

Rapport d'évaluation 360° ©
XYZ

DOCUMENT STRICTEMENT CONFIDENTIEL

SOMMAIRE

| | |
|----------------------|--------|
| Objectifs | Page 3 |
| Méthodologie | Page 4 |
| Résultats et analyse | Page 5 |

1 OBJECTIFS

Contexte

L'établissement commanditaire appartient à un Groupe, leader sur son secteur, mondialement reconnu pour la qualité de ses prestations et de son management.

La Direction souhaite évaluer les aspirations et compétences managériales de XYZ, aux fins d'étudier ses possibilités de développement au sein du Groupe, eu égard à ses performances remarquées dans la vente.

Bénéficiaire

XYZ a intégré le Groupe en septembre 2003 et a rejoint l'établissement en septembre 2005 en qualité de Responsable des Ventes.

XYZ est reconnu pour l'excellence de ses performances (dépassement significatif de ses objectifs), mais admet toutefois qu'il est aujourd'hui nécessaire pour lui d'évaluer son image et de renforcer son impact dans l'organisation, pour envisager de prendre des responsabilités plus importantes.

Objectifs

Les objectifs de l'étude 360° © menée sont les suivants :

- Evaluer la perception de l'image et de l'activité de XYZ auprès de son entourage professionnel ;
- Connaître son style de management et de communication ;
- Prendre conscience de l'impact de son style sur son environnement professionnel ;
- Définir ses points forts, ses points d'amélioration et ses principaux axes de développement.

Le diagnostic établi pourrait fournir la base de travail nécessaire pour une mission d'accompagnement, visant à développer notamment les points suivants mentionnés par le bénéficiaire :

- Renforcer l'impact de son image auprès des équipes ;
- Savoir adapter sa communication non verbale
- Développer son esprit d'équipe ;

2 METHODOLOGIE

Le 360° © est un outil d'analyse et de développement des pratiques managériales, développé dans les années 1970 par le Center for Creative Leadership aux Etats-Unis. Fondées sur de nombreuses enquêtes menées auprès de cadres dirigeants, les démarches de 360° © ont permis d'identifier les grandes dimensions en jeu dans l'exercice du management. Celles ci concernent aussi bien le management stratégique et opérationnel que la connaissance de soi et l'équilibre personnel.

Procédure

Le 360° © est une procédure d'évaluation qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation de ses pratiques managériales avec la perception de son entourage professionnel, c'est-à-dire de sa hiérarchie, de ses pairs et de ses collaborateurs.

Il consiste à recueillir, à l'aide d'un questionnaire validé par le bénéficiaire, des informations précises sur ses pratiques managériales, sa communication et son impact sur son environnement.

C'est la comparaison de ces différentes perceptions qui permet ensuite de dégager les points forts du cadre, ses sources de progrès, et de fixer des axes de développement.

Déontologie

L'anonymat des observateurs est garanti par l'agrégation des résultats par catégorie d'observateurs.

Les résultats de l'étude menée sont confidentiels, destinés uniquement au bénéficiaire et ne peuvent, en aucun cas, être utilisés à des fins de sanction. Ces conditions d'utilisation en font un outil privilégié de développement managérial, parfaitement adapté au coaching.

Questionnaire

La procédure de recueil des informations s'est déroulée du 3 mars au 18 avril 2008 et s'est appuyée sur un questionnaire (voir annexe 1) visant à renseigner quatre familles de compétences :

- Manager par les résultats et organiser les activités
- Manager les activités, diriger, agir et faire agir
- Communiquer, transmettre, négocier.
- Manager dans la complexité et anticiper

3 RESULTATS ET ANALYSE

Participants

Les participants sollicités pour répondre au questionnaire concernant XYZ sont les suivants :

- GH, Directeur du Marketing
- GU, Responsable des Ventes
- YS, Responsable des Ventes
- JB, Responsable des Ventes
- MA, Assistante Ventes et Marketing
- RM, Attachée de Direction
- GH, Responsable Sénior
- AS, Responsable Sénior
- ES, Coordinatrice
- NL, Assistant Directeur (questionnaire en anglais)

Soit conventionnellement :

- supérieurs hiérarchiques (N+1) : 1
- collaborateurs (N-1) : 3
- pairs ou partenaires externes (N') : 6

Au total, les questionnaires effectivement exploités sont au nombre de 10.

Critères d'évaluation

La cotation utilisée pour apprécier les compétences observées a été la suivante :

- X - Cette compétence n'est pas observable dans la mise en œuvre du poste occupé
- 1 - La poursuite en l'état n'est pas possible
- 2 - Un effort d'adaptation et/ou de formation est nécessaire
- 3 - Les attentes sont satisfaites à minima et des progrès sont possibles
- 4 - Les attentes sont satisfaites sans exercer un leadership sur ce point
- 5 - Le comportement est satisfaisant et la personne sait transmettre ses compétences
- 6 - Le comportement est exemplaire et sert de référence

Synthèse du cabinet :

Écarts de perception

Les principaux écarts de perception montrent un **déficit d'image** de XYZ sur son aptitude à :

- travailler en équipe
- favoriser la transversalité
- faciliter la cohésion de l'organisation

C'est ainsi que des différentiels importants apparaissent entre les scores attribués par le bénéficiaire et ceux de l'ensemble des autres participants, sur les capacités suivantes :

- Maîtrise de soi
- Adaptabilité
- Souplesse
- Esprit d'équipe

Points forts et points d'amélioration

De même, les scores les plus faibles attribués par les participants concernent essentiellement des qualités liées au management et au travail d'équipe :

- Esprit d'équipe
- Souplesse
- Délégation
- Maîtrise de soi
- Sens du dialogue

A l'inverse, les scores les plus élevés attribués par les participants montrent **d'indéniables qualités liées à la performance individuelle**, en phase avec les responsabilités commerciales du bénéficiaire :

- Négociation
- Pragmatisme
- Transmission

alors que le bénéficiaire focalise ses points d'amélioration sur des axes de développement personnel plus individualistes :

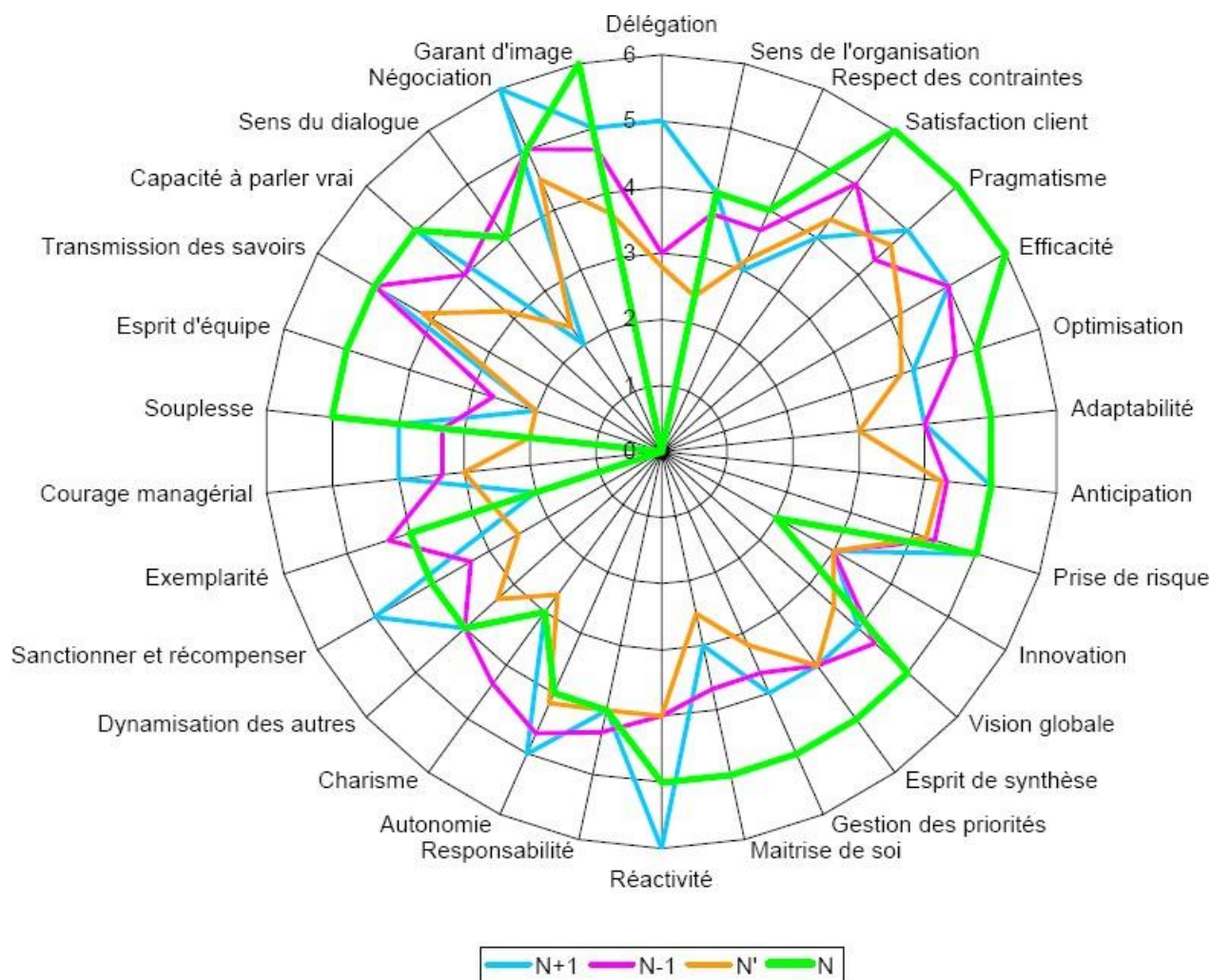
- Innovation
- Charisme

Axes de développement personnel

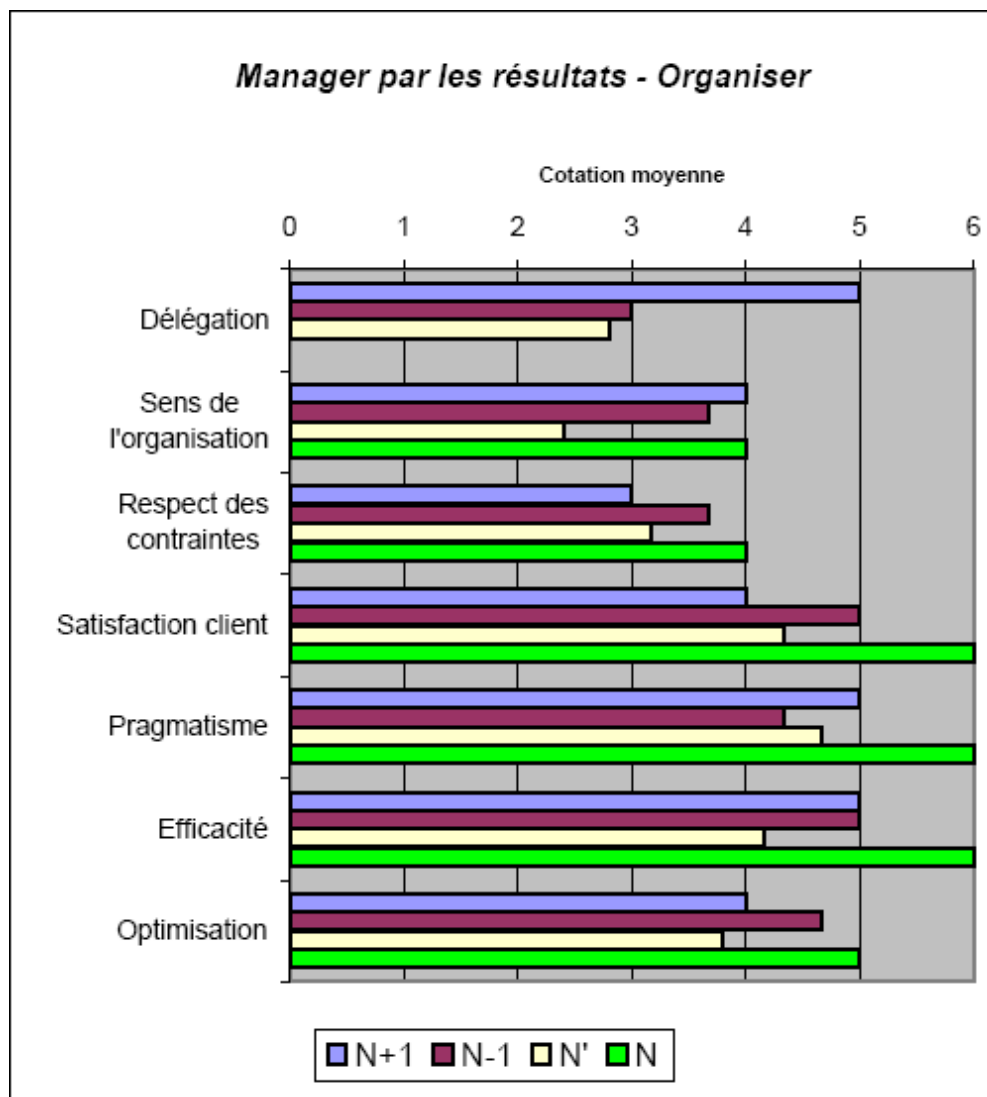
Au-delà des capacités à travailler en équipe, dimension en réalité structurellement minorée compte tenu de la fonction commerciale tournée vers l'externe, la transmission des savoirs, particulièrement bien notée par les catégories N+1 et N-1, pourrait constituer un levier dans le développement des aptitudes managériales du bénéficiaire.

Principaux résultats comparés

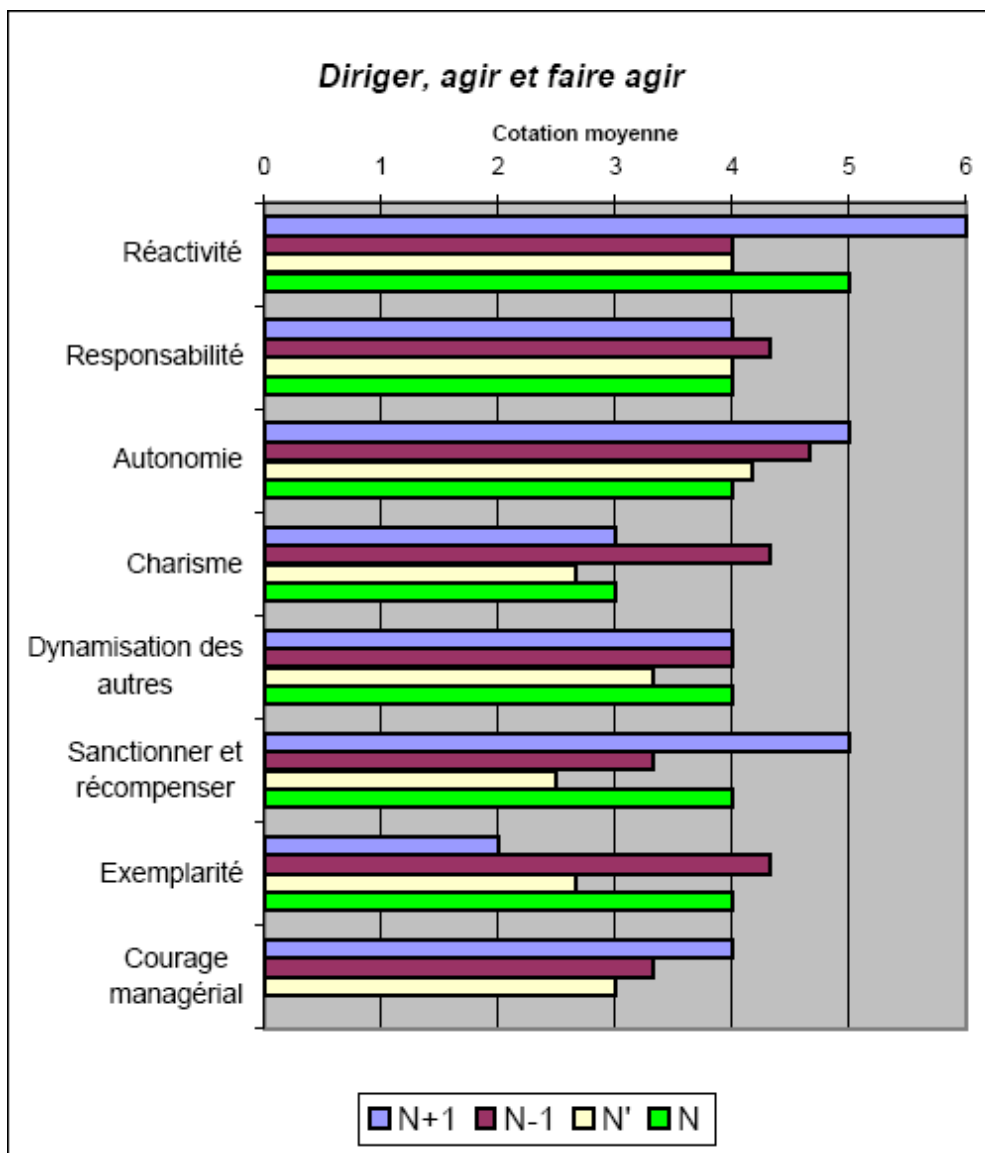
Les principaux résultats de l'étude sont présentés ci-après en synthèse. Les résultats détaillés par catégories de répondants sont consultables en annexe 2. Les principaux verbatims ont été soumis à XYZ en détails .



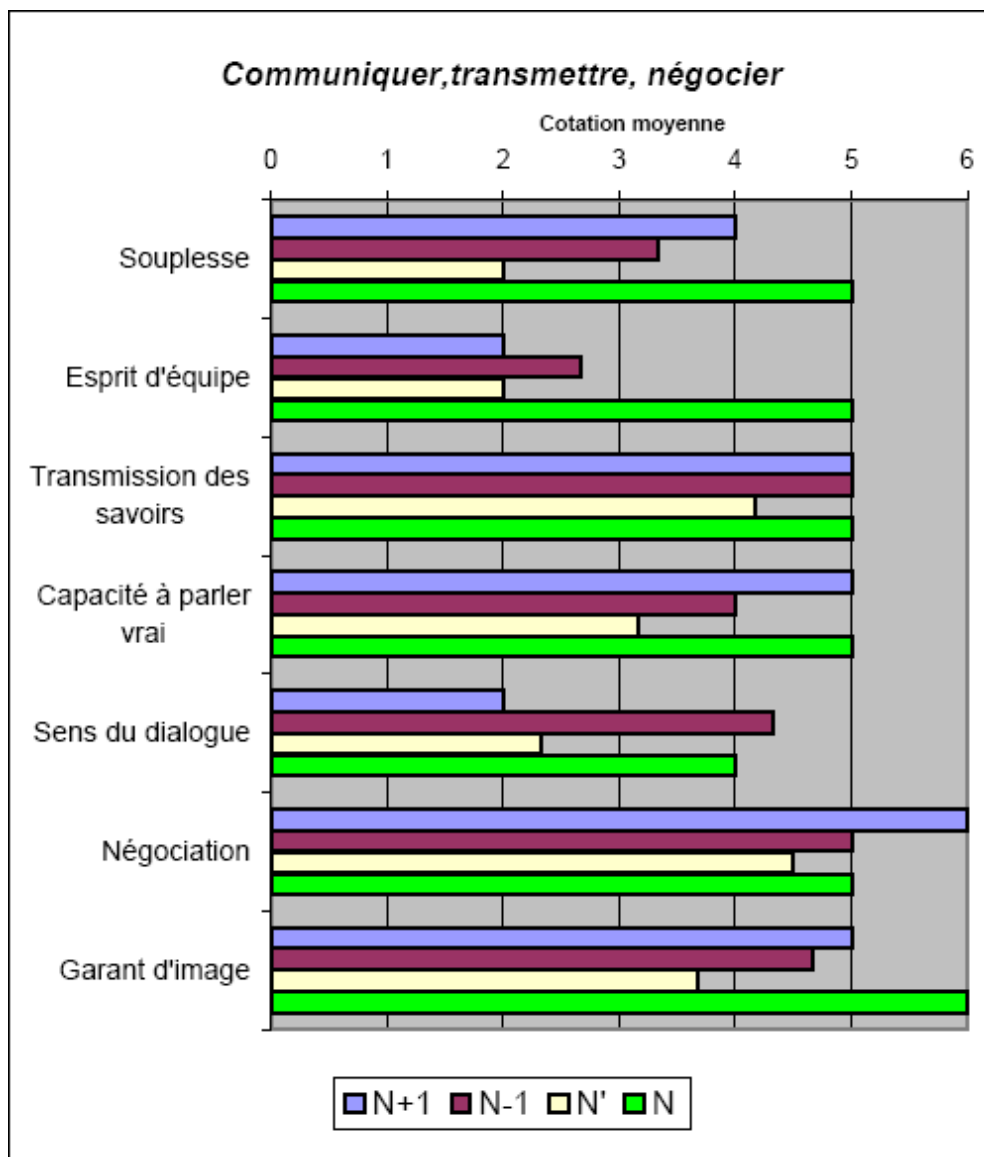
4.1 Manager par les résultats et organiser les activités



4.2 Manager les activités, diriger, agir et faire agir



4.3 Communiquer, transmettre, négocier



4.4 Manager dans la complexité et anticiper

