

# Rapport d'assessment

## MONSIEUR EXEMPLE

**Mandant** : Administration d'Exemple  
**Fonction visée** : Responsable de l'équipe d'Exemple  
**Date de l'évaluation** : Mercredi 33 janvier 2050  
**Consultant** : Valeur Plus

*Pour rappel : Ce document n'a pas vocation à être remis au candidat. Il est à l'usage exclusif du mandant.*

# DOSSIER DE RESTITUTION

## OUTILS D'ÉVALUATION UTILISÉS

- Profil Nova Leadership
- Profil Prisme Management
- Entretien ciblé et restitution du profil de personnalité
- Cartes valeurs : établissement de la liste des valeurs prioritaires du candidat
- Mises en situation :
  - Analyse de cas : un projet soumis à Direction est accepté dans un premier temps puis remis en cause : que faire ? Comment gérer la situation ? Comment communiquer ?
  - Simulation d'entretien avec les N+1 : comment gérer des informations contradictoires ? Comment avoir une solidarité managériale ?
  - Simulation de séance avec l'équipe : comment maintenir et développer la motivation de son équipe lorsqu'il y a une incertitude quant à la réalisation d'un projet ?
- Exercice in-basket : gestion d'une situation de crise, analyse, synthèse et établissement de priorités

## MÉTHODOLOGIE

- Les compétences mentionnées ci-après ont été évaluées par l'approche croisée des différents outils utilisés : mises en situation, test et profil de personnalité, entretien. Ces différentes épreuves permettent d'évaluer spécifiquement et plusieurs fois la même compétence ou trait de personnalité.
- La liste des compétences comportementales évaluées ainsi que les caractéristiques personnelles sont en lien avec le profil recherché et le cahier des charges. Elles sont issues du référentiel de compétences de Valeur Plus SA.

# RESTITUTION

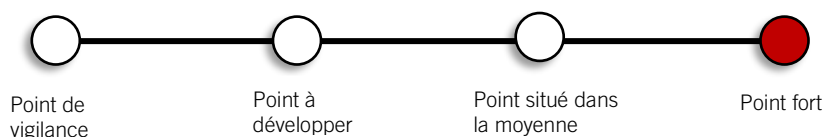
(Approche croisée, tests, mises en situation et entretien ciblé)

## SAVOIR-ÊTRE

### 1. Discernement

*Capacité à faire preuve de jugement dans la façon d'agir avec différentes personnes ou de traiter une situation, un problème*

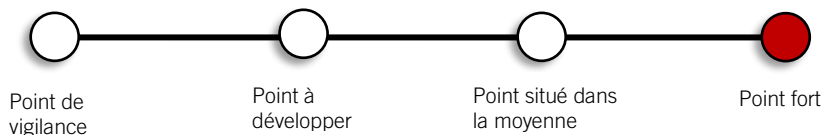
Monsieur E fait preuve de discernement dans son analyse des situations. Il établit une balance entre les éléments émotionnels et rationnels et porte des jugements mesurés. Il trouve des solutions pragmatiques, même dans des situations complexes.



### 2. Empathie

*Capacité naturelle à se mettre à la place d'autrui et à comprendre profondément ses motivations, émotions et objectifs*

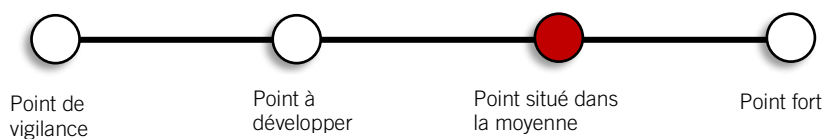
Monsieur E a un profil de personnalité qui le pousse à prendre en compte dans ses raisonnements les relations humaines et le vécu de son entourage. À l'aise pour décrire ses émotions et détecter celles d'autrui, il fait preuve d'empathie et se pose régulièrement la question du vécu d'autrui. Pour autant, il ne se laisse pas enfermer dans une position empathique qui pourrait l'immobiliser mais, au contraire, se positionne comme soutien à autrui pour faire émerger des solutions.



### 3. Loyauté

*Tendance à adopter un comportement loyal et intègre envers l'organisation et envers ses membres, même si une attitude différente pourrait valoir des avantages personnels*

Monsieur E respecte les objectifs et les valeurs de l'organisation à laquelle il appartient. Loyal envers ses précédents employeurs et intéressé à s'impliquer pour un employeur à long terme, il favorise la stabilité et la cohésion au sein d'une organisation. Cependant, il a besoin d'autonomie au quotidien, n'apprécie pas le micromanagement et l'ingérence. Dans une situation où il lui serait demandé, par loyauté, de défendre des idées contraires à son système de valeurs ou de revenir sur certains de ses engagements, il aurait tendance à se désengager.



### 4. Ouverture d'esprit

*Capacité à s'adapter aux circonstances, aux interlocuteurs ou aux changements de méthodes et d'outils de travail, sans avoir d'a priori négatif*

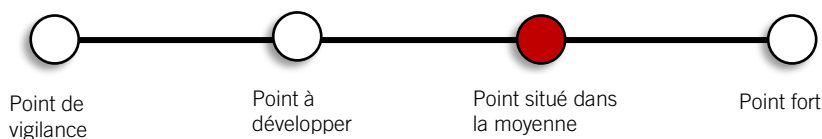
Monsieur E accueille volontiers les idées nouvelles et valorise la créativité. Ouvert à découvrir des méthodes innovantes et à interagir avec un vaste réseau d'interlocuteurs, il est cependant méfiant quant au changement lorsque celui-ci est pratiqué comme un principe et non comme une nécessité. « Le changement pour le changement est destructeur », dit-il.



### 5. Sens des responsabilités

*Capacité à assumer pour soi-même et devant autrui la charge qui lui incombe et, si besoin, à en rendre compte et à en supporter les conséquences*

Monsieur E assume volontiers des responsabilités. Conscient des limites de ses compétences, il sait aussi dessiner le périmètre de ses responsabilités et s'arrêter lorsque cela est nécessaire. Il a un grand besoin d'autonomie qui lui rendrait la tâche difficile si un supérieur voulait pénétrer dans son périmètre de responsabilités et faire de l'ingérence. Son style de management clanique et basé sur la confiance pourrait parfois lui faire courir le risque de partager le poids de ses responsabilités avec son équipe et de ne pas la protéger suffisamment.



## 6. Ténacité

*Capacité à maintenir un intérêt et un effort constants, pour produire les résultats attendus, et à faire face aux différentes situations tendues, voire en milieu hostile*

Monsieur E reste calme et en possession de ses moyens face aux situations tendues ou imprévisibles. Il maintient le cap et reste focalisé sur l'essentiel malgré le stress ou les difficultés. Cependant, en cas d'obstacles très importants, de critiques virulentes ou d'environnement professionnel toxique, il pourrait être impacté émotionnellement, se démotiver et peiner à poursuivre ses efforts de façon rationnelle et factuelle. Pour s'épanouir, Monsieur E a besoin d'évoluer dans un climat de confiance mutuelle et d'harmonie.

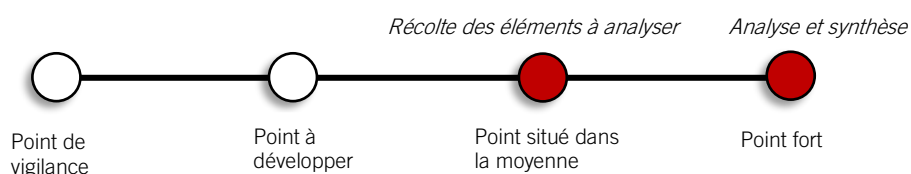


## SAVOIR-FAIRE

### 1. Analyse et synthèse

*Capacité à identifier et à mettre en relation les éléments d'une situation et à les regrouper, en les structurant, en un ensemble concis, cohérent et compréhensible*

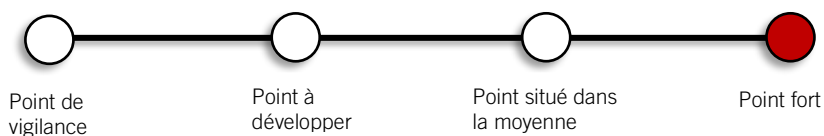
Monsieur E a une grande capacité d'analyse qui lui permet de rapidement identifier les éléments clés d'une situation donnée et d'en dégager les principaux faits. Il est rigoureux et cohérent dans ses analyses et précis et concis dans ses efforts de synthèse. Attention cependant à toujours bien prendre le temps de comprendre les consignes et les instructions, de reformuler ce qui n'est pas clair, pour être certain d'avoir les bons éléments factuels en main pour réaliser l'analyse. Monsieur E pourrait parfois pêcher par enthousiasme et débiter une analyse sans avoir pris le temps de récolter en détails tous les éléments nécessaires.



### 2. Autonomie

*Capacité à prendre des responsabilités et de réaliser son travail avec un minimum de supervision et de contrôle*

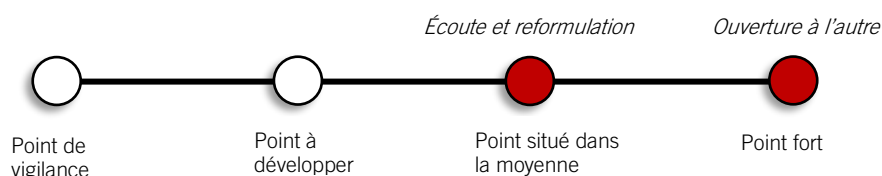
Monsieur E a un grand besoin d'autonomie. Capable de générer ses propres sources de stimulation, il désire se réaliser, sur le plan professionnel et privé, en restant fidèle à lui-même. Il est à son aise lorsque ses supérieurs se déchargent sur lui et lui font confiance, et non pas lorsque ceux-ci sont trop présents, contrôlants et directifs.



### 3. Écoute et ouverture à l'autre

*Capacité à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance, à percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur, et à déceler les conflits pour les atténuer*

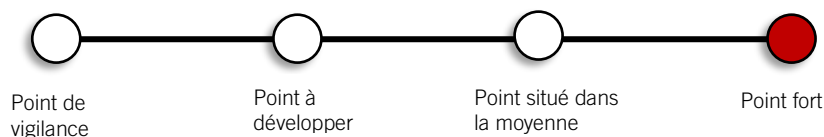
Monsieur E a de l'aisance pour entrer en relation avec autrui. Détendu et spontané, il a le contact facile et apprécie les échanges informels. Il prête attention à l'autre et s'intéresse volontiers à lui.



### 4. Esprit de collaboration

*Volonté marquée d'allier ses efforts à ceux de ses collègues ou d'autres personnes travaillant à l'objectif commun*

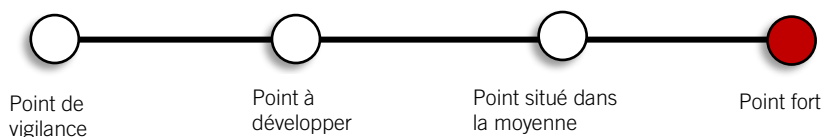
Monsieur E est un promoteur de la collaboration. Son style de management clanique et collaboratif est basé sur la poursuite d'un objectif commun et l'entraide. Disponible et coopératif, il se tient à disposition de ses collaborateurs et de ses pairs pour les accompagner dans la réalisation de leurs tâches. Désireux d'être digne de confiance, il met un point d'honneur à tenir ses engagements et à collaborer dans un esprit bienveillant et constructif.



### 5. Implication personnelle

*Tendance à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail et à assumer les conséquences de ses propres actions ou décisions*

Monsieur E aime être impliqué dans les projets et les mener à leur terme. À son aise pour exprimer ses opinions et ses désirs, il a tendance à demander des responsabilités et à les assumer. Désireux de s'impliquer, il pourrait au contraire se démotiver si cette implication lui était refusée.

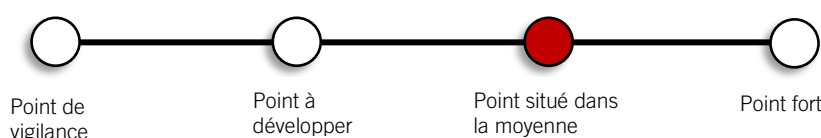


## SAVOIR-FAIRE MANAGÉRIAL

### 1. Coopération transversale

*Capacité à développer et à conserver des relations de coopération entre son secteur d'activité et ses partenaires professionnels, dans un esprit d'efficacité et de service*

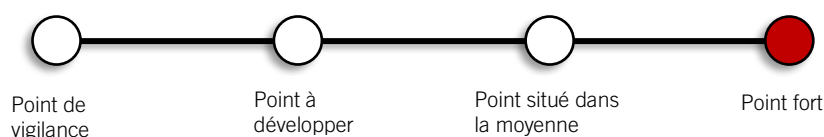
Monsieur E coopère aisément avec ses partenaires transversaux. Il implique volontiers autrui dans un projet lorsque celui-ci a les compétences pour lui venir en aide, et apprécie développer l'intelligence collective plutôt que la pensée en silos. Ses compétences en communication et en négociation lui permettent, le cas échéant, de réunir différents partenaires autour de la table pour échanger et réfléchir avec eux à une solution bénéfique pour chacun.



### 2. Feedback

*Capacité à solliciter et donner du feedback de façon régulière, attentive et constructive dans le respect de chacun*

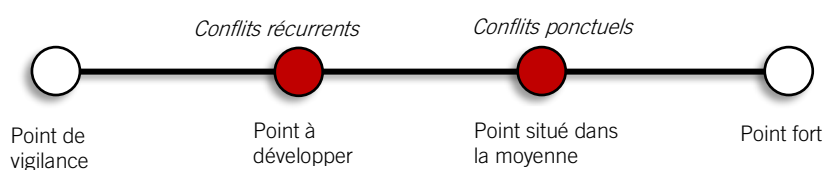
Monsieur E sait faire la différence entre un feedback professionnel et un feedback de la vie quotidienne. Il sollicite du feedback et le reçoit avec intérêt et écoute. Il donne un feedback avec aisance, le formule selon une méthodologie éprouvée et avec tact. Capable de donner du feedback positif comme négatif, il démontre une grande maîtrise de cette pratique.



### 3. Gestion de conflits

*Capacité à intervenir dans les conflits et à s'employer activement à les régler. Pratique l'autocritique et exprime les critiques de façon adéquate*

Monsieur E aurait plus de facilité à évoluer et à s'épanouir dans un environnement professionnel harmonieux et stable que dans un climat conflictuel. Cependant, il est capable de s'impliquer pour favoriser la résolution d'un conflit en réunissant ses acteurs autour d'une table afin de trouver ensemble une solution. Mais sa personnalité empathique et relationnelle aurait tendance à rendre difficile, à terme, son impartialité. Résilient dans un premier temps, Monsieur E pourrait s'épuiser si les conflits devaient durer et devenir la norme.

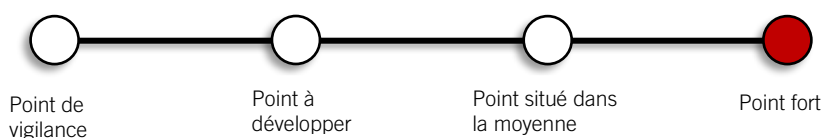




## 4. Motivation de son équipe

*Habilité à animer et motiver un groupe à produire les résultats attendus dans le cadre des moyens mis à disposition*

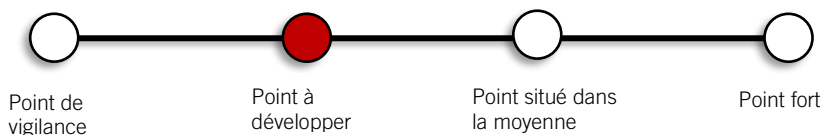
Le bien-être et la motivation de son équipe sont parmi les leviers motivationnels les plus importants de Monsieur E. Il se donne pour objectif de développer les compétences de ses collaborateurs et de leur apporter tout le soutien nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs. Promoteur de la transparence et de la confiance, Monsieur E a un style de management collaboratif qui implique beaucoup les collaborateurs dans la recherche de solutions. Capable d'empathie et à l'écoute des besoins de chacun, Monsieur E est surtout un motivateur optimiste qui fait entrevoir les bénéfices et les opportunités inhérentes à toute situation.



## 5. Planification et organisation

*Capacité à planifier et organiser le travail en fonction d'un cadre et de processus clairs permettant de définir les rôles et responsabilités de chacun*

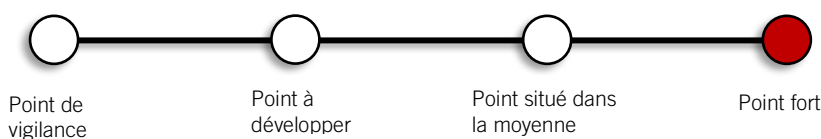
Monsieur E n'a pas un style de management très hiérarchique, il ne se réfère pas à des tableaux de bord, à des indicateurs et à du contrôle pour s'assurer de la bonne organisation du travail de ses équipes. Il préfère donner des instructions claires, prioriser ce qui doit l'être, puis faire confiance et responsabiliser ses collaborateurs. Il planifie et organise le travail de manière agile, sans trop de détails, en déléguant tout ce qui peut l'être.



## 6. Prise de décision

*Aptitude à reconnaître les situations exigeant une décision rapide et à la mettre en œuvre, à prendre des initiatives et des risques calculés, à explorer de nouvelles solutions, à agir promptement face à l'imprévu et à utiliser ses propres ressources pour fonctionner et atteindre les résultats*

Monsieur E prend l'initiative de l'action et se positionne clairement lorsqu'il s'agit de prendre une décision, même difficile. Capable de s'adapter rapidement aux diverses circonstances, il ajuste son jugement avec rationalité et clarté.



## STYLE DE MANAGEMENT

### 1. Participatif

Les personnes pour lesquelles ce style est dominant font confiance aux autres, sont tolérantes, compréhensives et peu susceptibles. Elles sont stables, relativement exemptes d'anxiété, de tension nerveuse et d'anxiété. Elles accordent de l'importance au fait de pouvoir aider les autres, de partager avec eux. Elles ne sont pas attachées à la reconnaissance et ne cherchent pas à s'attirer des remarques élogieuses ni à être considérées comme des personnes importantes.



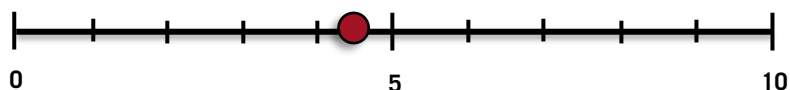
### 2. Leader

Les personnes pour lesquelles ce style est dominant ont de l'ascendance verbale et jouent souvent un rôle actif dans les groupes. Dynamiques, énergiques, elles aiment travailler rapidement. Elles sont motivées par les postes de management ou ceux qui offrent une position de direction ou de pouvoir. Elles ne sont pas attachées aux encouragements, à la compréhension et ne recherchent pas les égards.



### 3. Organisateur

Les personnes pour lesquelles ce style est dominant mènent à terme les actions qu'elles entreprennent. Elles sont prudentes et réfléchissent longuement avant de se décider. Elles préfèrent la planification, l'organisation et la méthode ; elles suivent une approche systématique dans leur travail. Elles accordent beaucoup d'importance au respect des règles et des normes sociales. Elles préfèrent avoir un but vers lequel tendre et des objectifs clairement définis. Elles n'aiment pas courir de risques ni varier les expériences et apprécient plutôt les tâches routinières.



# SYNTHÈSE

## Points forts

- Capacité de discernement
- Connaissance de soi-même et aisance à comprendre autrui
- Grande capacité d'analyse et de synthèse
- Autonomie dans la prise de responsabilités et la gestion de son équipe
- Ouverture à l'autre, intérêt pour autrui
- Volonté de collaborer de façon constructive
- Implication personnelle, aisance à donner son avis et à assumer ses positions
- Grandes capacités managériales
- Aisance pour donner et recevoir du feedback
- Capacité de remise en question et d'autocritique
- Posture managériale assumée et grande capacité à assumer son rôle vis-à-vis de son équipe, de ses pairs et de ses supérieurs

## Principaux points de développement et de vigilance

- A besoin d'un environnement relativement sain et stable pour s'épanouir
- Craint le micromanagement et l'ingérence : risquerait de se désengager en cas de pression mise pour lui faire défendre des idées contraires à son système de valeurs
- Se méfie du changement quand celui-ci n'est pas justifié
- Pas à son aise dans un service où les conflits seraient récurrents
- A besoin de pouvoir faire confiance afin de déléguer et de réaliser un minimum de contrôle

## COMMENTAIRES

Monsieur E est apparu très ouvert et intéressé vis-à-vis de la démarche d'assessment. Familier de cet exercice, il l'a pris avec sérieux mais sans appréhension, conscient de ses compétences et intéressé à pouvoir les démontrer. Rapidement à l'aise, il a montré un grand intérêt pour les outils mobilisés et une implication à toutes les étapes du processus.

Monsieur E se connaît bien. Sa personnalité équilibrée lui permet de s'adapter à de nombreuses situations et d'être à l'aise pour fonctionner autant sur des bases factuelles que sur des bases émotionnelles. Son expérience, renforcée par un MAS dont il a réellement intégré les enseignements et les bénéfices, lui permet d'avoir une certaine aisance à s'auto-analyser et un certain recul vis-à-vis de son fonctionnement.

Le poste mis au concours par la société Exemple est une belle opportunité pour lui de poursuivre sa trajectoire tandis qu'il arrive en fin de cycle dans son emploi actuel. Très compétent en management, Monsieur E souhaite continuer à évoluer dans un environnement qui demande des compétences en gestion d'équipe. Curieux, il est motivé par le fait de découvrir le fonctionnement d'une administration Exemple, d'autant plus qu'il s'est déjà familiarisé avec la dimension Exemple lors de précédentes expériences. Le domaine Exemple l'intéresse fortement, ayant une perception assez négative du domaine Exemple et de ses us et coutumes.

Monsieur E a besoin d'autonomie et de pouvoir être fidèle à lui-même, c'est-à-dire de ne pas être trop contraint dans ses décisions et ses directives. Pour autant, il fonctionne sur un mode collaboratif et apprécie les échanges, la remise en question et tout ce qui peut favoriser l'intelligence collective. Il se méfie du changement tel qu'il est professé aujourd'hui – comme un principe vertueux – et a plutôt tendance à considérer qu'il faut construire sur des bases solides et stables pour aller très haut, plutôt que de déconstruire.

Lors des différentes mises en situation, Monsieur E a démontré de très solides compétences. Autant sur le plan du management opérationnel (feedback, tenue de séance, motivation d'équipe) que sur celui du management transversal (recherche de solutions interservices, défense de son point de vue face à la hiérarchie) ou que lors d'exercices de gestion des priorités et du stress, Monsieur E a produit d'excellentes prestations.

L'expérience de Monsieur E, couplée à ses compétences managériales avérées, est un important gage de soutien pour ses équipes. Capable d'être empathique avec elles mais également de les dynamiser et de leur faire entrevoir les solutions et les bénéfices à toute problématique, il saura endosser le costume de responsable. Il saura être solidaire vis-à-vis de la hiérarchie tout en défendant et protégeant ses équipes afin de les garder motivées et impliquées.

Monsieur E a besoin du soutien et de la confiance de sa hiérarchie pour s'épanouir. Il aurait de la difficulté à tolérer l'ingérence et a besoin d'autonomie. « Cela doit être clair en-dessus », dit-il, pour qu'il puisse s'investir. « Le changement pour le changement, c'est destructeur », dit-il, craignant les décisions hâtives et non justifiées. Capable de gérer le conflit mais pas « urgentiste » pour autant, il a besoin de bénéficier d'un environnement professionnel relativement serein et harmonieux pour déployer tout son potentiel. Un climat trop stressant, conflictuel et complexe, avec un manque de transparence ou des demandes sans cesse contradictoires, aurait pour conséquence de le faire fuir et se désengager.

## RETOUR SUR LE RAPPORT

La première partie du présent rapport (pages 2 à 8) a été soumise à Monsieur E afin qu'il en prenne connaissance et puisse faire d'éventuels commentaires. Monsieur E a émis deux commentaires pertinents, qui ont été acceptés, et a validé le présent rapport<sup>1</sup>.

Le retour donné par Monsieur E confirme trois choses :

- Monsieur E a une capacité d'autocritique
- Monsieur E connaît ses forces et les défend
- Monsieur E est réactif et impliqué dans son processus d'assessment

## PRÉCONISATIONS

En conséquence de tout ce qui précède, nous considérons que Monsieur E présente des atouts certains pour le poste mis au concours. Etant données les attentes qui pèsent sur le poste, autant de la part de la hiérarchie que de la part de l'équipe, il est important que le candidat sélectionné ait une expertise technique mais surtout des compétences managériales avérées. Or, Monsieur E a démontré de réelles capacités à endosser le costume de responsable et à être crédible dans les interactions qu'il serait amené à avoir avec ses différents partenaires.

Ayant attentivement considéré ce qui précède et dans les limites de nos compétences et de la temporalité de notre analyse, nous émettons un **avis favorable** pour la prise de fonction concernée.

Vevey, le 33 janvier 2050

**VALEUR PLUS SA**

Adrien Gyax



Richard Schwéry



---

<sup>1</sup> Voir son email de validation sous Annexes

## ANNEXES

E-mail de validation du rapport, envoyé par Monsieur E en date du 25 janvier 2050 :

*« Cher Monsieur,*

*Avec les deux observations ci-dessus, je valide le rapport que vous m'avez fait parvenir. Je vous remercie pour ce dernier qui me permet d'approfondir encore davantage la connaissance de moi-même.*

*Veillez recevoir, Cher Monsieur, mes meilleures salutations et au plaisir d'échanger à nouveau à l'occasion à l'avenir avec vous.*

*Monsieur E »*