

Sommaire

Pourquoi ce livre ?.....	9
Une petite histoire en préambule	11
Chapitre 1 - Qu'est-ce qu'un 360° et à quoi ça sert ?.....	13
Chapitre 2 - Le choix de votre outil de 360°.....	23
Comment choisir le bon questionnaire ?.....	23
Questionnaire standard ou sur-mesure ?	23
Un outil dans quelles langues ?	24
La mesure de l'importance des compétences.....	25
Les normes.....	26
Granularité du questionnaire : compétences vs. comportements	27
360° et gestion de la performance	30
Chapitre 3 - Le cadrage de votre projet	37
Diagnostic et objectifs.....	37
Rôles et responsabilités des acteurs	39
Les délais et le cadencement.....	44
Chapitre 4 - La communication.....	49
Objectif majeur : instaurer la confiance.....	49
La session de lancement à l'attention des participants	50
Informations à l'attention des répondants.....	53
La contribution de l'entreprise	53
La contribution du participant	54
Informations à l'attention des supérieurs hiérarchiques	55
Les Distants.....	56

Les Inexpérimentés 56
Les Investis..... 57
Informations à l’attention des HR Business Partners..... 58
Présentiel ou distanciel ? 59

Chapitre 5 - Le remplissage des questionnaires et l’édition des rapports..... 63

L’e-mail d’invitation 63
Création de la liste de répondants 65
 Quand créer sa liste de répondants ? 65
 Selon quelle procédure ? Contrôle ou confiance..... 65
 Qui inviter à son 360° ? 67
 Combien de répondants inviter dans un 360° ?..... 68
 Comment utiliser au mieux
 les catégories de répondants à disposition ? 70
Répondre aux questionnaires 72
 Encourager les répondants
 à répondre à un maximum de questions..... 73
 Les biais les plus courants..... 74
Clôture, édition, et transmission
des rapports individuels de feedback 76
 Utilisation des relances pour avoir suffisamment de données..... 76
 Clôre les questionnaires 77
 Alerter sur la confidentialité des rapports 78
 Accès des participants à leurs rapports..... 79

Chapitre 6 - La session de feedback 83

À quoi sert-elle ? 83
Quelle durée ? 84
Session en présentiel ou à distance ?..... 85
Quel coach pour quel participant ? 87
 Quand privilégier un coach interne ? 87
 Quand privilégier un coach externe ? 87
La préparation du coach à la session de feedback 89
 Regarder les données à disposition..... 89
 Comprendre la structure du rapport et ses données 91
 Identifier les messages-clés..... 92

Quand le coach a-t-il terminé sa préparation ?	94
Aspects logistiques	96
La conduite de la session de feedback.....	96
L'introduction.....	97
Le participant prend connaissance du rapport	101
Le participant identifie les messages-clés	102
En tirer les bonnes conclusions en matière de développement... ..	107
Clôre la session de feedback	110
La gestion des cas difficiles	111
Un manque de motivation	112
Une résistance au feedback marquée.....	119
Une personnalité difficile	125
Chapitre 7 - Le développement.....	133
Planifier les étapes post-session de feedback.....	133
Avoir de l'impact dans son développement.....	138
Ne pas se disperser	139
Le degré de difficulté de développement d'une compétence....	139
Aller au plus simple	141
Maintenir la motivation sur la durée	141
Apporter du soutien.....	143
Les supérieurs hiérarchiques	143
Les Ressources Humaines.....	144
Des suggestions de développement.....	145
Potentiellement toute personne de l'entreprise	146
Que se passe-t-il si rien ne se passe ?	147
Chapitre 8 - Le 360° pour des équipes	151
Pour répondre à quels besoins ?	151
Aider chacun des membres dans son développement :	
points de vigilance	152
Répondre à une problématique d'équipe.....	154
Le rôle du directeur de l'équipe.....	157
Workshop de présentation des résultats à l'équipe	158
Ses objectifs.....	158
Sa préparation	159

PRÉPARER ET CONDUIRE UN 360° EFFICACE

Sa conduite 161
Et ensuite ?..... 163
Résultats de groupe 163

Chapitre 9 - L'accréditation des coaches internes 167
Obligatoire ou non ?..... 167
Déterminer vos besoins en coaches internes 169
Qui accréditer ? 170
Déterminer le moment propice pour une accréditation..... 170
Peut-on accréditer en distanciel ? 171
Gestion de votre pool de coaches 173
Du pool à la communauté 175

Conclusion 179
Glossaire..... 183
À propos de l'auteur 187