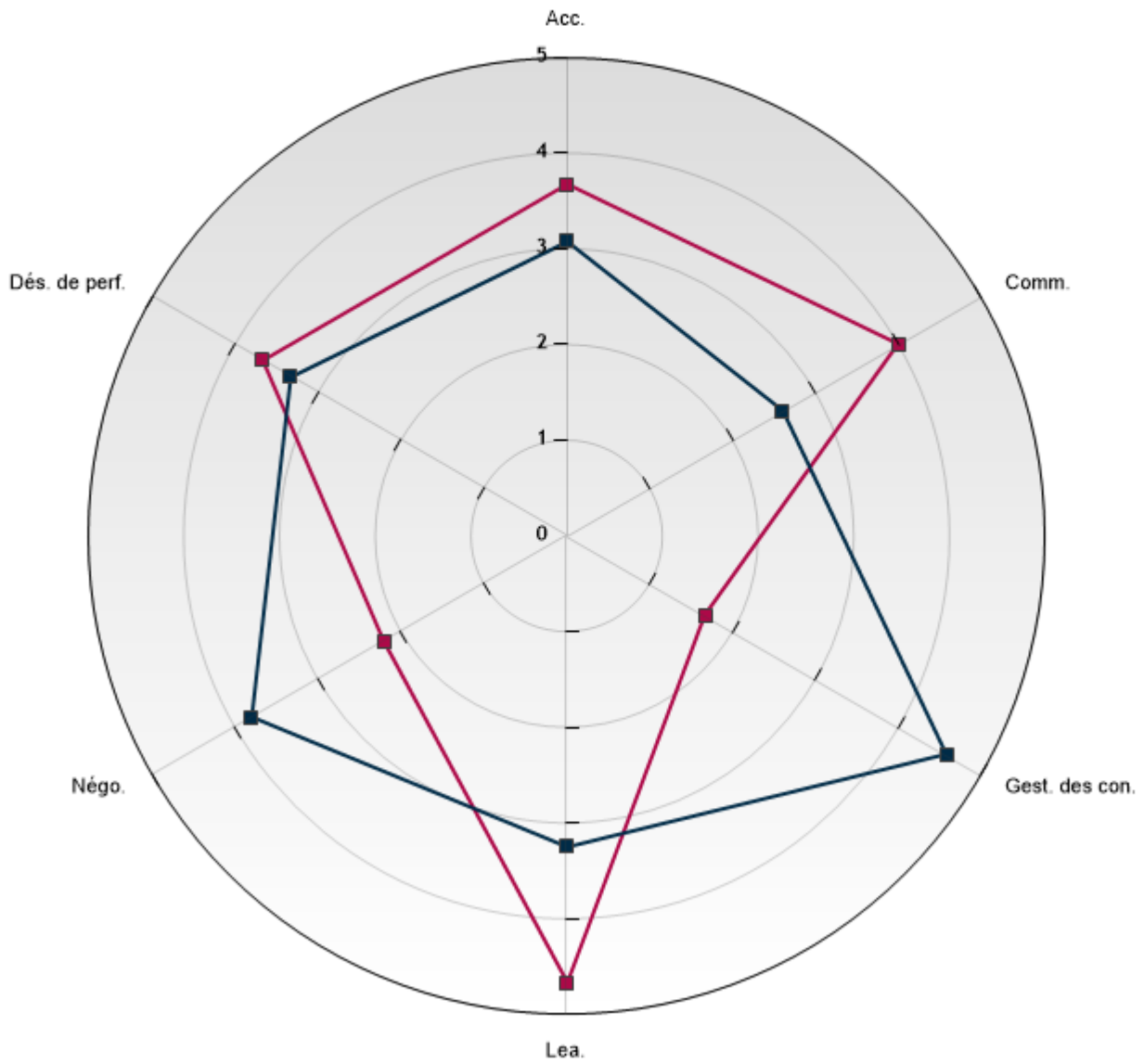
### Relevé détaillé

Vous trouverez rassemblées dans ce relevé toutes les informations pour chaque compétence. Vous découvrirez entre autres: la définition, les points attribués par chaque donneur de feedback et les points par exemple de comportement. Tout à fait à droite du tableau, vous trouverez la colonne GAP. Le GAP indique l'écart entre le score de la personne centrale et celui des autres. Des résultats inférieurs à -1 ou supérieurs à + 1 indiquent qu'il y a un écart manifeste entre votre image de soi et l'image qu'ont les autres.

### Remarques personnelles

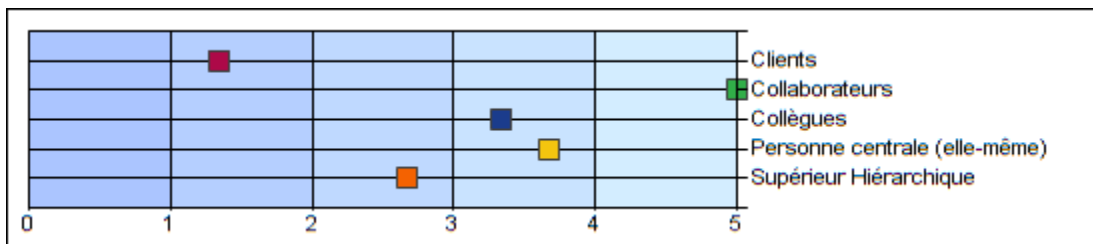
Dans la partie remarques personnelles apparaît le feedback que les donneurs de feedback souhaitent donner à la personne centrale par rapport à des points importants, un feedback positif et des observations d'ordre général.

—■— Personne centrale (elle-même)  
—■— Autres

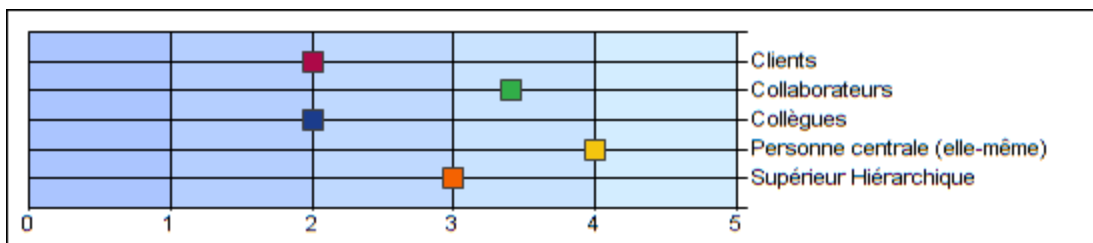




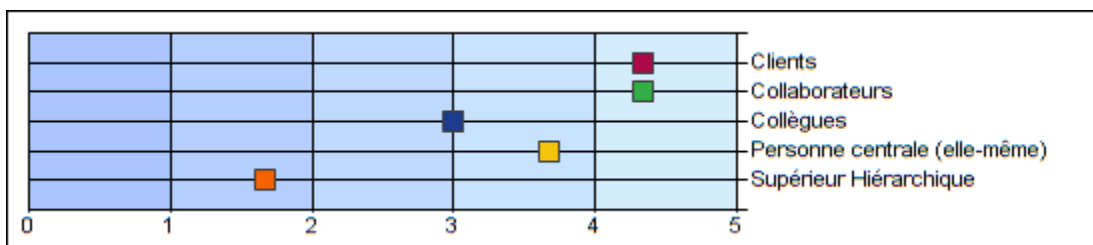
## Accompagner (Acc.)



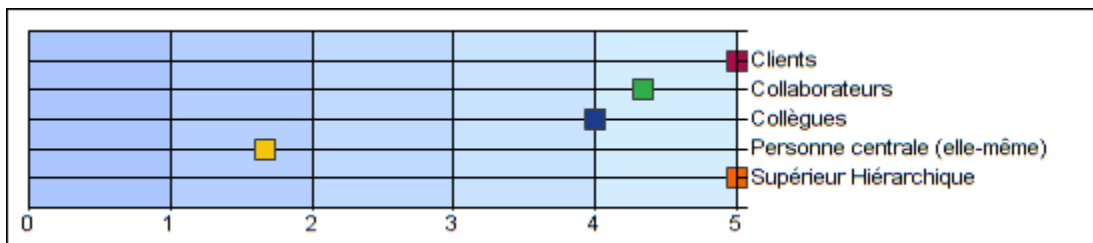
## Commercial (Comm.)



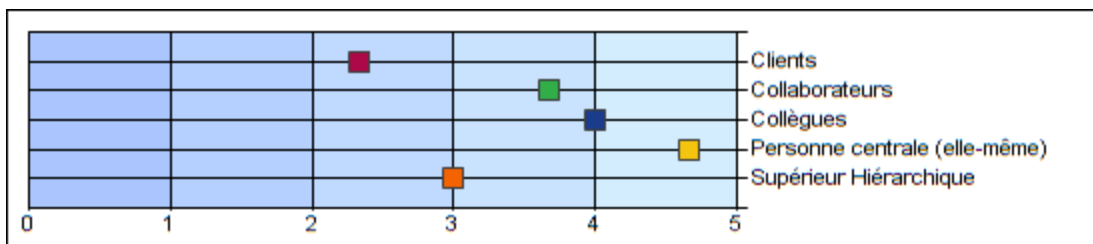
## Désir de performance (Dés. de perf.)



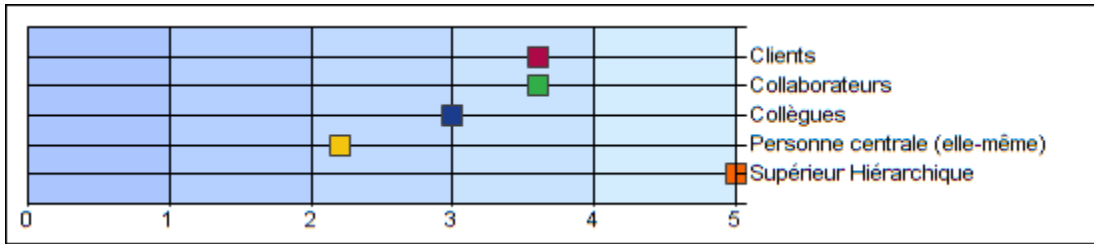
## Gestion des conflits (Gest. des con.)



## Leadership (Lea.)



Négociateur (Négo.)



## Forces: 10 scores les plus élevés

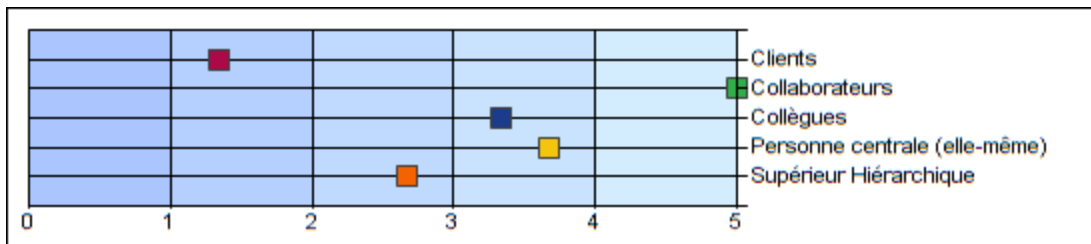
Compétences	Questions	Moyenne	PC
Gest. des con.	mesure bien la portée du conflit	5	2
Gest. des con.	mesure bien le niveau d'émotion et d'animosité des partis en conflit	4.5	2
Gest. des con.	perçoit les intérêts et les motivations de ses interlocuteurs	4.25	1
Négo.	sait quels sont ses objectifs et s'y tient	4	3
Négo.	répond habilement aux objections pendant une négociation	4	3
Dés. de perf.	fait preuve d'enthousiasme et d'engagement	4	5
Lea.	son style de leadership reflète un bon équilibre entre la nécessité de résultats et la prise en compte des aspects humains	3.75	4
Négo.	répond habilement aux objections pendant une négociation	3.75	2
Négo.	est attentif(ve) aussi bien aux messages verbaux qu'aux comportements non-verbaux de ses interlocuteurs	3.75	1
Acc.	se connaît bien soi-même	3.5	4

## Faiblesses: 10 scores les plus bas

Compétences	Questions	Moyenne	PC
Comm.	est conscient de ce qui est 'commercial'	2.25	4
Comm.	converse correctement avec les clients lors d'entretiens simples	2.25	3
Comm.	est crédible et peut créer une bonne atmosphère afin de parvenir à vendre	2.5	5
Dés. de perf.	va au bout des choses de sa propre initiative	2.5	3
Acc.	reconnait sa position de coach et son influence sur les autres en tant que tel	2.75	3
Lea.	a conscience de sa position dans la hiérarchie	2.75	5
Comm.	inventorie les souhaits d'un client	3	4
Comm.	signale les opportunités sur le marché et se fait une idée juste des opportunités commerciales qui se présentent.	3	4
Acc.	dispose des connaissances et expériences utiles pour pouvoir coacher	3	4
Lea.	adapte son style de leadership au niveau de compétence de l'autre (sait appliquer plusieurs styles)	3.25	5

## Accompagner (Acc.)

Accompagner et motiver les collaborateurs afin d'accroître leur efficacité au travail en augmentant leur connaissance de soi et leur capacité à résoudre les problèmes.

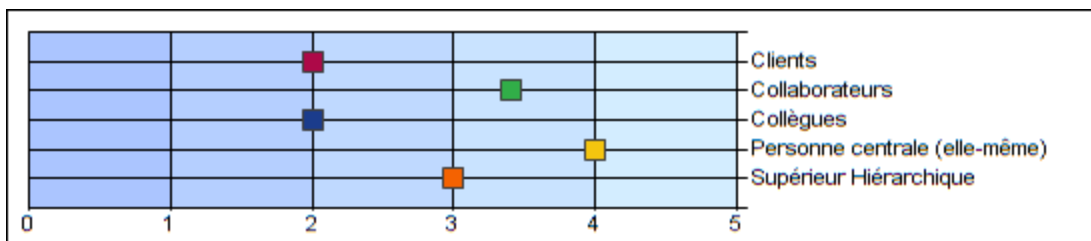


**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Acc.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
se connaît bien soi-même	le plus élevé		5	2	2	5		5	
	moyenne	4	5	2	2	5	-	3.5	-0.5
	le plus faible		5	2	2	5		2	
dispose des connaissances et expériences utiles pour pouvoir coacher	le plus élevé		3	3	1	5		5	
	moyenne	4	3	3	1	5	-	3	-1.0
	le plus faible		3	3	1	5		1	
reconnait sa position de coach et son influence sur les autres en tant que tel	le plus élevé		2	3	1	5		5	
	moyenne	3	2	3	1	5	-	2.8	-0.3
	le plus faible		2	3	1	5		1	
	moyenne totale	3.7	3.3	2.7	1.3	5.0	-	3.1	-0.6

## Commercial (Comm.)

Agir à partir des opportunités du marché et estimer celles-ci à leur juste valeur commerciale; agir par rapport au client et contracter les bonnes relations.

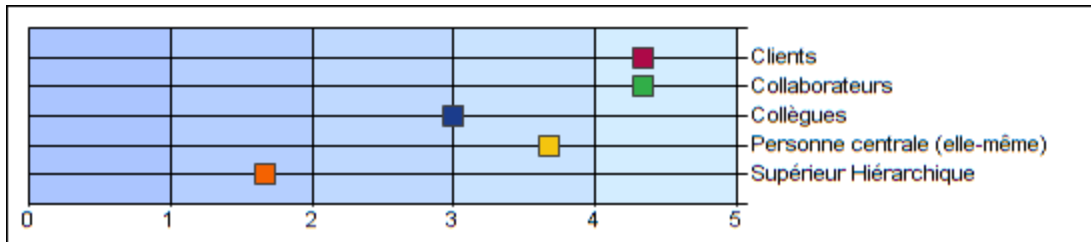


**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Comm.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
inventorie les souhaits d'un client	le plus élevé	4	3	4	2	3	-	4	-1.0
	moyenne	3	3	4	2	3	-	3	
	le plus faible	3	3	4	2	3	-	2	
est crédible et peut créer une bonne atmosphère afin de parvenir à vendre	le plus élevé	5	2	3	2	3	-	3	-2.5
	moyenne	2	2	3	2	3	-	2.5	
	le plus faible	2	2	3	2	3	-	2	
est conscient de ce qui est 'commercial'	le plus élevé	4	1	3	2	3	-	3	-1.8
	moyenne	1	1	3	2	3	-	2.2	
	le plus faible	1	1	3	2	3	-	1	
signale les opportunités sur le marché et se fait une idée juste des opportunités commerciales qui se présentent.	le plus élevé	4	3	3	2	4	-	4	-1.0
	moyenne	3	3	3	2	4	-	3	
	le plus faible	3	3	3	2	4	-	2	
converse correctement avec les clients lors d'entretiens simples	le plus élevé	3	1	2	2	4	-	4	-0.8
	moyenne	1	2	2	2	4	-	2.2	
	le plus faible	1	2	2	2	4	-	1	
	moyenne totale	4.0	2.0	3.0	2.0	3.4	-	2.6	-1.4

## Désir de performance (Dés. de perf.)

Etre exigeant envers soi-même, montrer qu'on ne se contente pas d'une performance moyenne.

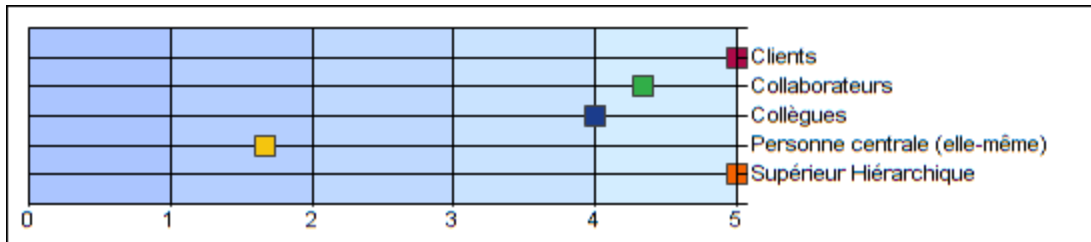


**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Dés. de perf.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
va au bout des choses de sa propre initiative	le plus élevé		1	1	4	4		4	
	moyenne	3	1	1	4	4	-	2.5	-0.5
	le plus faible		1	1	4	4		1	
n'a pas peur de l'échec	le plus élevé		4	2	4	4		4	
	moyenne	3	4	2	4	4	-	3.5	0.5
	le plus faible		4	2	4	4		2	
fait preuve d'enthousiasme et d'engagement	le plus élevé		4	2	5	5		5	
	moyenne	5	4	2	5	5	-	4	-1.0
	le plus faible		4	2	5	5		2	
	moyenne totale	3.7	3.0	1.7	4.3	4.3	-	3.3	-0.3

## Gestion des conflits (Gest. des con.)

Gérer les conflits d'intérêt de façon diplomatique et aider à les résoudre.

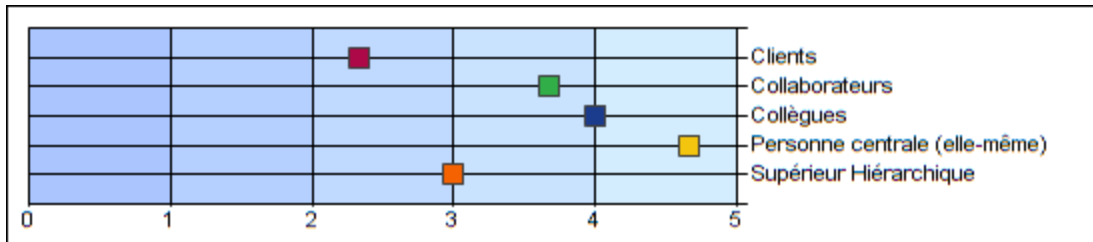


**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Gest. des con.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
perçoit les intérêts et les motivations de ses interlocuteurs	le plus élevé	1	3	5	5	4	-	5	3.3
	moyenne		3	5	5	4		4.2	
	le plus faible		3	5	5	4		3	
mesure bien le niveau d'émotion et d'animosité des partis en conflit	le plus élevé	2	4	5	5	4	-	5	2.5
	moyenne		4	5	5	4		4.5	
	le plus faible		4	5	5	4		4	
mesure bien la portée du conflit	le plus élevé	2	5	5	5	5	-	5	3.0
	moyenne		5	5	5	5		5	
	le plus faible		5	5	5	5		5	
	moyenne totale	1.7	4.0	5.0	5.0	4.3	-	4.6	2.9

## Leadership (Lea.)

Diriger les collaborateurs dans une logique de résultats. Formuler les objectifs et mobiliser les moyens. Surveiller l'avancement des tâches et corriger le travail des collaborateurs.



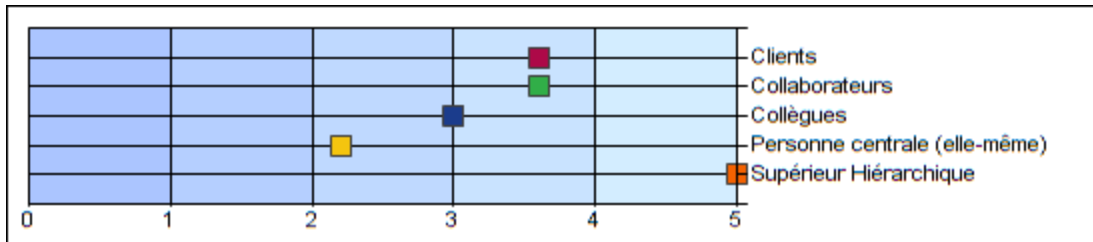
**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Lea.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
a conscience de sa position dans la hiérarchie	le plus élevé	5	3	3	2	3	-	3	-2.3
	moyenne	3	3	3	2	3	-	2.8	
	le plus faible	3	3	3	2	3	-	2	
adapte son style de leadership au niveau de compétence de l'autre (sait appliquer plusieurs styles)	le plus élevé	5	4	3	2	4	-	4	-1.8
	moyenne	4	3	3	2	4	-	3.2	
	le plus faible	4	3	2	2	4	-	2	
son style de leadership reflète un bon équilibre entre la nécessité de résultats et la prise en compte des aspects humains	le plus élevé	4	5	3	3	4	-	5	-0.3
	moyenne	5	3	3	3	4	-	3.8	
	le plus faible	5	3	3	3	4	-	3	
	moyenne totale	4.7	4.0	3.0	2.3	3.7	-	3.3	-1.4



## Négociier (Négo.)

Obtenir les meilleurs résultats possible lors de discussions faisant intervenir des intérêts contraires, tant sur le plan du contenu que sur le plan interrelationnel.

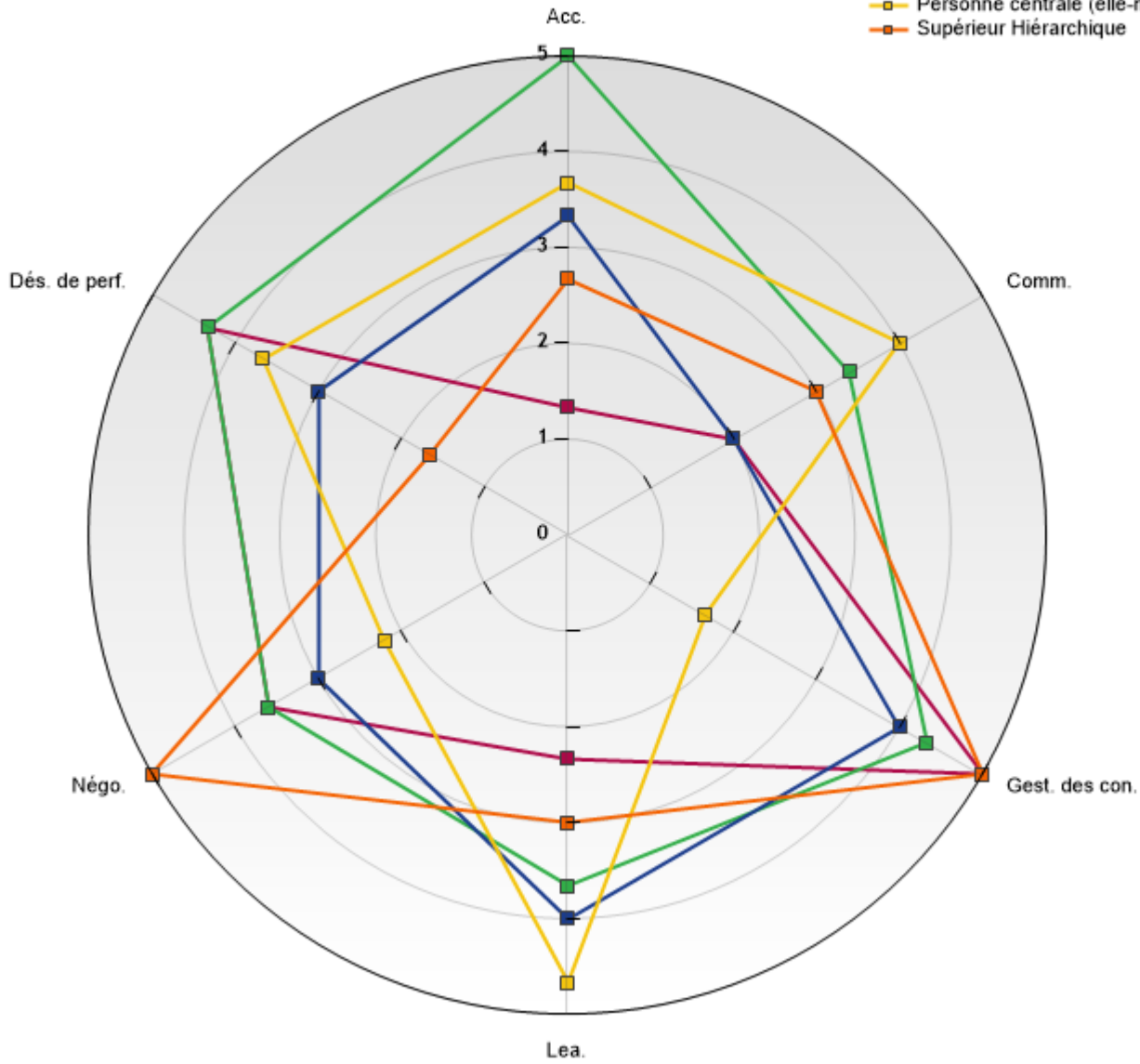


**Légende:** PC = Personne Centrale, CE = Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		PC	CE	SH	CL	CO	AU	Total autres	GAP
<b>Négo.</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
est attentif(ve) aussi bien aux messages verbaux qu'aux comportements non-verbaux de ses interlocuteurs	le plus élevé	1	2	5	5	3	-	5	2.8
	moyenne		2	5	5	3		3.8	
est bien préparé(e) lorsqu'il (elle) entame des négociations	le plus élevé	2	2	5	4	3	-	5	1.5
	moyenne		2	5	4	3		3.5	
répond habilement aux objections pendant une négociation	le plus élevé	2	3	5	3	4	-	5	1.8
	moyenne		3	5	3	4		3.8	
répond habilement aux objections pendant une négociation	le plus élevé	3	4	5	3	4	-	5	1.0
	moyenne		4	5	3	4		4	
sait quels sont ses objectifs et s'y tient	le plus élevé	3	4	5	3	4	-	5	1.0
	moyenne		4	5	3	4		4	
	moyenne totale	2.2	3.0	5.0	3.6	3.6	-	3.8	1.6



- Clients
- Collaborateurs
- Collègues
- Personne centrale (elle-même)
- Supérieur Hiérarchique



@f[YbXY: PC = Personne Centrale, CE =Collègues, SH = Supérieur Hiérarchique, CL = Clients, CO = Collaborateurs, AU = Autres

		D7	79	G<	7@	7C	5 l	HchU' U i hfYg	; 5D
<b>7c a d f h Y b W Y g</b>	Nombre	1	1	1	1	1	0	4	
Accompagner	moyenne	''+	'''	&'+	%''	)'\$	!	'%'	!\$''
Commercial	moyenne	(''\$	&'\$	''\$	&'\$	''(	!	&'*	!%'(
Désir de performance	moyenne	''+	''\$	%'+	(''	(''	!	'''	!\$''
Gestion des conflits	moyenne	%'+	(''\$	)'\$	)'\$	(''	!	('*	&'-
Leadership	moyenne	('+	(''\$	''\$	&''	''+	!	'''	!%'(
Négociier	moyenne	&'&	''\$	)'\$	'''	'''	!	''	%''
	a c m Y b b Y h c h U ' Y	'''	''&	''(	'%'	('%	\$'\$	''	\$&