



**CBS360**

THE NEW EDGE IN BEHAVIOUR

# Circumplex Behaviour Scan 360°

Rapport de feedback

Sample Leader

22 avril 2015

**Rapport imprimé: 29 octobre 2015**

**Auto-description complétée: 22 avril 2015**

**Type de rapport: Rapport de Feedback CBS360 abrégé**

## Confidentialité

Les rapports sont mis à la disposition exclusive des parties comme convenu dans le contrat avec le client (organisation). Il s'agit en principe uniquement de l'individu concerné, sauf accord contraire avec le client et tel que communiqué explicitement à l'individu concerné. Pour plus d'informations sur la réglementation applicable en matière de respect de la vie privée, consultez le site internet de CLS360 Pty. Ltd. ([www.cls360.com](http://www.cls360.com))

## Copyright

Copyright © 2007-2015. Le CBS360 appartient à Danny Rouckhout, Rik Schacht, Sarah Kiesler et Benjamin Kiesler. A4SK Consulting bvba (Patrick Vermeren) et Frank Rengelink bvba (Frank Rengelink) ont obtenu la licence exclusive mondiale. CLS360 Pty. Ltd. détient la licence exclusive pour la version anglaise du CBS360. PerCo sprl est le distributeur de test officiel pour la Belgique et les Pays-Bas. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CBS360, les normes, les échelles ou les circomplexes, ne peut être utilisée, reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque procédé que ce soit, par un moyen électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable de l'éditeur, PerCo sprl. Toute demande de renseignement peut être adressée à PerCo à l'adresse [info@perco.be](mailto:info@perco.be).

## Limite de responsabilité | clause de non-responsabilité

Bien que l'éditeur et l'auteur de ce test aient fait de leur mieux pour établir le présent rapport, ils ne sont ni représentants ni garants de l'exactitude ou de l'exhaustivité de son contenu et n'offrent aucune garantie quant à la valeur marchande et à la pertinence de celui-ci dans un but particulier. Les conseils et les stratégies formulés dans le présent document peuvent ne pas convenir à votre situation. Veuillez consulter un professionnel le cas échéant. L'éditeur et l'auteur déclinent toute responsabilité vis-à-vis d'un manque à gagner ou de tout préjudice, y compris mais pas exclusivement, de tout dommage particulier, direct ou indirect. Le présent rapport a pour objectif de fournir des informations précises et sûres sur la base des travaux de recherche consultés mentionnés dans le Manuel technique du N-IAS (en Néerlandais), sur le sujet traité.

# Contenu

## Section 1

### **Introduction** **5**

---

- 1.1 Comportement interpersonnel — élément constitutif des relations et de la collaboration 6
- 1.2 Le triangle du comportement interpersonnel 7
- 1.3 Le rapport de feedback Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360) 8

## Section 2

### **Circumplex Behaviour Scan 360°** **9**

---

- 2.1 Cadre de référence du CBS360 10
- 2.2 Les styles d'interactions du CBS360 12
- 2.3 Comment lire votre rapport 17

## Section 3

### **Résumé des résultats** **27**

---

- 3.1 Résumé des résultats du circomplexe 28

## Section 4

### **Graphiques de l'auto-description** **31**

---

- 4.1 Votre auto-description 32
- 4.2 Votre auto-description idéale 33
- 4.3 Commentaires textuels 35

## Section 5

### **Graphiques de vos répondants** **37**

---

- 5.1 Vos répondants 38
- 5.2 Résumé par groupe de répondants 39
- 5.3 Moyenne du total des répondants 40
- 5.4 Graphiques des circomplexes en détail 42
- 5.5 Commentaires textuels 48

### **Références** **51**

---



## Section 1

# Introduction

## 1.1 Comportement interpersonnel — élément constitutif des relations et de la collaboration

**Les êtres humains sont une espèce sociale. De notre naissance à notre mort, nous sommes les plus heureux lorsque nous sommes entourés d'autres personnes dans des relations saines, et nous sommes au plus mal lorsque nos relations ne fonctionnent pas.**

Le comportement interpersonnel représente le comportement et les actions présentes dans les relations humaines. La façon dont les gens communiquent, à la fois la communication verbale et les indices non-verbaux (comme le langage corporel et les expressions faciales), est considérée comme du comportement interpersonnel.

L'élément constitutif de nos relations est notre comportement interpersonnel. Être conscient de notre comportement interpersonnel et comprendre comment il impacte les autres est capital pour être efficace dans nos familles, groupes et organisations. Un partenariat solide entre un employeur et ses employés peut donner lieu à de plus hauts niveaux d'efficacité et de bien-être sur le lieu de travail. C'est pourquoi la qualité de notre comportement interpersonnel détermine la qualité de nos relations, et la qualité de nos relations détermine la qualité des systèmes et des organisations dans lesquelles nous vivons et travaillons.

Identifier, mesurer et modifier le comportement interpersonnel fournit

des marqueurs clairs sur la voie d'un meilleur leadership, travail d'équipe et contribution individuelle. Les organisations adaptives reconnaissent l'importance de promouvoir des cultures qui récompensent des comportements interpersonnels efficaces, sanctionnent des comportements destructeurs, et fournissent un feedback régulier sur les compétences pour améliorer la contribution des membres et le bien-être personnel.

Votre rapport CBS360 donne un feedback sur vos comportements interpersonnels et votre style. Il mesure avec précision la manière dont vous voyez vos comportements interpersonnels, mais aussi la manière dont vous aimeriez vous comporter. Le feedback fourni par des observateurs, tels que votre leader, des collègues, des collaborateurs directs, et d'autres parties prenantes—c'est-à-dire un feedback à 360°—donne une image claire de la façon dont d'autres personnes ressentent votre comportement interpersonnel à travers huit styles d'interaction différents. Ces informations vont vous aider à mieux comprendre votre comportement et comment il impacte d'autres personnes, comment les autres vont réagir, votre influence sur les autres et, pour finir, votre efficacité.

**Les organisations adaptives reconnaissent l'importance de promouvoir des cultures qui récompensent des comportements interpersonnels efficaces.**

## 1.2 Le triangle du comportement interpersonnel

La recherche nous apprend qu'il existe au moins trois composants qui interagissent pour fournir un comportement interpersonnel: l'individu, le contexte et les autres.

Il existe un large consensus parmi les psychologues universitaires pour dire que le comportement est le résultat du produit: personnalité x environnement. Tout comme les biologistes et les scientifiques médicaux réalisent de plus en plus que le comportement et le caractère des êtres vivants, y compris des êtres humains, sont le résultat de l'interaction complexe entre la personnalité et l'environnement, les spécialistes prennent conscience que cette interaction joue également un rôle dans le comportement. Ce principe peut être décrit comme le « triangle du comportement interpersonnel ».

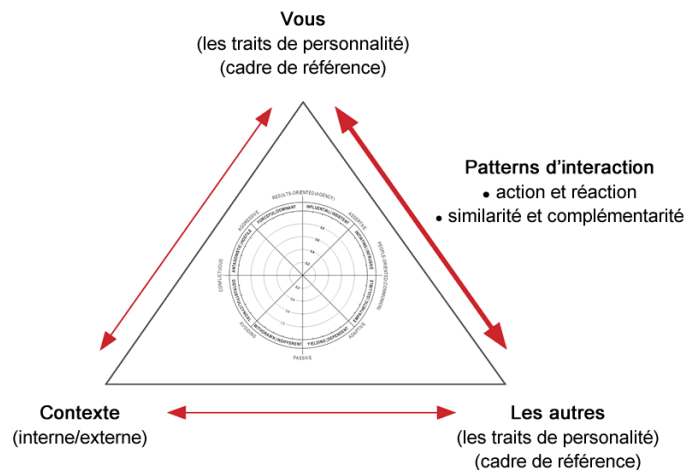


Figure 1: Le triangle du comportement interpersonnel

### L'individu

Le rôle de la *personne* dans l'interaction est influencé par ses traits de personnalité, son humeur, son niveau de stress, son degré de fatigue, sa vision du monde et sa théorie de l'esprit.

La grande majorité des chercheurs universitaires s'accordent à dire que les traits de personnalité sont contenus dans au moins cinq grandes dimensions: les Big Five ou le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité, ou, comme le révèle des études plus récentes, six grandes dimensions (à savoir les cinq grands facteurs précités plus un). En particulier, les deux facteurs les plus interpersonnels par nature sont l'extraversion et l'agréabilité. Des études ont démontré un lien direct entre le comportement interpersonnel et ces traits de personnalité.

### Le contexte

Le *contexte*, le cadre, la situation ou l'environnement dans lequel nous agissons peut avoir une grande influence sur notre comportement.

Au travail, celui-ci peut varier selon le contexte externe, comme les données démographiques, la situation économique (reprise ou ralentissement), les développements technologiques, la politique et la législation, ou une concurrence féroce associée à la pression du temps. Sous ces influences, les gens ont naturellement tendance à agir de manière plus égoïste. Le contexte interne, tel que le leadership, la culture de l'organisation (à savoir les attitudes envers le leadership et les styles dominants au sein de l'organisation) ou le système de compensation, joue également un rôle. Enfin, un contexte peut être considéré comme très fort voire exigeant si la pression pour se comporter d'une certaine façon y est tellement grande qu'elle entraîne la suppression de tendances naturelles impliquées par leur traits de personnalité et provoque l'adoption du comportement souhaité par la culture de l'entreprise.

### Autres

La personnalité et le comportement des *autres* ont également un effet sur la personne et colorent la perception qu'ont les autres du comportement de l'individu en question. Ceci peut être expliqué par les traits de personnalité et l'humeur des autres personnes ainsi que par les attentes ou attributs que les autres recherchent dans les interactions sociales (c'est-à-dire le comportement souhaité).

Le triangle du comportement interpersonnel offre un cadre de référence utile pour comprendre le feedback dans votre rapport du Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360).

La recherche nous apprend qu'il existe au moins trois composants qui interagissent pour déterminer un comportement: l'individu, le contexte et les autres personnes.

## 1.3 Le rapport de feedback Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360)

Le CBS360 est une évaluation scientifique fondée et rigoureuse des styles et comportements interpersonnels conçus pour les individus. Il utilise 116 items pour mesurer huit styles interpersonnels avec quatre quadrants: assertif, adaptif, évitant et agressif (section 2). Contrairement à d'autres questionnaires sur le sujet, celui-ci cible l'ensemble des styles et comportements interpersonnels.

Le rapport de feedback CBS360 est extrêmement utile, car il donne aux individus des informations sur la manière dont leur comportement est perçu par les autres. Ce feedback s'appuie sur des informations recueillies à l'aide de trois formulaires d'enquête CBS360:

- **auto-description CBS360** – complétée par un individu afin de déterminer sa perception des styles et comportements interpersonnels actuels.
- **auto-description idéale CBS360** – complétée par un individu en vue de définir sa perception des styles et des comportements interpersonnels idéaux.
- **description par les répondants CBS360** – complétée par des personnes sélectionnées par un individu pour décrire leur

perceptions des style et comportements interpersonnels actuels de cet individu.

Le feedback est présenté en différentes sections qui décrivent les aspects suivants de l'individu en question :

- *Auto-description*: les styles et comportements interpersonnels auxquels l'individu aimerait idéalement ressembler et ceux qui, selon lui, le représentent aujourd'hui, chaque partie étant illustrée par un graphique circulaire appelé circomplexe interpersonnel (section 4);
- *Description par les répondants*: les styles et comportements interpersonnels caractérisant actuellement l'individu tel qu'il est vu par des acteurs clés comme son leader, ses collaborateurs directs, ses collègues, ses clients et d'autres parties prenantes. Le tout offrant à la personne un feedback 360°. Les résultats sont donnés à la fois au niveau du groupe des parties prenantes (à savoir le(s) cadre(s) supérieur(s), les collaborateurs directs, les collègues et les clients) et, lorsque le répondant y a consenti, au niveau individuel. Ils sont également présentés sur le circomplexe interpersonnel. Le feedback comprend en outre un aperçu des comportements spécifiques à proscrire, à adopter et à utiliser avec prudence ainsi que les commentaires textuels des répondants de l'individu en question (section 5).

Le rapport de feedback CBS360 est d'une valeur inestimable puisqu'il fournit aux individus des informations sur la façon dont leur comportement est perçu par les autres.



## Section 2

# Circumplex Behaviour Scan 360°

## 2.1 Cadre de référence du CBS360

Le comportement interpersonnel concerne l'interaction interpersonnelle entre une ou plusieurs personnes. Les chercheurs en personnalité ont identifié deux dimensions pour caractériser cette interaction interpersonnelle: *Le motif de soi* (appelé 'agency' dans la littérature scientifique; notre nature compétitive, notre envie d'être des individus différenciés, qui se manifeste par le désir de statut social, de prééminence et de pouvoir) et *le motif d'affiliation* (tourné vers les autres et appelé 'communion' dans la littérature scientifique; notre désir d'appartenir à un ou plusieurs groupes [*'in-groups'*], notre désir d'amitiés, d'intimité, de solidarité et de collaboration).

Ces deux dimensions constituent la base d'une des conceptualisations les mieux connues de la théorie interpersonnelle – le *circumplexe interpersonnel*. Le **Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360)** est un modèle intégré, global et continu de comportement interpersonnel.

Le CBS360 s'inscrit dans le prolongement de la tradition du circumplexe interpersonnel. Ce modèle géométrique comportant deux coordonnées cartésiennes fournit à la fois une définition du domaine interpersonnel et un cadre intégré, global et continu du comportement interpersonnel. Il s'agit ainsi du modèle appelé le circumplexe interpersonnel.

Sur le CBS360, le motif de soi ou la dimension *orientée résultats* est placée sur l'axe vertical ou l'axe des y, tandis que le motif d'affiliation ou la dimension *orientée personnes* figure sur l'axe horizontal ou l'axe des x. Ces axes principaux doivent être perpendiculaires entre eux (90° angle) comme première exigence d'un circumplexe vrai et scientifique. Ces deux axes divisent ensuite le circumplexe en quatre quadrants, qui sont eux-mêmes chacun divisés en deux, formant des octants de huit échelles placées à égale distance dans une structure circulaire autour du circumplexe, représentant ainsi huit styles d'interactions différents (figure 2). D'un point de vue mathématique, le milieu de chacun de ces huit octants doit être situé à 45 degrés du milieu des octants adjacents. Les styles sur les pôles opposés des axes doivent être corrélés négativement; les styles placés aux pôles orthogonaux (angle droit) ne doivent pas être corrélés c'est à dire être sans rapport l'un avec l'autre, tandis que ceux figurant côte à côte doivent être et étroitement corrélés. Le CBS360 répond à ces quatre critères du *vrai circumplexe interpersonnel* et fournit une mesure de ces huit styles et comportements interpersonnels.

Le quadrant supérieur droit, *assertif*, inclut des comportements qui ont un score élevé à la fois pour le motif de soi et le motif d'affiliation. Le quadrant supérieur gauche, *agressif*, et la partie gauche du circumplexe interpersonnel représente le côté négatif ou plus noir du comportement interpersonnel. Le quadrant inférieur gauche, *évitant*, et la partie inférieure du circumplexe inclut des comportements qui ont un score faible pour le motif d'affiliation et pour le motif de soi. Le quadrant inférieur droit, *adaptif*, est lié au comportement interpersonnel caractérisé par des comportements agréables. Toutes les formes de comportement interpersonnel peuvent à leur tour être perçues comme un

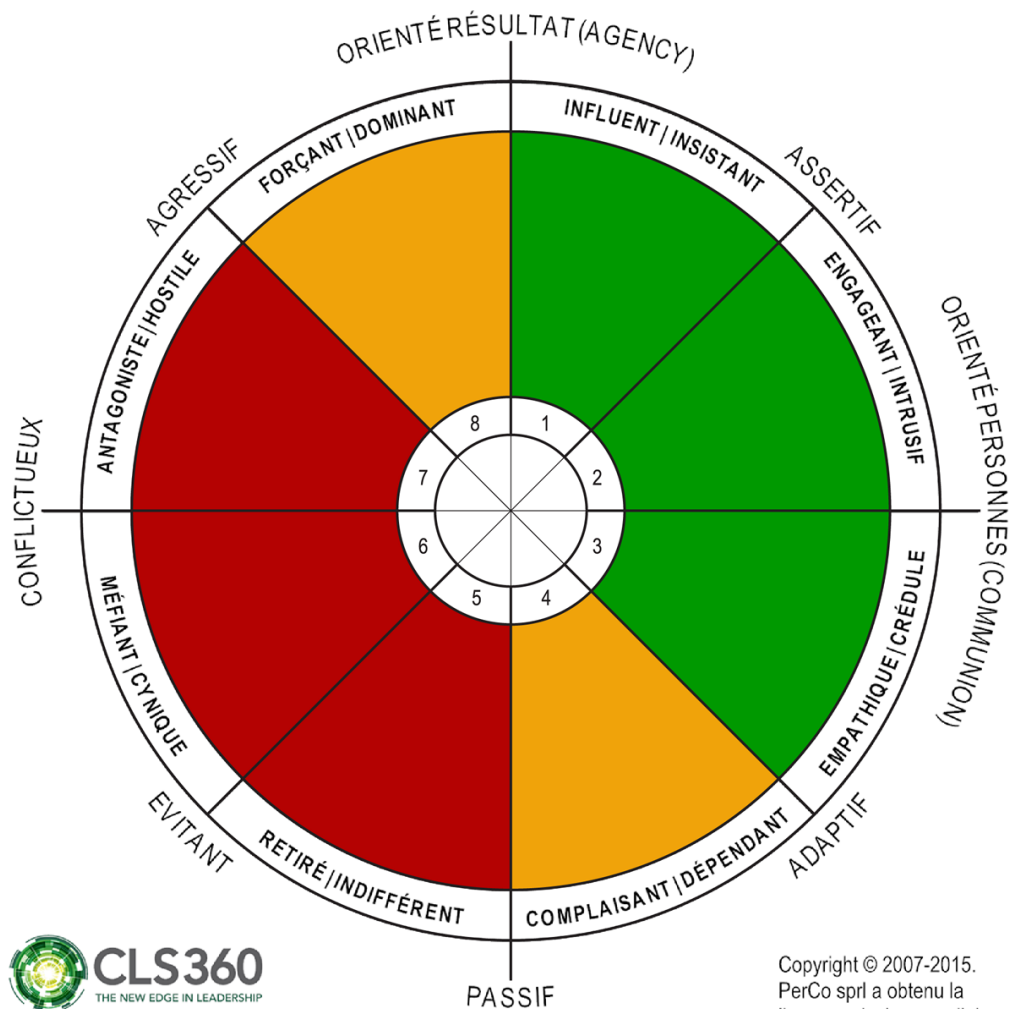


Figure 2: Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360)  
Le circumplexe interpersonnel

Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

mélange spécifique de ces deux dimensions de base.

Les noms des styles du circomplexe CBS360 suivent la nomenclature donnée au circomplexe interpersonnel par ses premiers développeurs; le premier nom représente le style au niveau 'normal' du comportement et le second décrit le style au niveau le plus extrême du comportement. Par exemple, pour l'octant #1 influent | insistant, influent représente le comportement normal et insistant le comportement extrême.

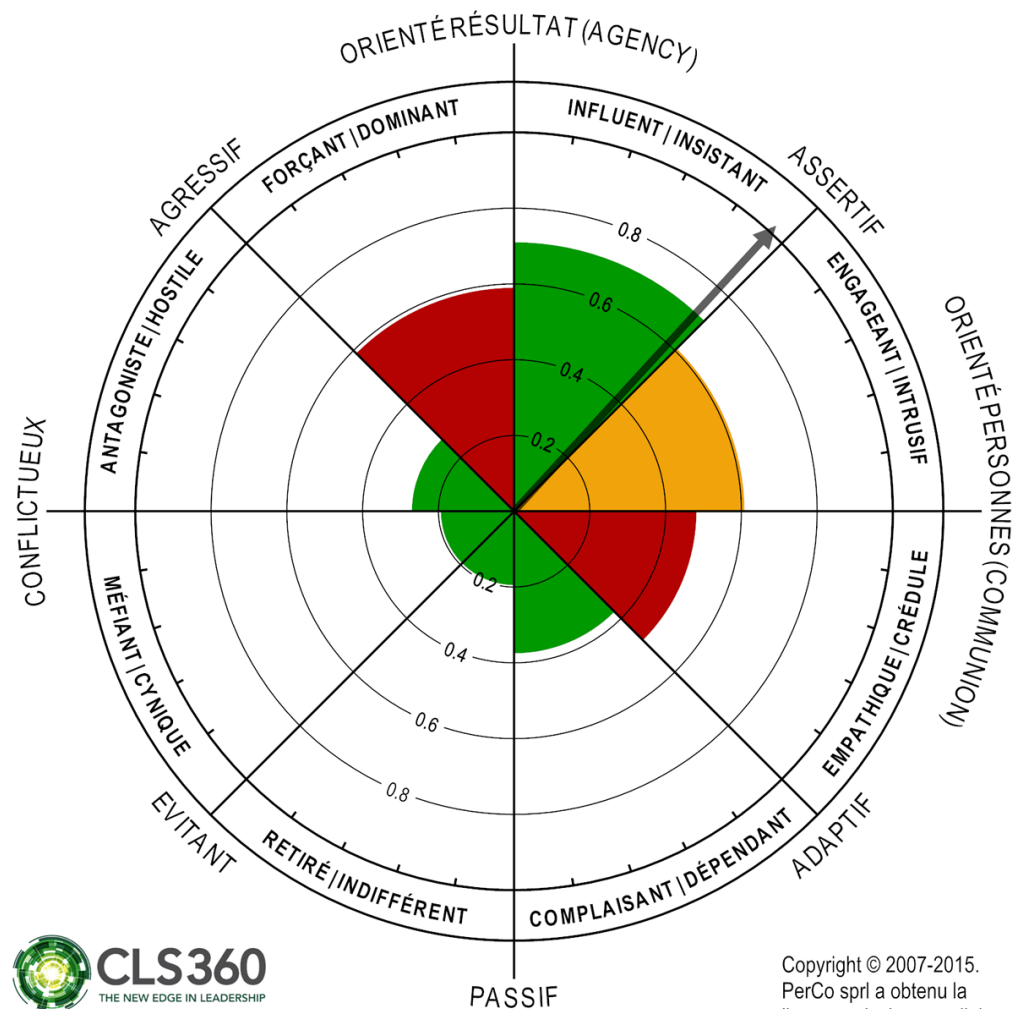
Un élément déterminant du CBS360 est la flèche ou *vecteur*, qui désigne la direction et la mesure dans laquelle la personne combine l'ensemble des huit styles. Le vecteur donne de nombreuses informations sur l'éventail des comportements de la personne ainsi que sur la flexibilité avec laquelle elle les utilise. Il révèle le style interpersonnel général, tel que représenté par les deux dimensions du motif de soi, sur l'axe vertical, et du motif d'affiliation, sur l'axe horizontal (voir figure 3).

## Origines du circomplexe interpersonnel et du CBS360

Le *circomplexe interpersonnel* est inspiré de la théorie interpersonnelle de Harry Stack Sullivan (1953), de la théorie sociologique de George Herbert Mead (1934) et a été rendu plus explicite et accessible par Timothy Leary (1957).

Leary et son équipe de recherche ont introduit le classement circulaire révolutionnaire des variables, connu sous le nom de « cercle interpersonnel » ou circomplexe. Il a également mis en évidence que la personnalité et les comportements des individus ne pouvaient être pleinement compris que dans un contexte interpersonnel. D'autres chercheurs ont considérablement amélioré et développé le travail original de Leary et son cercle interpersonnel. C'est notamment le cas de Wiggins (1979) qui a mis au point l'*Interpersonal Adjectives Scale* (IAS) utilisant les adjectifs de traits de personnalité du domaine interpersonnel.

En 1988, Wiggins et al. ont créé l'IAS-R – un questionnaire circomplexe basé sur des adjectifs, et dès lors appelé Interpersonal Adjectives Scale (R signifiant Révisé). En Belgique, un projet de recherche a été lancé par Danny Rouckhout, Université d'Anvers, et Rik Schacht, pour étudier la structure circomplexe du comportement interpersonnel dans le contexte belge. Ceci a donné lieu à une version néerlandaise du IAS-R (2000 ; appelé N-IAS). Ils voulaient également développer une version de ce questionnaire 'basée sur les actes', et se sont inspirés du travail de Donald Kiesler, qui a consacré une grande partie de sa carrière universitaire au circomplexe interpersonnel, et développé et publié (1982) une série de phrases ('act descriptors'). Une collaboration entre universitaires a donné lieu aux versions française et néerlandaise d'un questionnaire qui portait à l'origine l'appellation néerlandaise (N-IHS) et qui aujourd'hui s'appelle CBS360.



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

Figure 3: Résultats de l'échantillon – Circumplex Behaviour Scan 360° (CBS360)  
Le circomplexe interpersonnel

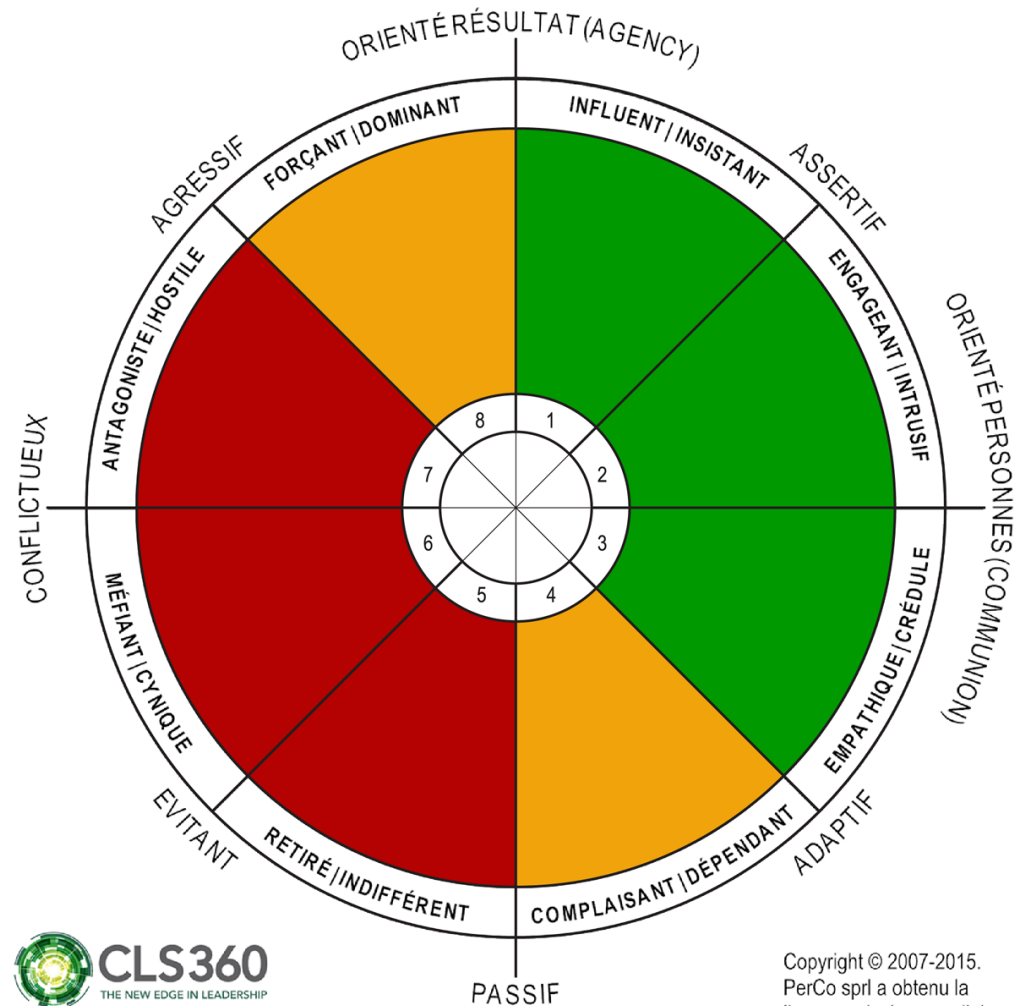
## 2.2 Les styles d'interactions du CBS360

Le CBS360 est divisé en quatre quadrants qui permettent de regrouper très clairement les résultats dans des catégories plus générales. Chaque quadrant est ensuite encore divisé en octants, décrivant huit styles interpersonnels différents. Chaque style interpersonnel varie en termes du motif de soi et du motif d'affiliation.

En partant du pôle positif (haut) de l'axe motif de soi et en tournant dans le sens horlogique:

- le quadrant assertif comprend les styles interpersonnels influent | insistant et engageant | intrusif;
- le quadrant adaptif comprend les styles interpersonnels empathique | crédule et complaisant | dépendant;
- le quadrant évitant comprend les styles interpersonnels retiré | indifférent et méfiant | cynique;
- le quadrant agressif comprend les styles interpersonnels antagoniste | hostile et forçant | dominant.

Ces quadrants et styles, ou octants, sont décrits dans les pages suivantes.



## assertif

Le quadrant assertif comprend les styles interpersonnels influent | insistant et engageant | intrusif, qui se caractérisent par des comportements ayant des scores élevés pour le motif de soi et élevés pour le motif d'affiliation.

Ces styles sont considérés comme étant assertifs; les individus s'affirment, mais de manière respectueuse.

### influent | insistant

C'est le style le plus 'agentique' du quadrant assertif. Les personnes essaient de prendre la direction des conversations, réunions, etc.; elles prennent en main en coordonnant les tâches (p.ex. une réunion ou un atelier) ou en essayant de convaincre les autres qu'elles ont raison.

On utilise souvent des arguments pour convaincre les autres. Pourtant, la plupart du temps ce comportement est enthousiaste et clair. Il est considéré comme étant un comportement très extraverti.

Les comportements influents incluent:

- Convainc les autres de son opinion
- Prend de positions claires
- Parle avec assurance
- Prend la direction dans les discussions
- Dit aux autres ce qu'ils doivent faire

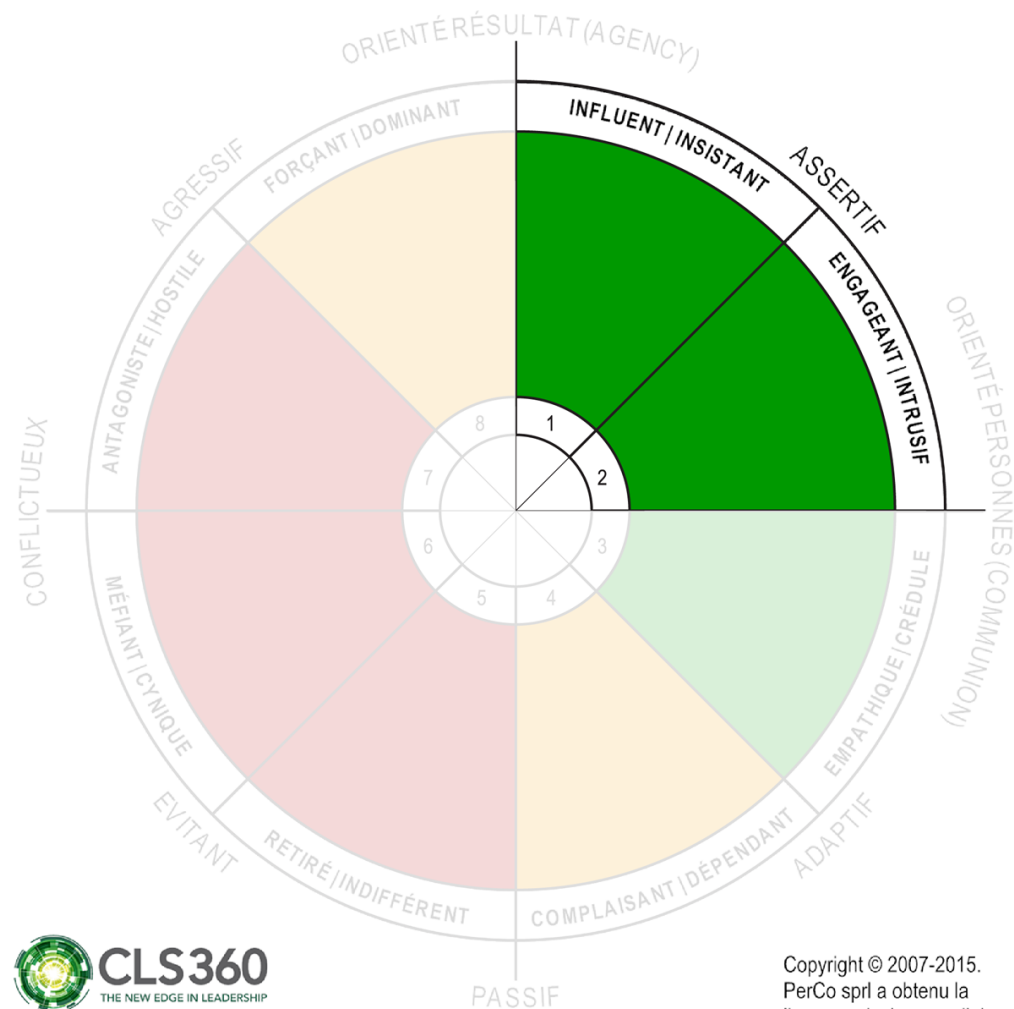
### engageant | intrusif

C'est le style le plus 'affiliatif' du quadrant assertif. Les personnes essaient d'aider les autres en leur proposant une aide, en prodiguant des conseils, etc. Elles donnent leur opinion de manière calme et respectueuse. Ce style crée la confiance et les gens se sentent en sécurité quand il est utilisé.

La plupart du temps, ce style est apprécié. Il s'agit toujours d'un comportement très extraverti. Les personnes qui utilisent ce style sont considérées comme amicales et serviables. Elles offrent leur aide ou donnent les conseils souhaités. Les personnes qui ont ce style peuvent aussi être honnêtes sur elles-mêmes en racontant aux autres leurs propres expériences.

Les comportements engageants incluent:

- Passe rapidement à l'action
- Est attentif et reconnaissant envers les autres
- Invite les autres à participer aux activités
- Noue rapidement contact avec les autres
- Exprime facilement de la chaleur et de l'estime



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## adaptif

Le quadrant adaptif comprend les styles interpersonnels empathique | crédule et complaisant | dépendant, qui se caractérisent par des comportements ayant des scores élevés pour le motif d'affiliation et faibles pour le motif de soi.

Ces comportements sont considérés comme adaptifs: Les individus s'adaptent aux autres en écoutant et en faisant montre d'empathie.

### empathique | crédule

C'est le style le plus 'affiliatif' du quadrant adaptif. Les personnes affichent une volonté et une capacité à écouter, posent beaucoup de questions (ouvertes), et expriment de l'empathie.

La plupart du temps, ce comportement est apprécié. Il peut même diminuer les niveaux de stress des gens avec lesquels ces personnes interagissent. Être capable d'empathie envers les autres est un avantage: les émotions sont le résultat de millions d'années d'évolution, et les comprendre aide à influencer les autres. Cela peut être très utile dans des situations comme les négociations et le leadership .

Les comportements empathiques incluent:

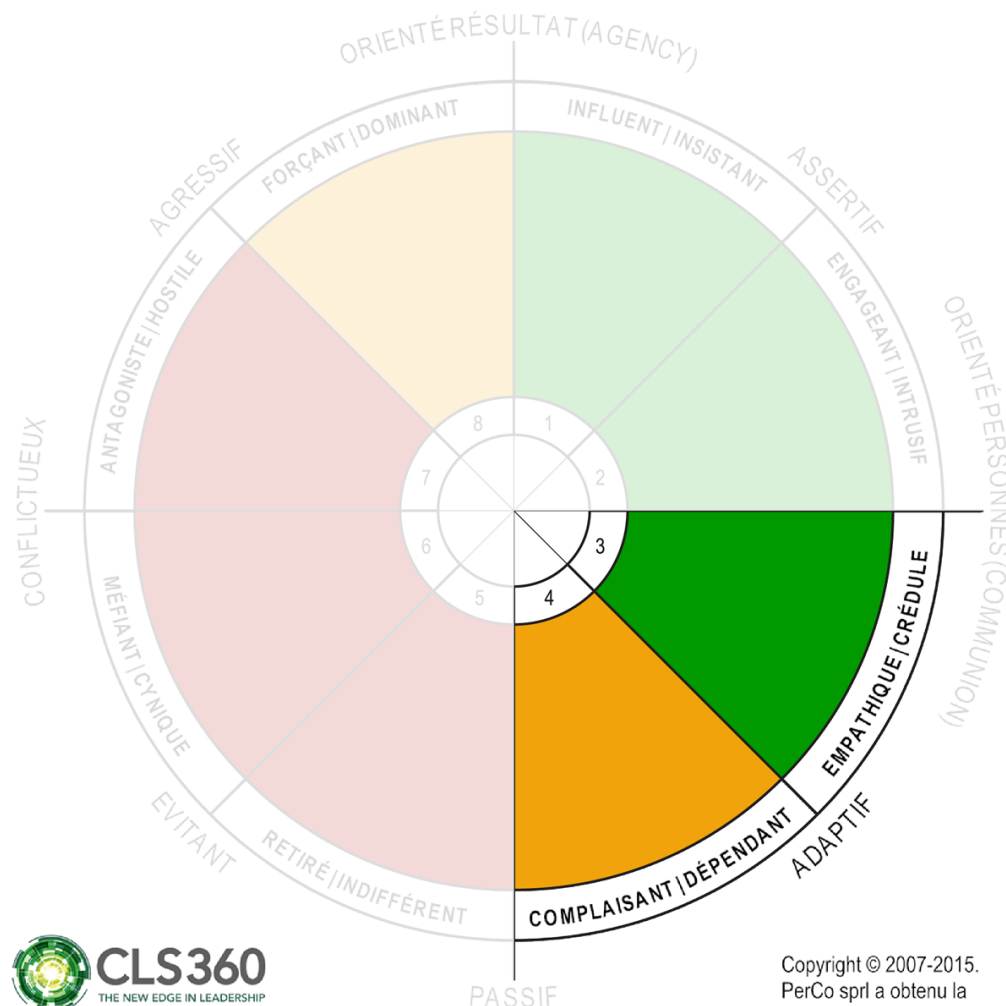
- Est attentif à ce que l'autre dit
- Collabore facilement
- Écoute les autres
- Est compréhensif
- Accepte facilement les conseils

### complaisant | dépendant

C'est le style le moins 'agentique' du quadrant adaptif. Les personnes affichent une volonté de complaisance, abandonnent, ou suivent trop facilement.

Les comportements complaisants incluent:

- Accepte que d'autres dirigent la conversation
- Est docile
- Exige peu des autres
- Accède rapidement aux demandes des autres
- Demande l'avis des autres



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## évitant

Le quadrant évitant comprend les styles retiré | indifférent et méfiant | cynique, qui se caractérisent par des comportements ayant des scores faibles pour le motif de soi et faibles pour le motif d'affiliation.

Ces comportements sont considérés comme étant évitants: les personnes évitent les autres—passivement ou activement.

### retiré | indifférent

C'est le style le moins 'agentique' du quadrant évitant. Les personnes sont passives et évitent les contacts avec les autres.

La plupart du temps, ce comportement passe inaperçu, mais il peut être vécu négativement si les autres attendent des personnes qu'elles réagissent. Ce comportement est souvent (et parfois à tort) interprété comme la caractéristique d'individus passifs ou peu sûrs d'eux.

Les comportements retirés incluent:

- Est souvent bloqué dans l'indécision
- Évite les défis
- Reporte sans cesse à plus tard
- Ne prend pas de responsabilité facilement
- Préfère rester en retrait

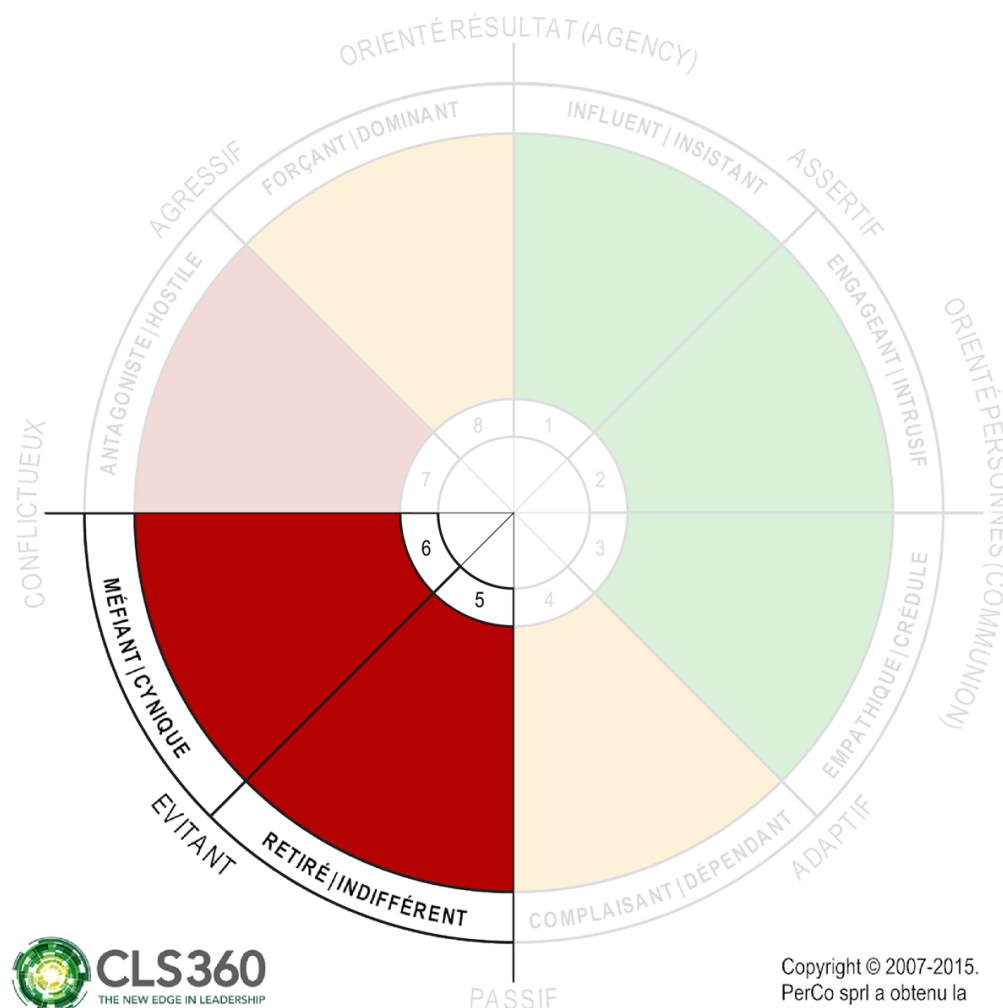
### méfiant | cynique

C'est le style le moins 'affiliatif' du quadrant évitant. Les personnes montrent qu'elles ne font pas confiance aux autres ou à leurs actions. Les personnes qui utilisent ce style emploient souvent des phrases pessimistes et négatives.

La plupart du temps, ce comportement est perçu négativement. Même si les personnes sont sensées être vigilantes, et sont conscientes que la nature humaine est parfois trompeuse, ceux qui montrent trop souvent leur méfiance à l'égard des autres dans leur comportement peuvent se retrouver, au final, dans des conflits.

Les comportements méfiants incluent:

- Pense toujours au pire à propos des autres
- Dissimule ses propres objectifs
- Semble incapable de faire l'éloge de quelqu'un
- Accuse les autres de se mêler de ce qui ne les regarde pas
- Est souvent inattentif



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## agressif

Le quadrant agressif comprend les styles antagoniste | hostile et forçant | dominant, qui se caractérisent par des comportements avec des scores faibles pour le motif d'affiliation et élevés pour le motif de soi.

Ces comportements sont considérés comme agressifs: les personnes traitent les autres de façon directe voire rude.

### antagoniste | hostile

C'est le style le moins 'affiliatif' du quadrant agressif. Les personnes sont insensibles ou offensives dans leurs interactions avec les autres. Très souvent, ce comportement est déclenché par des sentiments de colère (p.ex. irritation, frustration ou emportement).

La plupart du temps, ce comportement est perçu négativement. Généralement il provoque une réaction agressive à cause de la colère ou d'une réaction d'évitement due à la peur.

Les comportements antagonistes incluent:

- Refuse de s'incliner ou d'admettre
- S'oppose aux autres qui veulent prendre la direction
- Est arrogant et brutal
- Met en doute les bonnes intentions des autres
- Peut difficilement pardonner lorsque quelqu'un l'a blessé

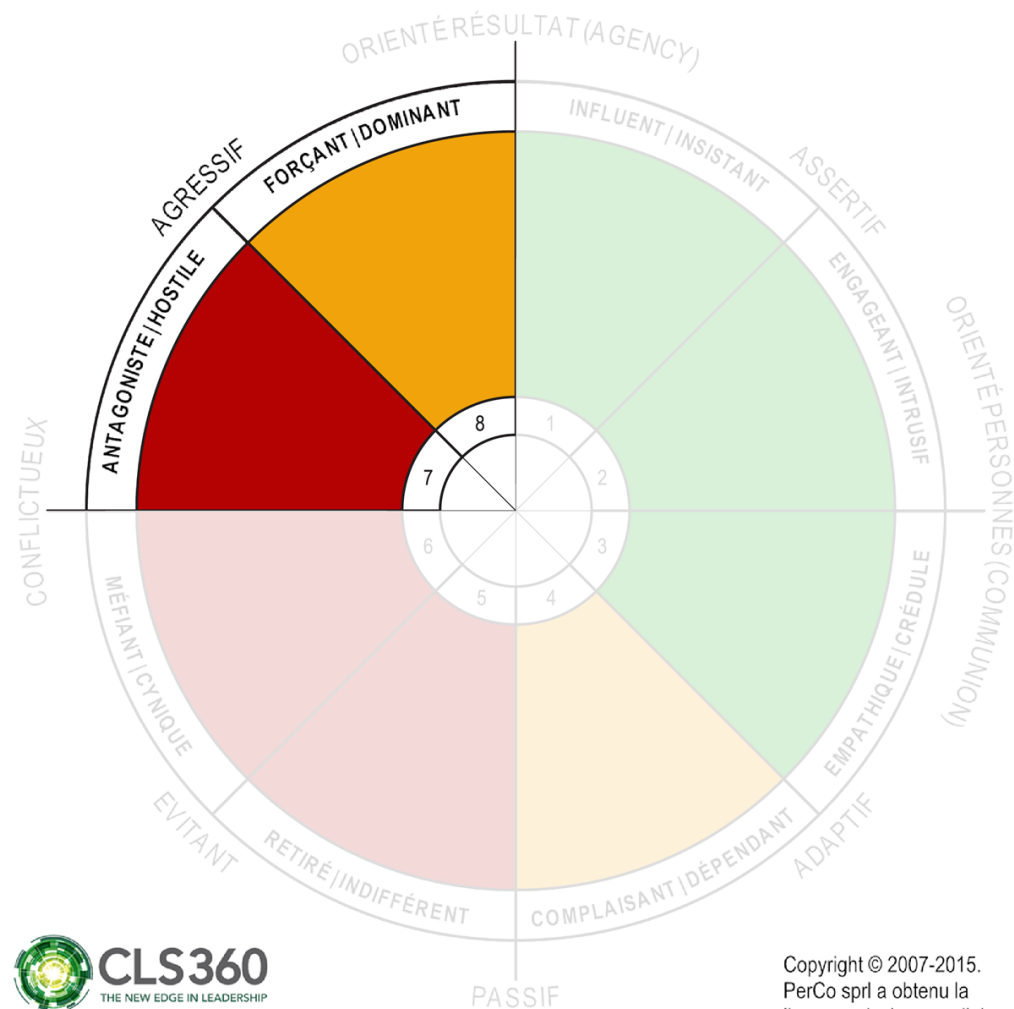
### forçant | dominant

C'est le style le plus 'agentique' du quadrant agressif. Les personnes mettent la pression sur les autres par leur choix de mots, l'intonation, le débit ou le langage corporel, pour obtenir ce qu'elles veulent.

Même si les psychologues du domaine du circomplexe interpersonnel sont d'accord pour dire que défendre ses idées est important pour la santé de l'individu, la plupart du temps ce comportement n'est pas apprécié sauf dans des circonstances spéciales comme une menace immédiate (p.ex. un incendie).

Les comportements forçants incluent:

- Se donne beaucoup de peine pour obtenir ce qu'il/elle veut
- Veille à ce que les autres lui obéissent
- Est avide de succès et d'admiration
- Estime qu'il est facile de remettre les autres à leur place
- Juge sévèrement les autres



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.



## 2.3 Comment lire votre rapport

### Le graphique de circomplexe

Lors de l'interprétation de vos résultats, concentrez-vous sur les éléments clés suivants du graphique de circomplexe :

1. Vecteur – le motif de soi et le motif d'affiliation
2. Vue d'ensemble des styles
3. Scores bruts

4. Résultats statistiques
5. Groupe norme
6. Feux de signalisation
7. Graphique de circomplexe

Ces éléments clés sont exposés ci-dessous sur un exemple de graphique de circomplexe CBS360 (figure 4).

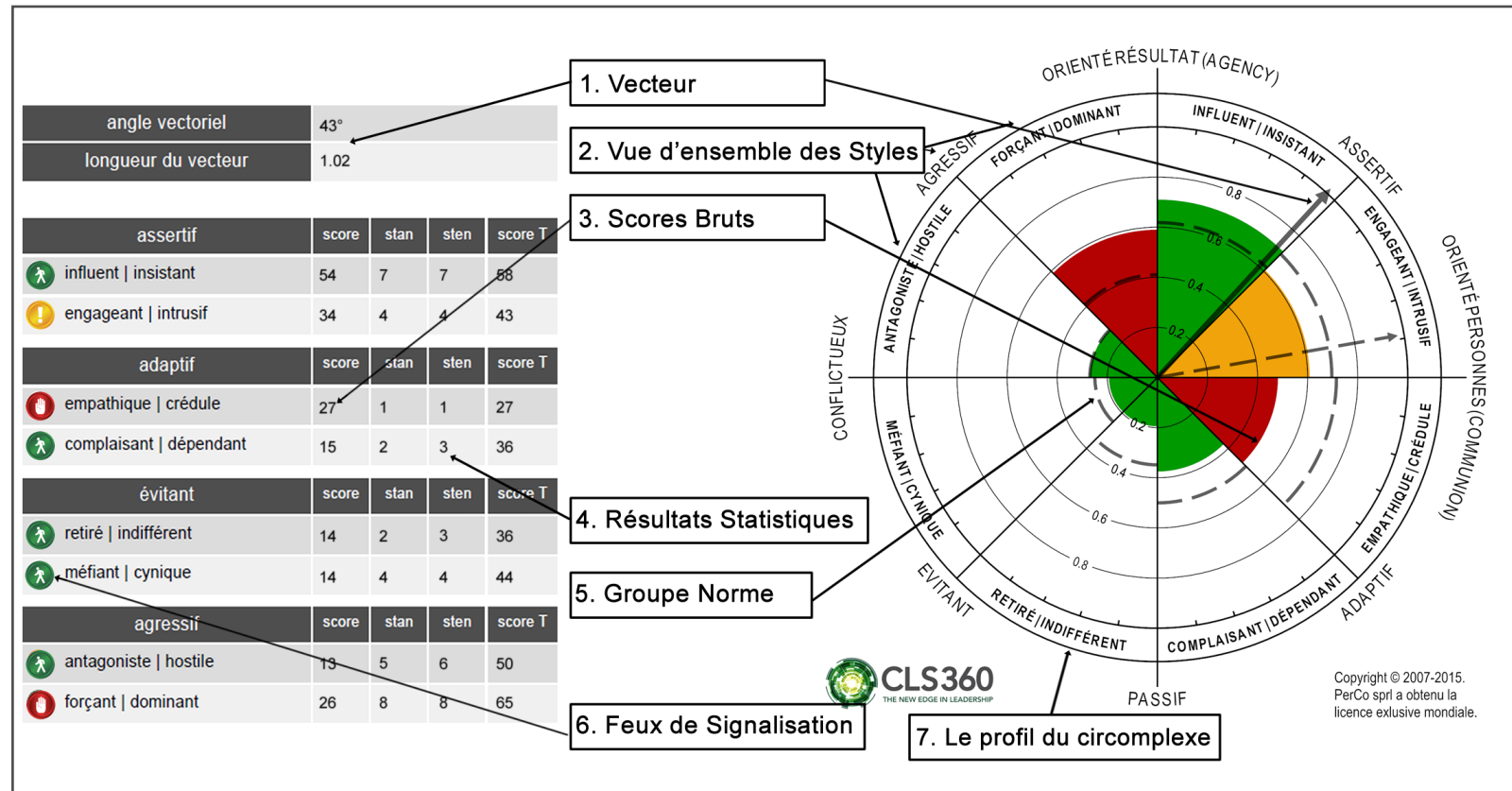


Figure 4: Éléments clés pour interpréter votre graphique *circumplex interpersonnel*.

## 1. Vecteur – le motif de soi et le motif d'affiliation

Le CBS360 détermine à la fois l'angle vectoriel et la longueur du vecteur.

L'angle vectoriel indique la direction générale du comportement interpersonnel. Dans la tradition de la recherche interpersonnelle, l'on parle de « style interpersonnel ». De manière générale, dans environ 65 % des cas, pour l'individu moyen, les vecteurs pointent vers le 'nord-est' - en direction du motif d'affiliation – du côté droit du circomplexe et à mi-hauteur en direction du motif de soi. Cela reflète la flexibilité de l'individu moyen à produire davantage un comportement utilisant les styles situés du côté droit du circomplexe que du côté gauche. Cela met également en lumière un bon équilibre entre les comportements de la partie supérieure droite du quadrant et ceux de la partie inférieure droite.

La longueur du vecteur signale dans quelle mesure les comportements sont marqués. Par exemple, de longs vecteurs peuvent être le signe soit d'une utilisation trop fréquente d'un comportement particulier, soit d'une stratégie comportementale rigide, soit d'un comportement absent dans l'éventail des comportements interpersonnels. Des vecteurs plus 'courts' sont l'indication d'un plus grand accès à l'ensemble des comportements interpersonnels requis par le contexte. Des vecteurs très courts qui s'étendent uniquement à mi-chemin de la circonférence peuvent indiquer une utilisation trop faible de certains comportements.

## 2. Vue d'ensemble des styles

Les comportements interpersonnels sont situés sur la circonférence du circomplexe, traversé par les deux dimensions du motif de soi et du motif d'affiliation. L'anneau extérieur du circomplexe définit les quatre grands quadrants interpersonnels, chacun d'entre eux comprenant deux styles interpersonnels, représentant ainsi les huit styles de comportement interpersonnel.

## 3. Scores bruts

Le score brut est le total des points obtenus pour l'ensemble des questions mesurant un style. Il est utilisé pour visualiser les résultats des styles CBS360. Plus la zone colorée est longue – à savoir la prolongation du centre du circomplexe –, plus un style particulier domine le comportement d'un individu. À l'inverse, plus la zone colorée est courte, moins le style domine le comportement d'un individu. La prolongation de chaque style est calculée comme suit:

- Le score brut total est divisé par le score maximum possible afin d'obtenir un ratio. Le ratio de score brut est représenté sur le circomplexe et reflète l'utilisation relative réelle de chaque série de comportements (octants). Il n'y a pas de distorsion statistique et le graphe montre donc dans quelle mesure une personne utilise réellement (ou est perçue comme utilisant) chaque comportement interpersonnel.

- Ce ratio est représenté sur le circomplexe en cinq cercles concentriques partant du centre, à 0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8 et 1.0. Le style initial | intrusif, par exemple, comporte 14 items qui vont de 0 à 4, 56 est donc le score maximum (14 x 4). Par conséquent, un score brut de 36 divisé par un score maximum possible de 56 donne un ratio de 0.64. Il est tracé en couleur sur le circomplexe interpersonnel jusqu'au troisième cercle concentrique en partant du centre.

## 4. Résultats statistiques

- *Score brut*: il s'agit du score total (basé sur l'échelle Likert à 5 points) pour chaque style/octant.
- *Stanine*: Un stanine est un type de score placé sur une échelle, utilisé dans de nombreux tests normalisés fondés sur des groupes de référence. Il existe neuf unités stanine (le terme est l'abréviation de 'standard nine-point scale'), allant de 1 à 9. Le système stanine convertit tout l'éventail des scores bruts en neuf intervalles. Stanine 5 est la catégorie moyenne. Habituellement, les scores stanine sont interprétés en moyenne supérieure (9, 8, 7), en moyenne (6, 5, 4) et en moyenne inférieure (3, 2, 1). Utilisant uniquement neuf chiffres, le système stanine est plus facile à comprendre que les autres modèles de scores. Certaines personnes pourraient penser que les scores comme les scores bruts ou les scores T offrent des interprétations plus poussées, mais il n'en est rien: les stanines montrent des différences significatives. Un score brut est converti en un score stanine à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule.
- *Sten*: Un score sten est un score normalisé réparti de 1 à 10 (sten signifie 'standard ten'), tout comme un stanine est un score normalisé allant de 1 à 9. Le système sten répartit tout l'éventail des scores bruts en dix intervalles. Un score sten n'a pas de catégorie moyenne. Un score brut est converti en un score sten à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule.
- *Score T*: Un score T est le résultat de la conversion d'un score brut d'une enquête déterminée sur une échelle commune permettant de comparer numériquement les leaders. Le score T est un score normalisé avec une moyenne de 50 et un écart standard de 10. Bien que l'échelle soit infinie à chaque extrémité, vous ne verrez normalement jamais de scores supérieurs à 100 ou inférieurs à 0. Un score brut est converti en un score T à l'aide d'une table de conversion ou d'une formule. Bien que les scores T offrent une plus grande précision, cela ne signifie pas que les mesures soient plus précises.

## 5. Groupe norme

Le groupe norme est utilisé afin de comparer les résultats d'un individu à un échantillon représentatif de personnes. Les résultats moyens du groupe norme sont présentés sur le circomplexe sous la forme de tirets.

Environ 65% du temps, pour l'individu moyen, les vecteurs pointent vers le 'nord-est' - en direction du motif d'affiliation - du côté droit du circomplexe, et à mi-hauteur en direction du motif de soi.

## 6. Feux de signalisation

La métaphore des *feux de signalisation* permet de comparer les résultats individuels avec ceux du groupe norme (voir section suivante pour de plus amples informations sur le groupe norme). Les scores T (figure 5) sont utilisés pour 'allumer' les feux de signalisation comme suit :



### Vert — Continuez – vous êtes dans la norme

- Lorsque les styles influent, engageant et empathique sont verts, les scores bruts sont dans la *moyenne* ou supérieurs, allant dans une direction souhaitable par rapport au groupe norme. Cela indique qu'un des styles précités est utilisé aussi souvent ou plus souvent que ce que fait l'individu moyen. Pour un exemple, voyez le style influent à la figure 4.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, antagoniste et forçant sont verts, les scores bruts sont dans la *moyenne* ou inférieurs, allant dans une direction souhaitable par rapport au groupe norme. Cela indique qu'un des styles précités est utilisé moins souvent ou aussi souvent que ce que fait l'individu moyen. Pour un exemple, voyez le style retiré à la figure 4.



### Orange — Attention – vous utilisez peut-être ce style trop ou pas assez souvent

- Lorsque les styles influent, engageant et empathique sont orange, les scores bruts sont *inférieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme. Cela indique qu'un des styles précités est utilisé moins souvent que ce que fait l'individu moyen. Pour un exemple, voyez le style engageant à la figure 4.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, antagoniste et forçant sont orange, les scores bruts sont *supérieurs à la moyenne* allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme. Cela indique qu'un des styles précités est utilisé plus souvent que ce que fait l'individu moyen.



### Rouge — Arrêtez et réfléchissez – vous utilisez probablement ce style trop ou trop peu souvent

- Lorsque les styles influent, engageant et empathique sont rouges, les scores bruts sont fortement *inférieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme (scores  $T < 39$ ). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé beaucoup moins souvent que ce que fait l'individu moyen. Pour un exemple, voyez le style empathique à la figure 4.
- Si les styles complaisant, retiré, méfiant, antagoniste et forçant sont rouges, les scores bruts sont fortement *supérieurs à la moyenne*, allant dans une direction non souhaitable par rapport au groupe norme (scores  $T > 62$ ). Cela indique qu'un des styles précités est utilisé beaucoup plus souvent que ce que fait l'individu moyen. Pour un exemple, voyez le style forçant à la figure 4.

La métaphore des feux de signalisation permet de comparer les résultats individuels avec ceux du groupe norme.

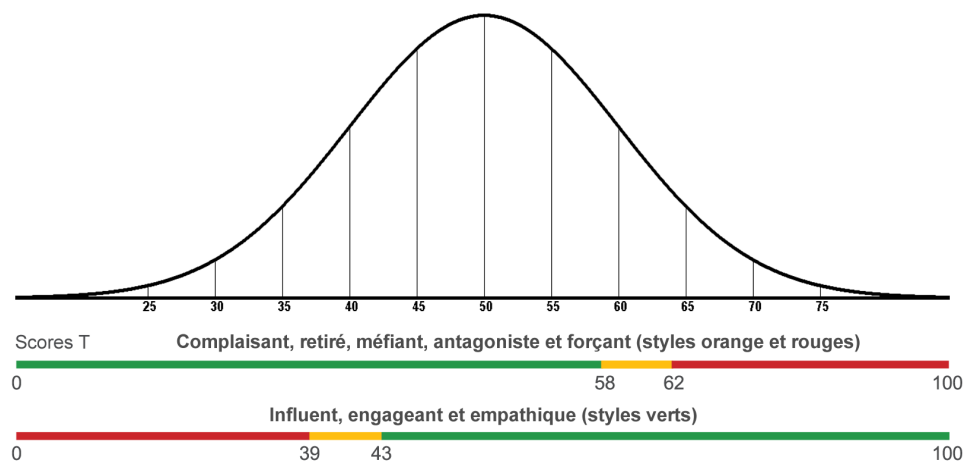


Figure 5: Scores T du CBS360 sur une courbe de répartition normale

## 7. Graphique de circomplexe

### assertif

#### influent | insistant

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que les gens peuvent vous décrire comme vivant, fier, résolu et sûr de lui.

Scores faibles (orange ou rouge): Les gens peuvent décrire votre comportement comme un manque d'assertivité. Vous préférez peut-être ne pas diriger les conversations, pointer les problèmes ou parler aux autres de leur comportement. D'autres personnes peuvent décrire votre comportement comme insuffisamment assertif - en particulier si vous avez aussi reçu un score élevé pour retiré | indifférent et/ou complaisant | dépendant.

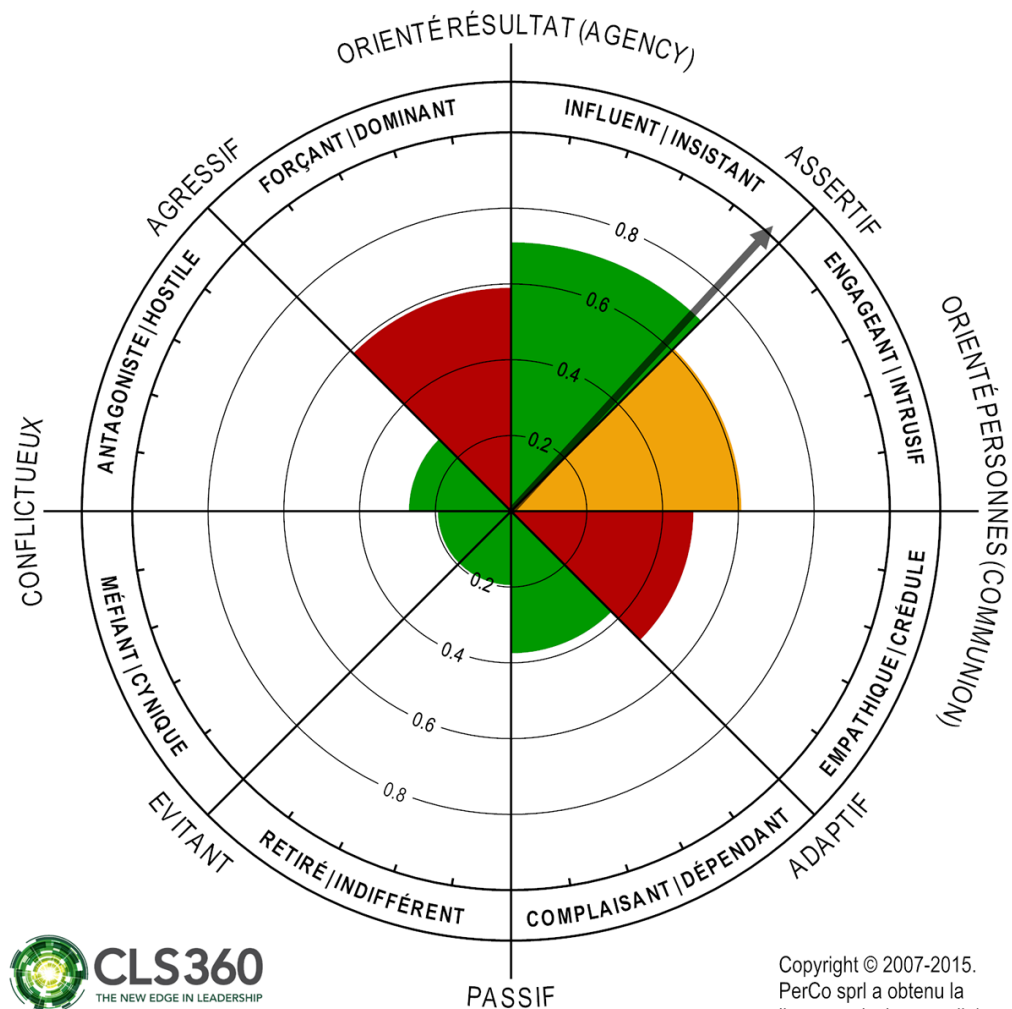
Scores élevés (scores T > 58) ou très élevés (scores T > 62): en de rares occasions, les gens peuvent décrire votre comportement comme gênant (insistant). Être insistant peut être décrit comme quelqu'un qui essaie trop ardemment, qui tente d'être la plupart du temps sous les feux des projecteurs, ou qui montre trop d'insistance pour convaincre les autres. Les gens pourraient percevoir votre comportement comme théâtral ou fatigant si vous continuez à insister ou à exagérer.

#### engageant | intrusif

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que les gens peuvent vous décrire comme sociable, amical, et même jovial.

Scores faibles (orange ou rouge): Les gens peuvent vous décrire comme quelqu'un qui n'est pas sociable, amical, jovial, sensible ou plein de tact - en particulier si vous avez aussi reçu des scores élevés pour retiré | indifférent et/ou méfiant | cynique.

Scores élevés (scores T > 58) ou très élevés (scores T > 62): Certaines personnes peuvent décrire votre comportement comme gênant (intrusif). Être intrusif signifie que les gens peuvent vous décrire comme quelqu'un qui donne des avis non souhaités, qui se montre paternaliste, ou trop franc.



## adaptif

### empathique | crédule

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que les gens peuvent vous décrire comme sociable, serviable, compréhensif ou empathique.

Scores faibles (orange ou rouge): Les gens peuvent considérer votre comportement comme n'étant pas sociable, serviable ou compréhensif - en particulier si votre faible score est combiné à des scores élevés pour méfiant | cynique et/ou antagoniste | hostile. Dans les cas extrêmes, les gens peuvent même vous décrire comme quelqu'un d'asocial.

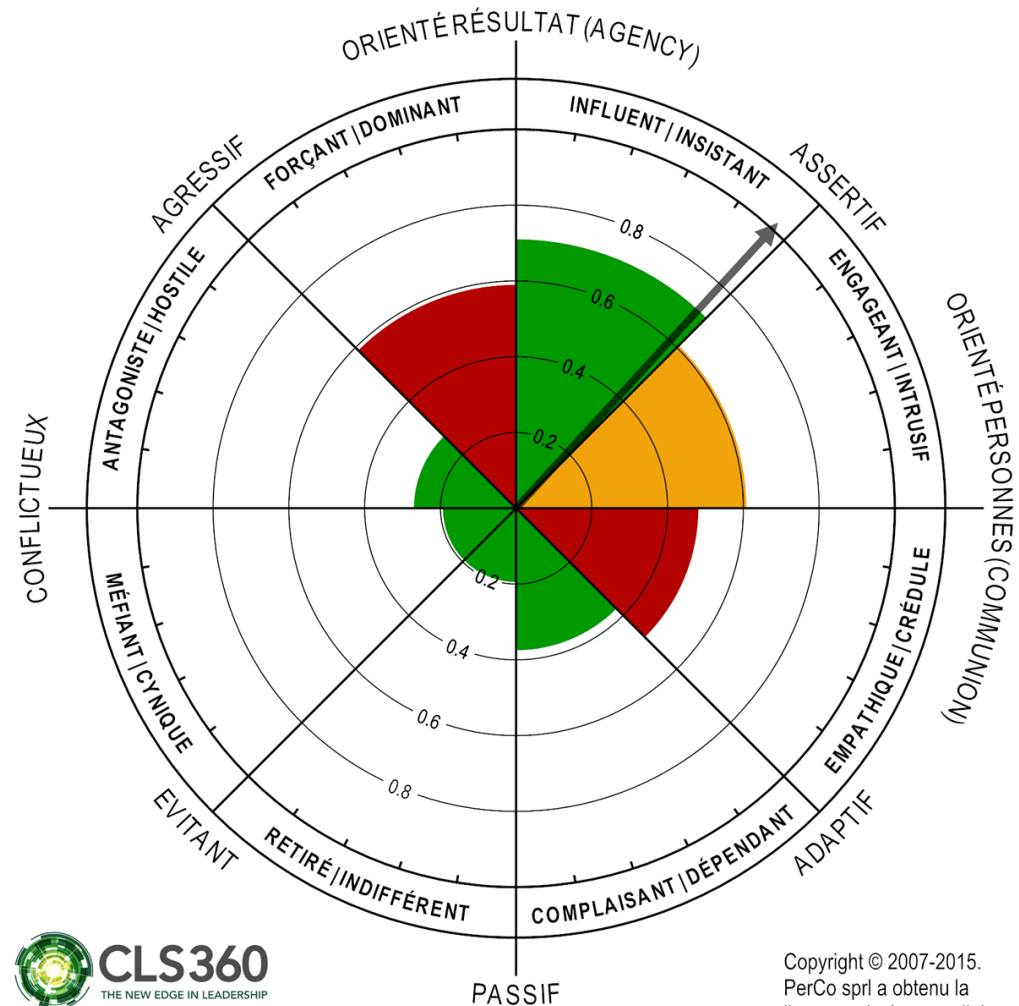
Scores élevés (scores T > 58) ou très élevés (scores T > 62): Certaines personnes peuvent vous décrire comme étant trop accommodant (crédule). Être crédule signifie que les gens peuvent vous décrire comme naïf et excessivement confiant.

### complaisant | dépendant

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que les gens peuvent vous décrire comme agréable, accommodant, ou facile à vivre.

Scores faibles: Les gens peuvent vous décrire comme indépendant ou trop indépendant et, dans certains cas, comme quelqu'un qui n'est pas facile à vivre - en particulier si votre faible score est combiné à un score élevé pour influent | insistant et/ou forçant | dominant. Dans des cas extrêmes, les gens peuvent même vous décrire comme rigide et convaincu que vos opinions sont justes.

Scores élevés (scores T > 58; orange) ou très élevés (scores T > 62; rouge): Certaines personnes peuvent vous décrire comme faible ou dépendant. Être dépendant signifie que les gens vous décrivent comme excessivement obéissant et docile.



## évitant

### retiré | indifférent

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme; il peut donc passer inaperçu parce que ce comportement n'est pratiquement jamais utilisé.

Scores faibles (scores T < 43): En général, les gens ne vous décrivent pas comme hésitant ou passif - en particulier si votre faible score est combiné à un score élevé pour influent | insistant et/ou forçant | dominant. Dans ce cas, ils peuvent vous décrire comme sûr de vous (et, dans des cas extrêmes, comme arrogant).

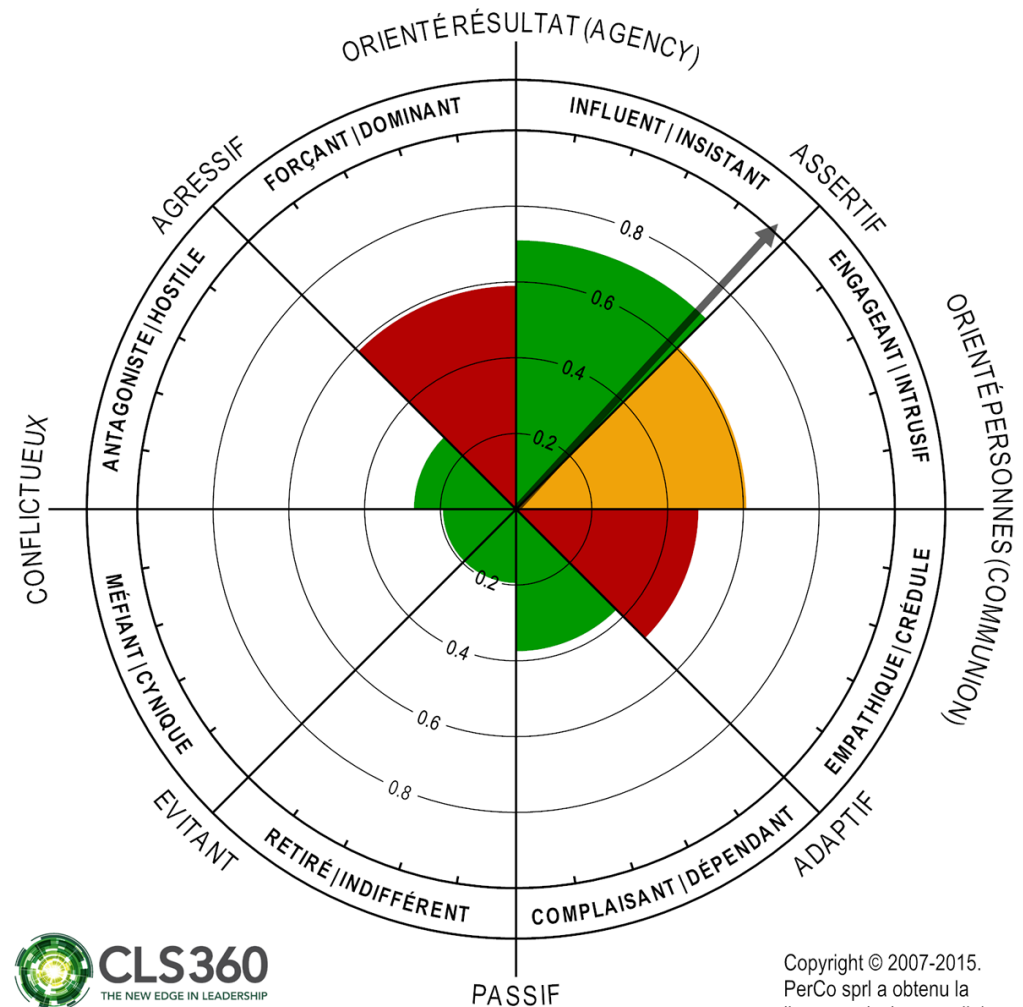
Scores élevés (scores T > 58; orange) ou très élevés (scores T > 62; rouge): Certaines personnes peuvent vous décrire comme indûment passif (indifférent), en particulier si ce score est combiné à un faible score pour influent | insistant et/ou forçant | dominant. Être retiré pourrait donc être associé à introversion, hésitation ou manque d'assertivité. Le comportement indifférent peut être décrit comme très peu assertif, non intéressé par les autres, ou ayant une aversion pour l'interaction avec les autres.

### méfiant | cynique

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme ; il peut donc passer inaperçu parce que ce comportement n'est pas utilisé très souvent dans le 'endo-groupe' (mais il peut l'être davantage à l'égard des membres du 'exo-groupe').

Scores faibles (scores T < 43): Les gens peuvent vous décrire comme tolérant et empathique - en particulier si ce score est combiné à un score élevé pour influent | insistant et/ou engageant | intrusif.

Scores élevés (scores T > 58; orange) ou très élevés (scores T > 62; rouge): Certaines personnes peuvent vous décrire comme indûment évasif, méfiant, ou antagoniste (cynique), en particulier si ce score est combiné à un faible score pour influent | insistant et/ou engageant | intrusif. Être cynique signifie que les gens peuvent vous décrire comme pas très empathique, et négatif dans la façon dont vous considérez les autres et les situations.



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## agressif

### antagoniste | hostile

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que les gens peuvent vous décrire comme équilibré et capable de maîtrise, mais également apte à ne pas se laisser duper (c.-à-d. capable de représailles si nécessaire).

Scores faibles (scores T < 43): Les gens peuvent vous décrire comme tolérant et empathique - en particulier si ce score est combiné à un score élevé pour engageant | intrusif et/ou empathique | crédule.

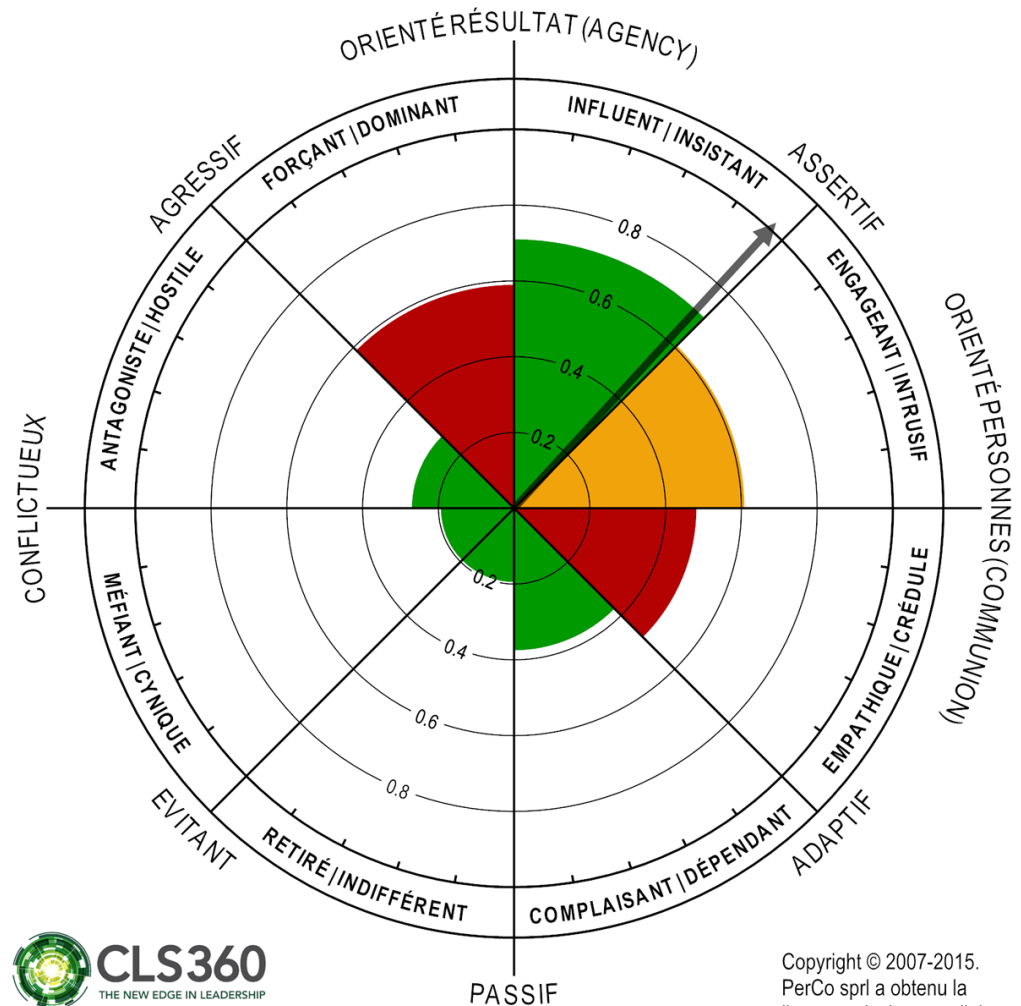
Scores élevés (scores T > 58; orange) ou très élevés (scores T > 62; rouge): Certaines personnes peuvent vous décrire comme indûment agressif (hostile) - en particulier si ce score est combiné à un score faible pour engageant | intrusif et/ou empathique | crédule. Une personne coléreuse et agressive, et qui ne montre pas un bon esprit de collégialité (dans le 'in-group') peut être décrite comme ayant un comportement antagoniste. Les autres peuvent décrire votre comportement en termes désobligeants comme prétentieux, arrogant, égocentrique, grossier, et même querelleur. Dans des cas extrêmes, ce comportement peut être perçu comme dictatorial ou exploitant les autres, donc hostile. Les gens peuvent craindre, éviter activement et dissimuler des informations à une personne affichant ce comportement, mais certaines personnes pourraient entrer ouvertement en confrontation l'individu.

### forçant | dominant

Scores moyens (vert): Si votre score est proche du score moyen du groupe norme, cela signifie que vous utilisez ce comportement autant que l'individu moyen dans le groupe norme et que votre comportement sera sans doute perçu comme assertif et capable de maîtrise.

Scores faibles (scores T < 43): Les gens peuvent vous considérer comme agréable et même parfois peu assertif - en particulier si ce score est combiné à un score élevé pour empathique | crédule et/ou complaisant | dépendant.

Scores élevés (scores T > 58; orange) ou très élevés (scores T > 62; rouge): Certaines personnes peuvent considérer votre comportement comme gênant (dominant) - en particulier si ce score est combiné à un faible score pour empathique | crédule et/ou complaisant | dépendant. Ce comportement peut être vu comme impulsif, impétueux et buté.



## Le groupe norme CBS360

Les résultats du groupe norme Belgique - Pays-Bays sont présentés sur le circomplexe ci-dessous. Ce groupe norme est actuellement composé d'individus issus de différentes organisations et secteurs industriels, et est utilisé comme base de comparaison pour les résultats d'un individu.

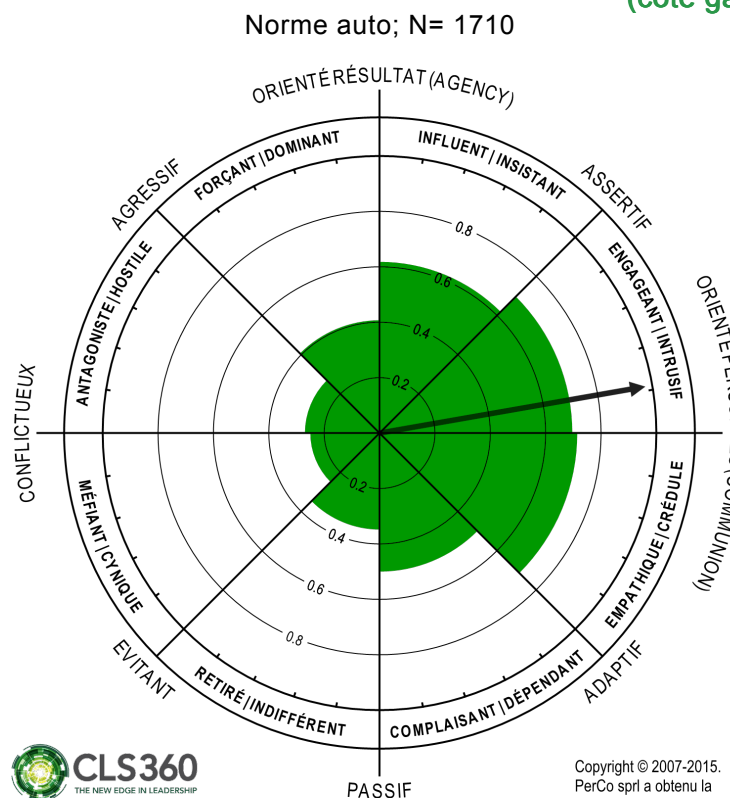
Ce circomplexe est une synthèse des réponses des individus à leur auto-description CBS360.

Il est à noter que l'intensité des styles est traduite par la plus grande quantité de couleur sur le côté droit du circomplexe (les styles

orientés personnes ou motif d'affiliation), comparativement à la plus faible quantité de couleur sur le côté gauche du circomplexe. Il s'agit du comportement le plus socialement souhaitable dans toutes les cultures testées. Il donne une preuve supplémentaire de notre nature humaine qui est d'être orienté vers les personnes. Nous possédons une tendance innée à vivre en groupe et à collaborer (au sein de l' 'endo-groupe'). La norme représente la réalité sociale: Seule une telle répartition des comportements nous permet une saine cohabitation et collaboration.

En moyenne, les individus présentent beaucoup plus de comportements tournés vers les autres (côté droit) que d'attitudes dirigées contre les autres (côté gauche).

angle vectoriel	80°			
longueur du vecteur	0.98			
<b>assertif</b>	score	stan	sten	score T
🚶 influent   insistant	47	5	5	49
🚶 engageant   intrusif	39	5	6	51
<b>adaptif</b>	score	stan	sten	score T
🚶 empathique   crédule	40	5	6	51
🚶 complaisant   dépendant	20	5	5	50
<b>évitant</b>	score	stan	sten	score T
🚶 retiré   indifférent	25	5	6	51
🚶 méfiant   cynique	18	5	5	50
<b>agressif</b>	score	stan	sten	score T
🚶 antagoniste   hostile	13	5	6	50
🚶 forçant   dominant	18	5	6	51





## Les groupes norme des répondants CBS360

Le CBS360 propose différentes normes pour comparer les scores de l'auto-description et ceux de chaque groupe de répondants.

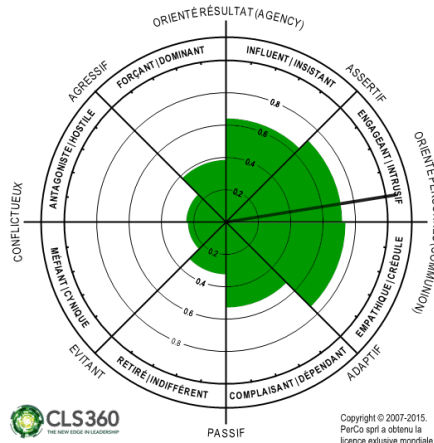
Par conséquent, les réponses d'un individu au questionnaire d'auto-description sont comparées aux normes tirées des réponses des autres individus à ce même formulaire. De même, les réponses des répondants de l'individu sont comparées aux résultats obtenus par les autres répondants de la même catégorie. Par exemple, le feedback d'un individu donné par des collaborateurs directs sera confronté à une

mesure calculée uniquement à partir des résultats des collaborateurs directs du groupe norme. Une norme différente est établie pour chaque groupe de répondants: l'ensemble, les cadres supérieurs, les collaborateurs directs, les collègues et les clients internes. L'utilité du feedback est donc améliorée par la comparaison des résultats de l'individu avec les normes correspondantes.

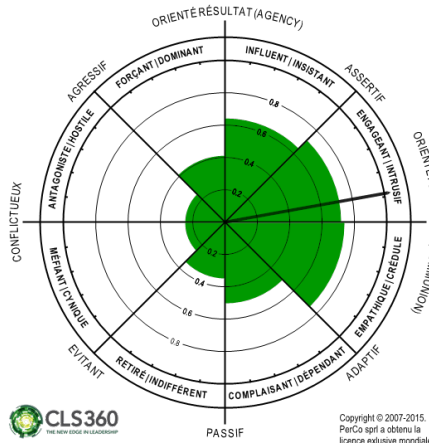
Note: pour les résultats du circomplexe de la catégorie « autres répondants », la base de comparaison est la norme du total des répondants. Quant au circomplexe de l'auto-description idéale, c'est la norme de l'auto-description qui est utilisée.

**L'utilité du feedback est améliorée par la comparaison des résultats avec le groupe norme correspondant.**

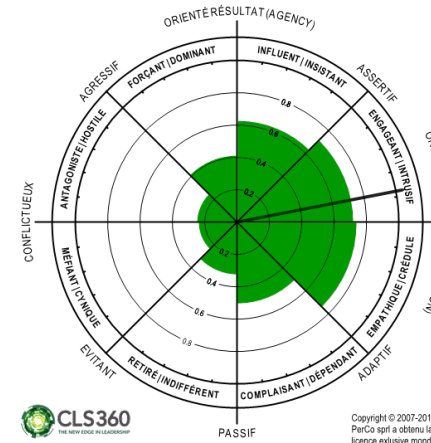
Norme total des répondants; N= 18170



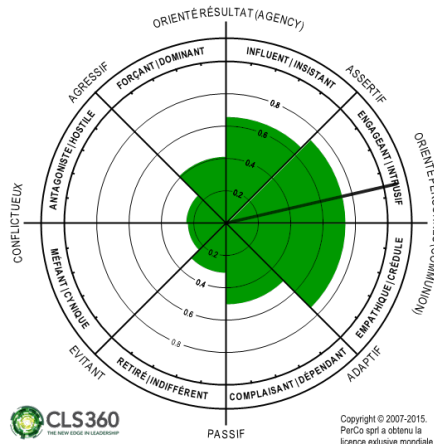
Norme leader(s); N= 2731



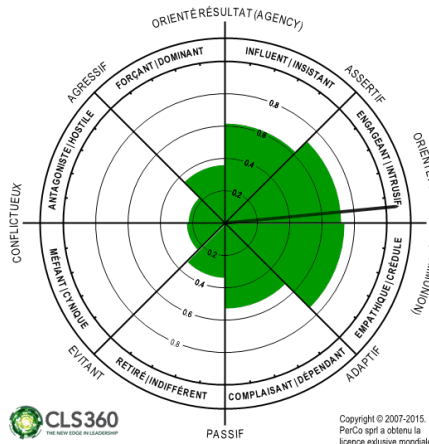
Norme collègues; N= 8012



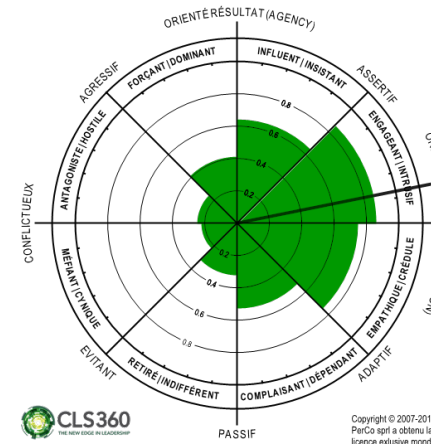
Norme collaborateurs directs; N= 4670



Norme clients internes; N= 2038



Norme clients externes; N=327



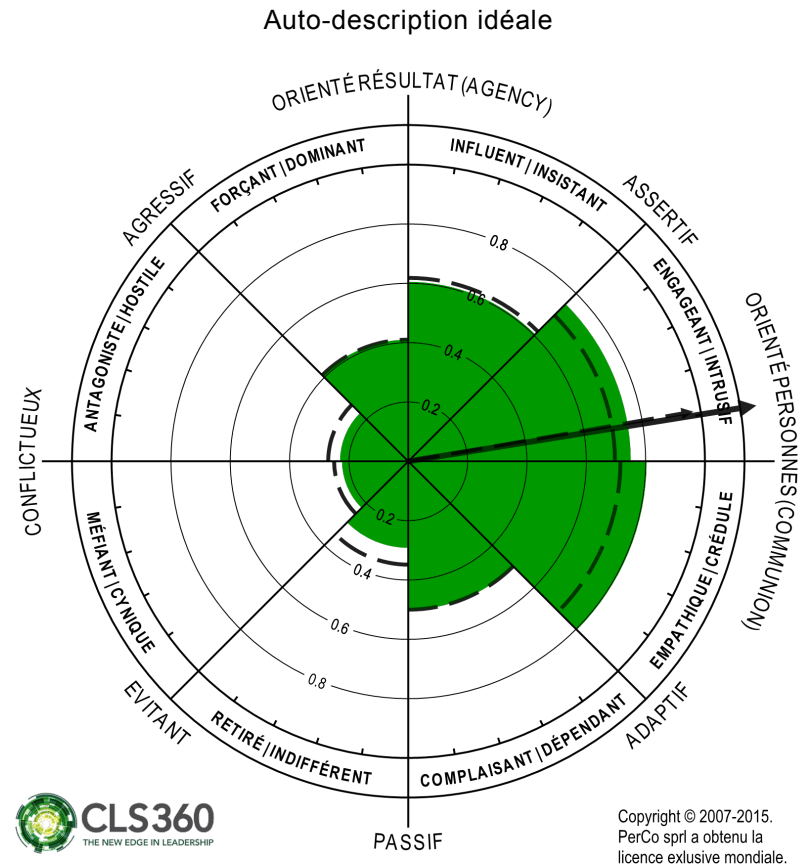


## Section 3

# Résumé des résultats

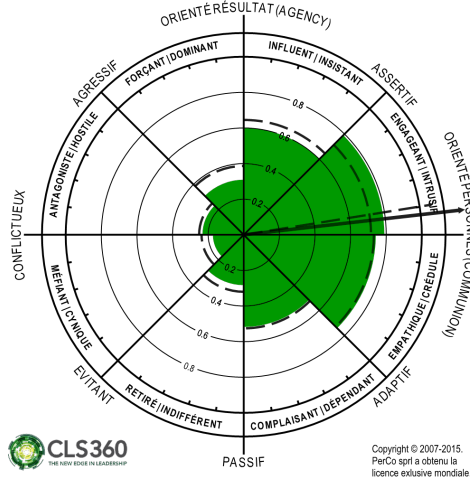
### 3.1 Résumé des résultats du circomplexe

Voici un résumé de vos résultats du circomplexe CBS360.



### 3.1 Résumé des résultats du circomplexe (suite)

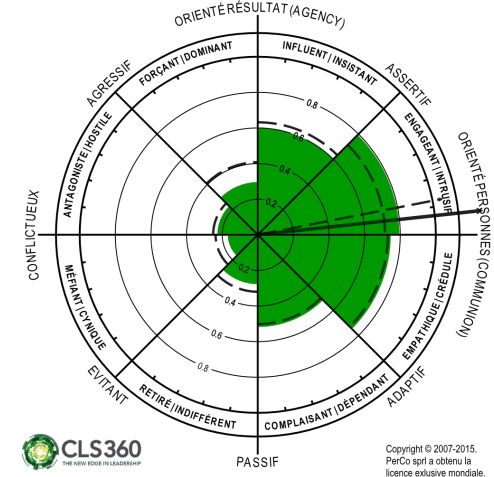
total des répondants; N = 13



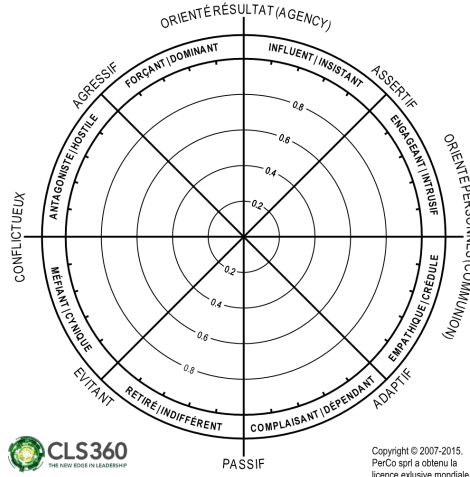
leader(s); N = 1



collègues; N = 11



autres; N = 1



N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis. Cependant, si l'anonymat n'est pas demandé, un circomplexe du leader (N = 1) est présenté comme référence.



## Section 4

# Graphiques de l'auto- description

## 4.1 Votre auto-description

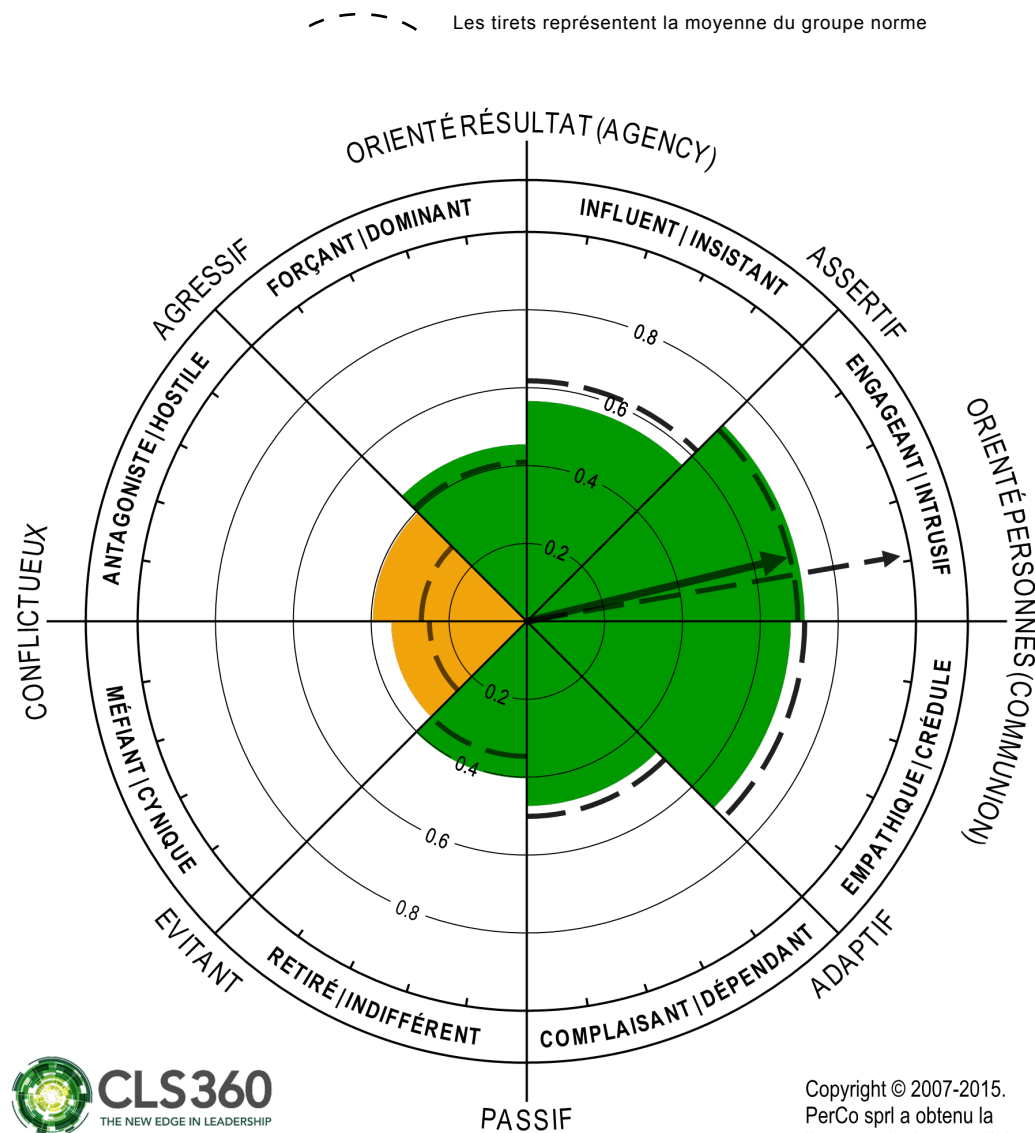
### Votre auto-description

Le présent graphique montre votre profil d'interaction *actuel*, à savoir comment vous considérez actuellement votre comportement interpersonnel.

Ce profil se fonde exclusivement sur vos réponses au test d'auto-description CBS360, qui vous demandait de décrire les comportements qui, selon vous, reflètent votre style d'interaction.

angle vectoriel	76°
longueur du vecteur	0.69

assertif		score	stan	sten	score T
	influent   insistant	43	4	4	44
	engageant   intrusif	40	5	6	52
adaptif		score	stan	sten	score T
	empathique   crédule	38	4	5	46
	complaisant   dépendant	19	4	5	47
évitant		score	stan	sten	score T
	retiré   indifférent	29	6	7	56
	méfiant   cynique	25	7	8	60
agressif		score	stan	sten	score T
	antagoniste   hostile	19	7	8	62
	forçant   dominant	20	6	6	54





## 4.2 Votre auto-description idéale









### Votre auto-description idéale

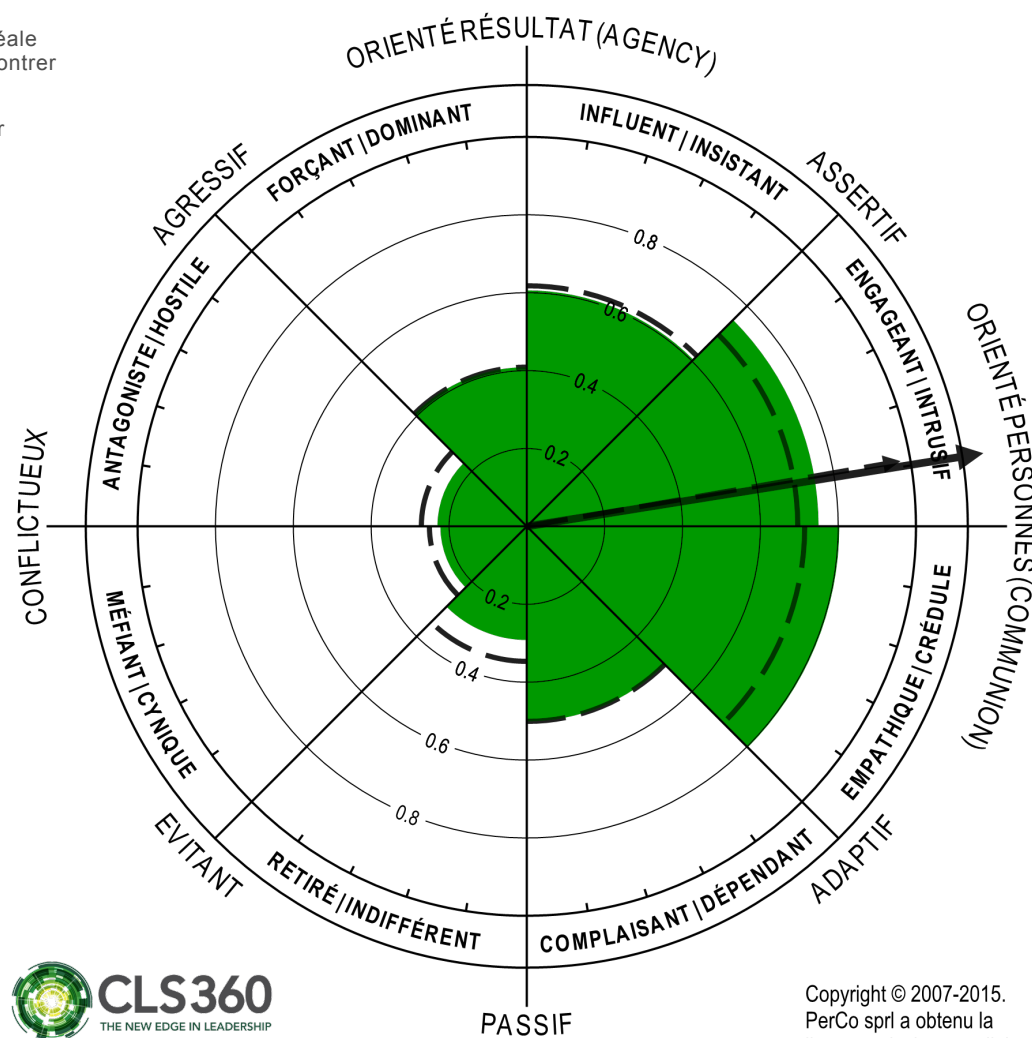
Le présent graphique montre votre profil d'interaction *idéale*, à savoir comment vous vous voudriez que votre style d'interaction soit perçu.

Ce profil idéal se fonde exclusivement sur vos réponses au test d'auto-description idéale CBS360, qui vous demandait de décrire les comportements que vous souhaiteriez montrer dans votre style d'interaction.

Il convient de souligner que les graphiques d'auto-description idéale peuvent sembler exagérés et irréalistes, car ils reflètent davantage un profil d'interaction de rêve.

angle vectoriel	81°
longueur du vecteur	1.19

assertif	score	stan	sten	score T
 influent   insistant	46	5	5	48
 engageant   intrusif	42	6	7	56
adaptif	score	stan	sten	score T
 empathique   crédule	45	7	8	62
 complaisant   dépendant	20	5	5	50
évitant	score	stan	sten	score T
 retiré   indifférent	21	4	4	45
 méfiant   cynique	16	4	5	47
agressif	score	stan	sten	score T
 antagoniste   hostile	11	4	5	46
 forçant   dominant	18	5	6	51



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## Votre auto-description et votre auto-description idéale

### Auto-description

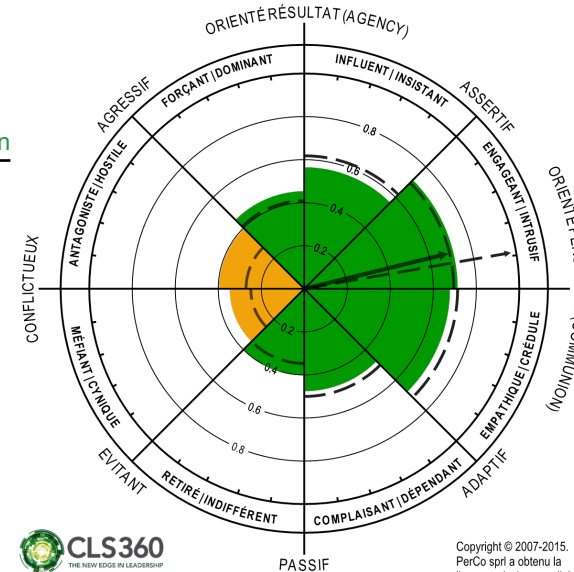
	auto	idéal	norme
angle vectoriel	76°	81°	80°
longueur du vecteur	0.69	1.19	0.98

assertif	auto	idéal	norme
influent   insistant	43	46	47
engageant   intrusif	40	42	39

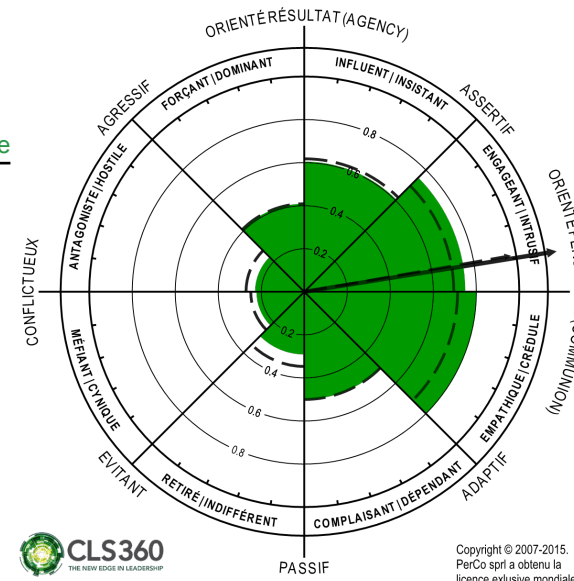
adaptif	auto	idéal	norme
empathique   crédule	38	45	40
complaisant   dépendant	19	20	20

évitant	auto	idéal	norme
retiré   indifférent	29	21	25
méfiant   cynique	25	16	18

agressif	auto	idéal	norme
antagoniste   hostile	19	11	13
forçant   dominant	20	18	18



### Auto-description idéale



## 4.3 Commentaires textuels

Les phrases suivantes sont vos propres commentaires textuels non modifiés. Il peut être utile de les comparer avec ceux de vos répondants repris à la section 5.

### Points forts

Quels sont vos points forts dans vos interactions avec les autres?

- sed laoreet nonummy dolore sed erat ut lorem diam sit dolore elit nibh aliquam laoreet laoreet adipiscing adipiscing sit nibh amet consectetur

### Points à améliorer

Quels sont les points que vous devriez améliorer dans vos interactions avec les autres?

- laoreet diam ut amet euismod erat magna lorem diam ipsum euismod magna nibh consectetur erat laoreet ipsum consectetur euismod laoreet elit sit tincidunt nonummy ipsum sit euismod diam consectetur lorem dolore elit laoreet adipiscing elit amet ipsum laoreet lorem sit nibh dolore ut euismod magna ut dolore

### Points vraiment faibles

Quels sont vos réels points faibles dans vos interactions avec les autres?

- dolor sit aliquam tincidunt magna aliquam lorem ipsum sed erat sed elit nibh nibh sit laoreet laoreet sit ipsum erat diam dolor elit dolor tincidunt diam elit



## Section 5

# Graphiques de vos répondants

## 5.1 Vos répondants

La présente section du rapport propose une analyse détaillée du feedback donné par les répondants. Bien que les « auto-perceptions » soient importantes pour saisir vos intentions, les impressions de vos répondants sont également très utiles pour comprendre comment améliorer votre efficacité.

Vos répondants ont répondu au CBS360 en s'appuyant sur la manière dont ils perçoivent votre comportement, qui peut être différente de la manière dont vous vous voyez personnellement. Certaines personnes éprouvent des difficultés à donner du sens aux différences constatées entre leurs conceptions personnelles et les points de vue des autres. Toutefois, il est essentiel de se rappeler que vos répondants interagissent avec vous à partir de leur perception de votre style d'interaction et non pas de la vôtre. Par conséquent, leurs impressions vous offrent un point de vue précieux qui peut vous servir à développer votre *conscience de soi* et votre efficacité interpersonnelle.

### Réponse des répondants

Le tableau suivant indique le nombre d'enquêtes complètes soumises pour chaque groupe de répondants.

	Rapport N=
collaborateurs directs	0
leader(s)	1
collègues	11
clients internes	0
clients externes	0
autres	1
<b>total des répondants</b>	<b>13</b>

Le tableau ci-dessous réalisé par Conway et Huffcutt (1997) précise le nombre de répondants requis par groupe afin d'atteindre une fiabilité acceptable entre répondants (+.70 ou plus).

groupe de répondants	Coefficient de fiabilité entre répondants				
	.70	.75	.80	.85	.90
collaborateurs directs	6	7	10	13	20
leader(s)	3	4	5	7	11
collègues	5	6	7	10	16

Anonymat: lorsque vous analysez le feedback des répondants, gardez à l'esprit qu'ils avaient la possibilité de répondre de manière anonyme. En cas d'anonymat, le feedback est présenté de la manière suivante:

- Le feedback textuel est anonyme. Les circomplexes individuels des répondants anonymes peuvent être mentionnés dans certaines conditions, comme expliqué ci-dessous.
- Lorsqu'un seul répondant est anonyme au sein d'un groupe de répondants, le circomplexe ne figure pas avec les autres de ce groupe. Il est présenté dans un 'groupe de répondants anonymes', qui reprend les autres circomplexes individuels anonymes.
- Lorsqu'il y a plusieurs répondants anonymes au sein d'un même groupe, les circomplexes anonymes sont affichés de manière aléatoire dans le groupe concerné.

### Liste des répondants

Les répondants suivants ont fourni un feedback:

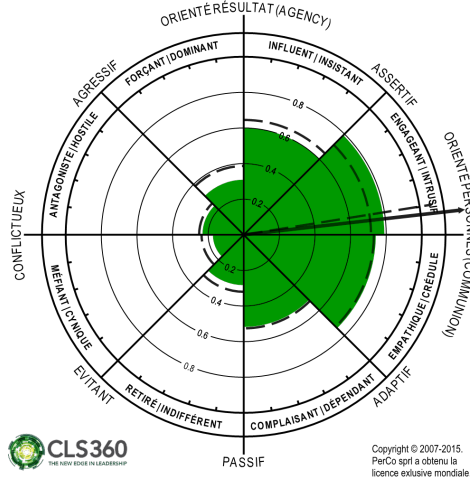
- Sample Rater 7 (leader(s))
- Sample Rater 1 (collègue)
- Sample Rater 10 (collègue)
- Sample Rater 11 (collègue)
- Sample Rater 12 (collègue)
- Sample Rater 13 (collègue)
- Sample Rater 2 (collègue)
- Sample Rater 3 (collègue)
- Sample Rater 4 (collègue)
- Sample Rater 5 (collègue)
- Sample Rater 8 (collègue)
- Sample Rater 9 (collègue)
- Sample Rater 6 (autre)

**Vos répondants ont répondu au CBS360 en s'appuyant sur la manière dont ils perçoivent votre comportement, qui peut être différente de la manière dont vous vous voyez personnellement.**

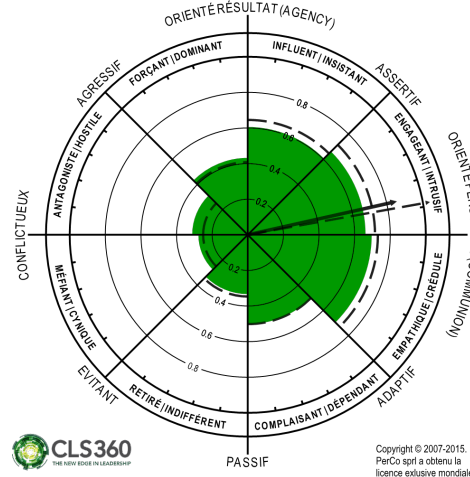
## 5.2 Résumé par groupe de répondants

Voici un résumé de vos résultats du circomplexe CBS360.

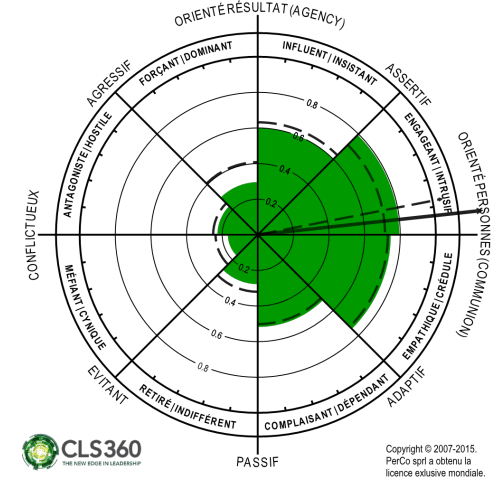
total des répondants; N = 13



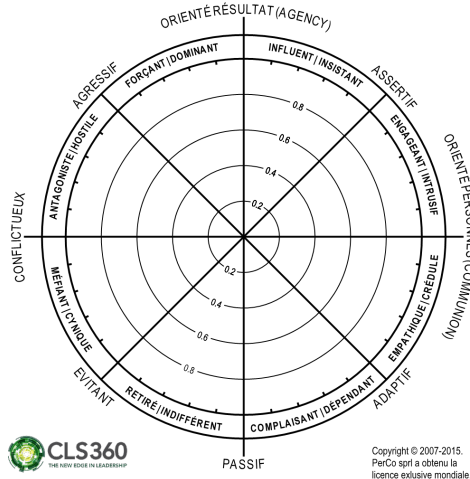
leader(s); N = 1



collègues; N = 11



autres; N = 1



N.B. Pour obtenir des résultats précis au niveau d'un groupe de répondants, un minimum de six (6) répondants est requis. Cependant, si l'anonymat n'est pas demandé, un circomplexe du leader (N = 1) est présenté comme référence.

## 5.3 Moyenne du total des répondants

### Total des répondants

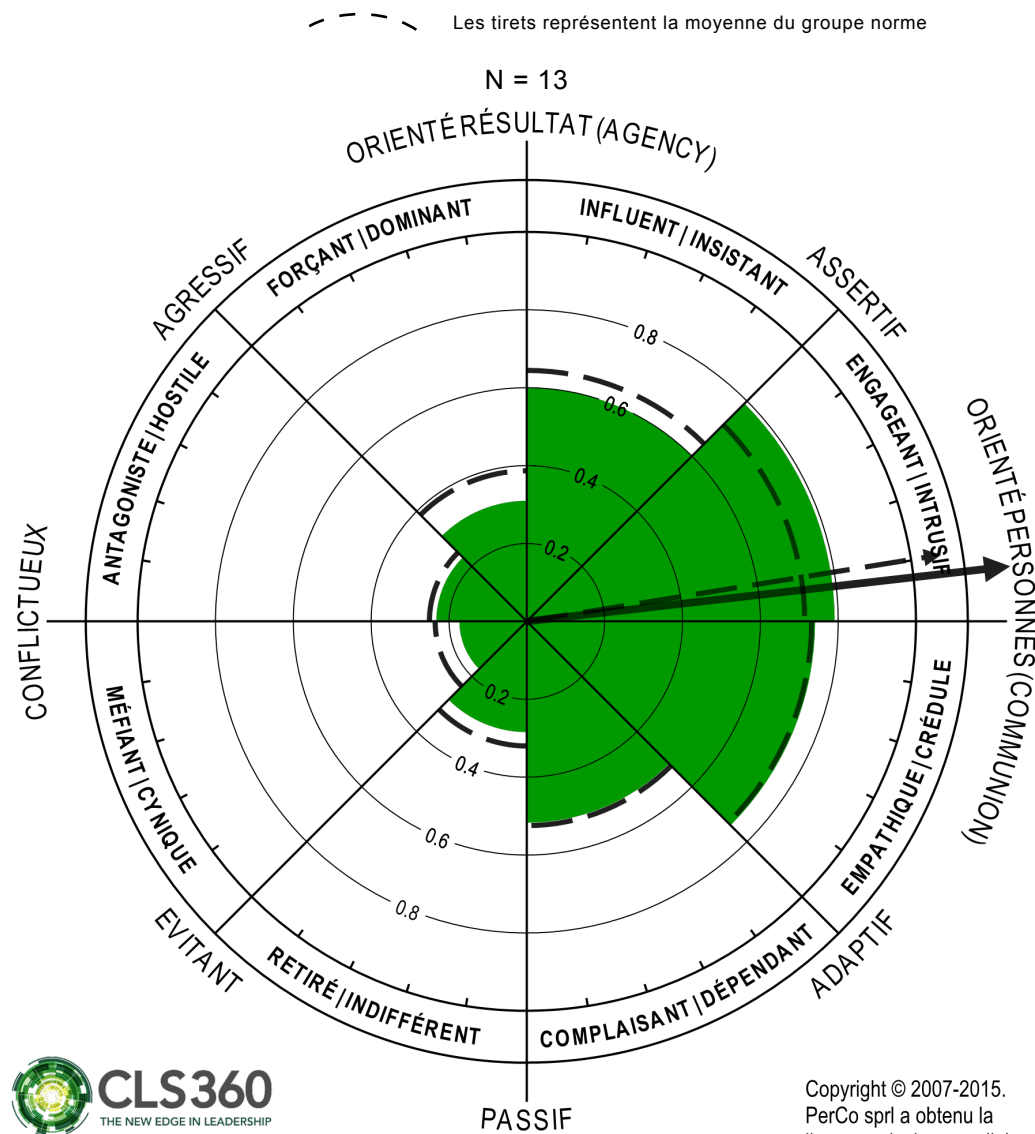
angle vectoriel	83°
longueur du vecteur	1.25

assertif				
	score	stan	sten	score T
influent   insistant	46	4	5	47
engageant   intrusif	44	6	7	57

adaptif				
	score	stan	sten	score T
empathique   crédule	42	6	6	53
complaisant   dépendant	21	5	6	51

évitant				
	score	stan	sten	score T
retiré   indifférent	20	4	5	46
méfiant   cynique	12	4	4	45

agressif				
	score	stan	sten	score T
antagoniste   hostile	11	5	5	48
forçant   dominant	14	4	5	45





## Graphiques des circomplexes de votre auto-description et du total des répondants

Auto-description

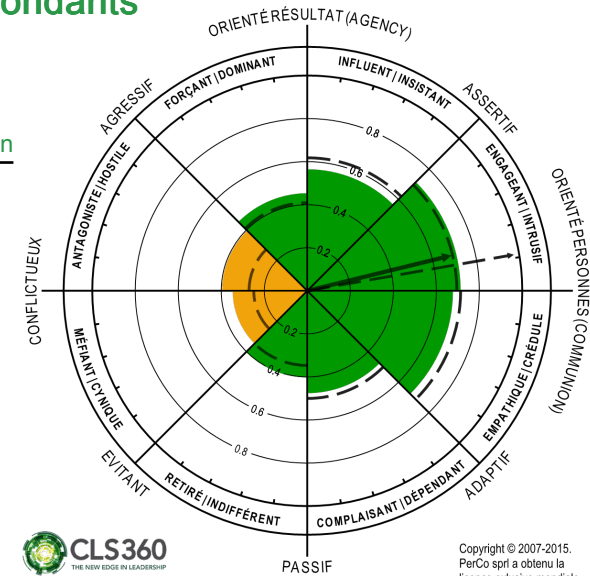
	auto	total des répondants	norme
angle vectoriel	76°	83°	80°
longueur du vecteur	0.69	1.25	0.98

assertif	auto	total des répondants	norme
influent   insistant	43	46	47
engageant   intrusif	40	44	39

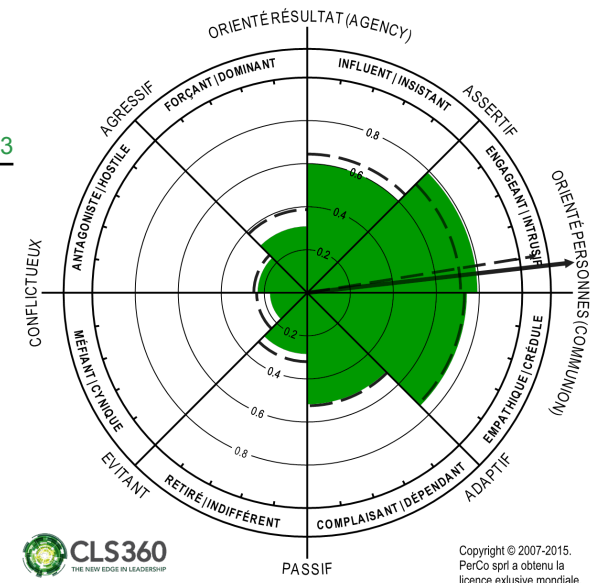
adaptif	auto	total des répondants	norme
empathique   crédule	38	42	40
complaisant   dépendant	19	21	20

évitant	auto	total des répondants	norme
retiré   indifférent	29	20	25
méfiant   cynique	25	12	18

agressif	auto	total des répondants	norme
antagoniste   hostile	19	11	13
forçant   dominant	20	14	18



Total des répondants; N= 13



## 5.4 Graphiques des circomplexes en détail

### leader(s)

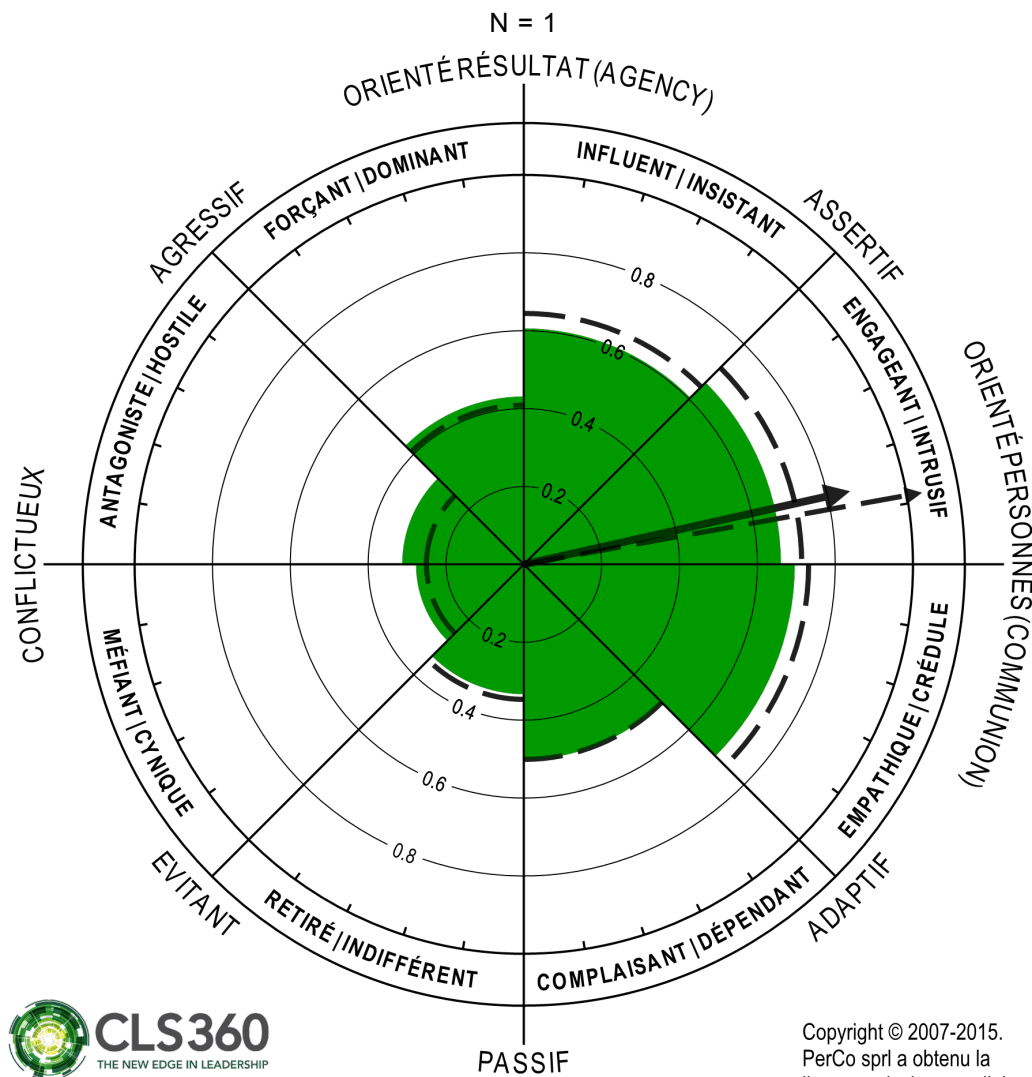
angle vectoriel	*
longueur du vecteur	*

assertif	score	stan	sten	score T
influent   insistant	*	*	*	*
engageant   intrusif	*	*	*	*

adaptif	score	stan	sten	score T
empathique   crédule	*	*	*	*
complaisant   dépendant	*	*	*	*

évitant	score	stan	sten	score T
retiré   indifférent	*	*	*	*
méfiant   cynique	*	*	*	*

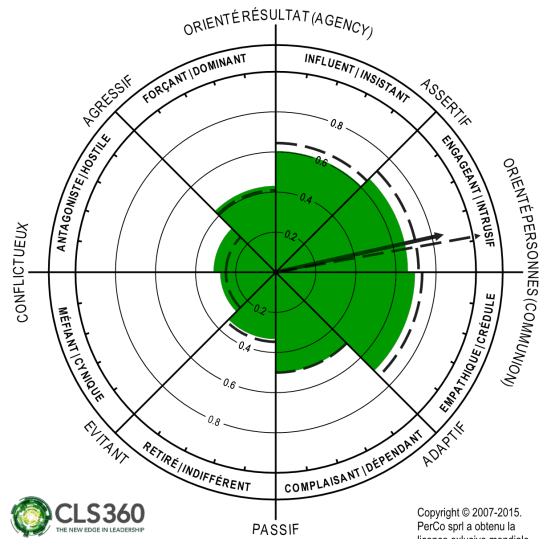
agressif	score	stan	sten	score T
antagoniste   hostile	*	*	*	*
forçant   dominant	*	*	*	*



\*Ce tableau est laissé blanc afin de garantir la confidentialité des réponses fournies par les répondants ayant choisi l'anonymat.

# graphiques individuels des leader(s)

Sample Rater 7



Copyright © 2007-2015.  
PerCo sprl a obtenu la  
licence exclusive mondiale.

## collègues

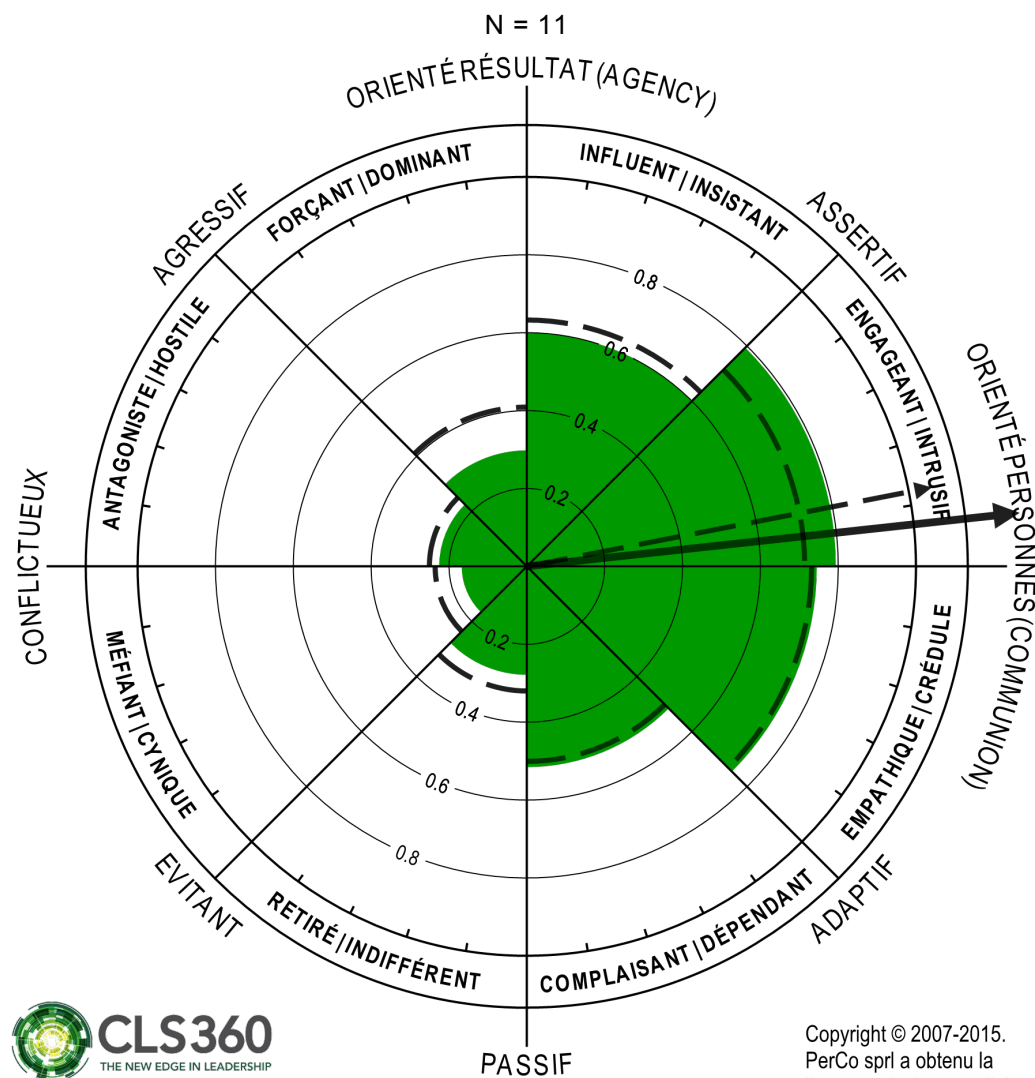
angle vectoriel	*
longueur du vecteur	*

assertif	score	stan	sten	score T
influent   insistant	*	*	*	*
engageant   intrusif	*	*	*	*

adaptif	score	stan	sten	score T
empathique   crédule	*	*	*	*
complaisant   dépendant	*	*	*	*

évitant	score	stan	sten	score T
retiré   indifférent	*	*	*	*
méfiant   cynique	*	*	*	*

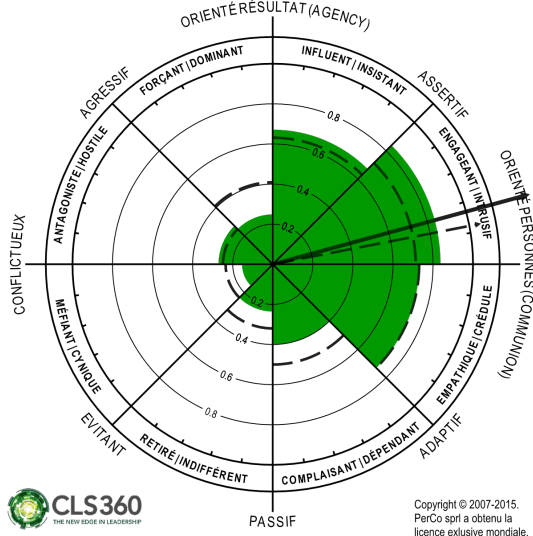
agressif	score	stan	sten	score T
antagoniste   hostile	*	*	*	*
forçant   dominant	*	*	*	*



\*Ce tableau est laissé blanc afin de garantir la confidentialité des réponses fournies par les répondants ayant choisi l'anonymat.

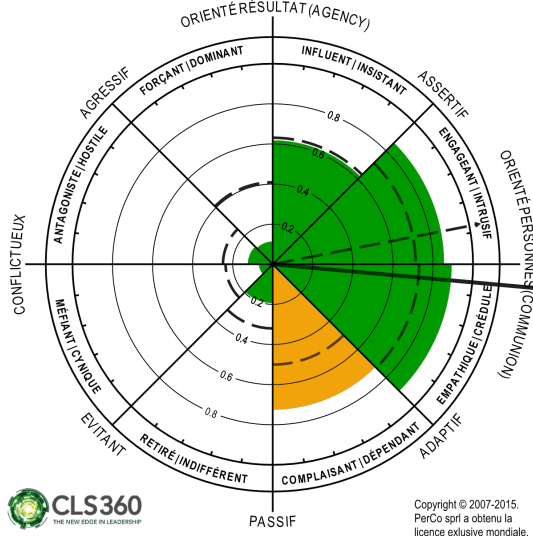
# graphiques individuels des collègues

Sample Rater 11



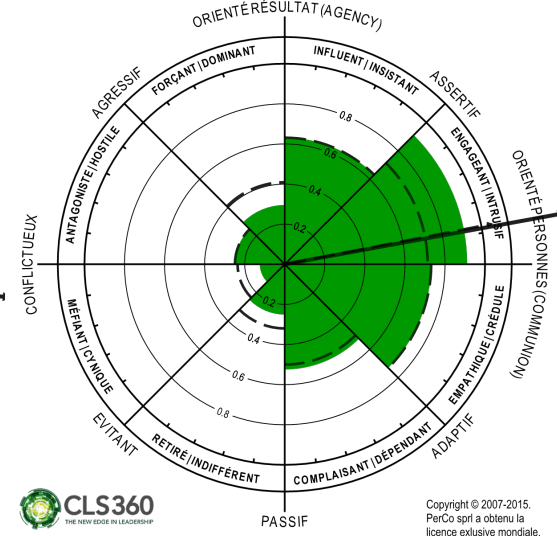
Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

Sample Rater 4



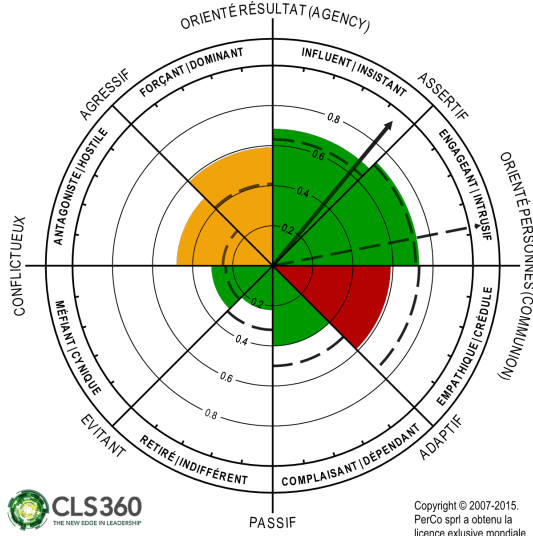
Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

Sample Rater 13



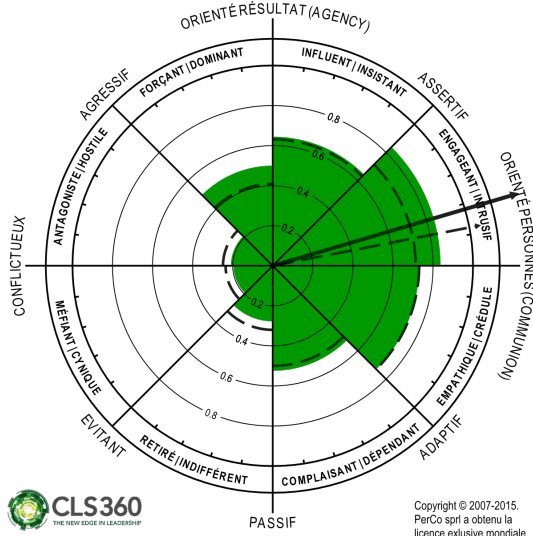
Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

Sample Rater 1



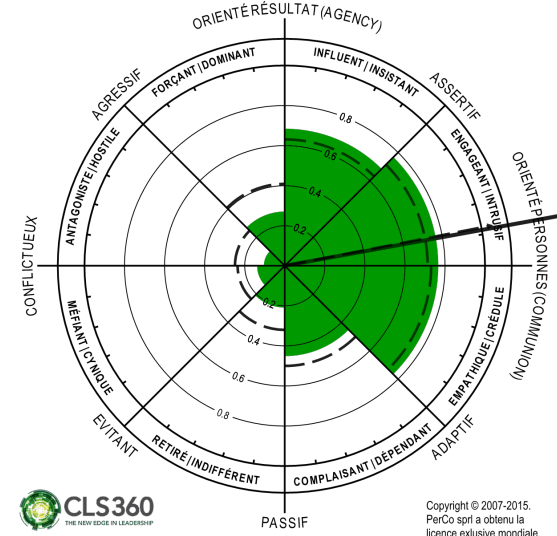
Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

Sample Rater 2



Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

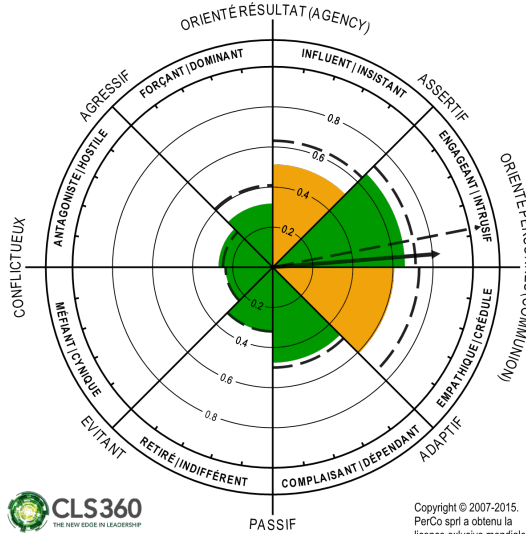
Sample Rater 8



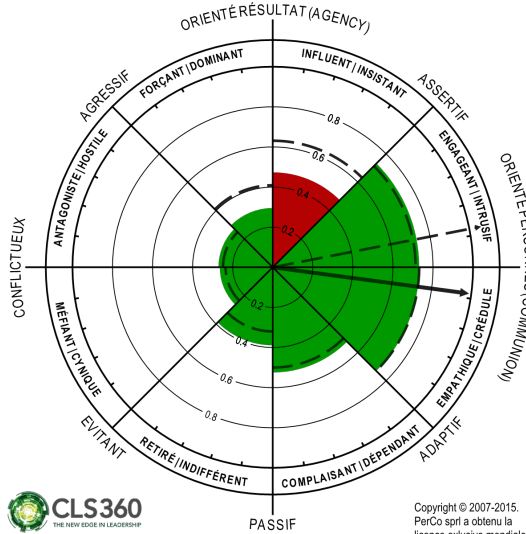
Copyright © 2007-2015. PerCo sprl a obtenu la licence exclusive mondiale.

## graphiques individuels des collègues (suite)

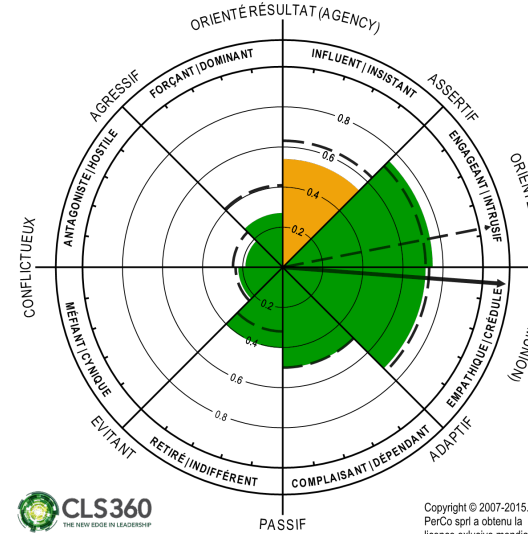
Sample Rater 9



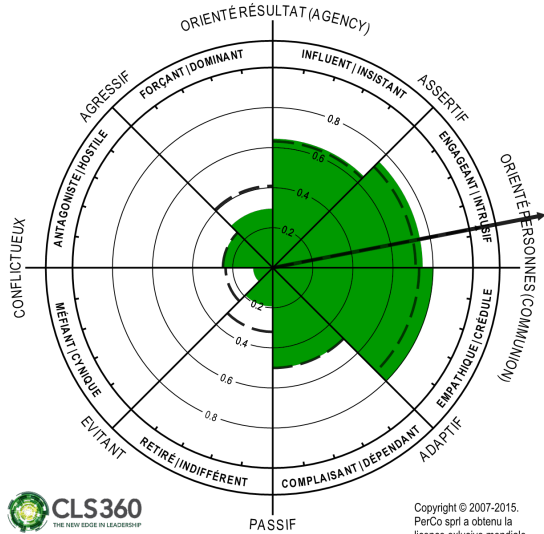
Sample Rater 3



Sample Rater 12

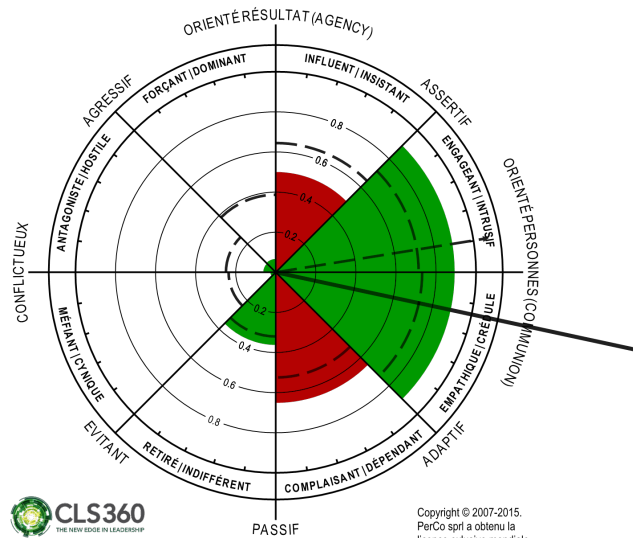


Sample Rater 5

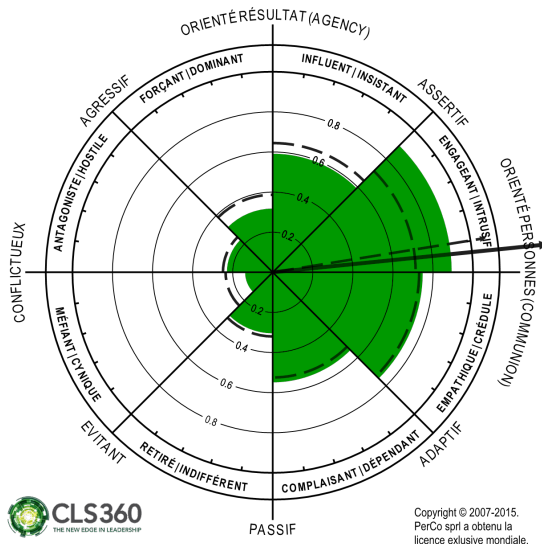


# graphiques anonymes: collègue/autre

anonymes



anonymes



## 5.5 Commentaires textuels

Les phrases suivantes sont les commentaires textuels non modifiés formulés par vous-même et vos répondants. Veuillez noter que certaines personnes peuvent être plus franches lorsque la possibilité leur est donnée de s'exprimer anonymement.

### Points forts

#### auto-description

Quels sont vos points forts dans vos interactions avec les autres?

- sed laoreet nonummy dolore sed erat ut lorem diam sit dolore elit nibh aliquam laoreet laoreet adipiscing adipiscing sit nibh amet consectetur

#### leader(s)

Quels sont les points forts de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. Sample Rater 7: adipiscing dolore tincidunt magna ut tincidunt ut sit magna

#### collègues

Quels sont les points forts de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. Sample Rater 5: sed adipiscing euismod sed consectetur euismod diam nonummy ipsum amet tincidunt erat
2. Sample Rater 9: ut
3. Sample Rater 1: euismod aliquam aliquam erat adipiscing consectetur aliquam adipiscing ut nonummy adipiscing sit dolore laoreet adipiscing amet elit aliquam consectetur elit amet elit ut euismod erat laoreet
4. Sample Rater 8: nonummy aliquam adipiscing
5. Sample Rater 12: dolore nibh tincidunt sit sit lorem euismod sed sit erat lorem erat euismod amet sed sed nonummy
6. Sample Rater 3: lorem dolor consectetur sit consectetur
7. Sample Rater 11: euismod diam lorem nibh sit aliquam ut magna adipiscing nibh sit ut adipiscing ipsum ut ipsum nonummy adipiscing ut sit tincidunt aliquam diam

8. Sample Rater 13: lorem tincidunt elit laoreet sit dolor nonummy erat lorem sed magna sit aliquam adipiscing dolor laoreet nibh laoreet
9. Sample Rater 4: amet amet aliquam dolore consectetur nonummy euismod erat consectetur laoreet dolore laoreet laoreet dolor sed consectetur diam nibh laoreet elit nibh sit
10. Sample Rater 2: dolore lorem euismod nibh consectetur elit dolore magna nibh aliquam sit elit dolor magna lorem nibh elit dolor dolor elit adipiscing erat erat diam erat ut sit amet elit nonummy laoreet magna sed sed amet lorem consectetur dolor laoreet sed sed amet magna euismod aliquam diam magna

#### anonymes

Quels sont les points forts de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. anonymes: aliquam ipsum tincidunt ut ut erat elit dolore elit laoreet
2. anonymes: dolor ut erat consectetur ut nibh dolore euismod lorem lorem consectetur erat ipsum aliquam nonummy euismod aliquam euismod nonummy laoreet



## 5.5 Commentaires textuels (suite)

### Points à améliorer

#### auto-description

Quels sont les points que vous devriez améliorer dans vos interactions avec les autres?

- laoreet diam ut amet euismod erat magna lorem diam ipsum euismod magna nibh consectetur erat laoreet ipsum consectetur euismod laoreet elit sit tincidunt nonummy ipsum sit euismod diam consectetur lorem dolore elit laoreet adipiscing elit amet ipsum laoreet lorem sit nibh dolore ut euismod magna ut dolore

#### leader(s)

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer dans ses interactions avec les autres?

1. Sample Rater 7: sit amet dolor ipsum nonummy laoreet sed tincidunt ut erat sit magna tincidunt dolore ut elit consectetur dolor ut nibh ipsum aliquam magna amet ut sit sit nibh amet aliquam magna sit ut erat sed magna tincidunt ipsum nonummy ut ut ut erat ipsum ipsum ipsum

#### collègues

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer dans ses interactions avec les autres?

1. Sample Rater 5: laoreet lorem dolore dolore nonummy
2. Sample Rater 9: ipsum
3. Sample Rater 1: diam adipiscing sed sit ipsum elit tincidunt magna euismod lorem elit magna dolor nibh dolore nibh tincidunt
4. Sample Rater 8: magna
5. Sample Rater 12: tincidunt
6. Sample Rater 3: elit dolore diam euismod nonummy sed magna diam elit consectetur laoreet ipsum sed adipiscing aliquam

7. Sample Rater 11: diam magna nonummy laoreet aliquam lorem diam
8. Sample Rater 13: elit elit nonummy amet elit ipsum tincidunt erat erat adipiscing tincidunt euismod aliquam tincidunt adipiscing laoreet adipiscing ut dolore elit
9. Sample Rater 4: nibh aliquam dolor amet nonummy nonummy laoreet lorem amet tincidunt euismod consectetur laoreet diam euismod consectetur sit diam amet nibh ut dolor dolor ut euismod aliquam amet nibh magna adipiscing
10. Sample Rater 2: tincidunt sed ipsum laoreet ipsum diam nonummy sed sed diam amet ipsum sed tincidunt nonummy aliquam ut sed nonummy sit adipiscing tincidunt nonummy ut diam elit ipsum nonummy diam nibh adipiscing dolore sed laoreet diam tincidunt tincidunt elit elit aliquam erat elit diam adipiscing

#### anonymes

Quels sont les points que cette personne devrait améliorer dans ses interactions avec les autres?

1. anonymes: consectetur
2. anonymes: erat dolor diam diam nonummy ut nibh dolor aliquam nibh adipiscing tincidunt elit ut lorem lorem amet aliquam aliquam nibh aliquam adipiscing euismod elit ut laoreet nonummy erat lorem consectetur diam ut ut aliquam dolor ipsum amet nonummy laoreet aliquam aliquam dolor erat sed ut laoreet nonummy dolore

## 5.5 Commentaires textuels (suite)

### Points vraiment faibles

#### auto-description

Quels sont vos réels points faibles dans vos interactions avec les autres?

- dolor sit aliquam tincidunt magna aliquam lorem ipsum sed erat sed elit nibh nibh sit laoreet laoreet sit ipsum erat diam dolor elit dolor tincidunt diam elit

#### leader(s)

Quels sont les réels points faibles de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. Sample Rater 7: nonummy

#### collègues

Quels sont les réels points faibles de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. Sample Rater 9: aliquam
2. Sample Rater 2: lorem
3. Sample Rater 8: ut lorem
4. Sample Rater 3: amet amet aliquam dolore consectetur nonummy euismod erat consectetur laoreet dolore
5. Sample Rater 4: sed adipiscing euismod sed consectetur euismod diam nonummy ipsum amet tincidunt erat ipsum consectetur dolor
6. Sample Rater 13: amet
7. Sample Rater 1: dolore
8. Sample Rater 5: dolor ut erat
9. Sample Rater 11: dolore nibh tincidunt sit sit lorem euismod sed

sit erat lorem erat euismod

10. Sample Rater 12: lorem tincidunt elit laoreet sit dolor nonummy erat lorem sed

#### anonymes

Quels sont les réels points faibles de cette personne dans ses interactions avec les autres ?

1. anonymes: euismod
2. anonymes: adipiscing dolore tincidunt magna ut tincidunt ut sit magna diam dolor sit elit lorem amet erat erat dolore adipiscing laoreet ipsum consectetur adipiscing erat consectetur ipsum

## Références

Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.

Fournier, M.A., Moskowitz, D.S., & Zuroff, D.C. (2011). Origins and applications of the interpersonal circumplex. dans L.M. Horowitz, & S. Strack (éd.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 57-74). New York: John Wiley & Sons.

Horowitz, L. M., & Strack, S. (éd.). (2011). *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*. New York: John Wiley & Sons.

Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research: Personality, psychopathology, and psychotherapy*. New York: John Wiley & Sons.

Redeker, M. (2012). *Around leadership: Using the Leadership Circumplex to study the impact of individual characteristics on perceptions of leadership (Thèse de doctorat non publiée)*. Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas.

Redeker, M., de Vries, R. E., Rouckhout, D., Vermeren, P., & de Fruyt, F. (2012). Integrating leadership: The Leadership Circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Première publication en ligne : <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.738671> (téléchargement gratuit).

Vermeren, P. (2014). *Le cercle du leadership. Le lien entre la pratique et la science*. Gand: Academia Press.





# CBS360

THE NEW EDGE IN BEHAVIOUR

Le présent rapport a été préparé exclusivement pour

## Sample Leader

par PerCo sprl.

**Pour de plus amples informations ou toute question relative au présent rapport, contactez nos bureaux:**

**PerCo sprl**  
Kontich, Belgique

**T** +32 (0)3/ 235 02 92  
**E** [info@perco.be](mailto:info@perco.be)

**[cls360.com](http://cls360.com)**

Copyright © 2007-2015. Le CBS360 appartient à Danny Rouckhout, Rik Schacht, Sarah Kiesler et Benjamin Kiesler. A4SK Consulting bvba (Patrick Vermeren) et Frank Rengelink bvba (Frank Rengelink) ont obtenu la licence exclusive mondiale. CLS360 Pty. Ltd. détient la licence exclusive pour la version anglaise du CBS360. PerCo sprl est le distributeur de test officiel pour la Belgique et les Pays-Bas. Tous droits réservés. Aucune partie du présent rapport, y compris notamment mais pas exclusivement les questions de CBS360, les normes, les échelles ou les circomplexes, ne peut être utilisée, reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque procédé que ce soit, par un moyen électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable de l'éditeur, PerCo sprl. Toute demande de renseignement peut être adressée à PerCo à l'adresse [info@perco.be](mailto:info@perco.be).