

Pourquoi ce livre ?

Au cours de ma carrière de consultante dans le domaine du leadership, j'ai eu l'immense plaisir de travailler avec de nombreuses entreprises multinationales sur des projets de feedbacks 360 degrés. J'ai adoré ces projets car, sous une apparente facilité, ils révèlent une réalité beaucoup plus complexe qui touche autant à des aspects individuels de leadership qu'à la culture d'entreprise. Les projets menés avec ces entreprises m'ont montré que la complexité de tels projets était systématiquement sous-estimée par mes interlocuteurs. Malgré la démocratisation croissante des questionnaires de type 360 degrés – ou justement à cause de cette démocratisation... – les 360° sont considérés comme étant des outils simples d'utilisation, faciles à mettre en œuvre et donc ne demandant ni beaucoup d'efforts, ni beaucoup d'attention. En bref, ce sont des outils parfaits dans un monde où les ressources humaines et les managers n'ont pas le temps de tout faire et où cocher les cases des KPIs¹ est plus important que de passer du temps pour lancer un projet de feedback 360° dans les règles de l'art.

Avec ce livre, je veux tordre le cou à cette croyance ! Ces deux dernières décennies m'ont démontré, chaque jour, qu'elle est fausse et utopique. Je veux vous aider à faire passer le message auprès de vos décideurs qu'un 360° « vite-fait-bien-fait » est un mythe. S'il est vite fait, il sera nécessairement mal fait. Je crois absolument en la valeur

1. *KPI (ou Key Performance Indicator) : indicateur-clé de performance qui mesure le degré d'atteinte d'objectifs quantitatifs. Les KPIs se concentrent sur le « quoi » de la performance et sont à distinguer des compétences et comportements de leadership qui se concentrent sur le « comment ».*

Note : toutes les définitions des termes sont données dans le cadre d'un projet de 360° et sont donc susceptibles d'être différentes de l'acception de ces mêmes termes dans le langage courant. Toutes ces définitions sont rassemblées dans le glossaire à la fin de cet ouvrage.

indiscutable des 360° et je constate qu'ils n'ont pas aujourd'hui la considération qu'ils méritent.

Je souhaite aussi partager avec vous mon expérience : vous présenter les meilleures pratiques que j'ai pu observer et appliquer, vous alerter sur les pires pratiques que j'ai inmanquablement parfois croisées, pour vous aider à chaque étape de la mise en œuvre d'un projet de feedback 360°.

Pourquoi faire cela ? Tout simplement pour que ces fantastiques outils de 360°, qui peuvent réellement être des accélérateurs fascinants, obtiennent la reconnaissance et l'attention qu'ils méritent au sein des entreprises. Et aussi pour vous aider à avoir un retour sur investissement, car *in fine*, c'est notre objectif à tous dans le monde actuel...

Mais finalement, mon rêve serait que les outils de 360 degrés deviennent inutiles. Je reste intimement convaincue que si les meilleures pratiques évoquées dans ce livre sont véritablement mises en œuvre, les 360° deviendront alors superflus car vous aurez su créer la culture du feedback nécessaire au partage des perceptions et des ressentis de chacun sans devoir recourir à des outils externes.

Une petite histoire en préambule

Il était une fois un monastère, dans une contrée lointaine, où un jeune moine aveugle de naissance vient de rejoindre ses condisciples. Il a choisi ce monastère car il sait que d'autres moines résidents souffrent de maladies similaires ayant gravement affecté leurs capacités visuelles.

Ce monastère, perdu au milieu d'une nature verdoyante, est connu par les villageois des environs comme servant également de refuge pour animaux. Un jour, un villageois arrive au monastère et y laisse un animal qu'il a trouvé, complètement égaré, et qu'il ne peut en aucun cas garder dans sa ferme.

Notre jeune moine étant à proximité, il s'approche de l'animal en question et commence à tâter son flanc. Il le découvre à la fois ferme et ridé sans savoir déterminer en présence de quel animal il se trouve. Il décide d'appeler un autre moine pour l'aider. Ce dernier s'approche, avance ses mains, et découvre une sorte d'imposant poteau dont il peut à peine faire le tour avec ses bras. La surface n'est pas complètement lisse et présente quelques aspérités. Son diamètre impressionnant suggère une force peu commune. Perplexe, il appelle un autre moine.

Le troisième moine s'avance, tend ses mains et attrape une sorte de tige souple dont le diamètre est un peu plus petit que son avant-bras. Elle est terminée par une sorte de plumet quelque peu dégarni. Le trouble allant croissant, un autre condisciple arrive.

Ce quatrième moine tend ses bras vers le haut et ses mains entrent en contact avec une matière souple. Est-ce un cuir finement tanné ? Une membrane ? À quoi peut-elle servir ?

PRÉPARER ET CONDUIRE UN 360° EFFICACE

Un cinquième moine arrive d'un autre bâtiment pour apporter son aide. Alors qu'il s'approche prudemment de l'animal pour ne pas l'effrayer, tendant ses bras en avant pour éviter toute collision, quelle n'est pas sa surprise lorsqu'il rencontre un gros cylindre à la fois souple et résistant. Ce cylindre lui fait penser au corps d'un gros python, sauf que son contact n'a pas la froideur caractéristique des reptiles. De plus, l'extrémité est perforée par deux orifices qu'il ne sait identifier.

Chaque moine comprend qu'il est en face de quelque chose qu'il n'a jamais rencontré jusqu'à ce jour et aucun n'est pas capable, tout seul, de l'appréhender dans sa globalité. Notre jeune moine prend alors les devants et suggère :

« Pourquoi ne décrivions-nous pas ce que nous avons entre les mains ? En mettant ensemble ce que nos mains perçoivent nous pourrions alors peut-être comprendre quel est cet animal ! »

L'idée est jugée excellente et chaque moine décrit alors à haute voix ce qu'il perçoit de l'animal. Après que le dernier a pris la parole, ils s'exclament alors tous en chœur : « C'est un éléphant ! »

Chapitre 1

Qu'est-ce qu'un 360° et à quoi ça sert ?

Les outils de 360° sont nés du double constat suivant :

1. Un individu ne se comporte pas toujours de manière identique dans les situations professionnelles qu'il rencontre, ni avec tous ses interlocuteurs³. Différents contextes, différents interlocuteurs vont engendrer des comportements différents.
2. Même si un individu se comporte de manière identique dans toutes les situations, le fait qu'il s'adresse à des personnes différentes engendrera des interprétations différentes (on parlera de « perceptions » selon le vocabulaire des 360°) de ses comportements.

Toute la complexité réside dans ce terme « différent », que j'ai déjà utilisé 5 fois ! « *Comment est-ce que je suis perçu ?* », « *Qu'est-ce que les autres pensent de moi ?* », « *Y a-t-il un décalage entre comment je me perçois et comment les autres me perçoivent ?* » L'objectif d'un 360° est de répondre à ces questions.

Cet outil fonctionne donc comme un miroir à multiples facettes. Chacune des facettes de ce miroir nous renvoie un reflet que nous

2. 360° (ou feedback 360° selon sa dénomination complète) : outil qui permet, sur la base d'un questionnaire standardisé et anonyme de comprendre comment les compétences de leadership d'un individu sont perçues dans son contexte professionnel.

3. Note générale : toutes les formulations sont au masculin. Cette formulation non inclusive a été choisie dans un souci de fluidité de lecture. Elle n'est pas le reflet d'une quelconque volonté d'évincer la moitié de l'humanité.

émettons. Et c'est en mettant tous ces reflets ensemble que nous pouvons accéder aux perceptions que nous générons chez autrui. Dans le contexte qui est le nôtre, cela nous donne accès aux perceptions qu'ont de nous les personnes avec lesquelles nous travaillons. Tout comme nos moines dans l'histoire en préambule : chacun a une partie de la vérité et ce n'est qu'en regroupant toutes ces vérités, ou facettes, que la vision d'ensemble devient accessible. L'enjeu du 360° est donc d'être prêt, d'avoir envie de regarder dans ce miroir pour comprendre puis accepter l'image qu'il renvoie de nous-même. Et ensuite, si cette image ne nous satisfait pas pleinement, d'identifier quoi changer et comment y parvenir.

Un 360° n'est donc ni plus ni moins qu'une méthodologie qui vise à rassembler les points de vue des personnes avec lesquelles un individu travaille dans le but essentiel d'aider cet individu dans ses efforts de développement.

Nous appellerons cet individu « le participant⁴ ». Les autres personnes sollicitées sont « les répondants⁵ ». Un questionnaire⁶ de 360° permet donc au participant de comprendre comment les personnes avec lesquelles il travaille le perçoivent dans le contexte professionnel. Il sera aidé dans cette compréhension par un coach avec lequel il interprétera les résultats obtenus.

Les coaches jouent un rôle essentiel dans les 360°. Leur mission est d'accompagner les participants dans la découverte, la compréhension et l'acceptation de leurs résultats au cours d'une session de feedback individuelle⁷. Les coaches peuvent être des personnes internes à l'entreprise du participant et donc le plus souvent membres de la fonction RH. Ils peuvent aussi être des personnes externes à l'entreprise. Ce sont alors généralement des consultants de l'entreprise qui fournit l'outil de 360° ou des indépendants. Dans tous les cas, il est essentiel que le coach ait eu la formation nécessaire sur l'outil utilisé. Si vous

4. *Participant* : individu au centre d'un dispositif de 360°, à savoir la personne qui est évaluée et que l'on cherche à développer.

5. *Répondant* : personne sollicitée dans le cadre d'un 360° pour donner sa perception des compétences et comportements de leadership du participant.

6. *Questionnaire* : liste de questions standardisées couvrant les compétences de leadership désirées par l'entreprise et qui est transmise aux répondants afin de recueillir leurs perceptions quant au participant.

7. *Session de feedback* : moment privilégié entre un coach et un participant pour aider ce dernier à comprendre les résultats de son 360° et identifier les priorités de développement les plus pertinentes.

souhaitez en savoir plus sur l'accréditation des coaches, le chapitre 9 « L'accréditation des coaches internes » vous permettra d'approfondir le sujet.

Ce participant à un processus de feedback 360° peut tout aussi bien être un contributeur individuel (c'est-à-dire n'ayant pas de responsabilités managériales), qu'un manager ou encore un cadre dirigeant. Comprendre les perceptions que l'on génère dans le but de s'améliorer est important quel que soit son niveau hiérarchique.

Un 360° possède donc certaines caractéristiques qui lui sont propres :

- Il a pour objectif **le développement** de l'individu en l'aidant à prendre conscience de la façon dont il est perçu au travail. Sauf rares exceptions (sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir), le 360° n'est pas un outil de mesure de la performance.
- Il **rassemble les points de vue** (c'est-à-dire les perceptions) de personnes qui travaillent avec le participant. Ce n'est donc pas une évaluation réalisée par des professionnels de la mesure des compétences⁸ de leadership.
- Il se concentre sur les **compétences et comportements⁹ de leadership**. Ce n'est donc pas un questionnaire « tous azimuts » cherchant à couvrir tout l'éventail des aptitudes¹⁰ possibles, ni un test de personnalité.
- Étant donné qu'il a été conçu et mis en œuvre pour aider l'individu dans son développement, ses **résultats sont confidentiels** et appartiennent au participant. C'est dur, souvent ça ne plaît pas à tout le monde, mais c'est la règle ! Nous aurons l'occasion d'y revenir.
- Les réponses des personnes sollicitées pour répondre au questionnaire sont rapportées sous forme de moyennes et sont donc **anonymes**. Pas de risque de rétorsion !

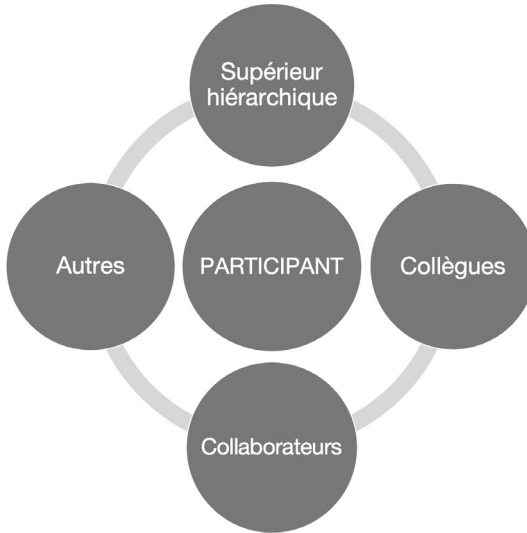
Ces caractéristiques différencient les 360° des autres outils d'évaluation dont les objectifs et méthodologies sont très différents, tels que tests de personnalité, MBTI, assessments, etc. En clair, un 360° est un outil de développement qui se focalise sur les compétences et comportements de leadership au sens large du terme.

8. *Compétence : capacité d'un individu à déployer les comportements attendus et qui permettent d'atteindre un objectif défini dans le cadre de sa fonction.*

9. *Comportement : attitude tangible et observable qu'un individu adopte dans certaines circonstances pour atteindre ses objectifs.*

10. *Aptitude : capacité d'un individu à faire une chose donnée, qu'elle soit utile ou non à l'atteinte des résultats attendus dans sa fonction.*

360°, O.K., mais combien de degrés avons-nous vraiment ? Il est appelé 360° car on souhaite associer à la démarche tous les différents types de personnes qui gravitent autour du participant : le supérieur hiérarchique, les collaborateurs, les collègues, ainsi que d'autres interlocuteurs dont le point de vue est important. On regarde donc à 360° afin d'avoir un maximum de perspectives prises en considération.



Sans me lancer dans un cours de maths, on comprend dès lors que le nombre de degrés est variable :

- Le participant + supérieur hiérarchique $\rightarrow 90^\circ$.
- Le participant + supérieur hiérarchique + collaborateurs $\rightarrow 180^\circ$.
- Le participant + supérieur hiérarchique + collaborateurs + collègues $\rightarrow 360^\circ$.

Au-delà de cette définition, qui reste volontairement générique, différentes approches sont possibles, chacune répondant aux besoins de contextes différents, et vous choisirez celle qui aura le plus de sens pour vous au regard des objectifs de votre projet.

Voici deux petits tableaux récapitulant ce qu'un 360° est et n'est pas et ce que vous pouvez en attendre, ou pas...

QU'EST-CE QU'UN 360° ET À QUOI ÇA SERT ?

Un 360 est...	Un 360° n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> - Un outil de développement - Une photo à un instant T - Un reflet des perceptions - Un regard sur les compétences de leadership - Un processus confidentiel - Un processus anonyme - Un processus dont les résultats appartiennent au participant 	<ul style="list-style-type: none"> - Un outil de sélection - Un profil gravé dans le marbre - Une image de qui vous êtes - Un test de personnalité - Un document partagé avec les RH ou le supérieur hiérarchique - Un outil de rétorsion quand on n'aime pas les réponses obtenues !

Avec un 360°, vous pouvez...	Et vous ne pouvez pas...
<ul style="list-style-type: none"> - Aider un individu à comprendre comment il est perçu - Aider à la prise de conscience de soi et de l'impact de ses comportements - Identifier ses forces et axes d'amélioration - Identifier ses priorités de développement - Adapter ses comportements pour mieux réussir 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparer les résultats de plusieurs individus - Gérer vos talents sur la base des résultats obtenus - Prendre des décisions (promotion, salaire, etc.) relatives aux individus - Identifier des hauts potentiels - Exiger de voir les résultats de vos participants

Avant d'aller plus loin, et au cas où cela ne serait pas très clair pour vous, je souhaite expliquer pourquoi on ne peut pas comparer les résultats de plusieurs participants. Je suis d'accord, c'est contraire à la logique : « *Si Nicolas obtient un 4,5 à la compétence Développe ses Collaborateurs et Angela obtient un 3,9, c'est que Nicolas est meilleur qu'Angela dans ce domaine !* » Eh bien, pas forcément... En voici la raison : l'échelle¹¹ de mesure des 360° laisse intrinsèquement place à une part de subjectivité. C'est souvent une échelle allant de « 1 – Pas du tout » à « 5 – Au plus haut point » ou de « 1 – Jamais » à « 5 – Toujours », ou bien quelque chose de similaire. Il y a donc une place pour la libre interprétation de ce que chaque point de l'échelle veut dire. Nicolas et Angela ont des répondants différents, et on dit dans notre jargon que

¹¹. Échelle (de mesure) : méthodologie choisie pour mesurer les perceptions des répondants afin d'obtenir les scores pour l'évaluation des compétences de leadership.

les répondants ne sont pas étalonnés. Cela signifie que, en tant que répondant, quand je coche un « 5 – Au plus haut point », je donne cette évaluation dans le contexte du référentiel qui est le mien. Et chaque répondant a son propre référentiel. Conséquence logique : on ne peut pas comparer leurs scores.

Il existe une deuxième raison qui explique cette impossibilité de comparer les résultats de deux participants. Je vais l'illustrer avec un exemple dans un autre domaine. Voici une liste de 5 sports : la gym, l'escalade, le ski, la course à pied et le handball. Maintenant, pensez à deux personnes que vous connaissez – choisissez plutôt des gens que vous connaissez bien, ce sera plus facile. Votre tâche est de classer ces 5 sports, pour chacune de ces personnes, en commençant par le sport dans lequel chacune est la meilleure et de faire un classement dans l'ordre décroissant. Vous terminerez donc par le sport le moins bien maîtrisé par chacune des deux personnes que vous avez choisies. Voici le classement que j'ai établi pour deux personnes auxquelles je pense :

- Nadia : 1-ski, 2-course à pied, 3-gym, 4-handball et 5-escalade.
- Marion : 1-escalade, 2-gym, 3-course à pied, 4-ski et 5-handball.

Et voici ma question pour vous : sur la base du classement ci-dessus, pouvez-vous affirmer que Nadia est meilleure en course à pied que Marion ? Bien sûr que non. Vous connaissez la hiérarchisation de ces sports pour chacune de ces personnes, mais toute comparaison entre elles deux n'aurait pas de sens. Avec les 360°, c'est exactement pareil : les résultats montrent la hiérarchisation des compétences pour chacun de leur profil, et toute comparaison de deux profils est caduque.

Le fait que les résultats d'un 360° ne puissent donc pas être utilisés pour prendre des décisions de promotion, d'évolution de salaire, etc., ne signifie pas que le 360° est totalement isolé des processus de gestion des talents. Comme l'illustre l'anecdote suivante, les efforts de développement réalisés par les managers dans le cadre d'un 360° peuvent tout à fait être récompensés. La différence étant que ce sont les efforts à l'issue du 360° qui sont récompensés et non les scores obtenus.

L'anecdote

Alors que les résultats des 360° ne peuvent pas être utilisés pour de la sélection (promotion, augmentation...), une entreprise pharmaceutique avec laquelle j'ai travaillé prenait en compte l'assiduité et la motivation

à travailler sur le plan de développement découlant du 360° comme critère pour faire partie du pool de hauts potentiels. La logique derrière est totalement compréhensible : « J'ai investi dans ton développement par le biais du 360°, si tu montres que tu t'investis en retour, nous sommes alors prêts à faire encore plus pour toi. » La règle inverse était également vraie dans cette entreprise : « J'ai investi dans ton développement et tu n'as pas saisi cette opportunité. À ce stade, je ne vais pas investir plus. »

Certains vont sans doute trouver mes propos radicaux, notamment sur le fait que les résultats du 360° appartiennent au participant et que c'est lui qui décide s'il souhaite (ou non...) partager ses résultats avec son supérieur hiérarchique ou son RH. J'entends déjà des remarques du type « *c'est l'entreprise qui finance le 360°, donc c'est quand même la moindre des choses qu'on puisse en voir les résultats !* » Je comprends totalement cette frustration de certains. Le problème est que si vous dites que les supérieurs hiérarchiques et les RH recevront les résultats, vous ne créez pas le climat de confiance nécessaire pour un feedback honnête. Vous vous retrouverez avec des résultats rappelant l'École des Fans : tout le monde a 10/10 et tout va bien dans le meilleur des mondes. Aucune action de développement ne pourra avoir lieu. L'autre option est de taire le fait que les résultats seront partagés avec les ressources humaines ou avec les supérieurs hiérarchiques des participants et de le faire sous le manteau. Mais là, je vous laisse avec votre conscience et votre éthique professionnelle...

De toutes les façons, j'ose imaginer que si vous travaillez avec un partenaire de 360° sérieux, il refusera tout net d'envoyer les rapports de feedback¹² des participants à toute personne autre que le participant lui-même et/ou le coach accrédité qui lui fera sa session de feedback.

Dites-vous qu'un 360° est un cadeau que vous faites à vos managers et ayez confiance dans le fait qu'ils en feront le meilleur usage. Je ne suis malgré tout pas naïve et nous verrons plus loin que nous ne sommes pas chez les Bisounours, il est donc important de veiller à certains aspects pour maximiser ses chances de meilleur usage.

12. *Rapport de feedback (sous-entendu « rapport individuel de feedback ») : document de synthèse qui présente les résultats d'un individu dans le but de comprendre comment ses compétences de leadership sont perçues par les personnes sollicitées dans le cadre du processus de 360°.*