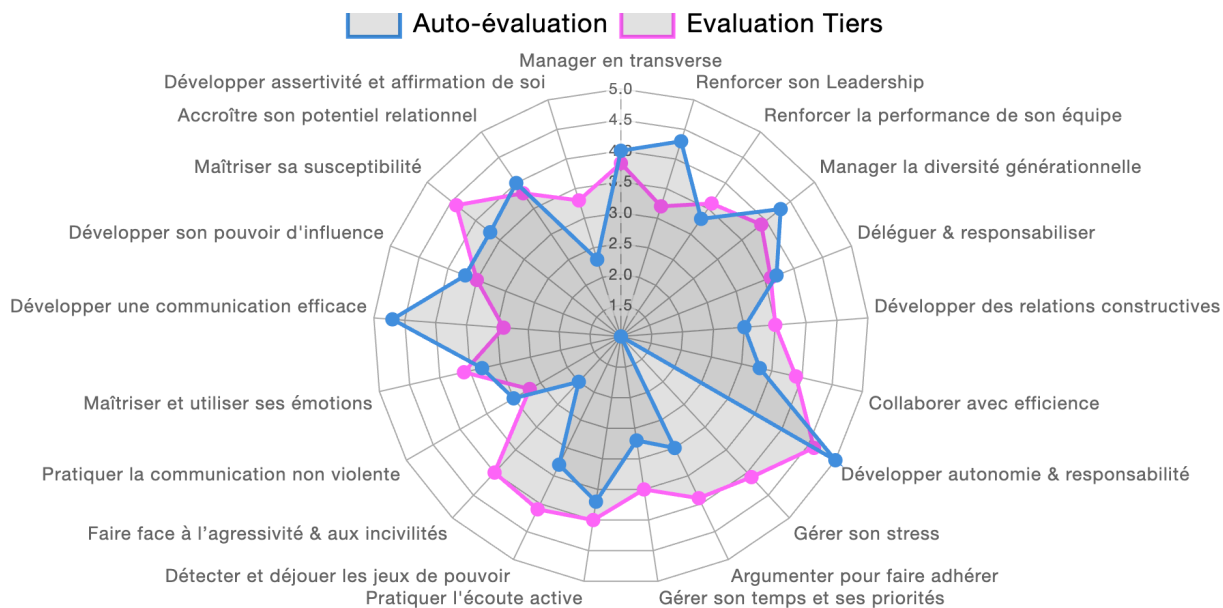


# Rapport d'orientation : un extrait

Extrait d'un rapport réel, anonymisé avec l'accord de la personne. Le prénom a été changé.

**L'essentiel.** Le 360 met en lumière un professionnel reconnu pour son autonomie, son sens des responsabilités, sa capacité à écouter et à mobiliser. La priorité de développement ne consiste pas à modifier sa personnalité ni à affirmer davantage une position déjà présente : elle consiste à rendre plus explicites ses besoins, ses intentions et la place qu'il donne au point de vue de l'autre, afin que son impact relationnel soit plus cohérent avec ce qu'il cherche à obtenir.

## Le regard de Marc et celui de son entourage



En bleu, l'auto-évaluation. En rose, le regard croisé de l'entourage professionnel. Échelle de 1 à 5.

## Les appuis sur lesquels construire

| Force observée                                     | Cette force permet de                                                                 |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomie et responsabilité                        | Prendre des initiatives, assumer ses décisions et reconnaître ses erreurs.            |
| Écoute et acceptation de l'opposition              | Faire vivre des échanges de fond sans se dérober devant un avis différent.            |
| Maîtrise du stress et faible susceptibilité perçue | Garder un ancrage relationnel lorsque la pression augmente.                           |
| Mobilisation et coopération en transverse          | Mettre des contributeurs en mouvement et créer une relation de travail d'égal à égal. |
| Contribution au collectif                          | S'impliquer dans l'équipe et contribuer à une coopération constructive.               |

## Le point de vigilance central

Les compétences signalées comme prioritaires renvoient à une même séquence de travail : partir des faits, rendre explicite l'enjeu ou le besoin, écouter réellement la réponse, puis formuler une proposition qui permette à l'autre de contribuer.

| Comportements relevés                                                                                       | Risque dans le travail                                                                                                 | Compétence à faire évoluer                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tendance possible à juger rapidement ou à exprimer une demande avant d'avoir formulé le besoin.</b>      | L'interlocuteur peut entendre une attente sans comprendre suffisamment le problème à résoudre ni l'objectif poursuivi. | Passer de l'interprétation aux faits et expliciter le besoin avant la demande. |
| <b>Contrariété ou réaction possible face à une opposition ; ouverture aux arguments parfois incomplète.</b> | Le désaccord peut devenir un point de blocage alors qu'il pourrait enrichir la décision ou la solution.                | Accueillir le point de vue de l'autre et maintenir l'échange ouvert.           |
| <b>Position et arguments parfois moins convaincants pour l'entourage que pour Marc lui-même.</b>            | Une proposition fondée peut ne pas recueillir l'adhésion ou l'engagement attendu.                                      | Argumenter pour faire adhérer et non seulement exposer une position.           |

**Une nuance est importante.** Marc sait formuler un refus clair, exprimer ses ressentis sans agressivité et défendre des idées. L'enjeu n'est donc pas de durcir son affirmation de soi ; il est d'installer davantage de clarté et de dialogue avant de chercher à emporter une décision.

## Priorité de développement n° 1 : communication efficace

C'est le parcours le plus directement relié aux écarts de perception et aux comportements détaillés. Il devra s'ancrer dans des situations réelles : désaccord sur une décision, demande difficile, arbitrage de priorités, relation avec un pair, besoin de faire avancer une proposition.

**Objectif de progression : « Exprimer clairement mon besoin et ma position, tout en maintenant l'autre dans l'échange. »**

- Décrire les faits avant de les interpréter ou de les juger.
- Rendre explicite l'enjeu, le besoin ou l'attente avant la demande.
- Reformuler un désaccord et poser une question avant d'y répondre.
- Formuler une proposition qui associe bénéfice, argument et invitation à contribuer.

**Le rapport complet va plus loin :** lecture détaillée des écarts de perception, seconde priorité de développement, points d'attention pour la suite. Il se lit avec un coach HCD, lors d'un débrief qui relie les résultats à des situations réelles.

**Échanger sur une situation**