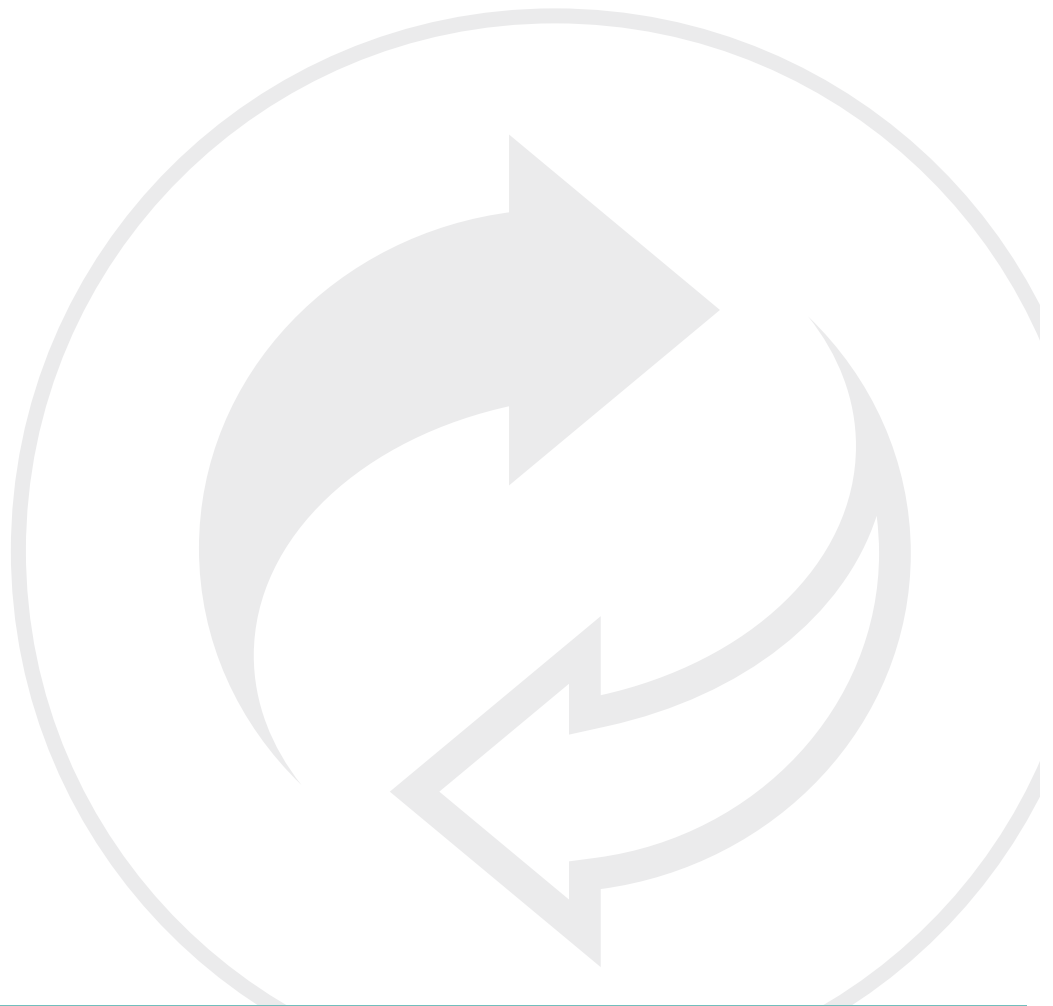


# LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP<sup>®</sup>  
VERSATILITY  
INDEX



PRÉPARÉ POUR

**PATRICIA ÉCHANTILLON**  
janvier 2024

RÉALISÉ PAR



**KAISER**  
leadership solutions

**LVI**

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP<sup>®</sup>  
VERSATILITY  
INDEX

# PATRICIA ÉCHANTILLON

**RESPONSABLE DES OPÉRATIONS  
SOCIÉTÉ ÉCHANTILLON**

## TEMPS DANS LE POSTE ACTUEL

**0 ANS, 6 MOIS**

## EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

**13 ANS, 3 MOIS**

## FEED-BACK DE LA PART DE 15 COLLÈGUES

- R** Responsable hiérarchique (1)
- A** Autres managers (2)
- P** Pairs (4)
- C** Collaborateurs (8)

## L'USAGE INTENTIONNÉ DU LVI

Le Leadership Versatility Index<sup>®</sup> (« L'indice de la polyvalence du leader ») a pour but de fournir un feed-back 360 degrés qui permet d'améliorer la connaissance de soi et de guider le développement des managers pour en faire de meilleurs leaders. L'outil n'a pas été créé pour fournir des informations permettant de prendre des décisions en matière de recrutement, de promotion, de rémunération ou de licenciement et ne doit pas être utilisé comme seule source d'information pour de telles décisions.

**CE RAPPORT EST CONFIDENTIEL ET NE DOIT PAS ÊTRE DISTRIBUÉ SANS AUTORISATION.**

Leadership Versatility Index, version 5.0  
Brevet américain n ° 7,121,830

Tous droits réservés

Publié par  
Kaiser Leadership Solutions, LLC  
info@kaiserleadership.com  
www.kaiserleadership.com

La méthode d'évaluation du LVI a été développée par  
Bob Kaplan et Rob Kaiser chez Kaplan DeVries Inc.

À des fins de comparaison, les normes présentées sont basées sur un échantillon aux caractéristiques suivantes :

**GROUPE DE RÉFÉRENCE :**

**21 596 PARTICIPANTS**

**ONT ÉTÉ ÉVALUÉS PAR :**

**291 961 COLLÈGUES**

## RÉGION

États-Unis / Canada	41,9%
Europe	27,1%
Asie-Pacifique	14,6%
Moyen-Orient / Afrique	9,2%
Amérique latine	4,6%
Autre	2,6%

## INDUSTRIE

Aérospatial & Défense	2,4%
Construction & Matériaux	2,7%
Biens de consommation	5,3%
Éducation & Formation	2,3%
Loisirs & Hébergement	7,8%
Services financiers	7,9%
Agence publique	4,3%
Soins de santé	12,4%
Production industrielle	15,7%
Médias	2,3%
Industrie pétrolière et gazière	3,1%
Services professionnels	1,3%
Grande distribution	3,7%
Organisations sportives	0,5%
Industrie technologique & Internet	16,7%
Télécommunications	4,1%
Transports	2,6%
Services publics	0,4%
Autre	4,5%

## NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Membre du Comité de direction	8,1%
Directeur exécutif	36,8%
Chef de service	30,3%
Manager	17,0%
Superviseur	7,7%

## PROFIL DÉMOGRAPHIQUE MOY ÉTENDUE

Âge (ans)	43,3	19 - 80
Expérience managériale (ans)	12,5	0,25 - 50
Années dans le poste actuel	3,7	0,25 - 30
Hommes   Femmes   non binaire	68%   31%   <1%	

## VISUALISATION DES NORMES

Pour certains scores les normes sont visualisées de la manière suivante :



# LE CADRE D'ÉVALUATION.

## LE MODÈLE DE COMPORTEMENT

La polyvalence est la capacité de comprendre et de répondre à des conditions changeantes avec un grand répertoire de comportements différents, sans être « biaisé » en faveur de certaines préférences plutôt que d'autres.

Le Leadership Versatility Index (LVI) mesure cette polyvalence sur la base de deux dimensions, dont chacune est composée de deux paires. Chaque paire représente une combinaison de comportements à la fois opposés et complémentaires qui reflètent les tensions et les compromis qui font du leadership un acte d'équilibrage.

Le modèle distingue (1) comment vous exercez vos pratiques managériales - en termes de style d'interaction avec les personnes (LE COMMENT DU LEADERSHIP) - et (2) vers où vous dirigez vos efforts - en termes de questions organisationnelles sur lesquelles vous vous axe (LE QUOI DU LEADERSHIP).



## L'ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Le développement de votre polyvalence ne se limite pas à renforcer les aspects moins développés de vos comportements. Il peut également s'agir d'un calibrage de vos forces que vous risquez d'exagérer de temps en temps.

Plutôt que d'être évalué(e) comme « bon » ou « mauvais », le feed-back du LVI vous indique les comportements à privilégier davantage et ceux à réduire afin de mieux équilibrer les exigences parfois concurrentielles du leadership.

De savoir si un comportement s'avère comme trop peu, au juste niveau ou trop dépend des exigences de la situation. Par exemple, la connaissance des valeurs et des normes culturelles, du défi commercial ou des besoins des personnes avec lesquelles vous travaillez, vous aide à déterminer la mesure dans laquelle

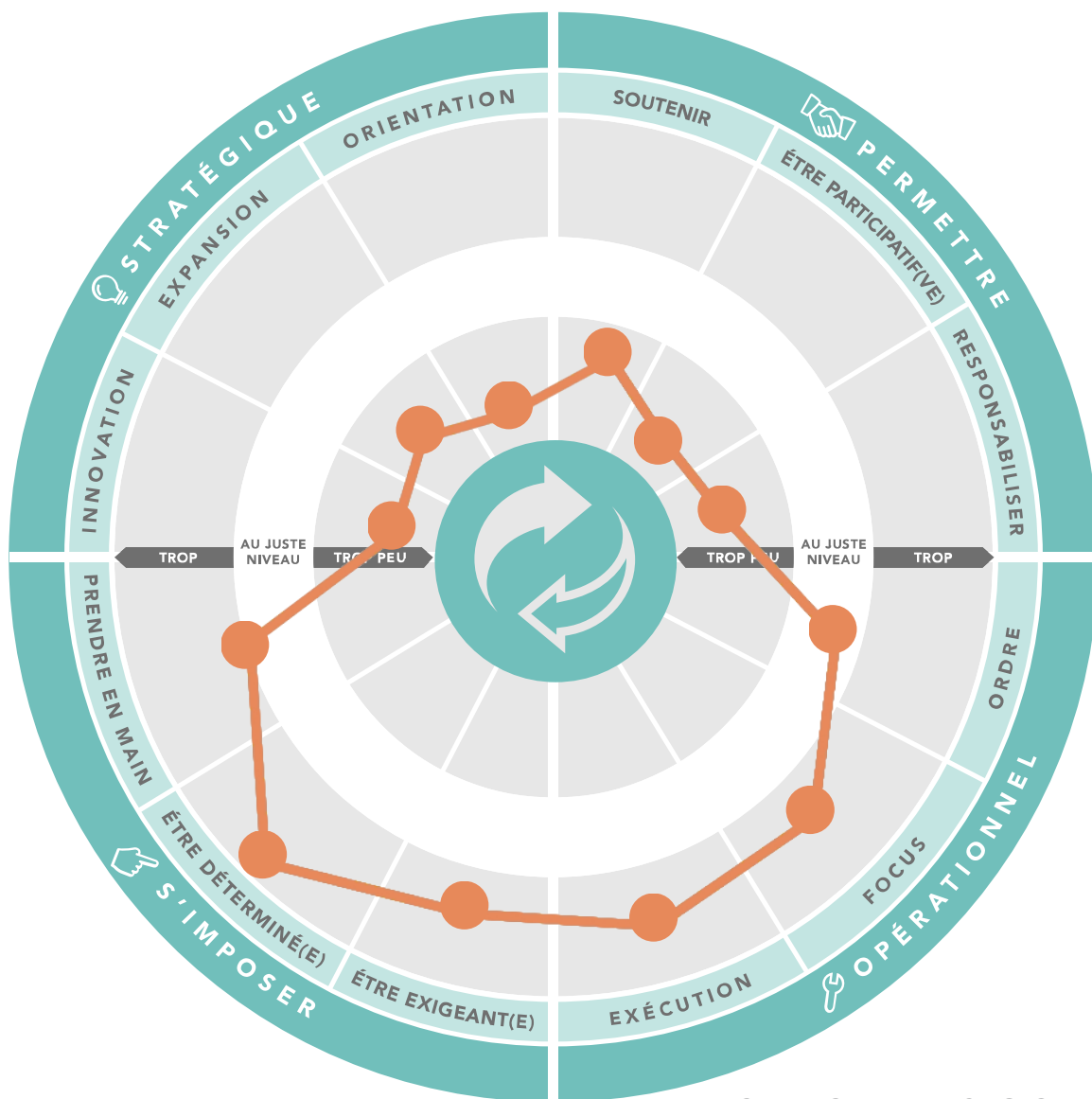
un comportement particulier est approprié.

Vos comportements ont été évalués à l'aide d'une échelle unique. Contrairement aux échelles de notation habituelles où « des scores plus élevés sont meilleurs », sur cette échelle le score idéal se situe au milieu, le 0, ce qui veut dire « au juste niveau ».



## LES RÉPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES

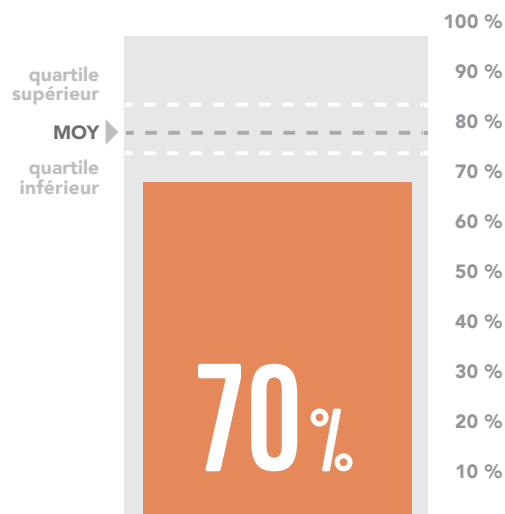
Dans la dernière partie du rapport, vous trouverez des commentaires détaillées, basées sur des questions ouvertes. Ces réponses qualitatifs servent à compléter et à préciser les évaluations quantitatives. Elles peuvent clarifier davantage les évaluations et évoquer des éléments supplémentaires, non couverts par les notations.



## VOTRE POLYVALENCE GLOBALE

Ces résultats résument l'évaluation globale (feed-back 360) basée sur les 15 personnes dans 4 groupes d'évaluateurs qui vous ont donnés un feed-back. Votre auto-évaluation n'est pas inclut dans ces résultats. Il s'agit des moyennes générales basées sur les moyennes des évaluations de chacun des 4 groupes d'évaluateurs. Ainsi, chaque groupe d'évaluateurs contribue à part égale au résultat global du feed-back 360.

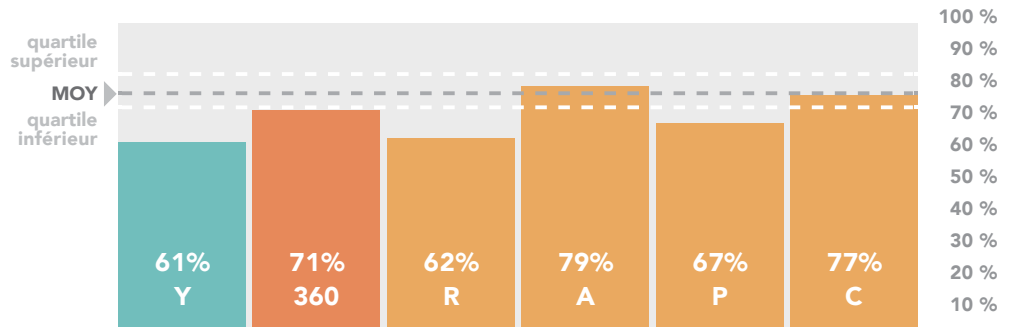
Le score global de votre polyvalence est présenté à droite. Le pourcentage représente la proximité de votre profil par rapport à un cercle parfaitement rond. Un score de 100 % signifierait que tout a été évalué « au juste niveau » ; les scores sont inférieurs à 100 % dans la mesure où certaines questions ont été évalués comme « trop peu » ou « trop ».



# LE COMMENT DU LEADERSHIP RÉSUMÉ

## LA POLYVALENCE S'IMPOSER - PERMETTRE

la mesure dans laquelle vous êtes capable à la fois d'utiliser votre pouvoir personnel et de responsabiliser les autres

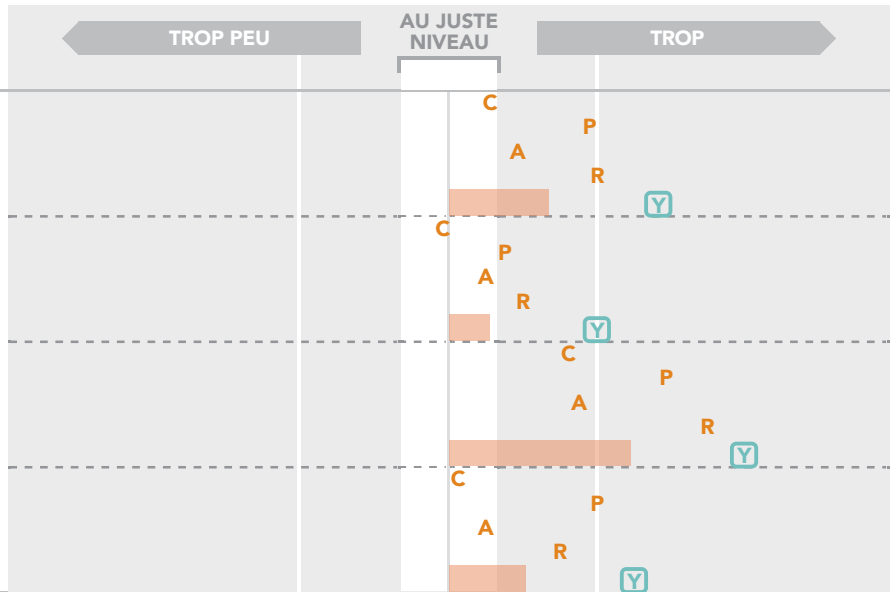


**S'IMPOSER** Dans l'ensemble affirmer son pouvoir personnel et de sa position

Prendre en main

Être déterminé(e)

Être exigeant(e)

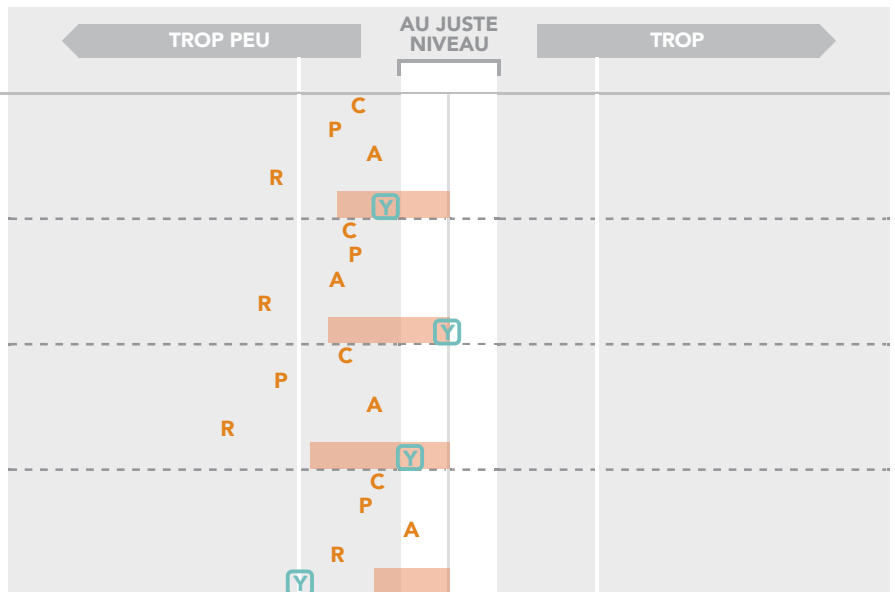


**PERMETTRE** Dans l'ensemble impliquer les collègues et faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes

Responsabiliser

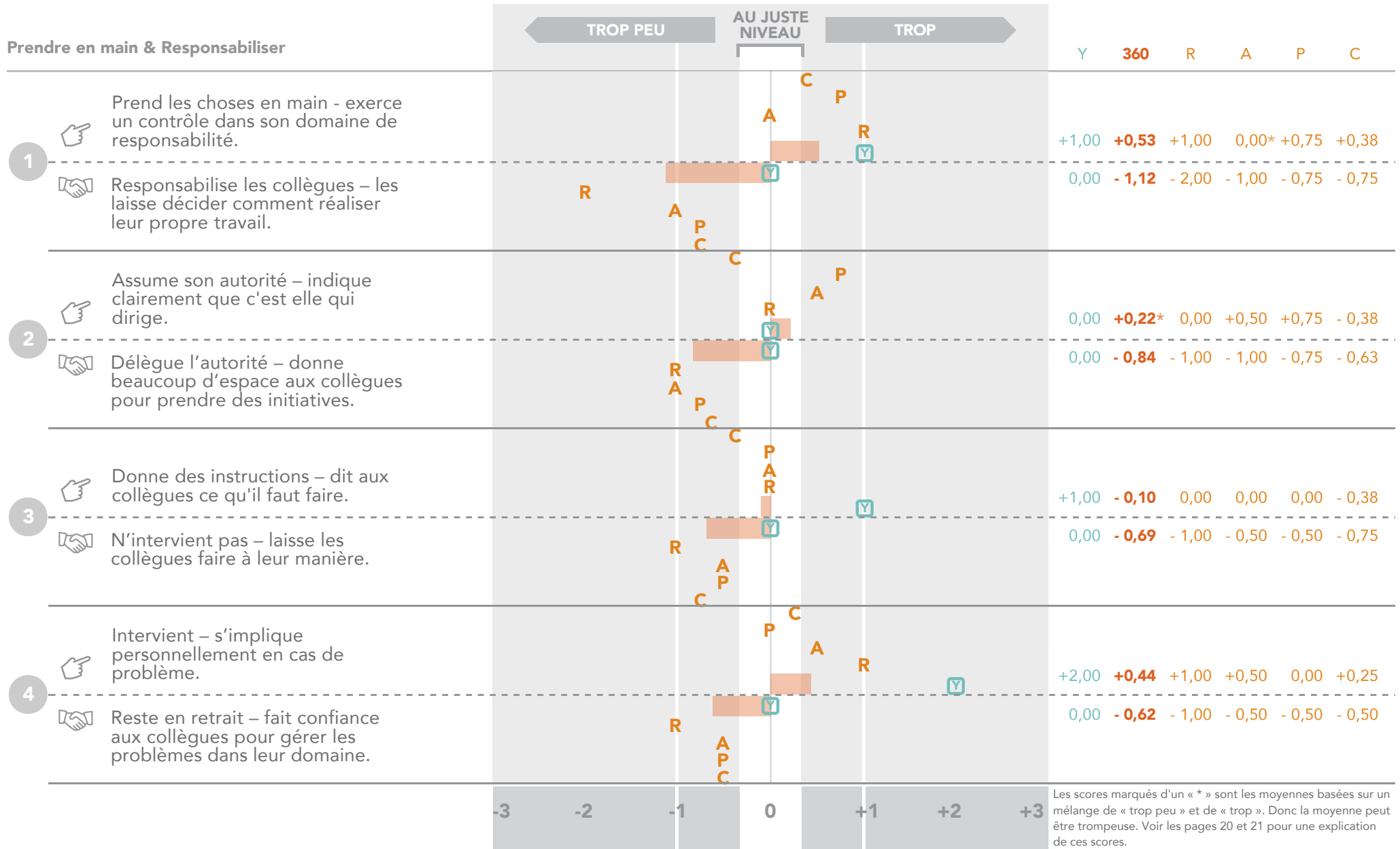
Être participatif(ve)

Apporter son soutien



Y You 360 Moy. de R, A, P & C R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

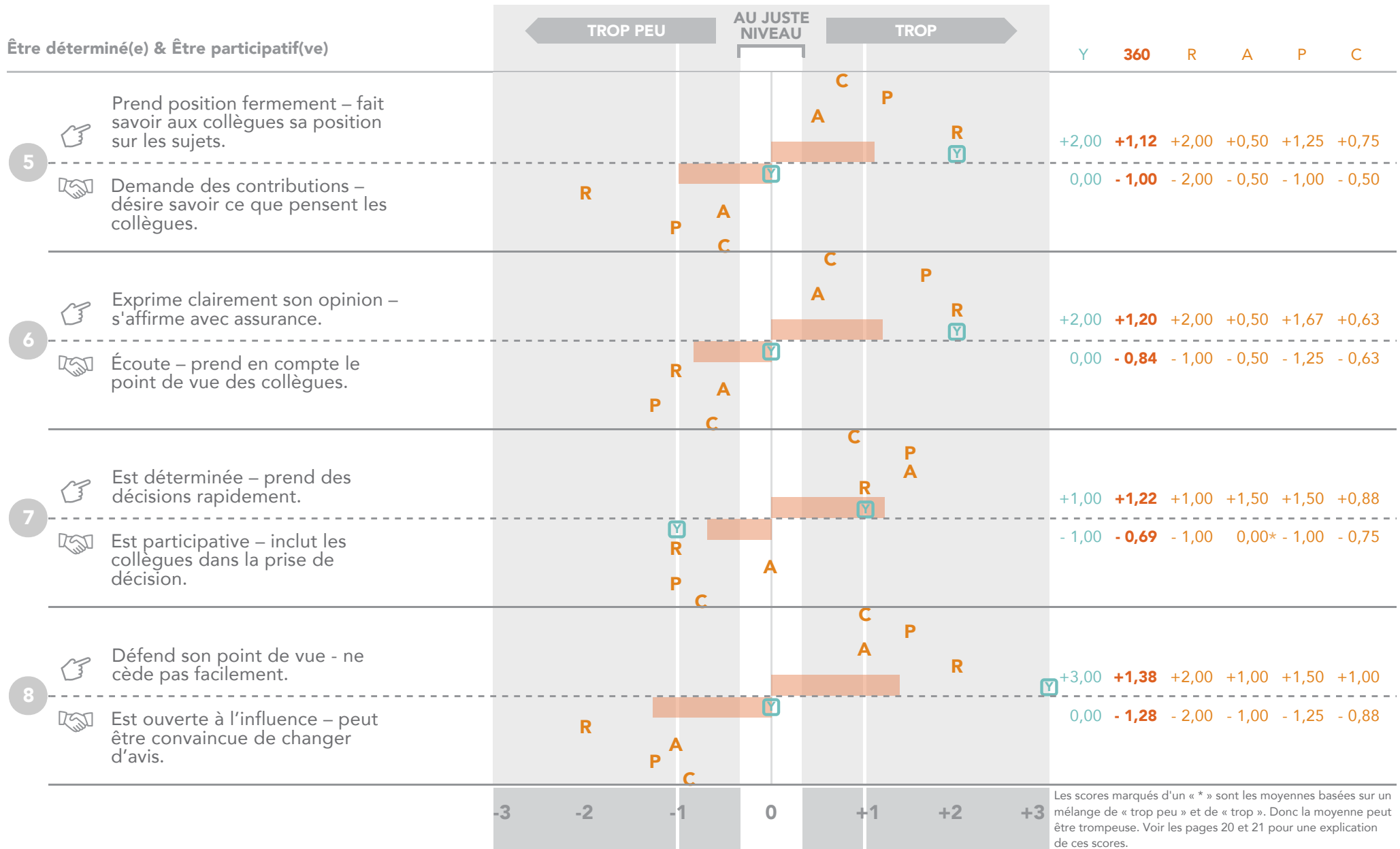
# LE COMMENT DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS



Y You  
  360 Moy. de R, A, P & C  
 R Responsable hiérarchique (1)  
 A Autres managers (2)  
 P Pairs (4)  
 C Collaborateurs (8)

# LE COMMENT DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS

## Être déterminé(e) & Être participatif(ve)



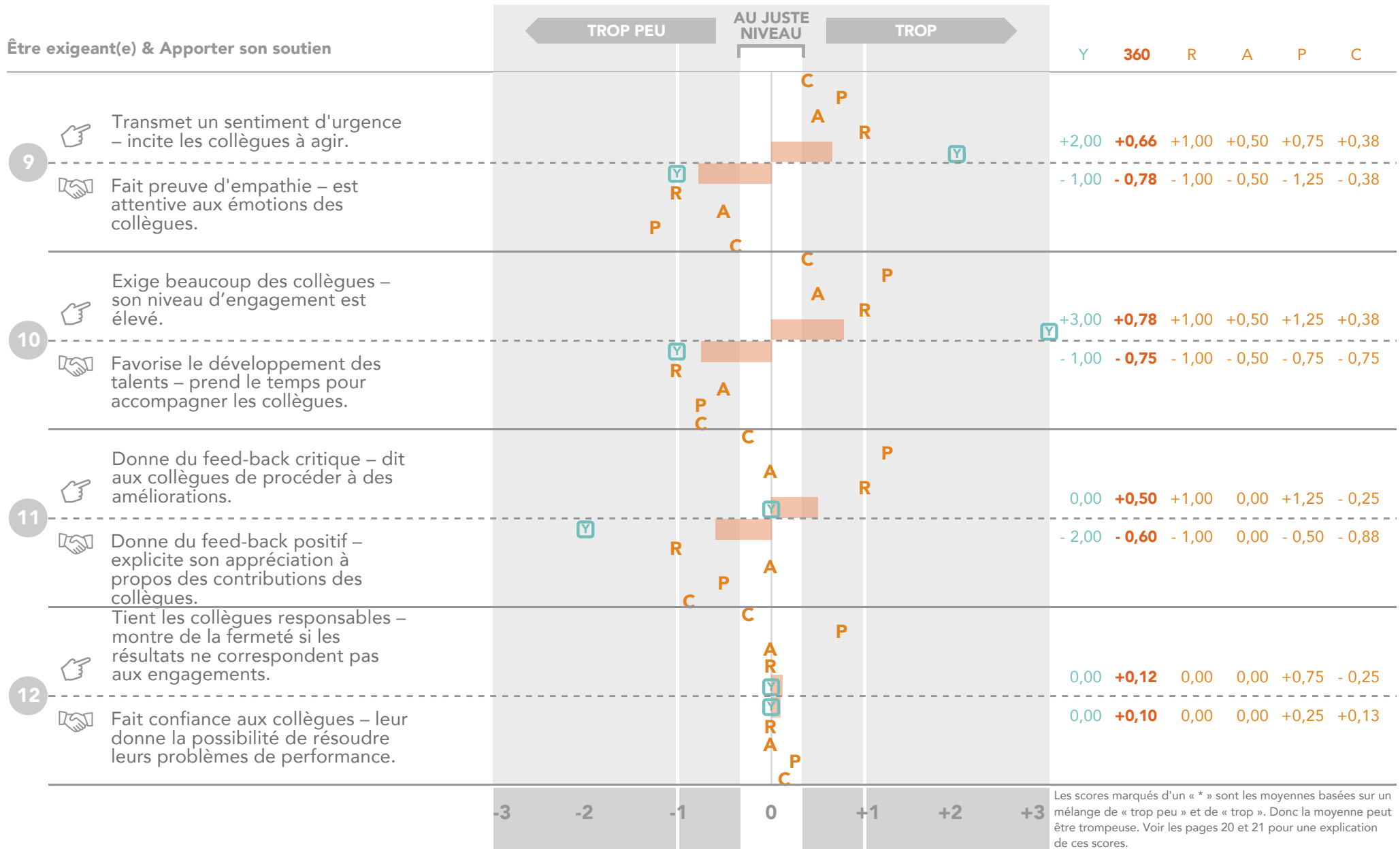
Les scores marqués d'un « \* » sont les moyennes basées sur un mélange de « trop peu » et de « trop ». Donc la moyenne peut être trompeuse. Voir les pages 20 et 21 pour une explication de ces scores.

Y You 
  360 Moy. de R, A, P & C 
 R Responsable hiérarchique (1) 
 A Autres managers (2) 
 P Pairs (4) 
 C Collaborateurs (8)



# LE COMMENT DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS

## Être exigeant(e) & Apporter son soutien



Les scores marqués d'un « \* » sont les moyennes basées sur un mélange de « trop peu » et de « trop ». Donc la moyenne peut être trompeuse. Voir les pages 20 et 21 pour une explication de ces scores.

Y You 
  360 Moy. de R, A, P & C 
 R Responsable hiérarchique (1) 
 A Autres managers (2) 
 P Pairs (4) 
 C Collaborateurs (8)

# LE COMMENT DU LEADERSHIP RÉPARTITION DES ÉVALUATIONS

## S'IMPOSER

## PERMETTRE

	TROP PEU				AU JUSTE NIVEAU			TROP					TROP PEU				AU JUSTE NIVEAU			TROP													
	R	A	P	C	TOTAL			R	A	P	C		R	A	P	C	TOTAL			R	A	P	C										
<b>Prendre en main</b>																																	
1 Exerce un contrôle	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3																						
2 Assume son autorité	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0																						
3 Donne des instructions	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0																						
4 Intervient	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3																						
<b>Être déterminé(e)</b>																																	
5 Prend position	0	0	0	0	0	5	10	1	1	4	4																						
6 Exprime clairement son opinion	0	0	0	0	0	5	9	1	1	3	4																						
7 Est déterminée	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4																						
8 Ne cède pas	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6																						
<b>Être exigeant(e)</b>																																	
9 Incite les collègues à agir	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3																						
10 Exige beaucoup	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3																						
11 Donne du feed-back critique	0	0	0	2	2	8	5	1	0	3	1																						
12 Tient les collègues responsables	0	0	0	3	3	8	4	0	0	3	1																						
<b>Total</b>	0	1	0	12	13	81	85	9	11	33	32																						
<b>Proportion</b>	0%	4%	0%	13%	7%	45%	47%	75%	46%	70%	33%																						
<b>Responsabiliser</b>																																	
1 Responsabilise	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0																						
2 Délègue	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0																						
3 N'intervient pas	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0																						
4 Reste en retrait	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0																						
<b>Être participatif(ve)</b>																																	
5 Demande des contributions	1	1	3	4	9	6	0	0	0	0	0																						
6 Écoute	1	1	4	5	11	4	0	0	0	0	0																						
7 Inclut les collègues	1	1	3	5	10	4	1	0	1	0	0																						
8 Est ouverte à l'influence	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0																						
<b>Apporter son soutien</b>																																	
9 Fait preuve d'empathie	1	1	4	3	9	6	0	0	0	0	0																						
10 Accompagne les collègues	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0																						
11 Explicite son appréciation	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1																						
12 Donne la possibilité aux collègues	0	0	0	1	1	11	3	0	0	1	2																						
<b>Total</b>	11	13	32	50	106	69	5	0	1	1	3																						
<b>Proportion</b>	92%	54%	67%	52%	59%	38%	3%	0%	4%	2%	3%																						

**TOTAL** Somme à travers R, A, P & C (15)    **R** Responsable hiérarchique (1)    **A** Autres managers (2)    **P** Pairs (4)    **C** Collaborateurs (8)

# LE COMMENT DU LEADERSHIP NOMBRE D'ÉVALUATIONS « AU JUSTE NIVEAU »

Ce tableau vous permet de voir le nombre de personnes qui ont évaluées vos comportements comme étant « au juste niveau », ce qui signifie que ces collègues pensent que vous avez tendance à utiliser ces comportements de la bonne manière et dans les situations appropriées.

## S'IMPOSER

	AU JUSTE NIVEAU					
	Y	TOTAL	R	A	P	C
<b>Prendre en main</b>						
1 Exerce un contrôle	0	6	0	0	1	5
2 Assume son autorité	1	8	1	1	1	5
3 Donne des instructions	0	12	1	2	4	5
4 Intervient	0	9	0	1	4	4
<b>Être déterminé(e)</b>						
5 Prend position	0	5	0	1	0	4
6 Exprime clairement son opinion	0	5	0	1	0	4
7 Est déterminée	0	4	0	0	0	4
8 Ne cède pas	0	2	0	0	0	2
<b>Être exigeant(e)</b>						
9 Incite les collègues à agir	0	7	0	1	1	5
10 Exige beaucoup	0	7	0	1	1	5
11 Donne du feed-back critique	1	8	0	2	1	5
12 Tient les collègues responsables	1	8	1	2	1	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>52</b>
<b>Proportion</b>	<b>25%</b>	<b>45%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>54%</b>

## PERMETTRE

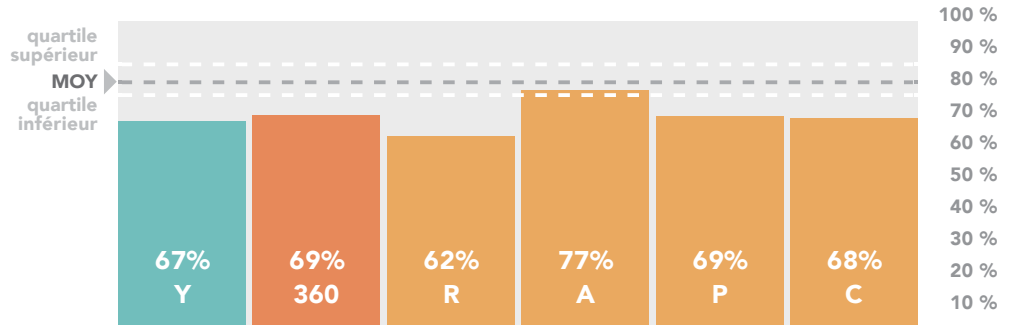
	AU JUSTE NIVEAU					
	Y	TOTAL	R	A	P	C
<b>Responsabiliser</b>						
1 Responsabilise	1	4	0	0	1	3
2 Délègue	1	5	0	0	1	4
3 N'intervient pas	1	7	0	1	2	4
4 Reste en retrait	1	9	0	1	2	6
<b>Être participatif(ve)</b>						
5 Demande des contributions	1	6	0	1	1	4
6 Écoute	1	4	0	1	0	3
7 Inclut les collègues	0	4	0	0	1	3
8 Est ouverte à l'influence	1	4	0	0	1	3
<b>Apporter son soutien</b>						
9 Fait preuve d'empathie	0	6	0	1	0	5
10 Accompagne les collègues	0	4	0	1	1	2
11 Explicite son appréciation	0	5	0	2	2	1
12 Donne la possibilité aux collègues	1	11	1	2	3	5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>43</b>
<b>Proportion</b>	<b>67%</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>42%</b>	<b>31%</b>	<b>45%</b>

Y You **TOTAL** Somme à travers R, A, P & C (15) **R** Responsable hiérarchique (1) **A** Autres managers (2) **P** Pairs (4) **C** Collaborateurs (8)

# LE QUOI DU LEADERSHIP RÉSUMÉ

## LA POLYVALENCE STRATÉGIQUE - OPÉRATIONNEL

la mesure dans laquelle vous êtes capable à la fois de vous projeter dans l'avenir et de réaliser les projets dans le présent



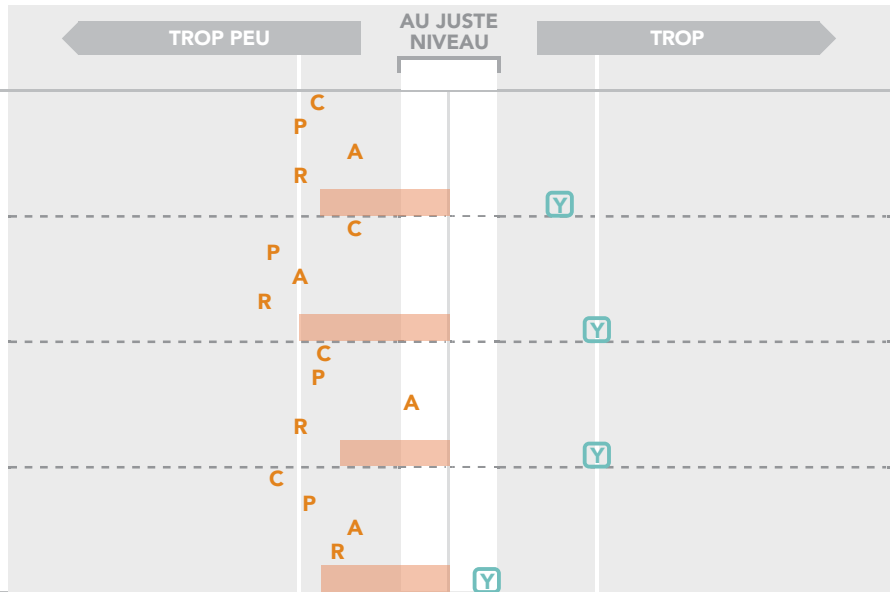
### 💡 STRATÉGIQUE Dans l'ensemble

positionner l'organisation pour assurer son succès à long terme

Orientation

Expansion

Innovation



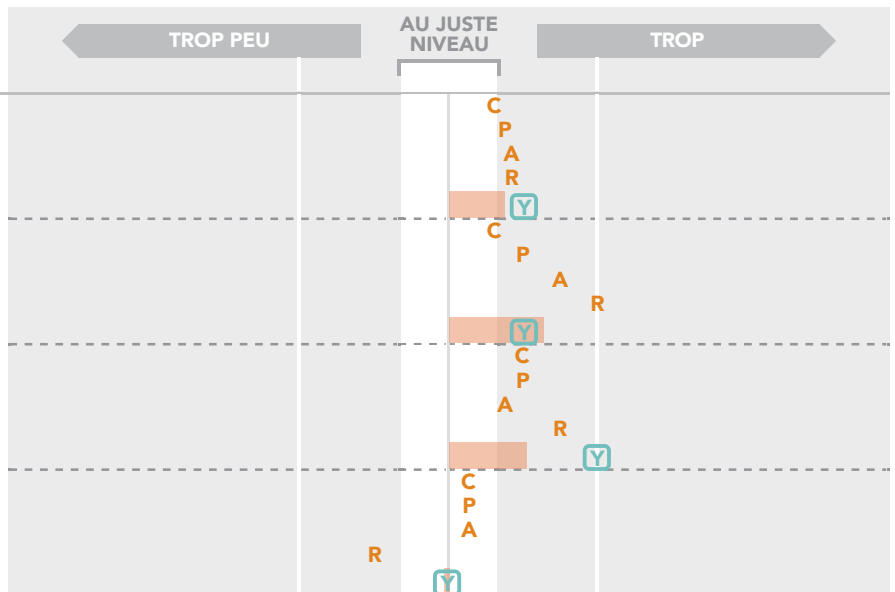
### 🔑 OPÉRATIONNEL Dans l'ensemble

focaliser l'organisation sur le court terme et les détails de la réalisation

Exécution

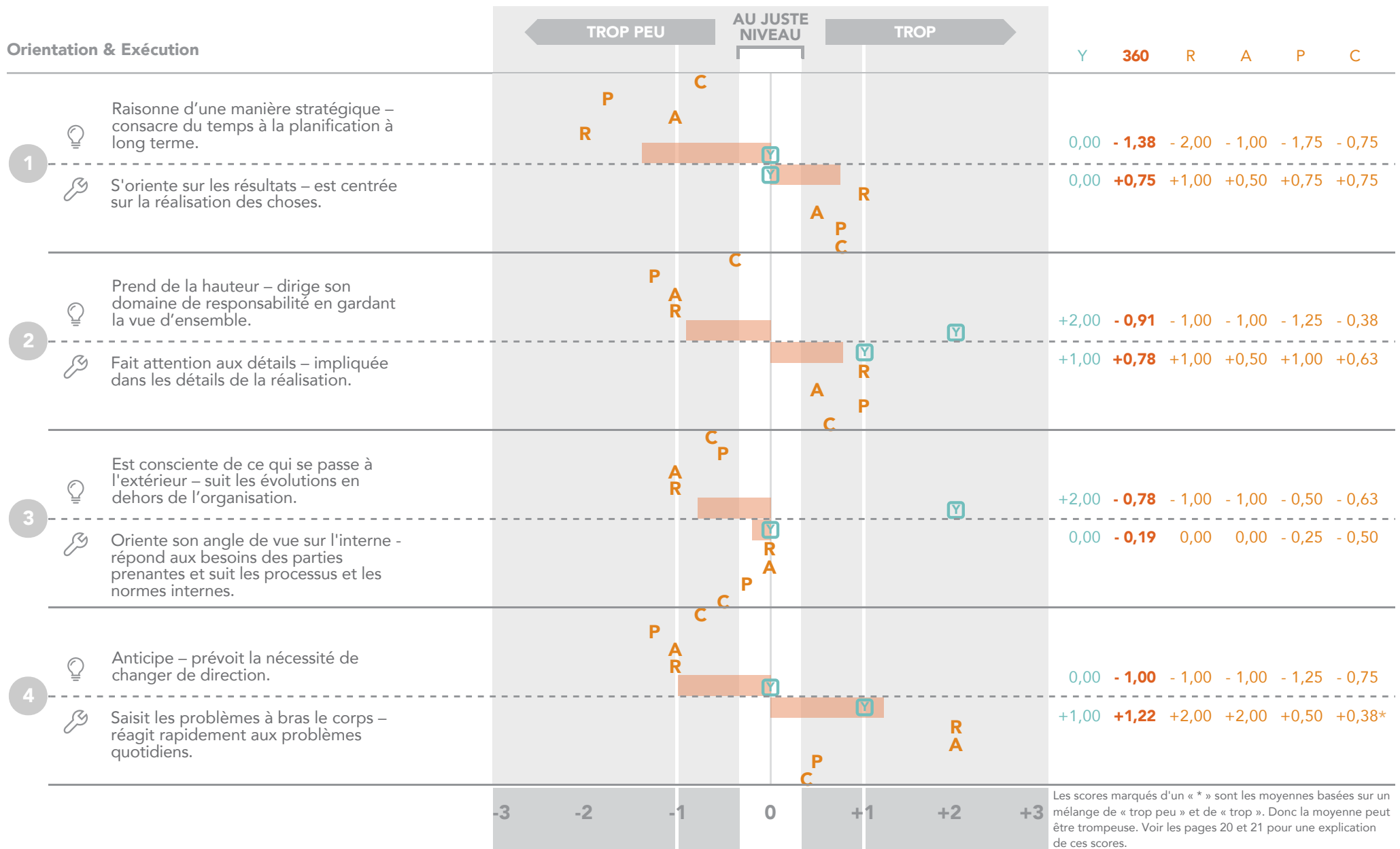
Focus

Ordre



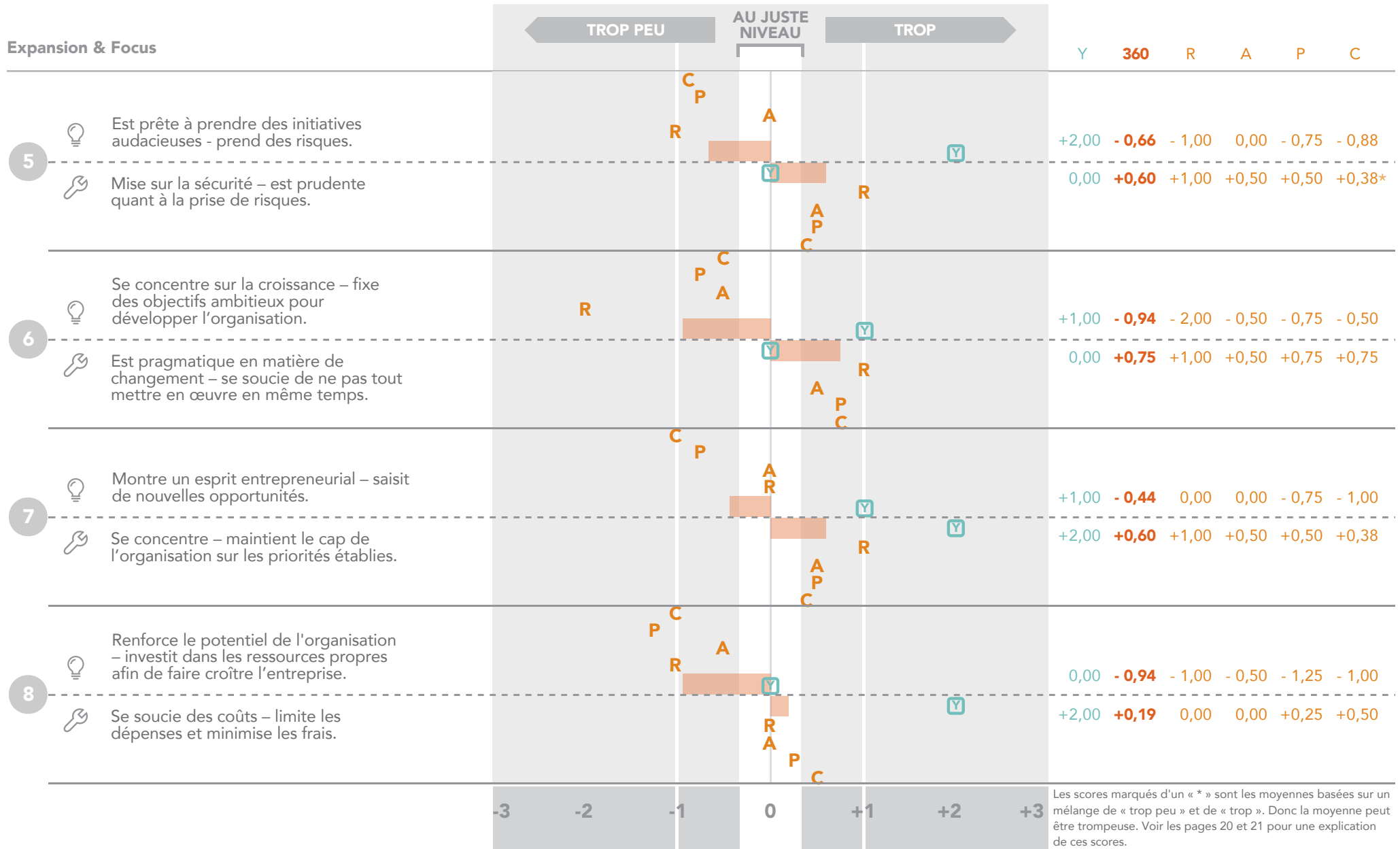
Y You 360 Moy. de R, A, P & C R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

# LE QUOI DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS



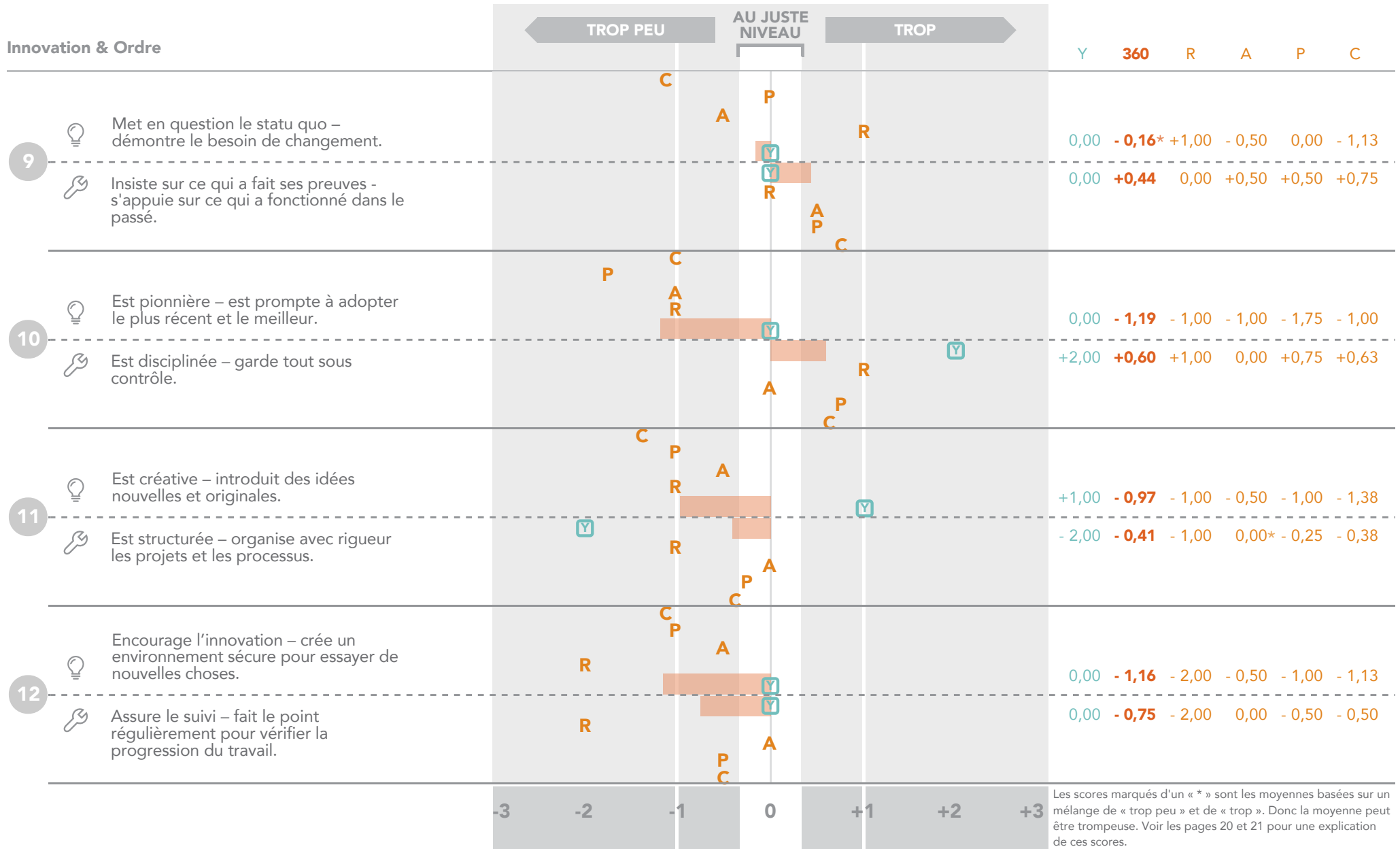
Y You   
  360 Moy. de R, A, P & C   
 R Responsable hiérarchique (1)   
 A Autres managers (2)   
 P Pairs (4)   
 C Collaborateurs (8)

# LE QUOI DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS



Y You 
  360 Moy. de R, A, P & C 
 R Responsable hiérarchique (1) 
 A Autres managers (2) 
 P Pairs (4) 
 C Collaborateurs (8)

# LE QUOI DU LEADERSHIP RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES QUESTIONS



Y You 
  360 Moy. de R, A, P & C 
 R Responsable hiérarchique (1) 
 A Autres managers (2) 
 P Pairs (4) 
 C Collaborateurs (8)

# LE QUOI DU LEADERSHIP RÉPARTITION DES ÉVALUATIONS

## STRATÉGIQUE

	TROP PEU				AU JUSTE NIVEAU			TROP			
	R	A	P	C	TOTAL			R	A	P	C
<b>Orientation</b>											
1 Raisonne d'une manière stratégique	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0
2 Prend une vue d'ensemble	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1
3 Est consciente de l'extérieur	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
4 Anticipe	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
<b>Expansion</b>											
5 Prend des risques	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
6 Se concentre sur la croissance	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
7 Montre un esprit entrepreneurial	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1
8 Renforce le potentiel de l'organisation	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
<b>Innovation</b>											
9 Met en question le statu quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0
10 Est pionnière	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1
11 Est créative	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0
12 Encourage l'innovation	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
<b>Total</b>	10	14	31	51	106	68	6	1	0	0	5
<b>Proportion</b>	83%	58%	65%	53%	59%	38%	3%	8%	0%	0%	5%

## OPÉRATIONNEL

	TROP PEU				AU JUSTE NIVEAU			TROP			
	R	A	P	C	TOTAL			R	A	P	C
<b>Exécution</b>											
1 S'oriente sur les résultats	0	0	0	0	0	7	8	1	1	2	4
2 Est impliquée dans les détails	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
3 Oriente son angle de vue sur l'interne	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0	0
4 Saisit les problèmes à bras le corps	0	0	0	3	3	3	9	1	2	2	4
<b>Focus</b>											
5 Est prudente quant aux risques	0	0	0	2	2	6	7	1	1	2	3
6 Est pragmatique en matière de changement	0	0	0	0	0	5	10	1	1	3	5
7 Maintient le cap sur les priorités	0	0	0	1	1	7	7	1	1	2	3
8 Se soucie des coûts	0	0	0	1	1	10	4	0	0	1	3
<b>Ordre</b>											
9 S'appuie sur ce qui fonctionne	0	0	0	0	0	9	6	0	1	2	3
10 Est disciplinée	0	0	0	1	1	7	7	1	0	2	4
11 Est structurée	1	1	1	3	6	8	1	0	1	0	0
12 Assure le suivi	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33
<b>Proportion</b>	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%

**TOTAL** Somme à travers R, A, P & C (15) **R** Responsable hiérarchique (1) **A** Autres managers (2) **P** Pairs (4) **C** Collaborateurs (8)



# LE QUOI DU LEADERSHIP NOMBRE D'ÉVALUATIONS « AU JUSTE NIVEAU »

Ce tableau vous permet de voir le nombre de personnes qui ont évaluées vos comportements comme étant « au juste niveau », ce qui signifie que ces collègues pensent que vous avez tendance à utiliser ces comportements de la bonne manière et dans les situations appropriées.

## 💡 STRATÉGIQUE

### AU JUSTE NIVEAU

	Y	TOTAL	R	A	P	C
<b>Orientation</b>						
1 Raisonne d'une manière stratégique	1	5	0	1	0	4
2 Prend une vue d'ensemble	0	5	0	0	2	3
3 Est consciente de l'extérieur	0	6	0	0	2	4
4 Anticipe	1	6	0	0	2	4
<b>Expansion</b>						
5 Prend des risques	0	9	0	2	2	5
6 Se concentre sur la croissance	0	7	0	1	2	4
7 Montre un esprit entrepreneurial	0	7	1	2	2	2
8 Renforce le potentiel de l'organisation	1	3	0	1	0	2
<b>Innovation</b>						
9 Met en question le statu quo	1	9	0	1	4	4
10 Est pionnière	1	3	0	0	0	3
11 Est créative	0	5	0	1	1	3
12 Encourage l'innovation	1	3	0	1	0	2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>40</b>
<b>Proportion</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>42%</b>	<b>35%</b>	<b>42%</b>

## 🔧 OPÉRATIONNEL

### AU JUSTE NIVEAU

	Y	TOTAL	R	A	P	C
<b>Exécution</b>						
1 S'oriente sur les résultats	1	7	0	1	2	4
2 Est impliquée dans les détails	0	6	0	1	1	4
3 Oriente son angle de vue sur l'interne	1	10	1	2	3	4
4 Saisit les problèmes à bras le corps	0	3	0	0	2	1
<b>Focus</b>						
5 Est prudente quant aux risques	1	6	0	1	2	3
6 Est pragmatique en matière de changement	1	5	0	1	1	3
7 Maintient le cap sur les priorités	0	7	0	1	2	4
8 Se soucie des coûts	0	10	1	2	3	4
<b>Ordre</b>						
9 S'appuie sur ce qui fonctionne	1	9	1	1	2	5
10 Est disciplinée	0	7	0	2	2	3
11 Est structurée	0	8	0	0	3	5
12 Assure le suivi	1	9	0	2	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>45</b>
<b>Proportion</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>52%</b>	<b>47%</b>

Y You TOTAL Somme à travers R, A, P & C (15) R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## QUESTIONS PAR ORDRE DE RANG.

		Y	360	R	A	P	C	
	8 Ne cède pas	+3,00	+1,38	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00	
	7 Est déterminée	+1,00	+1,22	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88	
	4 Saisit les problèmes à bras le corps	+1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*	
	6 Exprime clairement son opinion	+2,00	+1,20	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63	
	5 Prend position	+2,00	+1,12	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75	
	10 Exige beaucoup	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38	
	2 Est impliquée dans les détails	+1,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1 S'oriente sur les résultats	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6 Est pragmatique en matière de changement	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	TROP
	9 Incite les collègues à agir	+2,00	+0,66	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38	
	5 Est prudente quant aux risques	0,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	7 Maintient le cap sur les priorités	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38	
	10 Est disciplinée	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63	
	1 Exerce un contrôle	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38	
	11 Donne du feed-back critique	0,00	+0,50	+1,00	0,00	+1,25	-0,25	
	4 Intervient	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	
	9 S'appuie sur ce qui fonctionne	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2 Assume son autorité	0,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38	
	8 Se soucie des coûts	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	12 Tient les collègues responsables	0,00	+0,12	0,00	0,00	+0,75	-0,25	
	12 Donne la possibilité aux collègues	0,00	+0,10	0,00	0,00	+0,25	+0,13	AU JUSTE NIVEAU
	3 Donne des instructions	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38	
	9 Met en question le statu quo	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13	
	3 Oriente son angle de vue sur l'interne	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50	
	11 Est structurée	-2,00	-0,41	-1,00	0,00*	-0,25	-0,38	
	7 Montre un esprit entrepreneurial	+1,00	-0,44	0,00	0,00	-0,75	-1,00	
	11 Explicite son appréciation	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88	
	4 Reste en retrait	0,00	-0,62	-1,00	-0,50	-0,50	-0,50	
	5 Prend des risques	+2,00	-0,66	-1,00	0,00	-0,75	-0,88	
	3 N'intervient pas	0,00	-0,69	-1,00	-0,50	-0,50	-0,75	
	7 Inclut les collègues	-1,00	-0,69	-1,00	0,00*	-1,00	-0,75	
	10 Accompagne les collègues	-1,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	-0,75	
	12 Assure le suivi	0,00	-0,75	-2,00	0,00	-0,50	-0,50	
	9 Fait preuve d'empathie	-1,00	-0,78	-1,00	-0,50	-1,25	-0,38	
	3 Est consciente de l'extérieur	+2,00	-0,78	-1,00	-1,00	-0,50	-0,63	
	2 Délégue	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63	TROP PEU
	6 Écoute	0,00	-0,84	-1,00	-0,50	-1,25	-0,63	
	2 Prend une vue d'ensemble	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38	
	6 Se concentre sur la croissance	+1,00	-0,94	-2,00	-0,50	-0,75	-0,50	
	8 Renforce le potentiel de l'organisation	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00	
	11 Est créative	+1,00	-0,97	-1,00	-0,50	-1,00	-1,38	
	5 Demande des contributions	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-1,00	-0,50	
	4 Anticipe	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,25	-0,75	
	1 Responsabilise	0,00	-1,12	-2,00	-1,00	-0,75	-0,75	
	12 Encourage l'innovation	0,00	-1,16	-2,00	-0,50	-1,00	-1,13	
	10 Est pionnière	0,00	-1,19	-1,00	-1,00	-1,75	-1,00	
	8 Est ouverte à l'influence	0,00	-1,28	-2,00	-1,00	-1,25	-0,88	
	1 Raisonne d'une manière stratégique	0,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75	

Les scores marqués d'un astérisque (\*) sont difficiles à interpréter ; ils sont le résultat d'un mélange d'évaluations de « trop peu » et de « trop ». Voir pages 20-21 dans le rapport pour une explication de ces scores.

S'imposer Permettre Stratégique Opérationnel

Y You 360 Moy. de R, A, P & C R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

# LES THÈMES PRINCIPAUX DE COMPORTEMENT

Sur cette page les questions sont triées par ordre de rang en fonction du score global (feed-back 360), incluant tous les groupes d'évaluateurs. Les questions listées en haut de chacune des trois parties sont celles qui ont été évaluées plus proche de 0, « au juste niveau » (points forts) ou celles qui ont été évaluées le plus dans l'extrême du « trop » (points forts utilisés d'une manière excessive) ou du « trop peu » (points faibles). Les questions pour lesquelles certains groupes ont indiqué « trop peu » et d'autres « trop » ne sont pas présentées sur cette page.

Les questions s'affichent en couleur par rapport à votre auto-évaluation. La couleur indique si vous évaluez votre comportement comme étant trop peu, **au juste niveau**, **trop** ou **non applicable**.



**S'IMPOSER**



**PERMETTRE**



**STRATÉGIQUE**



**OPÉRATIONNEL**

Points forts utilisés d'une manière excessive				
<ul style="list-style-type: none"> <li>8 Ne cède pas</li> <li>7 Est déterminée</li> <li>6 Exprime clairement son opinion</li> <li>5 Prend position</li> <li>10 Exige beaucoup</li> <li>9 Incite les collègues à agir</li> <li>1 Exerce un contrôle</li> <li>11 Donne du feed-back critique</li> <li>4 Intervient</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Saisit les problèmes à bras le corps</li> <li>2 Est impliquée dans les détails</li> <li>6 Est pragmatique en matière de changement</li> <li>1 S'oriente sur les résultats</li> <li>10 Est disciplinée</li> <li>7 Maintient le cap sur les priorités</li> <li>5 Est prudente quant aux risques</li> <li>9 S'appuie sur ce qui fonctionne</li> </ul>	TROP
Points forts				
<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Donne des instructions</li> <li>12 Tient les collègues responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 Donne la possibilité aux collègues</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>8 Se soucie des coûts</li> <li>3 Oriente son angle de vue sur l'interne</li> </ul>	AU JUSTE NIVEAU
Points faibles				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 Est ouverte à l'influence</li> <li>1 Responsabilise</li> <li>5 Demande des contributions</li> <li>6 Écoute</li> <li>2 Délègue</li> <li>9 Fait preuve d'empathie</li> <li>10 Accompagne les collègues</li> <li>3 N'intervient pas</li> <li>7 Inclut les collègues</li> <li>4 Reste en retrait</li> <li>11 Explicite son appréciation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Raisonne d'une manière stratégique</li> <li>10 Est pionnière</li> <li>12 Encourage l'innovation</li> <li>4 Anticipe</li> <li>11 Est créative</li> <li>6 Se concentre sur la croissance</li> <li>8 Renforce le potentiel de l'organisation</li> <li>2 Prend une vue d'ensemble</li> <li>3 Est consciente de l'extérieur</li> <li>5 Prend des risques</li> <li>7 Montre un esprit entrepreneurial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 Assure le suivi</li> <li>11 Est structurée</li> </ul>	TROP PEU

## ÉCARTS ENTRE LES GROUPES D'ÉVALUATEURS




Ici sont listées les questions pour lesquelles le feed-back des différents groupes d'évaluateurs était contradictoire. Il s'agit des questions qui ont été évaluées « trop » par un ou plusieurs groupes et « trop peu » par un ou plusieurs autres groupes. Pour ces questions le score global (feed-back 360) a été marqué d'un « \* » sur les pages précédentes du rapport.

	TROP PEU	AU JUSTE NIVEAU	TROP
 <b>S'IMPOSER</b>			
2 Assume son autorité	C	Y R	A P
 <b>STRATÉGIQUE</b>			
9 Met en question le statu quo	A C	Y P	R

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## ÉCARTS AU SEIN DES GROUPES D'ÉVALUATEURS

Parfois le feed-back des personnes au sein d'un même groupe d'évaluateurs était contradictoire. Ici sont listées les questions qui ont été évaluées « trop peu » par un quart ou plus de personnes d'un groupe et « trop » par un quart ou plus de personnes du même groupe. Les évaluations de ces groupes s'affichent en **couleur orange et gras** avec le nombre de personnes qui ont notées « trop peu » (TP), « au juste niveau » (JN) et « trop » (TR). Il s'agit des questions pour lesquelles le score d'un groupe d'évaluateurs a été marquées d'un « \* » sur les pages précédentes du rapport. Afin de vous permettre la comparaison avec les autres groupes, leurs évaluations sont présentées ici également.

	Y			R			A			P			C		
	TP	JN	TR	TP	JN	TR	TP	JN	TR	TP	JN	TR	TP	JN	TR
 <b>S'IMPOSER</b>															
1 Exerce un contrôle			1			1	1		1		1	3		5	3
 <b>PERMETTRE</b>															
7 Inclut les collègues	1			1			1		1	3	1		5	3	
 <b>OPÉRATIONNEL</b>															
4 Saisit les problèmes à bras le corps			1			1			2		2	2	3	1	4
5 Est prudente quant aux risques		1				1		1		2	2	2	2	3	3
11 Est structurée	1			1			1		1	1	3		3	5	

TP trop peu    JN au juste niveau    TR trop

Y You    R Responsable hiérarchique (1)    A Autres managers (2)    P Pairs (4)    C Collaborateurs (8)

## EFFICACITÉ EN TANT QUE LEADER D'UNE ÉQUIPE

Le leadership implique que les choses soient faites à travers les autres, et toutes les grandes réussites sont le résultat d'une bonne collaboration entre les personnes. Par conséquent, la performance de votre équipe est un indicateur important de votre efficacité en tant que leader. La performance de l'équipe peut être décrite par deux dimensions :

La **Productivité** qui fait référence à la quantité, la qualité et la rapidité des résultats obtenus par l'équipe.

Le **Dynamisme** qui fait référence à la façon dont les membres de l'équipe se sentent par rapport à leur travail et leur collaboration.

Vous et vos collègues avez évalué l'équipe dont vous êtes directement responsable sur la base de trois questions mesurant la productivité de l'équipe et trois autres questions mesurant le dynamisme. L'échelle allait de 1 à 5, et des notes plus élevées signifient que la caractéristique en question est plus présente. Ci-dessous vous trouverez les résultats globaux pour les deux dimensions en question. Les résultats pour chacune des questions seront présentés sur la page suivante.

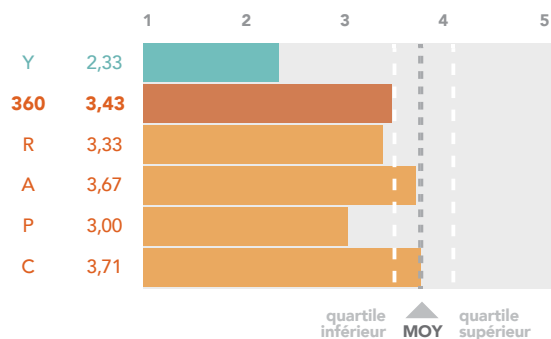


Y You ● Moy. de R, A, P & C R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

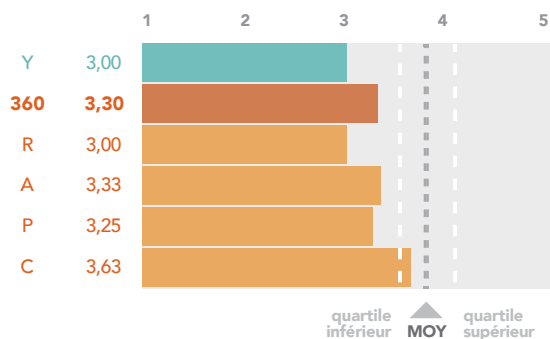
# EFFICACITÉ EN TANT QUE LEADER D'UNE ÉQUIPE

## LES SCORES GLOBAUX

### DYNAMISME



### PRODUCTIVITÉ



## LES SCORES POUR CHACUNE DES QUESTIONS

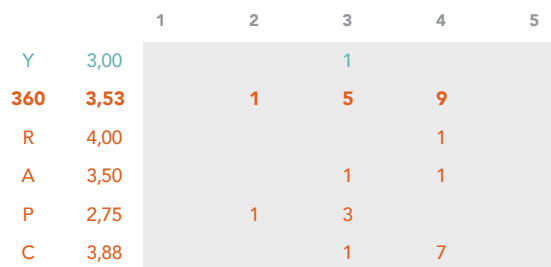
### MORAL



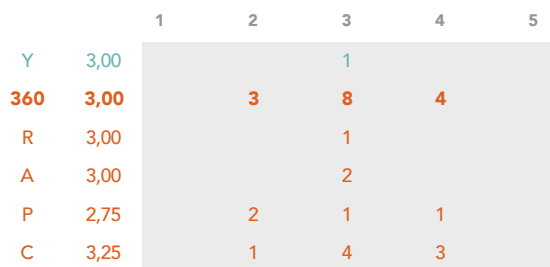
### QUANTITÉ



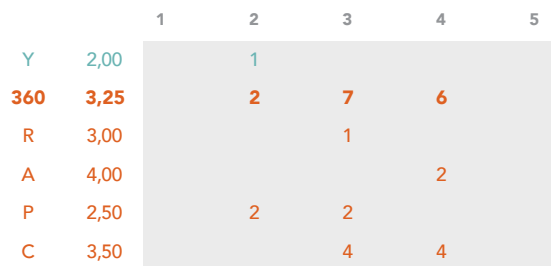
### IMPLICATION AU TRAVAIL



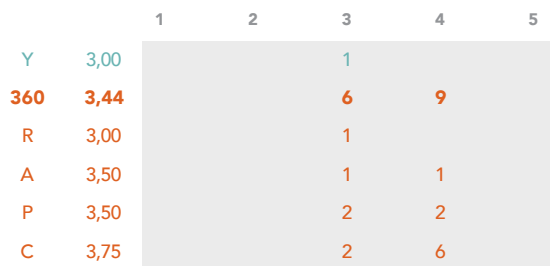
### QUALITÉ



### COHÉSION



### RESPECT DES DÉLAIS



Y You **360** Moy. de R, A, P & C R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## 1. Quels sont les principaux points forts de Patricia Échantillon en tant que leader ? Qu'appréciez-vous ou que respectez-vous le plus chez lui/elle ?

Les réponses sont présentées exactement comme elles ont été écrites. Chaque paragraphe représente un répondant différent.

- Y** Je suis honnête et j'ai des principes éthiques élevés. Je prends ma responsabilité de leader très au sérieux. Je donne tout à mon travail. Et j'ai une grande expertise technique dans mon domaine de compétence, avec beaucoup d'expérience.
- R** Patricia est un manager qui prend les choses en main et qui comprend vraiment le côté opérationnel du business. Elle a une forte ambition de produire des résultats. Elle est très claire sur sa position sur les sujets et exprime son opinion ouvertement. Elle est un manager fiable et disponible. On peut compter sur elle pour faire son travail.
- A** Patricia est connue pour être une personne qui ne lâche pas et qui fait un effort supplémentaire pour obtenir des résultats. Elle est audacieuse et montre le courage nécessaire. Elle a également une grande expérience dans le monde de la production.
- Elle a grandi dans cette entreprise et connaît très bien son métier. Elle n'a pas peur ni d'intervenir, ni de prendre la responsabilité pour résoudre les problèmes.
- P** Elle sait ce qu'elle veut et fait tout pour atteindre ses objectifs. Elle est également un excellent interlocuteur pour aider quelqu'un à mieux comprendre des situations complexes. Elle n'a pas peur de prendre des décisions. Elle fait preuve de courage dans son leadership.
- Lorsqu'une décision est prise, elle apporte un soin particulier à sa mise en œuvre. Elle a une très bonne volonté d'obtenir des résultats. Elle s'assure que sa voix est entendue.
- Elle est prête à comprendre toute difficulté (petite ou grande) ou toute activité et à s'impliquer pour en apprendre davantage. Patricia est vraiment douée pour comprendre les problèmes à un niveau détaillé. Elle est rapide à établir une vision claire des alternatives.
- Elle comprend bien son métier, à un niveau approfondi et détaillé. Elle est un leader naturel et elle insiste pour obtenir des résultats. Elle fait acte d'une grande présence.
- C** Patricia est pragmatique, rapide et axé sur les résultats. Elle est capable de pousser les collègues vers plus d'engagement et une meilleure performance.
- Patricia est un leader pratique qui connaît vraiment le métier. Son expérience lui a également permis d'acquérir une profonde compétence technique.
- Elle est excellente avec les chiffres, très rapide sur ses pieds. Elle résout les problèmes de façon efficace. Elle est très analytique.
- Patricia communique très clairement ce qu'elle pense qu'il faut faire. Elle prend toujours position et vous fait rapidement savoir où elle en est.
- Patricia est un « leader naturel », une personne qui sait exactement où elle veut que son équipe aille et qui n'abandonne jamais avant d'avoir atteint ses objectifs. Elle fait preuve d'une grande motivation et se concentre sur les résultats. Elle connaît vraiment sa matière.

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)



Un sentiment d'urgence et une grande volonté de s'engager pour obtenir des résultats. Patricia fera tout ce qu'il faut pour y arriver.

Une capacité d'improvisation et de résoudre des problèmes difficiles exceptionnelle ! Elle a également une très forte éthique de travail et défend ce qui lui tient à cœur.

Patricia est très compétente dans son domaine d'expertise ; elle a une connaissance très approfondie des opérations et de la supply chain.

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## RÉPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES

### 2. Parfois une force peut devenir une faiblesse en raison d'être utilisée d'une façon exagérée. Veuillez décrire les forces dont Patricia Échantillon risque de faire trop usage et quel impact cela peut créer.

Les réponses sont présentées exactement comme elles ont été écrites. Chaque paragraphe représente un répondant différent.

- Y** Je peux mettre trop de pression sur l'équipe pour obtenir des résultats. Je suis consciente que je suis très exigeante, ce qui peut entraîner une certaine perte de confiance de la part des collègues. La vitesse peut devenir de l'impatience et créer trop de pression. J'ai aussi compris que je peux être ferme et du coup faire taire les autres. Je peux parfois être sur la défensive.
- R** Patricia dirige sur la base de son opinion et risque de se montrer trop ferme. Quand elle pose une question, elle dit immédiatement ce qu'elle pense qu'il faut faire. J'admire son initiative, mais parfois elle est trop prompte à parler. Une fois qu'elle a pris position, il est difficile de lui faire envisager d'autres perspectives. Elle risque d'intimider certaines personnes avec son assurance, au lieu de les influencer de manière plus sensible. Elle peut aussi être très critique par rapport aux idées des collègues.
- A** Patricia est un peu impatiente, surtout par rapport à son désir d'atteindre ses objectifs ou les objectifs de son service. Elle est manifestement très axée sur les résultats. Avec cette attitude elle risque de mettre une forte pression sur les membres de son équipe. Elle risque de s'impliquer trop dans les choses.
- Elle dispose d'un grand savoir-faire, mais peut parfois sembler un peu opiniâtre. Elle s'appuie trop sur ses compétences opérationnelles.
- P** Parfois elle est trop axée sur les détails. Elle pense pouvoir se débrouiller avec un fichier Excel et quelques plans d'action. Il faut davantage de communication et de dialogue, et pas seulement des chiffres.
- Comme elle est quelqu'un de rapide et d'intelligent, certaines personnes de son équipe pourraient ne pas suivre son raisonnement aussi vite que prévu. Elles peuvent se sentir frustrées parce qu'elles ne comprennent pas ce que Patricia dit et n'osent pas demander d'explications. Patricia devrait être plus attentive dans ces situations et veiller à ce que tout le monde comprenne ce qu'elle dit.
- Patricia veut atteindre ses objectifs à tout prix et a des difficultés à accepter le point de vue des autres. Elle peut être très insistante si elle pense avoir raison.
- Parfois, Patricia peut être un peu trop agressive dans les discussions.
- C** Patricia peut se montrer parfois agressive envers son équipe dans sa volonté à obtenir le meilleur d'eux.
- Elle est brillante, mais risque de tirer des conclusions trop rapidement, sans tenir compte de tous les éléments à prendre en compte. Cela pourrait être perçu comme une force qui se transforme en une faiblesse.
- Trop d'impatience - les changements ne sont pas aussi faciles à réaliser dans la réalité qu'il n'y paraît sur les tableaux. Elle risque d'épuiser les gens.

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

Elle est une excellente dans sa façon de résoudre les problèmes et elle connaît parfaitement la partie technique de notre métier ; cependant, elle a tendance à s'impliquer trop dans la résolution des problèmes techniques, au point de faire du micromanagement parfois. Cela lui arrive surtout dans les domaines opérationnels. Je ne l'ai jamais vue faire cela dans d'autres secteurs.

Elle risque d'être perçue comme très arrogante, surtout à l'égard des collègues moins compétents. Elle prend une perspective opérationnelle, cela peut limiter sa capacité à voir les choses sous un autre angle, celui des ventes et du marketing par exemple.

Elle est très axée sur les principes, du coup elle est parfois peu flexible. Patricia a également des exigences élevées, mais elle attend souvent trop des collègues.

Comme elle se soucie des résultats, elle risque peut être qu'elle soit un peu bornée et manquant de vision. Par exemple, elle dit parfois non aux bonnes idées et aux nouvelles approches parce que cela demandera un certain temps d'apprentissage.

Patricia est vraiment très compétente dans les opérations, mais elle a aussi tendance à intervenir et à se mêler dans les questions tactiques qui ne font vraiment pas partie de ses responsabilités.

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## RÉPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES

### 3. Y a-t-il des domaines dans lesquels Patricia Échantillon doit faire plus, faire mieux, ou être plus compétent ? Veuillez décrire ces points faibles et expliquer pourquoi ils doivent être améliorés.

Les réponses sont présentées exactement comme elles ont été écrites. Chaque paragraphe représente un répondant différent.

**Y** Je devrais consacrer plus de temps à la planification. J'ai beaucoup d'idées sur la façon de gérer ce service, mais je dois passer moins de temps à réagir aux problèmes du quotidien et davantage de temps à la planification stratégique. C'est difficile car une grande partie de nos résultats dépendent de l'exécution. Et je sens beaucoup de pression sur les résultats à court terme. Je pourrais aussi déléguer davantage. Je crois que je devrais aussi être plus ouverte à d'autres points de vue.

**R** Patricia devrait s'intéresser davantage aux idées des collègues, de ses pairs et surtout de son équipe. J'ai parfois l'impression qu'elle n'utilise pas assez les capacités des autres : quand elle met un problème sur la table, elle propose des solutions et des idées dès le départ. Si elle pouvait ralentir, introduire le problème et solliciter des contributions, elle aurait une plus grande adhésion et probablement des meilleures solutions. C'est particulièrement le cas dans les secteurs qui ne font pas partie de son domaine d'expertise et d'expérience.

**A** Patricia devrait être plus stratégique dans son approche.

Patricia pourrait obtenir davantage de ses collègues. Elle devrait les inciter à s'exprimer plus, les inviter à exprimer leurs idées et les faire participer davantage. L'organisation de son service est centrée autour d'elle, ce qui limite la contribution de ses équipiers.

**P** Je ne suis pas sûr que Patricia soit un penseur stratégique. La plupart de ses préoccupations concernent les problèmes immédiats. Je pense parfois qu'elle sacrifie le long terme pour atteindre des résultats à court terme.

Collaboration transverse. Elle se concentre trop sur son équipe et s'intéresse peu aux équipes qui ne sont pas dans son périmètre immédiat.

Il arrive que Patricia ne sache pas ce qu'elle ne sait pas. Parfois, elle pourrait être plus humble et chercher plus d'informations plutôt que de donner l'impression qu'elle a toutes les réponses.

Patricia pourrait améliorer ses compétences relationnelles. Elle devrait surtout développer son écoute active.

**C** Il m'arrive que je me demande si Patricia nous fait confiance. Elle ne délègue pas autant qu'elle le devrait. Elle n'est pas non plus toujours prête à suivre les idées des autres.

Patricia pourrait être plus réaliste quant à ce qui peut être fait et ce qui ne peut pas être fait. Ses attentes sont trop élevées et cela l'amène à donner des priorités à tout. Une analyse plus réaliste de ce qui est réalisable nous permettrait de mieux nous focaliser.

Patricia n'est pas très à l'écoute. Parfois, lorsque vous soulevez un problème, vous sentez que ses pensées sont ailleurs.

Elle donne parfois l'impression de ne pas apprécier la façon dont fonctionne le business. Il est évident qu'elle favorise les opérations et ne s'intéresse pas au côté marketing.

**Y** You **R** Responsable hiérarchique (1) **A** Autres managers (2) **P** Pairs (4) **C** Collaborateurs (8)

Je ne sais pas si Patricia comprend vraiment le business en entier, en particulier les ventes et le marketing. Elle a peu d'expérience dans ces domaines et a tendance à les ignorer, au point de ne pas être disponible du tout pour eux.

Elle n'est pas très participative. Elle n'implique pas les gens dans les décisions importantes qui les concernent.

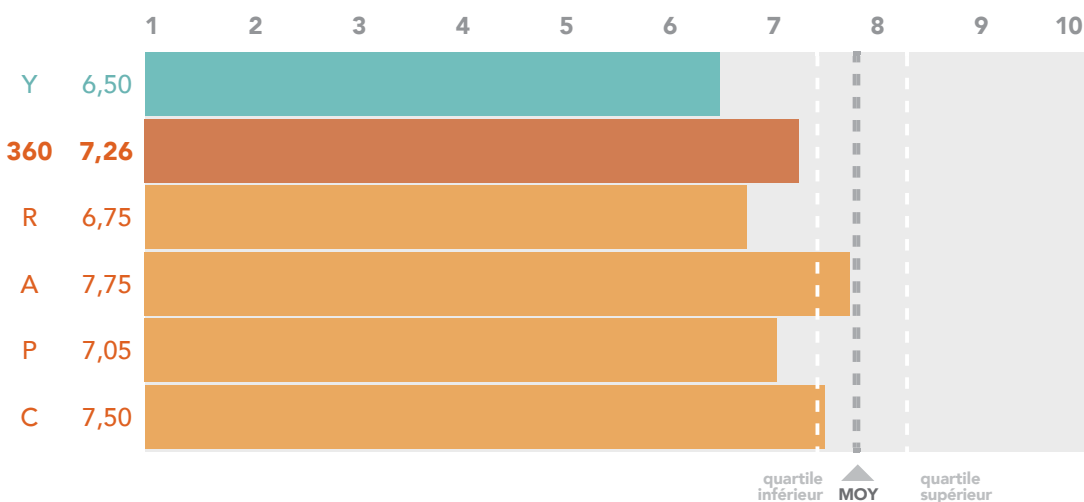
Patricia pourrait être plus patiente. Son sentiment d'urgence est apprécié, mais il lui arrive de démarrer à fond sans avoir toutes les informations nécessaires. Elle est également trop occupée à réfléchir sur ce que nous faisons.

Patricia semble parfois avoir une réticence au risque et donne l'impression de ne pas vouloir changer. Elle n'est pas vraiment ouverte aux idées nouvelles. Pat est une sorte de solitaire en ce sens qu'elle ne cherche pas des contributions. Elle pourrait aussi montrer plus de reconnaissance.

Y You R Responsable hiérarchique (1) A Autres managers (2) P Pairs (4) C Collaborateurs (8)

## RÉPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES

4. Veuillez évaluer l'efficacité globale de Patricia Échantillon en tant que leader sur une échelle de dix points où 5 signifie satisfaisant et 10 exceptionnel.



**Si vous recommandiez à Patricia Échantillon une seule chose qui devrait être faite différemment pour être plus efficace en tant que leader, qu'est-ce que ce serait ? Pourquoi – et quel effet ce changement pourrait-il avoir ?**

*Les réponses sont présentées exactement comme elles ont été écrites. Chaque paragraphe représente un répondant différent.*

- Y** **6,50** En raison de ma rapidité, de ma réactivité, de ma concentration sur ce qui est important et de mes bons résultats. Développer la confiance et la délégation me permettrait de faire plus et d'apporter plus d'efficacité. Je pourrais être plus ouverte d'esprit, et peut-être moins sur la défensive et moins franche.
- R** **6,75** Patricia est un moteur et elle insiste pour obtenir des résultats, qui sont généralement bons. Elle pourrait s'engager davantage dans des relations avec ses pairs. Elle a besoin d'apprendre à mieux gérer les concessions réciproques et à ne pas toujours devoir gagner le combat. Pat doit être moins réactive et consacrer plus de temps pour les questions stratégiques. Elle doit également apprendre à travailler à travers une équipe.
- A** **8,00** Grâce à sa connaissance du business et à ses qualités relationnelles, elle est facilement acceptée par l'équipe et peut se concentrer sur les vrais problèmes plutôt que sur les conflits. Pour obtenir une meilleure note, je crois qu'elle doit penser de manière plus stratégique et moins tactique. J'aimerais la voir analyser si une initiative devrait être faite, plutôt que comment elle pourrait être faite.
- 7,50** Bonne initiative, forte volonté de résultats et grande expérience. Elle pourrait être plus collaborative et stratégique.
- P** **7,00** Être plus constructive et plus coopérative avec le reste de notre équipe. Faire plus confiance à sa propre équipe, clarifier les règles de base (qui décide quoi, sur la base de quelles informations, pour quel but ou objectif), et contrôler davantage ses émotions en public. De plus, savoir donner du feedback critique et positif au bon moment (éloges en public et critiques en privé).

Y You    R Responsable hiérarchique (1)    A Autres managers (2)    P Pairs (4)    C Collaborateurs (8)

**7,00** Patricia est dans l'ensemble un bon manager. Pour s'améliorer, elle devra avoir une vision plus large et apprendre à gérer des personnes haut placées.

**7,70** Un leader exigeant qui nous aidera à progresser dans de nombreux domaines. Elle pourrait atteindre les mêmes résultats en adoptant des méthodes plus consensuelles. Elle devrait être plus solidaire lorsqu'un collègue est en difficulté et lui laisser le temps de travailler sur les dossiers : un reporting supplémentaire n'aide pas à résoudre les problèmes.

**6,50** Je pense que Patricia est déjà un manager bien meilleur que la moyenne. Elle doit encore prendre du recul par rapport au travail de son équipe afin de mieux responsabiliser ses collaborateurs. Si elle était plus ouverte et moins sur la défensive, cela l'aiderait beaucoup dans sa relation avec ses pairs.

**C 7,00** Parce qu'elle est si passionnée et soucieuse de réussir et qu'elle connaît très bien le métier. Elle devrait se concentrer sur moins de priorités et au lieu de faire les choses par elle-même, elle devrait les déléguer.

**8,00** Parce qu'elle est capable de gérer son business dans tous ses aspects. Elle pourrait inclure davantage de personnes et être plus ouverte à d'autres façons de raisonnement.

**7,00** Patricia est un très bon manager. L'efficacité, la rapidité et le courage sont ses plus grandes forces. Elle pourrait en apprendre davantage sur d'autres parties du business.

**6,50** Je pense qu'elle pourrait augmenter son efficacité en s'intéressant davantage à chaque domaine du business, en particulier les ventes et le marketing.

**8,50** Elle est un grand leader opérationnel. Elle pourrait montrer un peu plus de souplesse et de reconnaissance pour les efforts de chacun.

**7,50** Pour obtenir une meilleure note, Patricia devrait améliorer sa façon de traiter les collègues et doit apprendre à être parfois plus patiente avec ses collaborateurs qui ne sont pas toujours aussi intelligents/rapides qu'elle.

**7,50** Patricia ne traite pas les collègues avec le respect qu'ils méritent. Elle insiste, mais elle pourrait faire plus avec moins de pression si elle utilisait une approche plus souple.

**8,00** Je trouve que Patricia est un grand leader en tant que tel. Nous avons besoin de plus de leaders comme elle qui soient passionnés et poursuivent sans relâche les résultats.

### 5. Quels mots d'encouragement voudriez-vous adresser à Patricia Échantillon ?

*Les réponses sont présentées exactement comme elles ont été écrites. Chaque paragraphe représente un répondant différent.*

- Y** Faire plus confiance en moi et me détendre un peu. Apprendre à faire confiance aux autres et à prendre du recul.
- R** Patricia a son cœur à la bonne place. Elle progresse dans la bonne direction. Mon conseil : cherche d'abord à comprendre, puis à être comprise.
- A** Patricia continue d'être quelqu'un sur qui nous pouvons compter. Sache que nous croyons en toi, Patricia.
- Bon courage. Tu as déjà réussi beaucoup de choses, et tu peux encore en faire plus.
- P** Pat a beaucoup de qualités, et j'admire sa connaissance profonde des opérations.
- J'aime travailler avec Pat et je pense qu'elle apporte énormément de choses à notre équipe.
- Aie confiance en toi et ose franchir le cap, Patricia : tente ta chance, fais confiance aux collègues et regarde ce qui se passe. Tu seras surprise de voir tout ce que les collègues sont capables de faire si tu leur montres que tu leur fais confiance.
- Fais confiance à tes pairs, Patricia. Nous sommes de ton côté.
- C** Patricia, tu n'as pas besoin de tout savoir. Nous savons déjà que tu en sais beaucoup !
- Je suis convaincu que Patricia est l'une des meilleurs leaders de notre entreprise. Continue comme ça !
- Patricia a un grand avenir devant elle. Si elle peut renforcer ses compétences stratégiques et interpersonnelles, elle deviendra un leader extraordinaire.
- Fais-toi confiance, Patricia. Tu sais ce que tu fais.
- Souviens-toi simplement de ce que tu sais déjà : traite les gens comme tu veux être traitée. Tu as déjà tout notre respect.
- J'ai beaucoup de respect pour Patricia. Elle en sait plus que je n'en saurai jamais sur ce business.
- Tu m'as aidé à monter en compétence en me challengeant, tout en m'apportant le soutien dont j'avais besoin. Je te remercie.
- J'espère que Patricia n'est pas découragée par ce feed-back. Tout n'est peut-être pas positif, mais si tu peux l'accepter, tu en seras un leader plus efficace.

**Y** You **R** Responsable hiérarchique (1) **A** Autres managers (2) **P** Pairs (4) **C** Collaborateurs (8)





#### À PROPOS DU LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

Le LVI est un pas en avant en termes d'outils de feed-back 360. Il utilise une échelle d'évaluation brevetée « trop peu / trop » pour fournir un feed-back spécifique sur ce qu'un leader fait correctement et ce qu'il pourrait faire de plus - ou peut-être même de moins - pour être encore plus efficace. Le feed-back est présenté sous la forme d'un modèle des comportements qui reflète les tensions et les compromis qui font du leadership un acte d'équilibrage, encourageant le développement de leaders « bien équilibrés » et capables de diriger des personnes, des équipes et des organisations dans un monde de changements et de perturbations incessants.



#### À PROPOS DE KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Nous avons l'intention de mettre la barre plus haute dans le domaine de l'évaluation et du développement du leadership. Nos outils innovants sont basés sur la recherche sur la façon dont les managers deviennent de grands leaders et sont conçus autour des réalités pratiques du leadership dans l'environnement opérationnel perturbateur d'aujourd'hui. Visitez-nous en ligne pour découvrir notre gamme complète d'outils et services intégrés pour fournir données, structure et conseils nécessaires aux processus de développement et améliorer de manière évidente la capacité de leadership des individus et des organisations.



**KAISER**  
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA  
+1.336.217.2740 • [info@kaiserleadership.com](mailto:info@kaiserleadership.com) • [kaiserleadership.com](http://kaiserleadership.com)