

# 360° à la carte

FEED-BACK 360°

23/07/2013

Questionnaire Thomas

Exemple de rapport

Personnel & Confidentiel

## Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
Comment lire votre rapport Feed-back 360°?	4
Moyenne par compétence	5
Représentation graphique des 5 meilleures et des 5 moins bonnes moyennes par caractéristique	6
Niveau d'importance de chaque compétence pour la fonction exercée	7
Notes attribuées pour chacune des 12 compétences	9
Analyse qualitative	26
Plan de développement personnel	27
Remarques	28

Ce rapport est la propriété de Mary Moody. Il ne peut être communiqué qu'aux parties tiers spécifiquement désignées et uniquement avec l'autorisation expresse du propriétaire. Thomas International ne peut être tenu responsable de toute utilisation impropre de celui-ci, et ne garantit pas les définitions des compétences ni les caractéristiques écrites ou modifiées par Thomas International Belux. Les résultats de ce logiciel sont fournis "en l'état", sans aucune garantie. Thomas International ne peut en aucun cas être tenu responsable de tout dommage consécutif à l'utilisation de ce rapport.

## Introduction

Ce rapport Feed-back 360 est confidentiel et a été conçu afin de vous fournir une analyse détaillée d'informations transmises par diverses personnes, par le biais du questionnaire 360 de Thomas.

Relation	Minimum	Terminé
Auto-évaluation	1	1
Manager	1	2
Collègue	2	2
Membre d'équipe	2	2
Client	0	0
Respondent	0	0

**Si le nombre de personnes ayant complété cette évaluation est inférieur au nombre demandé, vous devez considérer que la validité de ce rapport est quelque peu biaisée. Nous vous recommandons de la faire compléter par d'autres personnes.**

Ce rapport reprend les notes attribuées par votre manager et les personnes ayant complété cette évaluation 360 degrés en ligne. Ces notes sont détaillées pour chacune des 12 compétences ci-dessous:

Se concentrer sur l'avenir  
 Récompenser et montrer de la reconnaissance  
 Prise de décision et jugement  
 Impact et influence  
 Communication efficace  
 Innovation

Impliquer et responsabiliser les autres  
 Gérer les personnes  
 Création de liens  
 Valorisation des personnes  
 Recherche de l'excellence  
 Service clientèle

Les notes attribuées aux 44 caractéristiques référant aux compétences ci-dessus sont analysées afin d'établir une moyenne par compétence (avec et sans auto-évaluation) et d'indiquer l'intervalle dans lequel vos notes se situent.

Par ailleurs, vous trouverez dans ce rapport une représentation graphique de vos 5 points forts et des 5 compétences que vous pourriez développer davantage.

Ce rapport reflète également vos éventuelles divergences de vue avec les différents évaluateurs quant au degré d'importance d'une compétence.

## Comment lire votre rapport Feed-back 360°?

---

### Principaux objectifs du rapport

Une unique source de feed-back est rarement considérée comme pertinente et de qualité en raison de son champ restreint. Si l'on attend d'un collaborateur qu'il effectue correctement son travail et qu'il interagisse efficacement avec les autres, on demandera à un manager de jouer le rôle de "coach" afin de guider et d'aider son équipe à obtenir des résultats performants.

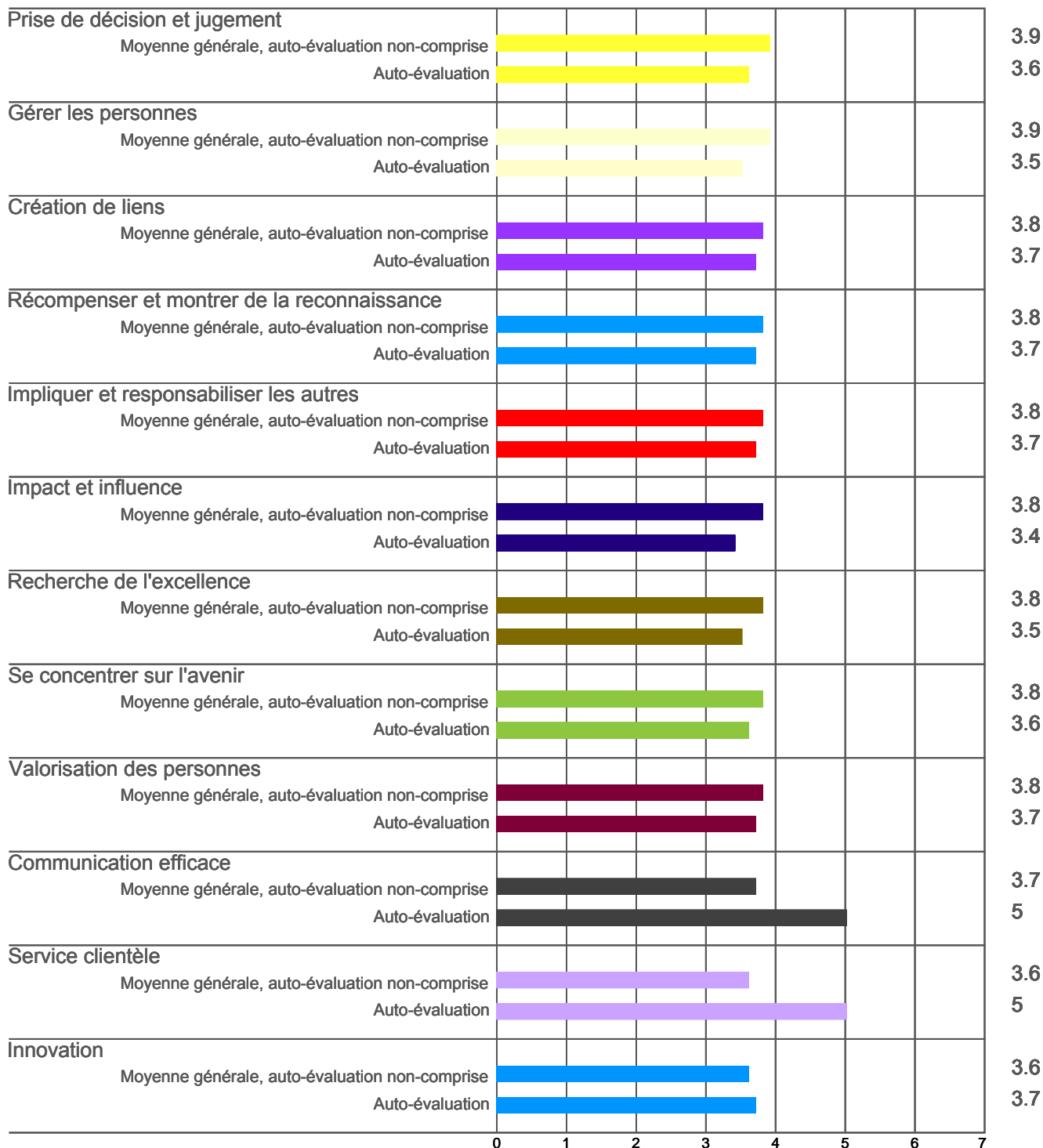
Le feed-back à 360 degrés est de plus en plus utilisé car il génère un feed-back de qualité qui permet de rester performant et de développer ses points faibles. Ce type de feed-back va au-delà des évaluations traditionnelles en impliquant une diversité de personnes dans le processus. Il est important de garder à l'esprit que les évaluateurs n'ont pas tous été formés à évaluer des performances. C'est pourquoi il est primordial de garder une certaine distance et de se concentrer sur les tendances et les points qui reviennent dans les données collectées.

### Le feed-back à 360 degrés vous permet de:

- Prendre conscience de la façon dont vos collègues perçoivent votre comportement au travail.
- Vous focaliser sur les changements à effectuer afin d'être plus efficace.
- Prendre conscience de vos points forts et d'en tirer parti.
- Vous interroger sur vos notes.
- Préparer le terrain avant de passer à l'action.
- Prendre en main votre propre développement.

## Moyenne par compétence

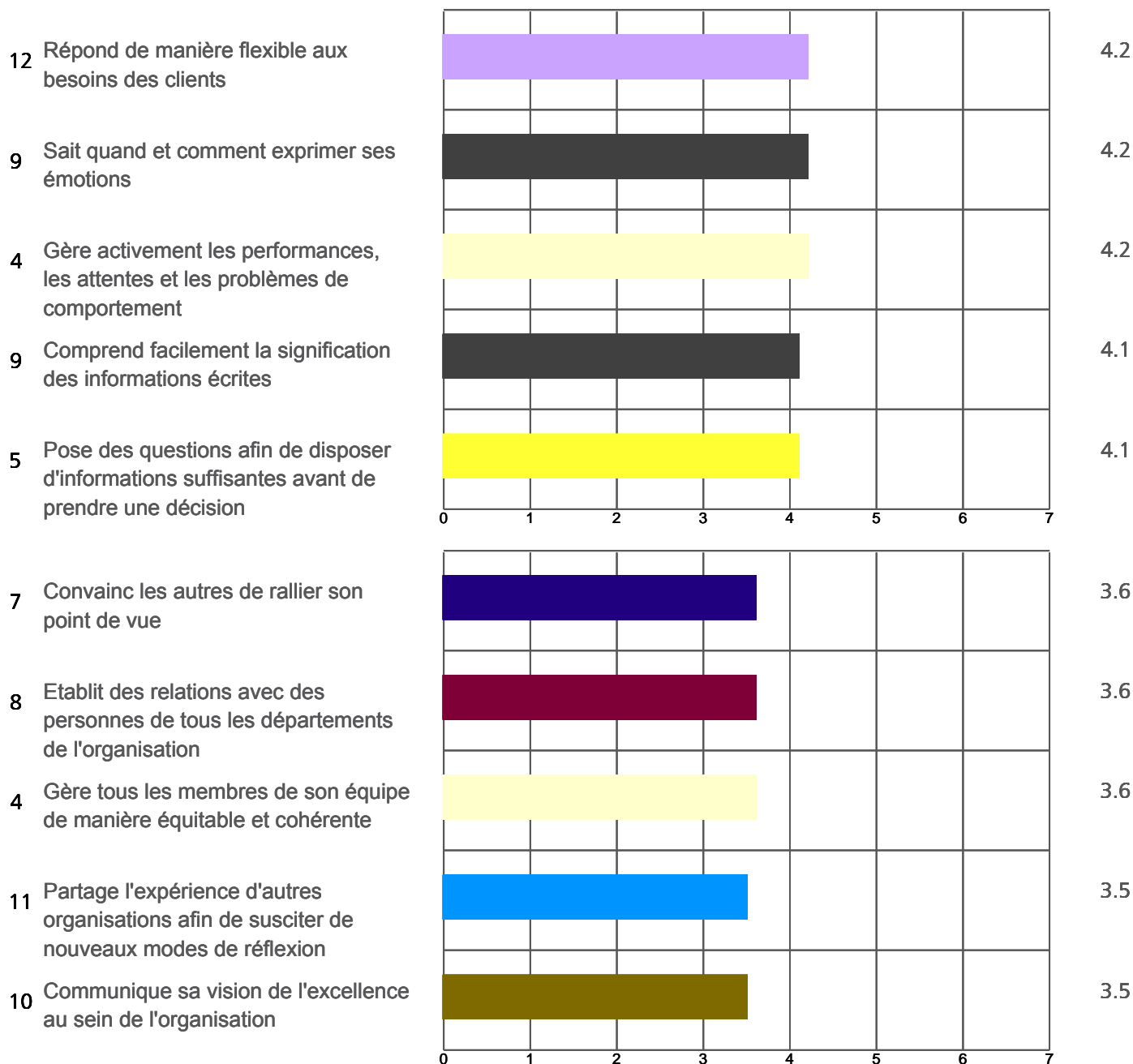
Le tableau ci-dessous reprend les notes obtenues pour chacune des compétences. Plus la note est élevée, plus l'évaluateur a observé cette compétence dans votre comportement.



## Représentation graphique des 5 meilleures et des 5 moins bonnes moyennes par caractéristique

Les chiffres situés à gauche de chaque caractéristique se réfèrent aux codes couleur des compétences.

Avec auto-éval.



Plus le score est élevé, plus la compétence est perceptible dans le comportement.

Codes couleur des compétences

- 1 - Se concentrer sur l'avenir
- 4 - Gérer les personnes
- 7 - Impact et influence
- 10 - Recherche de l'excellence

- 2 - Impliquer et responsabiliser les autres
- 5 - Prise de décision et jugement
- 8 - Valorisation des personnes
- 11 - Innovation

- 3 - Récompenser et montrer de la reconnaissance
- 6 - Création de liens
- 9 - Communication efficace
- 12 - Service clientèle

## Niveau d'importance de chaque compétence pour la fonction exercée

Vous trouverez dans le tableau ci-dessous les notes attribuées pour chaque compétence. Elles indiquent le niveau d'importance d'une compétence dans votre fonction actuelle. Ce tableau vous permet de comparer facilement votre perception à celle des autres évaluateurs.

Lorsque les notes sont surlignées en jaune, il convient de regarder la compétence de plus près.

Compétence	Niveau d'importance dans la fonction actuelle					Manière d'exercer cette caractéristique
	Classement					Notation
	1 = La plus importante	12 = La moins importante				7 = Très observé
	Auto-évaluation	Manager	Collègue	Membre d'équipe	Moy.	1 = Peu observé
Se concentrer sur l'avenir	3	1	1	1	2.1	3.8
Récompenser et montrer de la reconnaissance	4	3	3	3	3.9	3.8
Gérer les personnes	2	4	4	4	4.1	3.9
Impliquer et responsabiliser les autres	9	2	2	2	4.4	3.8
Prise de décision et jugement	8	5	5	10	6.4	3.9
Valorisation des personnes	5	8	8	4	6.9	3.8
Création de liens	7	6	6	11	7.0	3.8
Impact et influence	6	6	7	12	7.2	3.8
Service clientèle	1	12	12	4	7.9	3.6
Communication efficace	11	9	9	4	8.9	3.7

Recherche de l'excellence	10	10	10	4	9.1	3.8
Innovation	12	11	11	4	10.1	3.6

### Comparaison Notation/Classement

- Comparez le classement des compétences par ordre d'importance avec les notes attribuées pour chaque compétence. Les notes obtenues sont indiquées dans la colonne de droite. La compétence la mieux classée se situe en tête de liste.
- Une note élevée et un classement en tête de liste signifie que vos caractéristiques-clés répondent aux attentes prioritaires dans votre fonction actuelle.
- Des notes peu élevées accompagnées d'un classement en tête de liste indique que des améliorations sont à apporter dans certains domaines, voire des compétences à développer.

### Différences de classement

- Les cellules surlignées en jaune indiquent les compétences pour lesquelles de grandes différences de classement ont été observées entre vous et les autres évaluateurs.
- Si de telles différences de classement apparaissent, il est souvent judicieux de revoir, avec ceux qui vous entourent, les priorités qui incombent à votre fonction.
- De grandes divergences sont souvent source de tensions et de malentendus.



## Notes attribuées pour chacune des 12 compétences

### Explication des tableaux suivants

Chaque caractéristique pour laquelle une note vous a été attribuée réfère à une compétence. Chaque compétence regroupe donc plusieurs caractéristiques.

Dans le tableau ci-dessous sont reprises les notes données par tous les évaluateurs (vous-même, votre manager, un collègue, un client, un membre de votre équipe ou autre suivant le cas).

Ces évaluateurs vous ont attribué une note en quantifiant leurs observations comme suit:

**7 - Très observé:** cette personne exerce cette compétence de manière exemplaire dans sa fonction.

**4 - Satisfaisant:** dans la fonction, cette personne répond à cette caractéristique de manière satisfaisante.

**1 - Peu observé:** cette personne a besoin d'un soutien considérable dans ce domaine ou doit fortement développer cette caractéristique.

**Non observé:** cette personne n'a pas la possibilité d'exercer cette compétence ou cette caractéristique ne s'applique pas à sa fonction.

Vous trouverez une note moyenne par caractéristique et une note générale par compétence.

1. Lorsque la caractéristique n'est pas observée ni applicable, elle n'entre pas en compte dans le calcul des moyennes.
2. La note moyenne par groupe d'évaluateurs est exprimée par un nombre à une décimale.
3. Les notes indiquées dans les cases équivalent à la moyenne pondérée par groupe d'évaluateurs. La case de gauche indique la moyenne générale, auto-évaluation non comprise. La case de droite indique la moyenne générale, auto-évaluation comprise.
4. La moyenne de la compétence est calculée à partir des moyennes pondérées de chaque caractéristique (2). Si une caractéristique n'est pas observée ou ne s'applique pas à la fonction, elle n'entre pas en compte.

Intègre dans le travail quotidien la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et la stratégie de l'organisation									Intervalle	Moyenne
	Non observé (1)	Peu observé 1	2	3	4	5	6	Très observé 7		
Auto-évaluation							1			6.0
Manager						1				5.0 (2)
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe						1		1	5 à 7	6.0
Moyenne générale, auto-éval. non comprise		5.2		Moyenne générale, auto-éval. comprise		5.4				

	Sans auto-éval.	Avec auto-éval. <span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>
Evaluation globale par compétence	4.3	4.4 <span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span>

## Se concentrer sur l'avenir

Afficher son enthousiasme pour les perspectives futures en identifiant les opportunités et les questions stratégiques et en gérant les risques. Communiquer clairement les liens entre les équipes et les objectifs de l'organisation.

Intègre dans le travail quotidien la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et la stratégie de l'organisation								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager			1				1		2 à 5	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4	2.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.5

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Comprend l'impact des influences externes sur l'organisation								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe				1	1				3 à 4	3.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.9

Veille à ce que l'organisation soit un lieu de travail exceptionnel								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe				1	1				3 à 4	3.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.9

Prend des risques calculés lors des décisions professionnelles difficiles								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager							2			5.0
Collègue			1	1					2 à 3	2.5
Membre d'équipe					2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Est capable de définir une vision claire								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	

Auto-évaluation			1				
Manager					2		
Collègue		1	1				
Membre d'équipe				2			

3.0  
5.0  
2 à 3 2.5  
4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Sans auto-éval.

Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence 3.8

3.7

## Impliquer et responsabiliser les autres

Encourager les personnes à l'autonomie et à la prise de responsabilités en les impliquant dans la prise de décision

Démontre sa confiance dans les capacités du personnel								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				
Manager			1				1	2 à 5	3.5
Collègue					1	1		4 à 5	4.5
Membre d'équipe		1			1			1 à 4	2.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Encourage le personnel à trouver ses propres solutions								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				4.0
Manager				1	1			3 à 4	3.5
Collègue					1	1		4 à 5	4.5
Membre d'équipe				1	1			3 à 4	3.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Donne au personnel l'autonomie et les responsabilités appropriées								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					3.0
Manager				1	1			3 à 4	3.5
Collègue				1	1			3 à 4	3.5
Membre d'équipe					1		1	4 à 6	5.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.8**      **3.8**

## Récompenser et montrer de la reconnaissance

Reconnaître l'apport des personnes à l'organisation et les valoriser

Dit aux autres à quel point ils sont appréciés								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				
Manager			1				1		2 à 5
Collègue					1		1		4 à 5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Remercie régulièrement les autres et leur exprime sa gratitude								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				
Manager				1	1				3 à 4
Collègue					1		1		4 à 5
Membre d'équipe			1	1					3 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Reconnaît la contribution de ses collègues à l'organisation								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					
Manager				1	1				3 à 4
Collègue				1	1				3 à 4
Membre d'équipe					1		1		4 à 6

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.8**      **3.8**

## Gérer les personnes

Comprendre les personnes et leurs motivations, établir de bonnes relations avec celles-ci et obtenir des résultats grâce à vos efforts et ceux des autres

Obtient des résultats par la coopération et la collaboration								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					
Manager				1	1				3 à 4
Collègue				1	1				3 à 4
Membre d'équipe					1		1		4 à 6

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

4.0

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.8

Organise en temps opportun des discussions et des évaluations de performances								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					
Manager						2			
Collègue			1	1					2 à 3
Membre d'équipe					2				

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Gère tous les membres de son équipe de manière équitable et cohérente								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					
Manager						2			
Collègue			1	1					2 à 3
Membre d'équipe					2				

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Gère activement les performances, les attentes et les problèmes de comportement								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation						1			
Manager					1	1			4 à 5
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe		1			1				2 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

4.0

Moyenne générale, auto-éval. comprise

4.3

Sans auto-éval.

Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence 3.9

3.8

## Prise de décision et jugement

Prend des décisions réfléchies et opportunes tenant compte des faits, des objectifs et des risques

Tire la leçon des conséquences d'une décision								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe			1	1					3 à 4	3.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Prend les décisions qu'il convient même en cas d'informations limitées								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue				1	1				3 à 4	3.5
Membre d'équipe					1		1		4 à 6	5.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Prend une décision en faisant preuve d'un juste équilibre entre émotions et rationalité								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager							2			5.0
Collègue			1	1					2 à 3	2.5
Membre d'équipe					2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Evalue les pour et les contre de chaque option avant de prendre une décision								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager							2			5.0
Collègue			1	1					2 à 3	2.5
Membre d'équipe					2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Pose des questions afin de disposer d'informations suffisantes avant de prendre une décision								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation						1				5.0



Manager				1	1			4 à 5	4.5
Collègue				2					4.0
Membre d'équipe		1		1				2 à 4	3.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

4.1

Sans auto-éval.

Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence 3.9

3.8

## Création de liens

Etablir des contacts et entretenir des relations à long terme

Ecoute attentivement les autres								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation					1				
Manager			1			1			2 à 5
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Propose son soutien aux autres et adopte une attitude positive								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation					1				
Manager				1	1				3 à 4
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe			1	1					3 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Prend le temps de nouer des liens avec un large éventail de personnes								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation				1					
Manager				1	1				3 à 4
Collègue				1	1				3 à 4
Membre d'équipe					1		1		4 à 6

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.8**      **3.8**

## Impact et influence

Capter l'attention des autres, exprimer clairement sa pensée et les persuader de suivre un plan d'action en utilisant des arguments rationnels et émotionnels

Convainc les autres de rallier son point de vue								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation					1				
Manager			1			1			2 à 5
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Est capable de capter l'attention des autres								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation					1				
Manager				1	1				3 à 4
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe				1	1				3 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Adapte son style afin d'influencer les autres								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation				1					
Manager				1	1				3 à 4
Collègue				1	1				3 à 4
Membre d'équipe					1		1		4 à 6

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Fait preuve de confiance en soi et de conviction								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation				1					
Manager						2			
Collègue			1	1					2 à 3
Membre d'équipe					2				

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Assoit rapidement sa crédibilité afin d'influencer les autres								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation				1					

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.0**

Manager					2				5.0
Collègue		1	1					2 à 3	2.5
Membre d'équipe				2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise

3.8

Moyenne générale, auto-éval. comprise

3.6

Sans auto-éval.

Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence 3.8

3.7

## Valorisation des personnes

Montrer que les autres sont importants et qu'ils jouent un rôle central dans la réussite de l'organisation

Etablit des relations avec des personnes de tous les départements de l'organisation								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					
Manager			1				1		2 à 5	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4	2.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Crée des procédures qui permettent aux autres de s'impliquer dans l'organisation								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe	1				1					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **4.0**

Prône le traitement équitable et l'égalité des chances pour tous								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue				1	1				3 à 4	3.5
Membre d'équipe					1		1		4 à 6	5.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.8**      **3.8**

## Communication efficace

Bien communiquer et faire passer ses idées et réflexions par le biais de diverses méthodes de communication

Sait quand et comment exprimer ses émotions								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation						1			
Manager					1	1			4 à 5
Collègue					1	1			4 à 5
Membre d'équipe		1			1				2 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **4.3**

Comprend facilement la signification des informations écrites								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation						1			
Manager					1	1			4 à 5
Collègue					2				4.0
Membre d'équipe		1			1				2 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.8**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **4.1**

Vérifie la bonne compréhension des informations en paraphasant ou résumant celles-ci								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé							
		1	2	3	4	5	6	7	
Auto-évaluation						1			
Manager					1	1			4 à 5
Collègue		1			1				1 à 4
Membre d'équipe		1			1				2 à 4

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.3**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence    **3.7**      **4.0**

## Recherche de l'excellence

Voir où des améliorations sont nécessaires et encourager sans cesse le changement de systèmes ou de procédures afin d'apporter ces améliorations

Se montre optimiste et pense que les choses peuvent s'améliorer								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager			1				1		2 à 5	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe		1			1				1 à 4	2.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Persiste à vouloir changer ce qui ne fonctionne pas								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation					1					4.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue					1	1			4 à 5	4.5
Membre d'équipe	1				1					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **4.0**

Communique sa vision de l'excellence au sein de l'organisation								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager				1	1				3 à 4	3.5
Collègue				1	1				3 à 4	3.5
Membre d'équipe					2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.7**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.5**

Emet des recommandations constructives sur la manière d'améliorer les pratiques actuelles								Intervalle	Moyenne	
	Non observé	Peu observé								Très observé
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-évaluation				1						3.0
Manager							2			5.0
Collègue				1	1				3 à 4	3.5
Membre d'équipe					2					4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.2**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.9**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.8**      **3.8**

## Innovation

Voir et créer de nouvelles manières de faire les choses et de découvrir des solutions créatives

Trouve facilement des solutions novatrices								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				
Manager			1			1		2 à 5	4.0
Collègue					1	1		4 à 5	3.5
Membre d'équipe	1				1			1 à 4	4.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Propose de nouvelles idées susceptibles d'améliorer les performances de l'organisation								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation					1				
Manager			1			1		2 à 5	4.0
Collègue					1	1		4 à 5	3.5
Membre d'équipe	1				1			1 à 4	4.5

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.5**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.6**

Partage l'expérience d'autres organisations afin de susciter de nouveaux modes de réflexion								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation				1					
Manager				1	1			3 à 4	3.0
Collègue				1	1			3 à 4	3.5
Membre d'équipe					2				4.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.7**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.5**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.6**      **3.6**



## Service clientèle

Etre conscient(e) de l'importance fondamentale des clients et de leur satisfaction dans la réussite d'une organisation

Répond de manière flexible aux besoins des clients								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation						1			5.0
Manager					1	1		4 à 5	4.5
Collègue					1	1		4 à 5	4.5
Membre d'équipe		1			1			2 à 4	3.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **4.0**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **4.3**

Réagit vite afin de satisfaire les demandes du client								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation						1			5.0
Manager					1	1		4 à 5	4.5
Collègue		1			1			1 à 4	2.5
Membre d'équipe		1			1			2 à 4	3.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.3**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Gère les attentes des clients de manière appropriée								Intervalle	Moyenne
	Non observé	Peu observé					Très observé		
		1	2	3	4	5		6	7
Auto-évaluation						1			5.0
Manager					1	1		4 à 5	4.5
Collègue		1			1			1 à 4	2.5
Membre d'équipe		1			1			2 à 4	3.0

Moyenne générale, auto-éval. non comprise: **3.3**      Moyenne générale, auto-éval. comprise: **3.8**

Sans auto-éval.      Avec auto-éval.

Evaluation globale par compétence      **3.6**      **3.9**

## Analyse qualitative - Questions

---

Les commentaires repris dans cette section ont été écrits tels quels par les évaluateurs. Ils n'ont subi aucune modification, ils n'ont pas été mis en exergue ni triés ou classés d'une quelconque manière. Si certains commentaires apparaissent plusieurs fois, cela signifie que plusieurs évaluateurs ont fait le même commentaire.

Selon vous, quels sont les points forts de cette personne, et de quelle manière exerce-t-elle ces compétences sur son lieu de travail?

- Super chef d'équipe!
- Réfléchit et tient compte des informations que je lui transmets avant de prendre une décision
- Paul ne se laisse pas emporter par ses émotions

Quels sont les domaines dans lesquels cette personne pourrait se développer afin de contribuer davantage à la réussite de l'organisation?

- Il devrait se montrer plus créatif et apporter des idées innovantes
- Manque parfois de tact face aux objections des clients
- Je pense qu'il devrait s'assurer de la bonne compréhension du message qu'il souhaite faire passer

## Plan de développement personnel

---

Notez vos points à développer et vos objectifs.

Ce rapport 360 a permis de mettre en lumière les compétences à développer. Notez ci-dessous vos principaux objectifs.

Compétence	
A développer	
Plan d'action	
Date envisagée	

Compétence	
A développer	
Plan d'action	
Date envisagée	

Compétence	
A développer	
Plan d'action	
Date envisagée	

Remarques

---