



360° Leadership

Confidentiel

*M. John ANONYMOUS
Agence Team Management / 360Leadership / 05-07-2017
© TLP-Navigator / www.tlp-navigator.com*

Avant-propos

Bonjour John ANONYMOUS,

La performance de l'entreprise dépend essentiellement des qualités de leadership de ses managers qui constituent son véritable système nerveux. D'où l'importance de régulièrement leur proposer des possibilités d'évaluation et de perfectionnement de leurs pratiques.

Les évaluations qui suivent sont issues des réponses données au questionnaire *360°Leadership* par des personnes de votre entourage professionnel ainsi que par vous-même. Elles vous renseignent sur votre capacité à dynamiser et à faire réussir les équipes de travail.

Cette capacité repose sur les compétences présentées dans les pages qui suivent. Le profil n'évalue pas vos résultats - il ne dit pas si vous avez réalisé ou non les objectifs attendus. Il met en lumière votre mode de management et vous aide à identifier des axes de développement.

Ce profil est personnel et confidentiel, c'est à vous qu'il appartient de décider des suites à lui donner. Nous espérons que vous tirerez de ces informations de riches enseignements, utiles à votre gouverne. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

TLP-Navigator



Le Modèle TLP-Navigator

Le monde de l'entreprise est un système complexe qui requiert du leader des gestes et des processus distincts. Les Opérations, par exemple, exigent ordre et ténacité alors que la Recherche suppose ouverture et créativité ; les Projets demandent vision et enthousiasme alors que la Validation impose application et précision ; la Stratégie requiert détermination et prise de risques alors que le Soutien repose sur l'écoute et la régulation (cf. modèle page 4).

Le leader ne peut donc pas appliquer une recette simple et unique. Son "geste" doit se faire multidimensionnel. Quelles que soient ses préférences et dispositions personnelles, il est appelé à mobiliser tour à tour des aptitudes opposées : réflexion/action, changement/stabilité, court terme/long terme, détails/globalité, proximité/distance, fermeté/sensibilité, fierté/humilité, etc.

Cela requiert de sa part souplesse et équilibre pour agir et faire agir dans les différentes dimensions, selon les besoins. Cela exige surtout une bonne connaissance de soi et de son mode de fonctionnement dominant, pour éviter les fixations et être en mesure de compenser et de rééquilibrer sa manoeuvre, avec tout le discernement et la liberté nécessaires.

Comment tirer le meilleur parti de votre profil 360°Leadership ?

L'objectif de ce rapport est d'identifier vos bonnes pratiques et vos axes d'amélioration pour élaborer - avec l'appui de votre consultant - un plan de développement personnalisé. Ensuite il est conseillé d'en présenter les principaux enseignements à votre supérieur hiérarchique, puis à votre équipe.

Le profil 360° est en effet l'occasion de faire le point avec vos proches collaborateurs, de les écouter, d'exposer le pourquoi de certains aspects de votre management, de proposer d'éventuelles inflexions dans votre pratique, et en définitive de resserrer les liens et la compréhension mutuelle. Ce geste d'ouverture, d'honnêteté et de franchise stimule le feedback et le "parler vrai" au sein de l'équipe ; il incite aussi à réfléchir aux moyens d'élever la performance d'ensemble.

Lecture et interprétation des résultats

Les pages de résultats présentent pour chaque item de gauche à droite : le groupe évaluateur, le nombre de personnes ayant répondu aux questions concernant l'Importance et la Performance, la distribution de leurs réponses, les moyennes de l'Importance et de la Performance.

Sur les histogrammes, la barre à 70% établit le partage entre ce qui est considéré comme Important et moins Important, Performant et moins Performant. Note : l'Importance devrait en principe toujours dépasser la barre des 70%, puisque les items sont reconnus comme étant des "must" en matière de leadership. Lorsque ce n'est pas le cas, il faut se demander pourquoi les évaluateurs ont estimé que l'item en l'occurrence est peu pertinent.

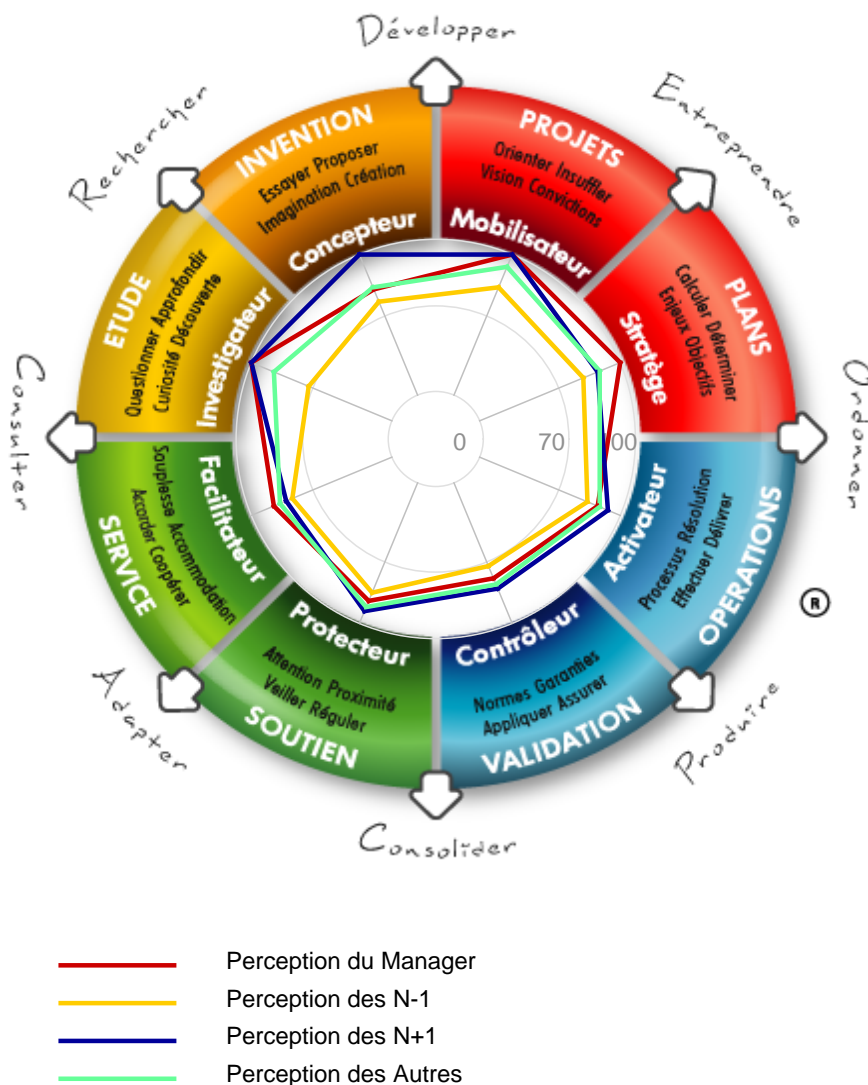
Note : dans votre lecture, commencez par prendre connaissance des Moyennes de l'Importance et de la Performance dans les deux pages "Synthèse des résultats", puis approfondissez votre analyse en vous référant aux pages présentant le détail de chaque question.



IMPORTANTCE : les attentes des groupes

Ci-dessous, l'importance des compétences d'après le manager lui-même et d'après les différents groupes évaluateurs. Un taux inférieur à 70% dénote une attente peu élevée.

Les résultats chiffrés se trouvent aux pages 7 et 8 ci-après.



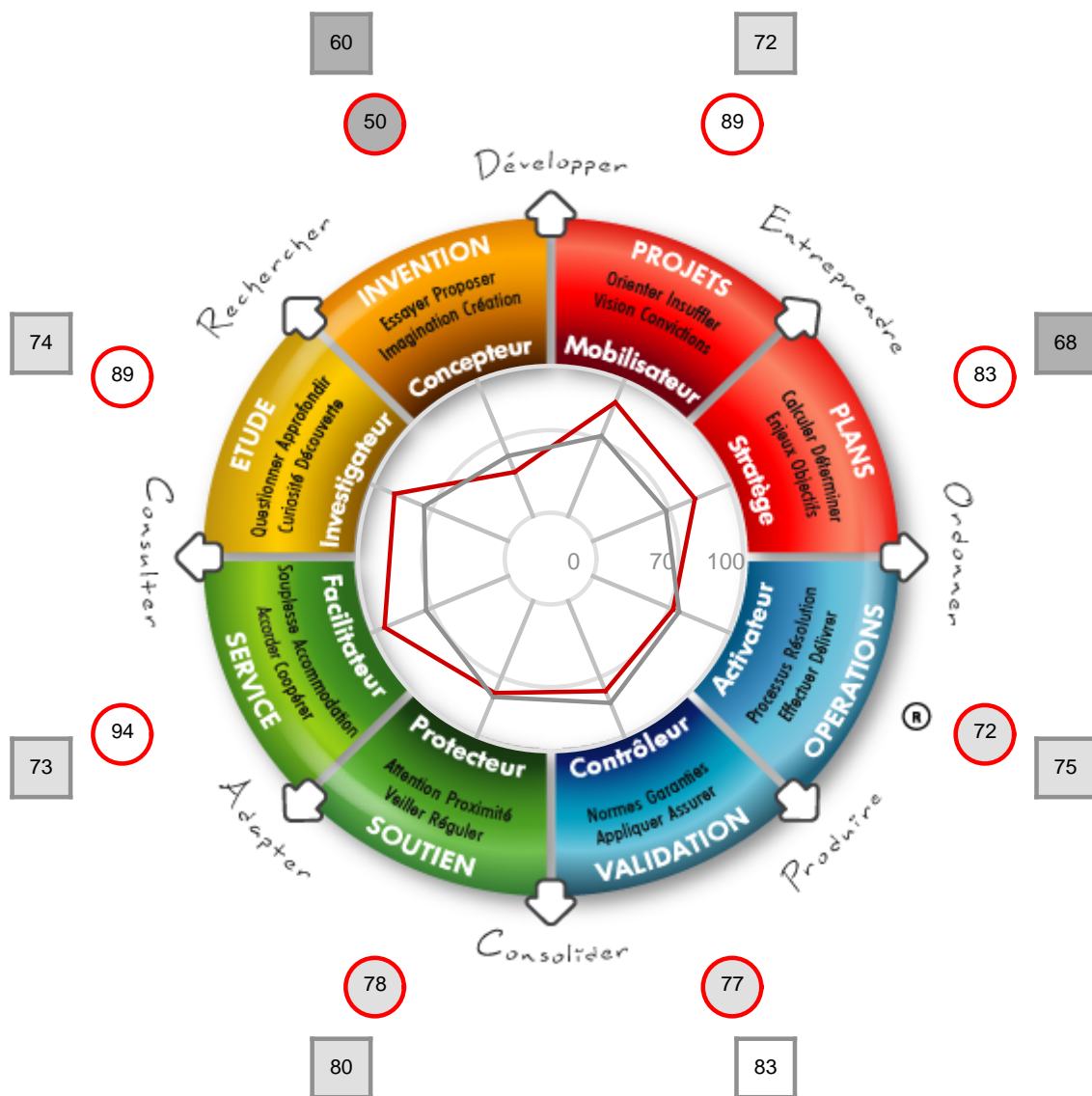
PERFORMANCE : votre perception et celle de votre entourage

Ci-dessous, la Performance du manager d'après lui-même et d'après l'ensemble des groupes évaluateurs.

Les performances supérieures à 80% sont considérées comme élevées.

Les performances entre 70% et 80% sont considérées comme suffisantes.

Les performances inférieures à 70% sont considérées comme devant être améliorées.



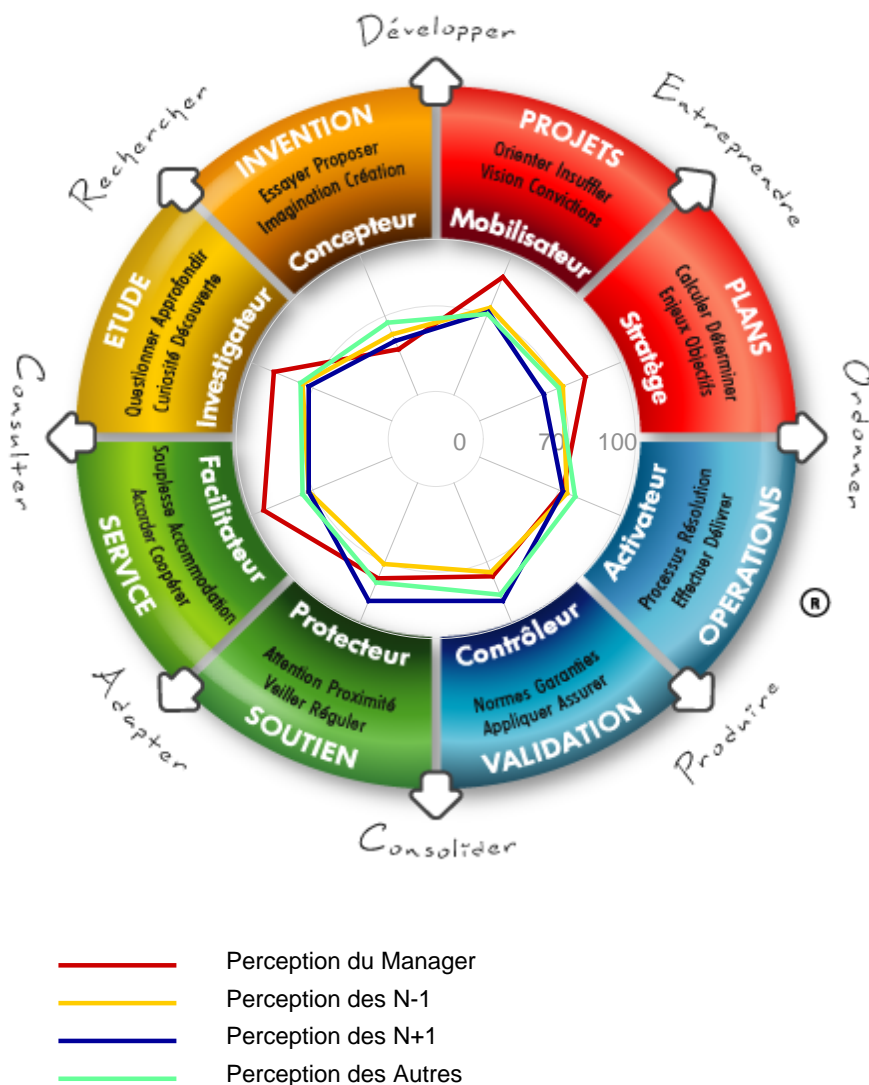
— = Vos propres perceptions
 = Les perceptions de votre entourage professionnel



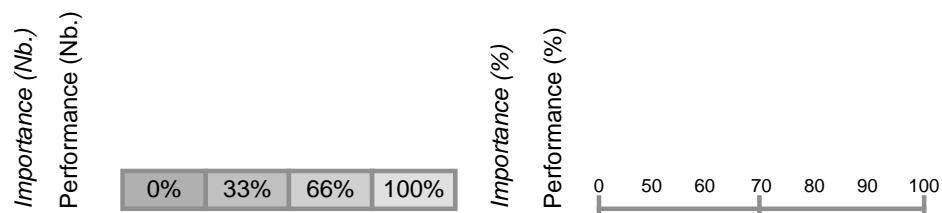
PERFORMANCE : la perception des groupes

Ci-dessous, la Performance du manager d'après lui-même et d'après les différents groupes évaluateurs.

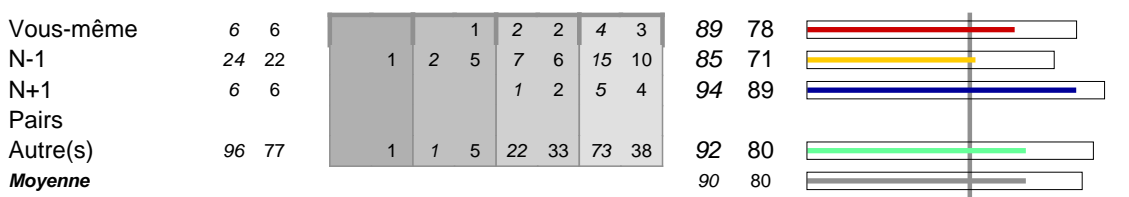
Les résultats chiffrés se trouvent aux pages 7 et 8 ci-après.



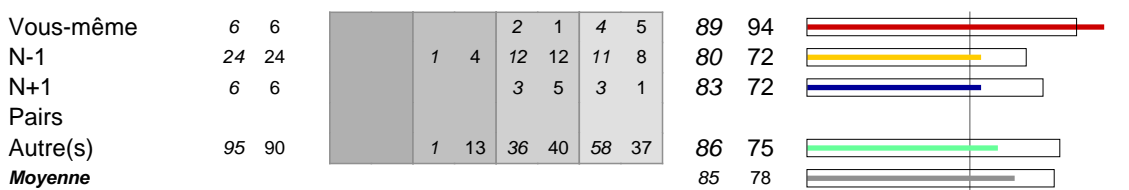
Synthèse des résultats



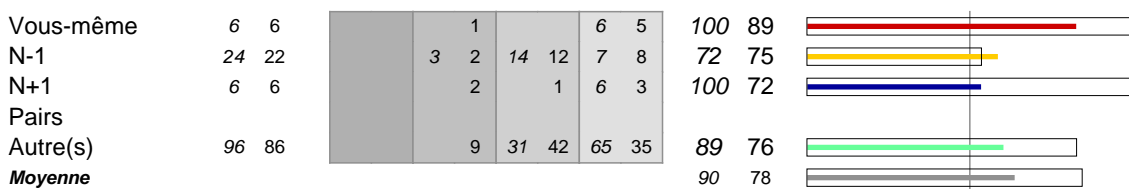
SOUTIEN



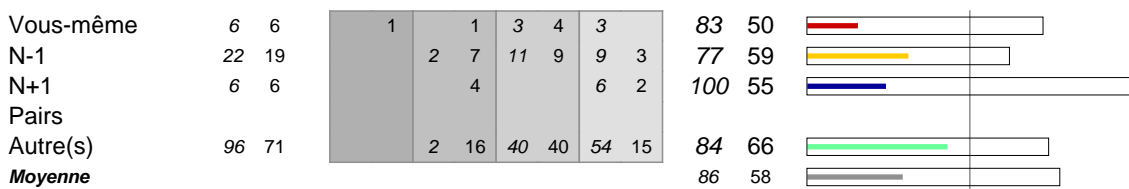
SERVICE



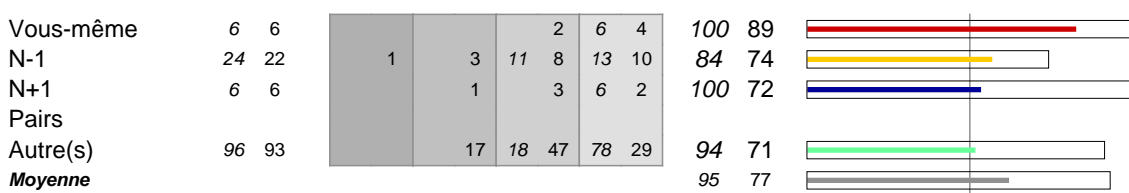
ETUDE



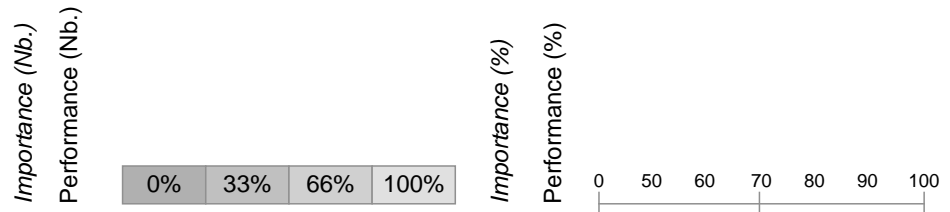
INVENTION



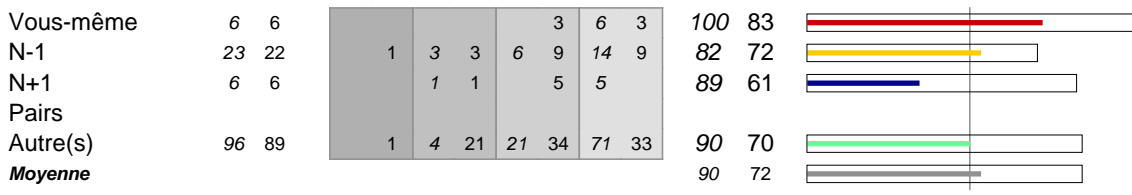
PROJETS



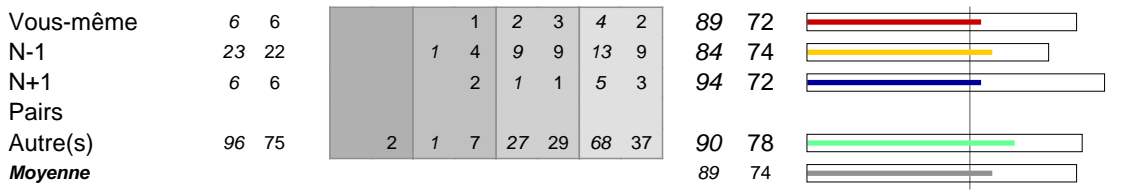
Synthèse des résultats



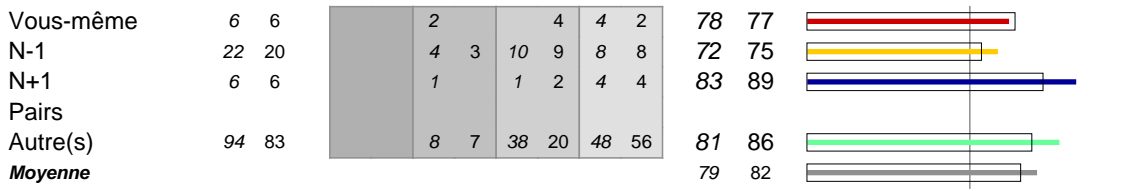
PLANS



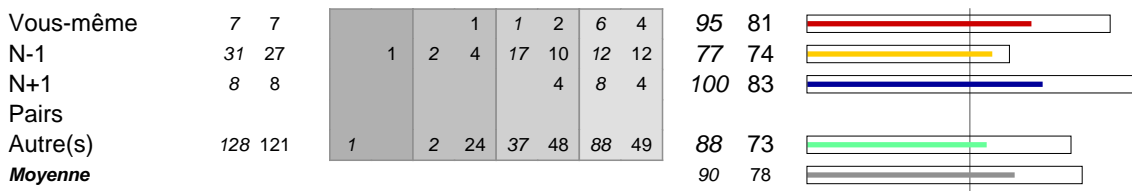
OPERATIONS



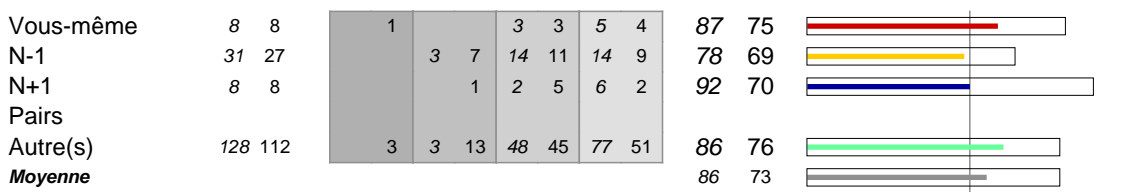
VALIDATION

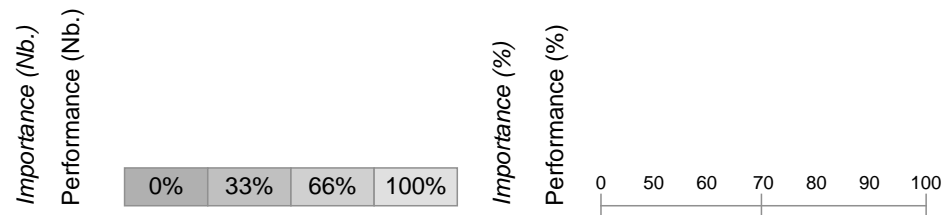


Leadership I

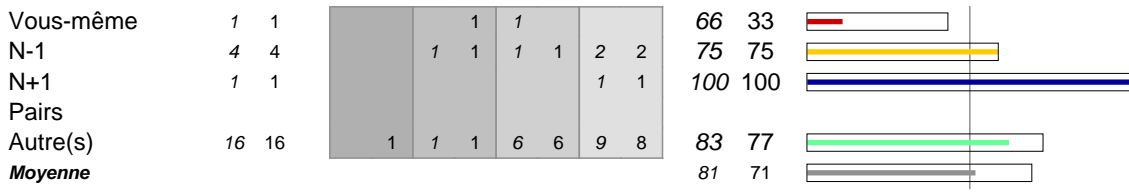


Leadership II

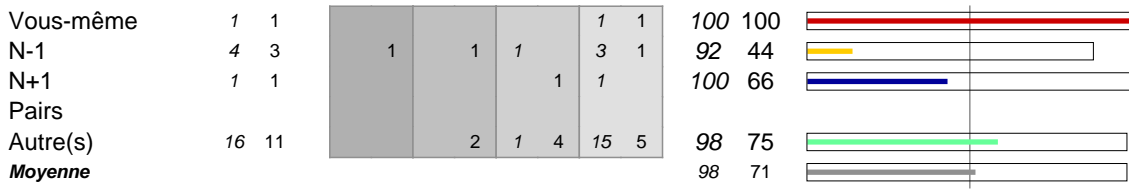




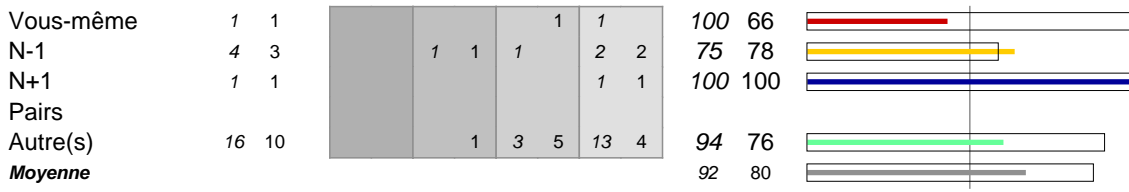
36. Instaurer des relations proches et sincères, fondées sur la confiance et le parler vrai.



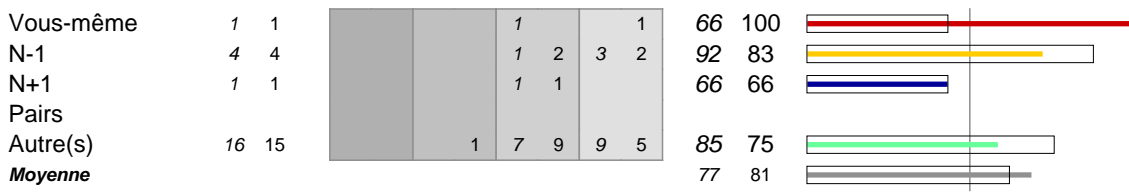
57. Détecter les talents de ses collaborateurs et en tirer le meilleur parti.



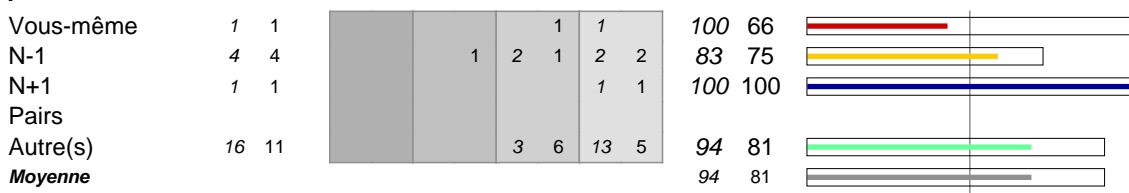
18. Soutenir ses collaborateurs (donner du feedback, conseiller en matière d'orientation et de formation).

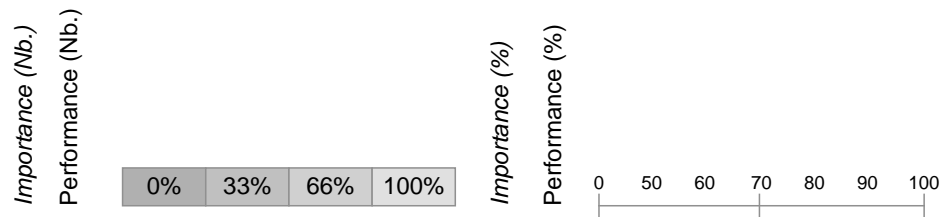


1. Ecouter attentivement, prendre en considération les sentiments et les opinions d'autrui.



62. Renforcer la confiance de ses collaborateurs en reconnaissant leurs comportements et résultats positifs.

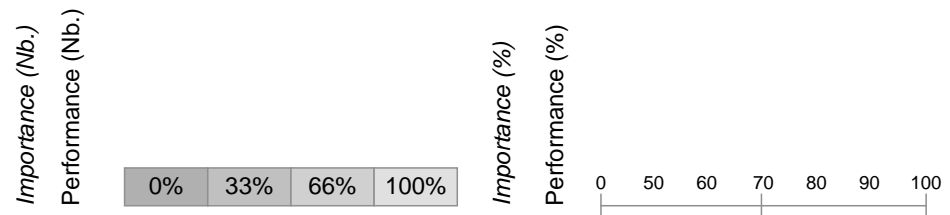




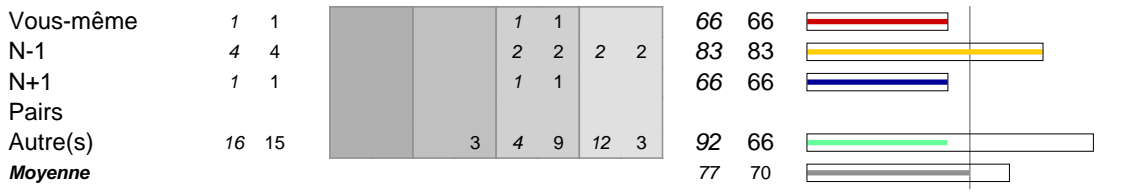
9. Traiter chacun dans l'équipe de manière juste et équitable.

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 1 | 2 | 3 | 92 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 14 | | | 2 | 3 | 14 | 96 | 93 | |
| Moyenne | | | | | | | | 97 | 90 | |

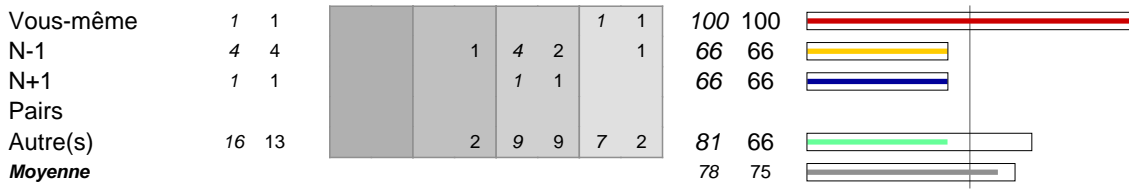




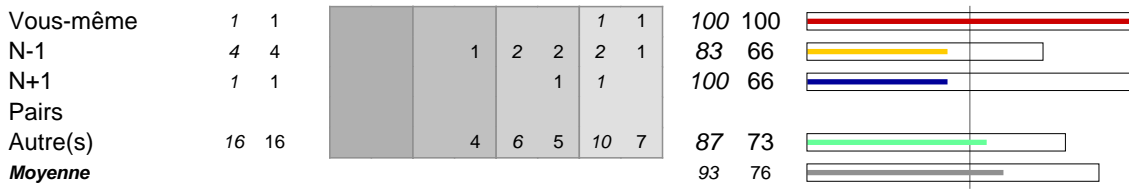
6. Favoriser la concertation et la coopération, décroisser.



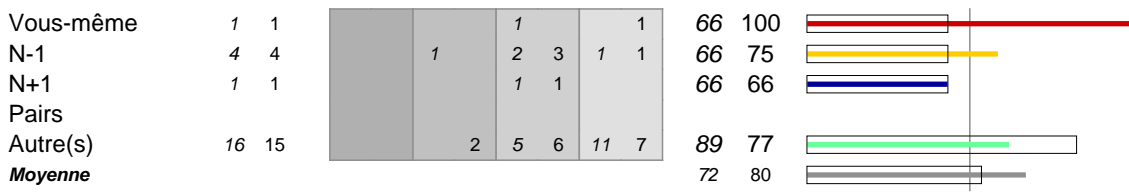
32. Prévenir les tensions et les conflits grâce à une approche ouverte et participative.



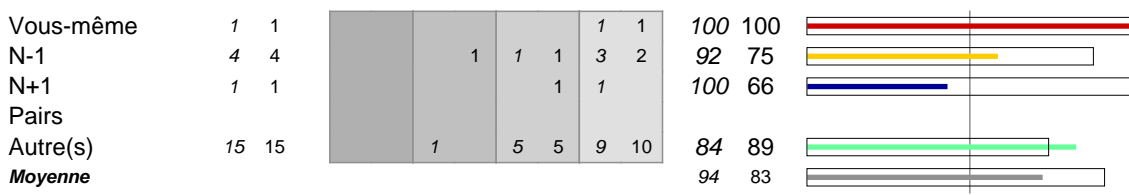
55. User d'une approche souple et diplomatique pour fluidifier les relations inter-personnelles et inter-services.

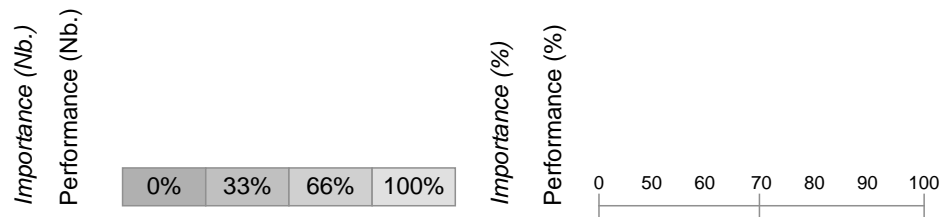


26. Rester proche des clients, prendre en compte leur besoin avec beaucoup de réactivité.



43. Impliquer les personnes concernées dans le processus de décision.

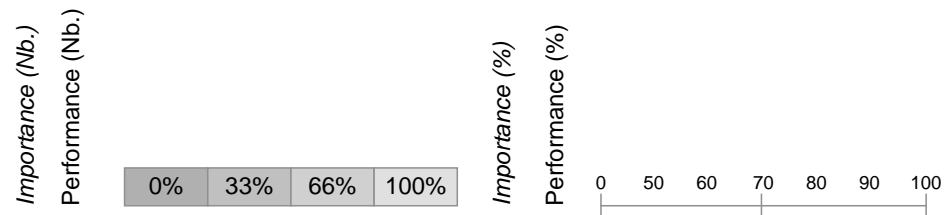




15. Entretenir des rapports francs, honnêtes et constructifs avec les divers partenaires (collègues, clients, fournisseurs, ...).

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|---|---|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | | | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 92 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | 2 | 7 | 6 | 9 | 8 | 85 | 79 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 94 | 86 | |





27. Remettre en cause les consensus, stimuler l'esprit critique et la confrontation d'idées.

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | 100 | 33 | |
| N-1 | 4 | 3 | | | 2 | 2 | 2 | 83 | 77 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 14 | | | 3 | 6 | 9 | 87 | 64 | |
| Moyenne | | | | | | | | 93 | 60 | |

10. Ne pas hésiter à s'écartier des sentiers battus et à chercher de nouvelles solutions.

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 4 | 3 | 1 | 66 | 75 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 33 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | | 3 | 3 | 6 | 94 | 73 | |
| Moyenne | | | | | | | | 90 | 70 | |

47. Inviter ses collaborateurs à anticiper et à considérer les choses sur le long terme.

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | 1 | 2 | 66 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 33 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 12 | | | | | 4 | 92 | 83 | |
| Moyenne | | | | | | | | 90 | 71 | |

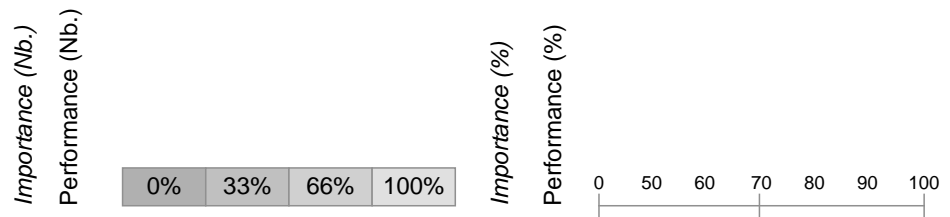
54. Faire preuve de curiosité, explorer les domaines riches d'avenir.

| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | 1 | 2 | 66 | 75 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | | 2 | 6 | 8 | 87 | 73 | |
| Moyenne | | | | | | | | 88 | 87 | |

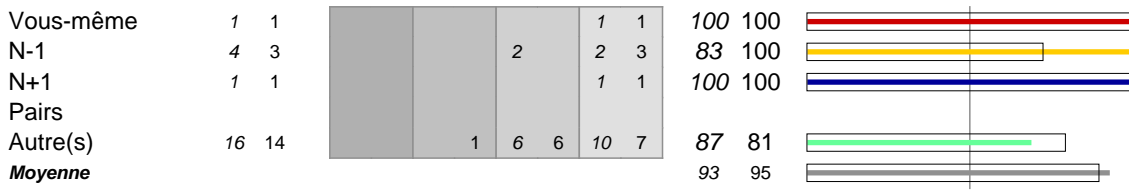
51. Prendre le temps d'approfondir et d'analyser les questions complexes.

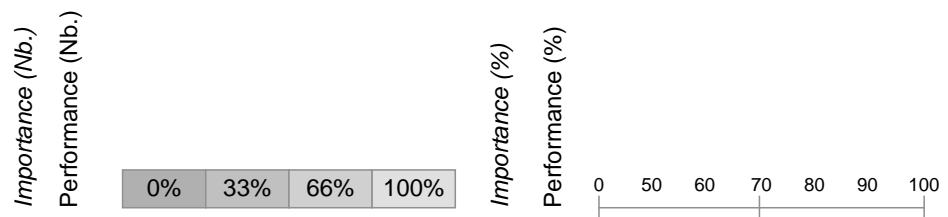
| | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|--|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | | 2 | 66 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | | | | 6 | 87 | 85 | |
| Moyenne | | | | | | | | 88 | 88 | |



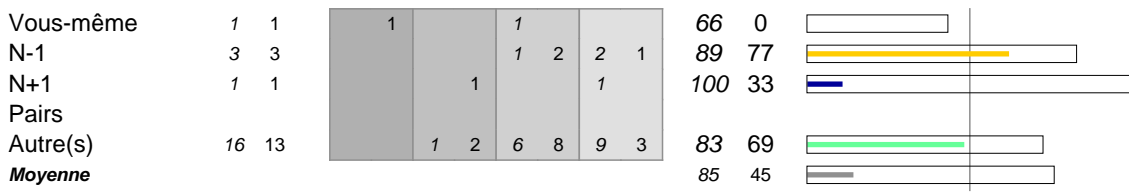


23. Etre au courant des meilleures pratiques de son secteur d'activité.

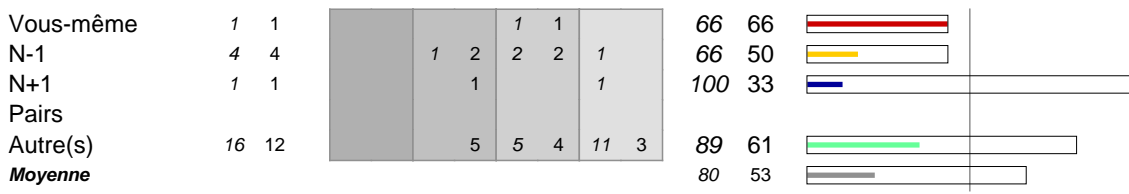




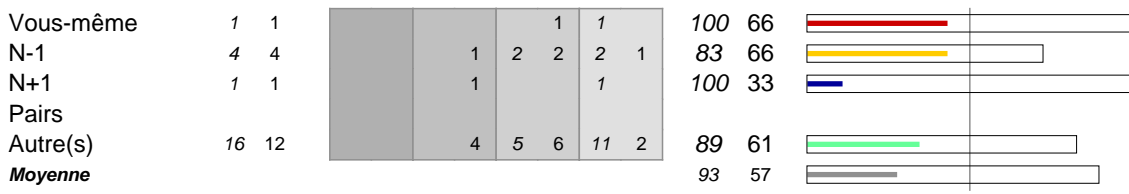
39. Avant les décisions, stimuler la créativité pour générer un maximum d'options.



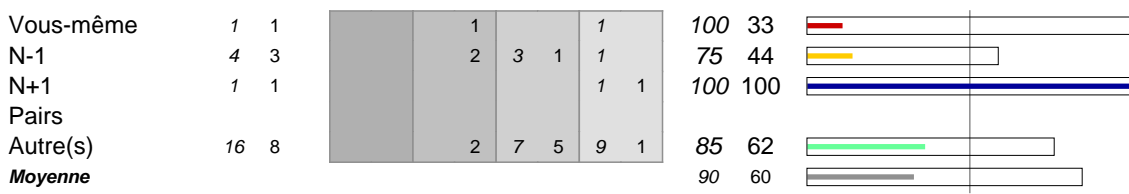
33. Provoquer la réflexion par des idées originales, remuer les esprits.



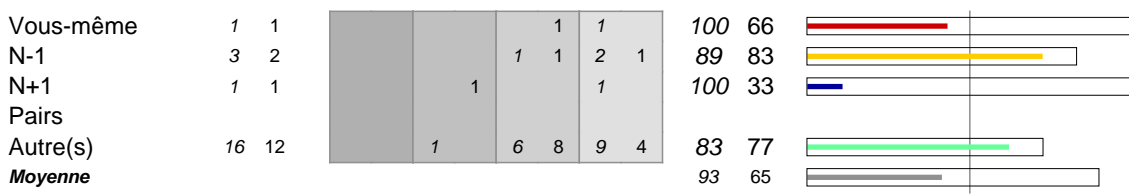
2. Au démarrage des projets, faire appel à l'imagination de chacun.

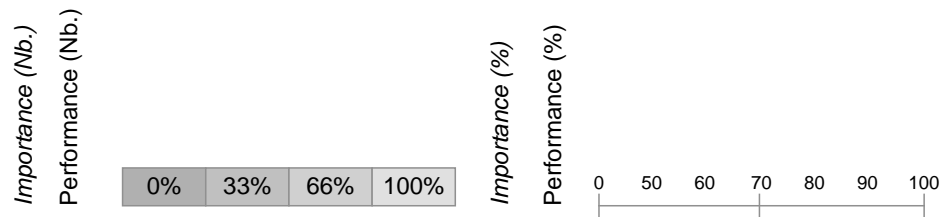


58. Expérimenter de nouvelles pratiques qui font sortir les collaborateurs de leur zone de confort.



44. Etre avec son équipe à l'origine de solutions innovantes qui apportent de réels progrès.

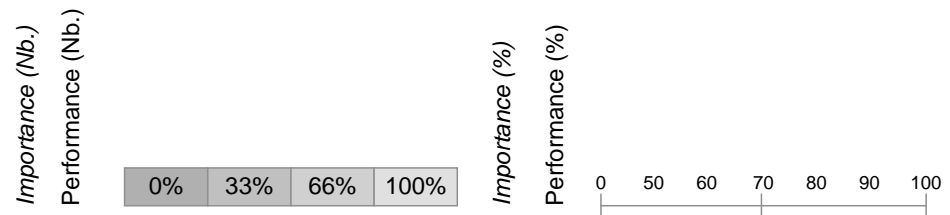




21. Admettre les erreurs durant les phases de développement.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|----|---|---|---|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 66 | 66 | |
| N-1 | 4 | 3 | | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 66 | 44 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 14 | | 3 | 11 | 9 | 5 | 2 | 77 | 64 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 77 | 69 | |





3. Avoir le sens politique, savoir influencer les décideurs.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|---|---|---|---|----|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | 1 | | | 1 | 4 | 2 | 100 | 67 | |
| N+1 | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | 100 | 33 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | 4 | 5 | 9 | 11 | 3 | 89 | 64 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 97 | 66 | |

50. Avoir une vision, donner du sens et du souffle aux activités.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 100 | 66 | |
| N-1 | 4 | 3 | | 1 | 4 | 1 | | 1 | 66 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | 1 | 5 | 8 | 11 | 6 | 89 | 77 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 89 | 69 | |

11. Mobiliser et fédérer les forces pour mettre en route les projets.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|----|----|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 100 | 66 | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 92 | 66 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | 2 | 1 | 10 | 15 | 3 | 98 | 68 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 98 | 75 | |

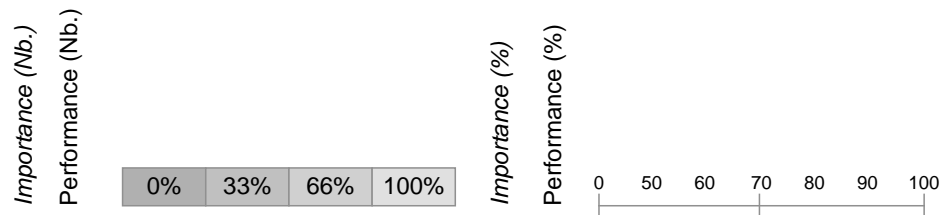
16. S'exprimer de manière synthétique, claire et convaincante, avoir de l'impact.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | 2 | 3 | 2 | 92 | 83 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | 4 | 1 | 6 | 15 | 6 | 98 | 71 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 98 | 80 | |

40. Etre crédible, avancer des propositions fortes qui emportent l'adhésion.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|---|-----------|-----------|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 3 | | | 2 | 1 | 2 | 2 | 83 | 89 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | 3 | 2 | 7 | 14 | 6 | 96 | 73 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 95 | 82 | |

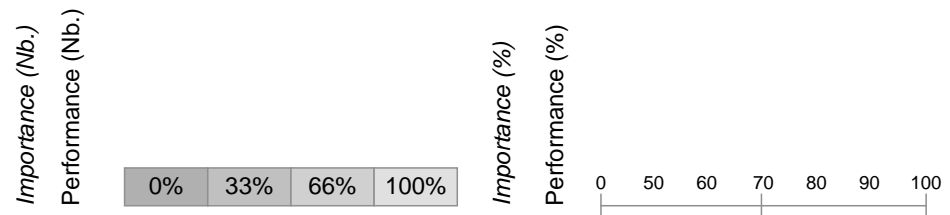




56. Prendre des initiatives, promouvoir les changements avec vigueur et enthousiasme.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|---|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 75 | 75 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | 3 | 4 | 7 | 12 | 5 | 92 | 71 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 92 | 87 | |





24. Ne pas hésiter à bousculer les habitudes et les usages, et à passer en force s'il le faut pour mener à bien les projets.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|---|-----|----|----|----|----|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | | | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 75 | 75 | | | |
| N+1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 33 | 33 | | | |
| Pairs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 14 | | 1 | 4 | 8 | 4 | 3 | 8 | 2 | 75 | 47 | | |
| Moyenne | | | | | | | | | | | 71 | 55 | | |

19. Avoir l'esprit d'entreprise, prendre des risques et aller de l'avant.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|-----|----|-----|----|----|--|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | | | |
| N-1 | 4 | 4 | | 1 | 2 | | | 3 | 2 | 67 | 50 | | | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | |
| Pairs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | | 3 | 5 | 11 | 11 | 2 | 89 | 64 | | | |
| Moyenne | | | | | | | | | | | 89 | 62 | | |

37. Lancer des défis ambitieux, mais réalisables.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----|----|-----|----|----|--|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | | | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 83 | 75 | | | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | |
| Pairs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 13 | | | 4 | 5 | 5 | 11 | 4 | 89 | 66 | | | |
| Moyenne | | | | | | | | | | | 93 | 68 | | |

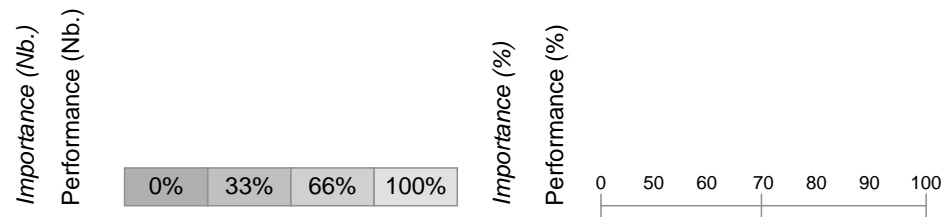
12. Analyser lucidement les enjeux et prendre des décisions judicieuses.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----|-----|-----|-----|----|--|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | | | | | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | | 1 | 4 | 2 | 100 | 75 | | | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | |
| Pairs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | | 1 | 1 | 7 | 15 | 7 | 98 | 80 | | | |
| Moyenne | | | | | | | | | | | 100 | 80 | | |

61. Prendre des décisions rationnelles qui ne font pas nécessairement plaisir.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|--|---|---|---|-----|-----|-----|----|----|--|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | | | | | |
| N-1 | 4 | 4 | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 83 | 83 | | | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | | | |
| Pairs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | | | 3 | 4 | 6 | 12 | 7 | 92 | 75 | | | |
| Moyenne | | | | | | | | | | | 94 | 81 | | |

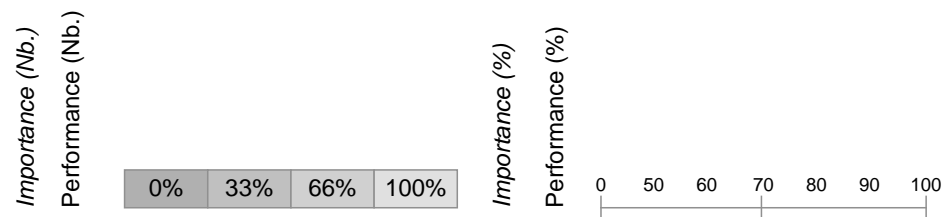




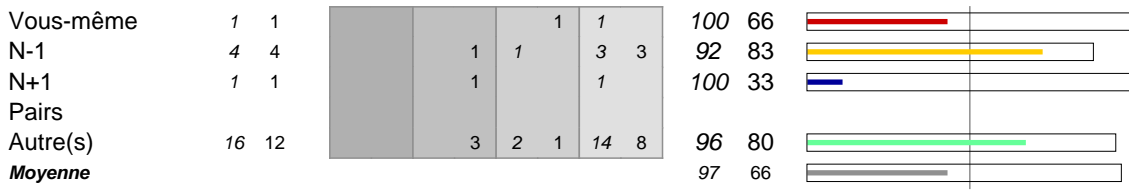
45. Distinguer l'essentiel de l'accessoire et fixer des priorités claires.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|----|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 3 | 2 | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 89 | 83 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 15 | | 2 | 2 | 2 | 14 | 11 | 96 | 87 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 96 | 84 | |

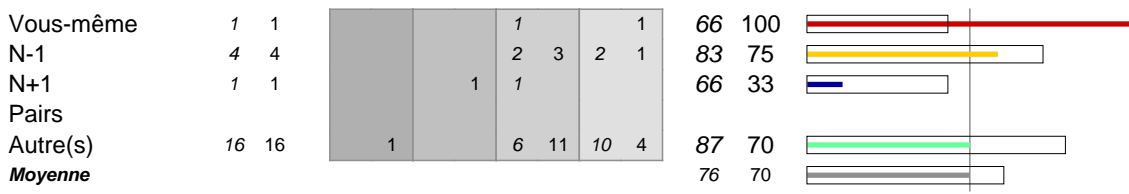




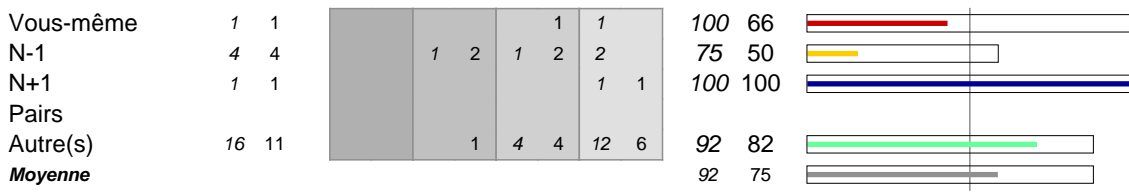
29. Déléguer : définir précisément les missions de chacun avec les espaces d'autorité et de responsabilité.



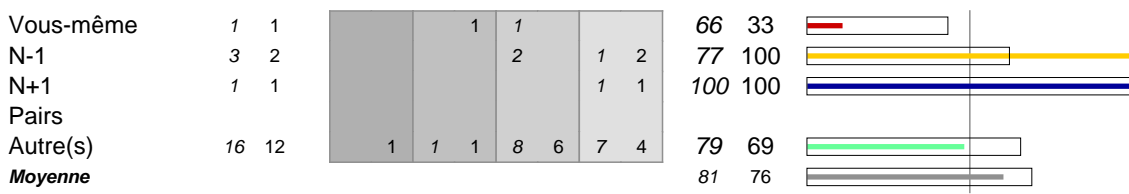
63. Ne pas tergiverser, faire que les décisions soient rapidement suivies d'effets tangibles.



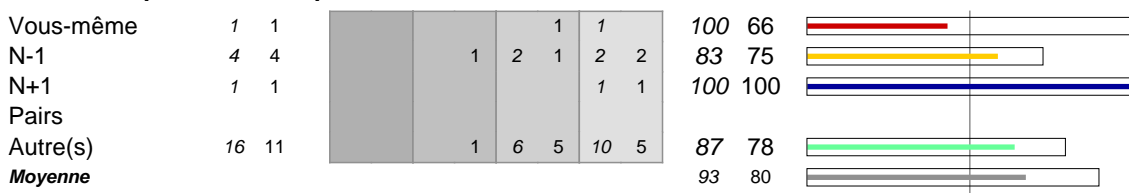
14. Mettre en place des systèmes d'organisation efficaces qui assurent une haute productivité.

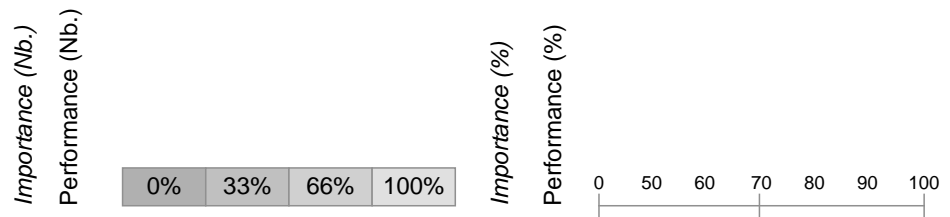


35. Donner sans cesse des impulsions sur le terrain pour dépasser les objectifs.



46. Faire en sorte que son équipe réalise les objectifs (qualité, délais, coûts) grâce à des processus rodés et un personnel compétent.

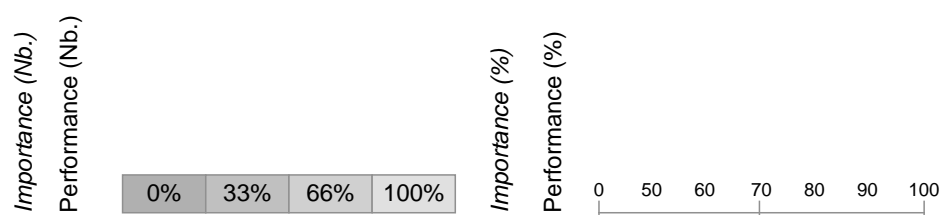




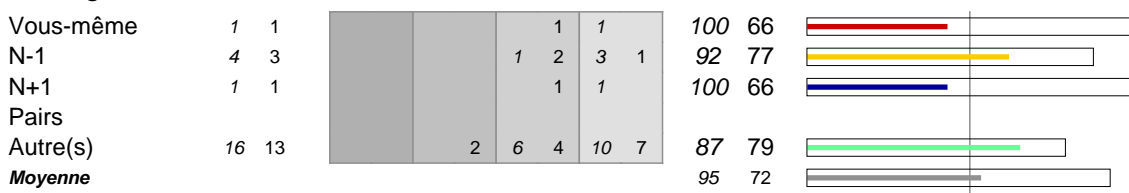
4. Prévoir correctement les ressources et moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|--|---|---|---|----|----|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 4 | 4 | | | 1 | 3 | 3 | 1 | 92 | 75 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 100 | 66 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 13 | | 1 | 1 | 2 | 15 | 10 | 98 | 90 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 98 | 83 | |

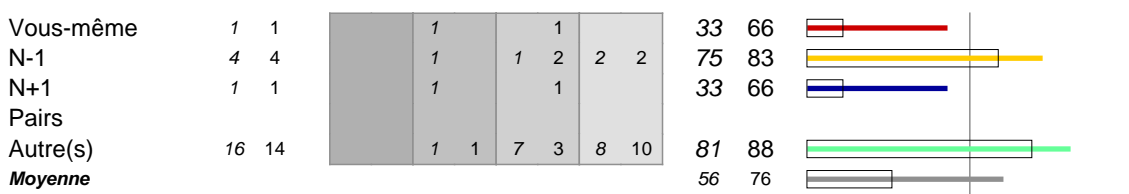




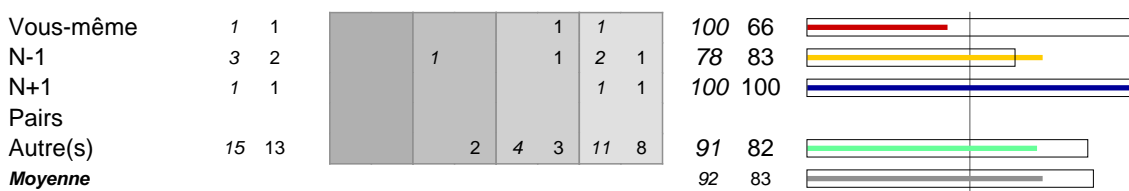
28. Se montrer strict et exemplaire quant au respect de l'éthique et de la déontologie, sanctionner les fautes graves.



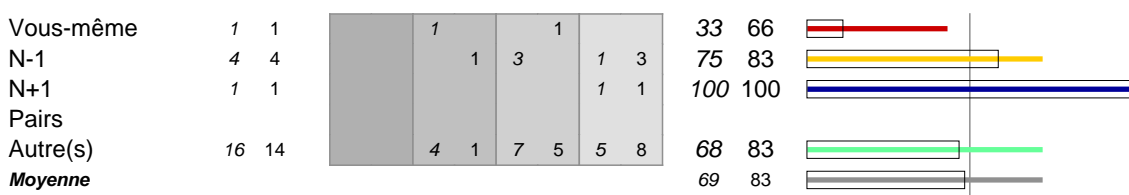
8. Contrôler et suivre dans le détail, lorsque nécessaire, les activités déléguées.



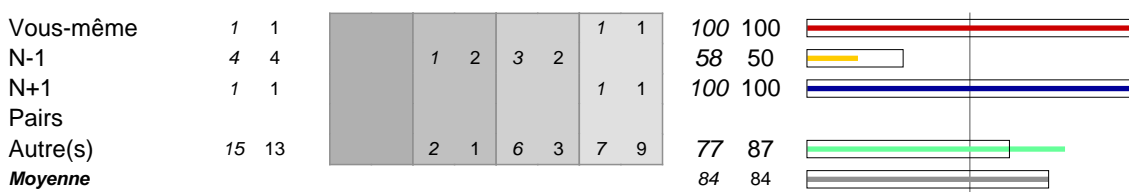
48. Instaurer des indicateurs de performance et une culture du résultat.

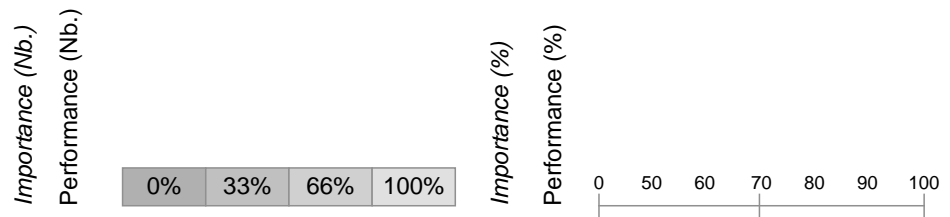


52. Se montrer pointilleux et intransigeant en matière de qualité et de fini du travail.



17. Gérer les affaires avec précaution, traquer le gaspillage.

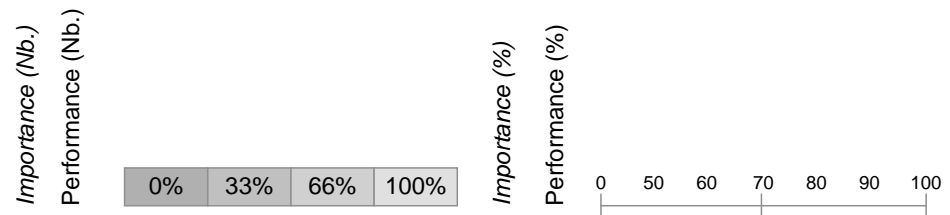




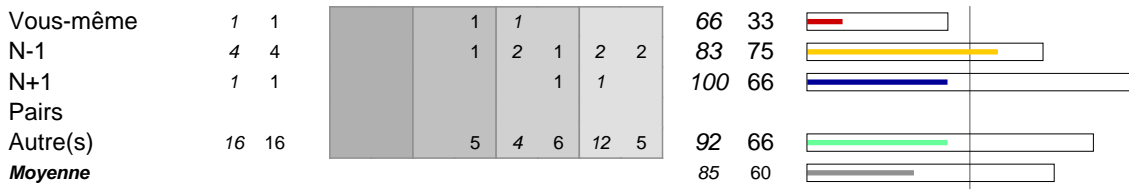
31. Etablir des rapports d'activité (tableaux de bord) précis et instructifs.

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|---|--|---|---|---|----|-----|-----|--|
| Vous-même | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 100 | 100 | |
| N-1 | 3 | 3 | 1 | | 2 | 2 | | 1 | 55 | 77 | |
| N+1 | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | 66 | 100 | |
| Pairs | | | | | | | | | | | |
| Autre(s) | 16 | 16 | 1 | | 8 | 2 | 7 | 14 | 79 | 96 | |
| Moyenne | | | | | | | | | 75 | 93 | |





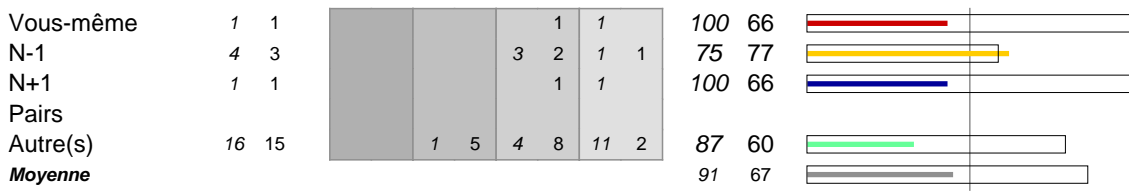
53. Ne pas craindre de prendre le leadership : s'engager personnellement et s'exposer.



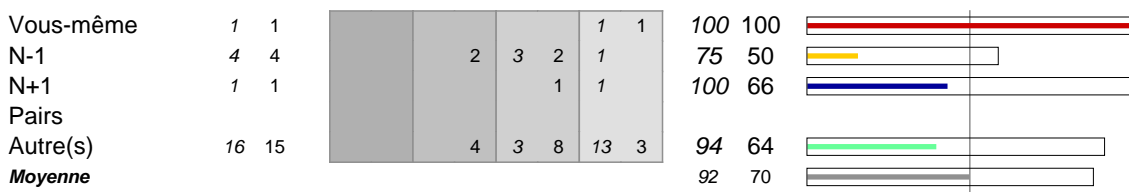
5. Dire les choses franchement, appeler un chat un chat.



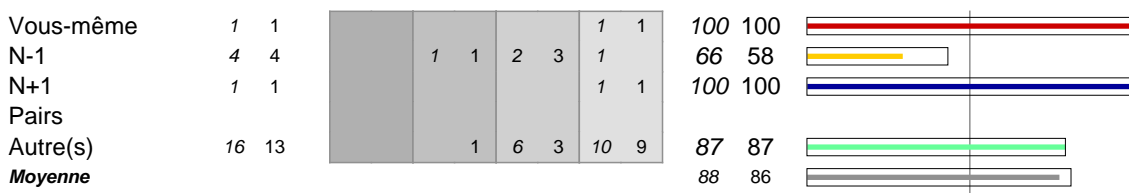
59. Ne pas hésiter, quand cela va mal, à prendre les choses en main et à user d'autorité.

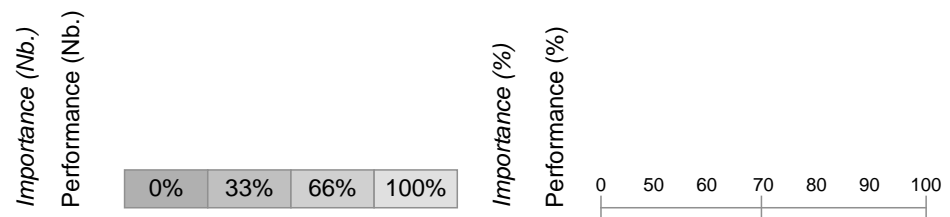


22. Générer autour de soi optimisme et dynamisme.

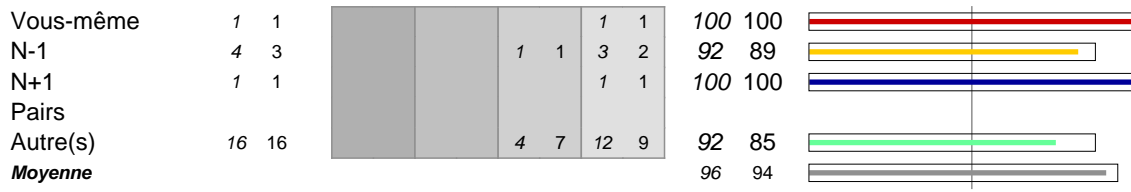


13. Diriger par l'exemple plus que par le discours : « Walk the talk ».

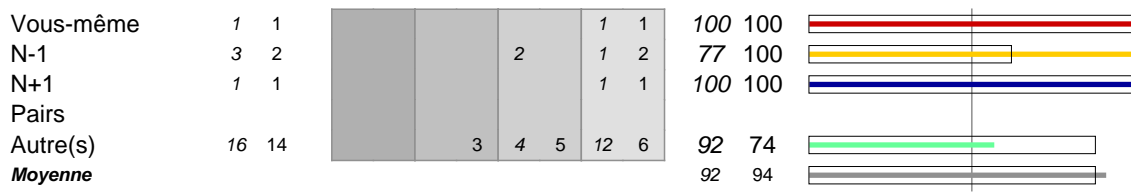




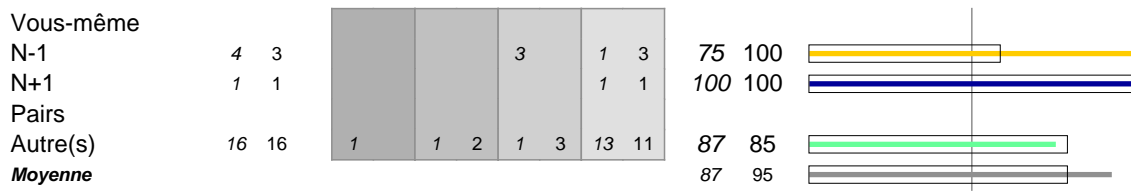
25. Donner une image positive, servir d'exemple (dignité, attitude, savoir-vivre).

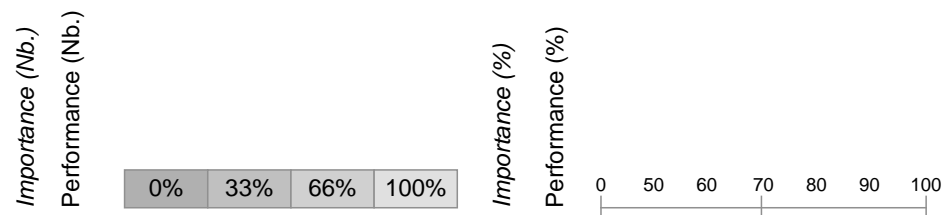


42. Faire face à l'adversité avec courage et force morale, tourner la page après les échecs.

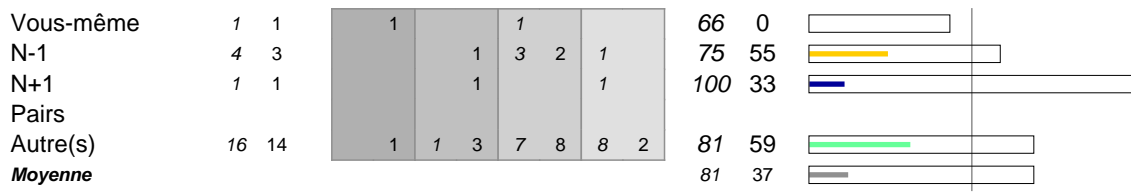


49. Faire passer les intérêts et la politique de la compagnie avant les intérêts particuliers.

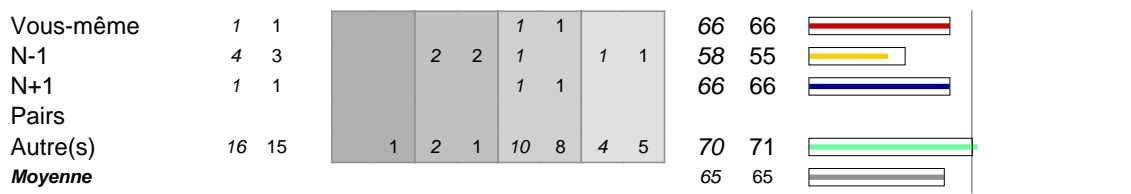




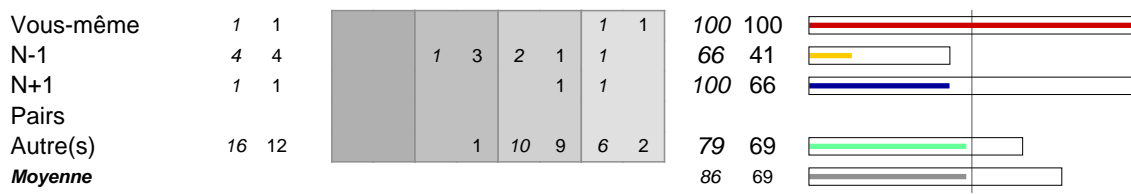
41. Savoir varier son approche : réaliste ou imaginatif, prudent ou entreprenant.



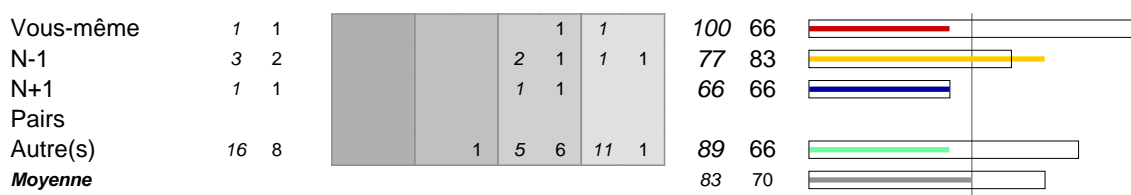
34. Exprimer ses doutes et reconnaître ses erreurs.



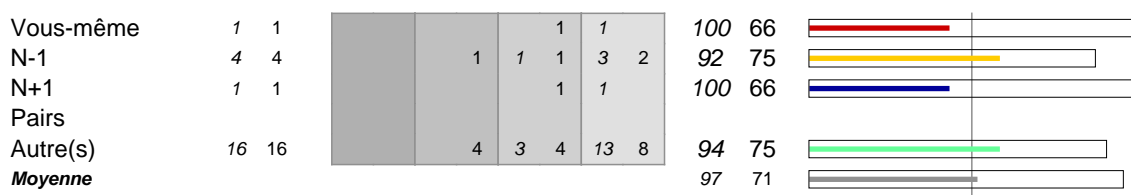
20. Modifier sa manière de faire selon la mission, la personne ou la situation.

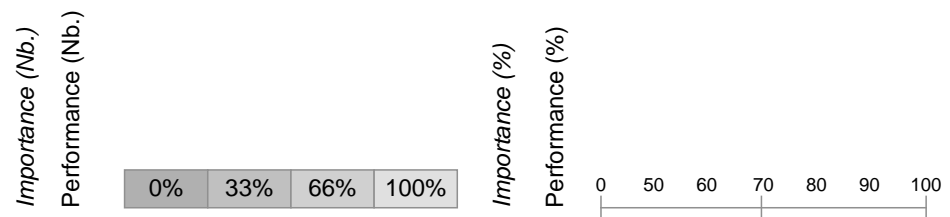


38. S'entourer de personnalités différentes, aux talents complémentaires.

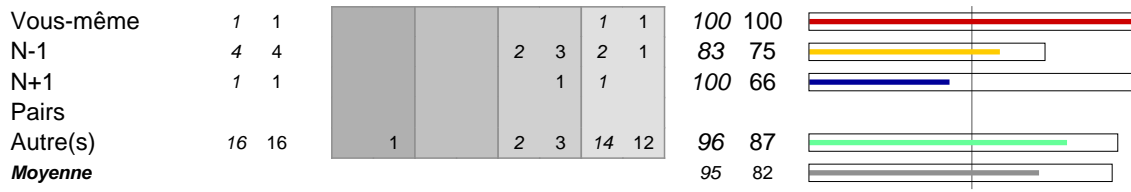


30. Ne pas se laisser impressionner et déstabiliser, conserver son indépendance et son libre arbitre.

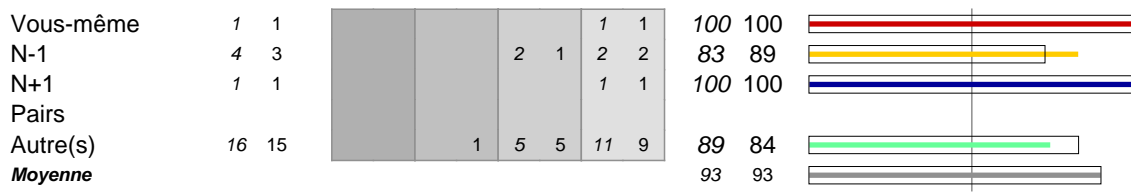




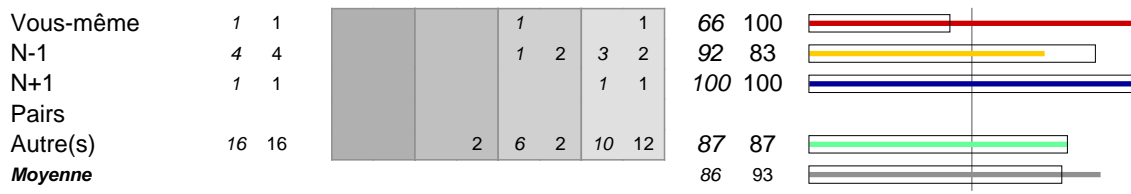
7. Conserver recul et maîtrise de soi lors de situations de stress ou de crise, savoir gérer ses émotions.



60. Avoir une juste estime de soi, connaître ses forces et ses limites.



64. Se montrer confiant et solide, mais savoir aussi rire de soi et faire preuve d'humilité.



Les 10 items les mieux notés

| | | |
|---------------|---|------------------|
| Leadership I | 49. Faire passer les intérêts et la politique de la compagnie avant les intérêts particuliers. | Moyenne : 95% |
| ETUDE | 23. Etre au courant des meilleures pratiques de son secteur d'activité. | Moyenne : 95% |
| Leadership I | 42. Faire face à l'adversité avec courage et force morale, tourner la page après les échecs. | Moyenne : 94% |
| Leadership I | 25. Donner une image positive, servir d'exemple (dignité, attitude, savoir-vivre). | Moyenne : 94% |
| Leadership II | 64. Se montrer confiant et solide, mais savoir aussi rire de soi et faire preuve d'humilité. | Moyenne : 93% |
| Leadership II | 60. Avoir une juste estime de soi, connaître ses forces et ses limites. | Moyenne : 93% |
| VALIDATION | 31. Etablir des rapports d'activité (tableaux de bord) précis et instructifs. | Moyenne : 93% |
| SOUTIEN | 9. Traiter chacun dans l'équipe de manière juste et équitable. | Moyenne : 90% |
| ETUDE | 51. Prendre le temps d'approfondir et d'analyser les questions complexes. | Moyenne : 88% |
| PROJETS | 56. Prendre des initiatives, promouvoir les changements avec vigueur et enthousiasme. | Moyenne : 87% |



Les 10 items les moins bien notés

| | | |
|---------------|---|---------------|
| Leadership II | 41. Savoir varier son approche : réaliste ou imaginatif, prudent ou entreprenant. | Moyenne : 37% |
| INVENTION | 39. Avant les décisions, stimuler la créativité pour générer un maximum d'options. | Moyenne : 45% |
| INVENTION | 33. Provoquer la réflexion par des idées originales, remuer les esprits. | Moyenne : 53% |
| PLANS | 24. Ne pas hésiter à bousculer les habitudes et les usages, et à passer en force s'il le faut pour mener à bien les projets. | Moyenne : 55% |
| INVENTION | 2. Au démarrage des projets, faire appel à l'imagination de chacun. | Moyenne : 57% |
| ETUDE | 27. Remettre en cause les consensus, stimuler l'esprit critique et la confrontation d'idées. | Moyenne : 60% |
| INVENTION | 58. Expérimenter de nouvelles pratiques qui font sortir les collaborateurs de leur zone de confort. | Moyenne : 60% |
| Leadership I | 53. Ne pas craindre de prendre le leadership : s'engager personnellement et s'exposer. | Moyenne : 60% |
| PLANS | 19. Avoir l'esprit d'entreprise, prendre des risques et aller de l'avant. | Moyenne : 62% |
| INVENTION | 44. Etre avec son équipe à l'origine de solutions innovantes qui apportent de réels progrès. | Moyenne : 65% |



Vos points forts

Vous-même

- empathie : à l'écoute de ses collaborateurs
- organisation, méthode et rigueur
- clarté de vue : n'est pas dans le doute
- dynamisme
- "fiabilité"

N-1

- efficacité / réactivité
 - gestion des priorités / organisation impeccable
 - expertise métier
 - sait fixer les limites de son métier et de son action / ne se laisse pas envahir
- L'écoute, la pédagogie, la mise en avant des compétences de ses collègues, le professionnalisme, le suivi de ses dossiers
- très productif, grande capacité de travail, dynamique.
Très bon analyste
- Rigueur, rapidité, anticipation

N+1

- Rigueur
- Exemplarité
- Monitoring
- Ecoute de son équipe
- Exigence
- Sens du collectif
- Envie de faire progresser collectivement (amélioration continue)
- Sens des process



Pairs**Autre(s)**

Sa crédibilité acquise en montrant l'exemple. Son expertise et son organisation sans faille.

John est rapide, il est souvent moteur. Son esprit permet de construire des argumentations et des explications claires.

Ses fichiers d'analyses sont souvent pertinents et clairs dans les recommandations qui les accompagnent.

très rigoureux, a de très bonnes méthodes de travail, qu'il sait faire partager à ses collaborateurs pour les faire monter en compétence. est lui même un bon exemple professionnel. est à l'écoute, prêt à changer certaines manières de faire si cela peut nous permettre de gagner en efficacité

Organisé, esprit positif,exemplaire

Efficacité
Pertinence stratégique
Transparence
Intégrité
Fédérer

Réactivité. Entente inter-services. Délégation de missions. Responsabilisation de ses équipes. Ouverture d'esprit. Dialogue.

John est une personne très professionnelle , "le pro" des analyses et des chiffres , il a également de fortes capacités dans l'organisation et la mise en oeuvre des outils de l'équipe marketing Pem.

John a également de fortes aptitudes à la formation et au développement de ses collaborateurs.

C'est quelqu'un qui partage beaucoup avec ses pairs , est très ouvert , même si très discret sur ses sentiments .

Organisation personnelle et gestion des priorités.

Capacité de travail tres importantes .

Capacité a entreprendre vite . Forte réactivité.

Volonté a accompagner ses collaborateurs (montée en compétence) , aptitude pédagogique. Management de proximité efficace.

Prise de recul permettant de gerer des situations délicates.

Rigueur et droiture .

Ecoute de ses collaborateurs et vigilance a leur bien etre.

Prise de recul
Organisation
Exemplaire dans les actes
Expertise métier
Sens de l'anticipation
Humilité

Une bonne maitrise de son poste et des enjeux du marché

Toujours à l'écoute, disponible et sachant faire passer des messages avec une pointe d'humour

. très cadrant face aux objectifs à atteindre / problèmes

. très pragmatique et force de proposition

Sa disponibilité pour ses équipes

Son écoute

Sa pédagogie dans l'apprentissage à ses équipes

Sa volonté de montrer l'exemple en étant lui-même "irréprochable"



Compétent et expert dans son domaine
Qualités Opérationnelles indéniables
Sérieux et fiable

Connaissance du business
Esprit analytique

son écoute
le respect de ses convictions et de sa nature
son côté médiateur



Vos axes de développement

Vous-même

- accroître la délégation
- développer la communication orale vs mails
- développer les feedbacks réguliers
- fédérer, développer l'esprit d'équipe

N-1

- s'adapter davantage aux différents interlocuteurs et à leur rythme de travail
- développer davantage l'écoute et le dialogue avec ses collègues / collaborateurs.

Prendre plus de recul parfois (être moins fermé sur certains sujets)

être un peu plus ouvert et plus échanger avec ses collègues et pas seulement ses supérieurs ou équivalents.

Ne prend pas le temps de "discuter" avec ses équipes.

communication

N+1

Créativité dans les recherches d'options et vision "multi dimensionnelle"
Capacité à décider (les +, les -)
Rayonnement personnel, aura, leadership, présence
Faire preuve d'autorité sans être autoritaire

Pairs



Autre(s)

Affronter les situations conflictuelles et encore mieux défendre les intérêts du service marketing

John partage finalement assez peu sur ses actions. il est parfois difficile de suivre les étapes des projets qu'ils accompagne malgré un résultat souvent excellent.
John est très accessible en dehors de son bureau mais paraît parfois un peu éloigné du Groupe.

gestion du conflit, savoir dénouer des situations délicates plus en amont, favoriser cet échange constructif plus tôt.

ne sait pas répondre

Affirmer (?)

Imposer (?)

Pourrais s'affirmer plus lors d'échange avec le commerce afin de tenir sa vision / ses positions marketing.

Besoin de plus d'échange avec les clients.

John a un manque de confiance en lui, et je pense, n'ose pas s'affirmer alors qu'il en a toutes les capacités.

C'est quelqu'un d'entier, et parfois, pourrait manquer de diplomatie dans la façon de faire passer les messages.

-Rayonnement personnel au-delà du service, de manière transversale. Capacité à émerger.

-Capacité de synthèse, en particulier lors d'interventions orales, en s'appuyant sur une vision MACRO renforcée.

-Leadership et charisme -> John est reconnu pour sa compétence et son efficacité opérationnelle -> dimension de leader à renforcer.

Une certaine proximité à améliorer avec son personnel

Plus de connivence

Affirmation de soi à développer

Se mettre plus en avant, car il maîtrise parfaitement ses sujets

. se positionner plus en manager vis-à-vis de l'extérieur

Accentuer son "empathie" sans tomber dans le sentimentalisme

Marquer plus d'autonomie vis-à-vis sa propre hiérarchie (pas toujours facile dans une organisation très matricielle)

Vision stratégique long terme // savoir prendre du recul et de la hauteur.

La prise de leadership

Management des équipes

Prise de risque

Défendre ses points de vue, ses décisions en public et vis-à-vis de sa hiérarchie

plus de fermeté

savoir dire NON

