

# LE GPS DU MANAGEMENT

*CONNAISSEZ-VOUS LES GISEMENTS INEXPLOITES  
DE VOTRE MANAGEMENT ?*

Joceline HAMON

**Ce livre blanc présente les démarches les plus utilisées pour identifier et développer les compétences managériales indispensables.**

**Il présente également une démarche puissante qui vous permettra d'identifier les gisements inexploités de votre management, pour les utiliser et déployer ainsi la performance des équipes mais aussi celle de l'entreprise.**



# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vivons-nous une époque « formidable » ?</b> .....  | <b>3</b>  |
| Une période de mutation, de changement ... peut en cacher une autre .....                                   | 3         |
| Tu n'auras d'autre choix que de rester performant (11ème commandement).....                                 | 3         |
| <b>Comment trouver le gisement caché pour développer votre performance et celles de vos équipes ?</b> ..... | <b>3</b>  |
| <b>Les démarches pour évaluer et développer les compétences managériales</b> .....                          | <b>4</b>  |
| L'assessment (ou centre d'évaluation).....  | 4         |
| Le profil de personnalité.....  | 5         |
| Le 360° Feedback individuel.....  | 5         |
| Analyse comparée des démarches d'évaluation des compétences.....  | 5         |
| <b>Le 360° Feedback Individuel</b> .....  | <b>8</b>  |
| Les résultats d'un 360° Feedback Individuel.....  | 8         |
| Le plan de progrès : objectifs et indicateurs.....  | 9         |
| <b>Le GPS du management</b> .....   | <b>9</b>  |
| Principes du GPS du Management ou 360° Management .....   | 9         |
| Les principaux avantages du 360° Management.....  | 10        |
| Cas d'utilisations de la démarche 360° Management.....  | 11        |
| Les différents types de rapports 360° Management .....  | 11        |
| Le rapport de synthèse 360° Management .....  | 11        |
| Le rapport 360° individuel avec positionnement dans le profil de groupe.....                                | 12        |
| <b>Les facteurs clés de succès</b> .....  | <b>13</b> |
| 1. Stabilité de l'organisation .....  | 13        |
| 2. Adhésion des bénéficiaires .....   | 14        |
| 3. Anonymat des réponses des répondants .....   | 14        |
| 4. Confidentialité du rapport.....  | 14        |
| 5. Processus de développement et non d'évaluation .....   | 14        |
| 6. Accompagnement et/ou de suivi des plans de progrès .....   | 15        |
| 7. Processus de communication .....   | 15        |
| <b>Les étapes du processus 360° Management</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>Quelques témoignages de bénéficiaires</b> .....  | <b>17</b> |

## Vivons-nous une époque « formidable » ?

### Une période de mutation, de changement ... peut en cacher une autre

Tout a été dit, redit, sur la période de changement et ses raisons, et ce, sur tous les médias... la mondialisation..., la concurrence accrue..., la course à la productivité..., la modification des organisations pour s'adapter à l'environnement..., la révolution des technologies de l'information avec ses corollaires l'asphyxie informationnelle... et l'intensification de la charge de travail... qui touchent les collaborateurs au-delà même des strates des cadres dirigeants.

### Tu n'auras d'autre choix que de rester performant (11ème commandement)

Aujourd'hui il est admis que ce qui distingue deux entreprises qui œuvrent sur le même secteur ou domaine d'activité, ce ne sont pas les techniques de production, qui sont à peu de chose près semblables, ce ne sont pas non plus les processus, qui sont eux-aussi similaires, ... la différence réside essentiellement dans les hommes, dans ce qu'il est convenu aujourd'hui de nommer le « capital humain ».

Confrontés à ce monde complexe, en pleine mutation, pour nous cadres dirigeants, il est nécessaire non seulement de s'adapter mais aussi de relever le défi de la performance dans ce monde qui ne cesse de bouger. Et la performance est à rechercher aussi et surtout au cœur des organisations : chez les hommes et les femmes qui œuvrent au sein de l'entreprise.

## Comment trouver le gisement caché pour développer votre performance et celles de vos équipes ?

Comment savoir **à coup sûr** où porter son attention et concentrer ses actions pour améliorer non seulement sa performance mais aussi celles de ses équipes ?

**Seul(e)**, il devient **difficile, d'y voir clair** et d'identifier les gisements inexploités de son management et de celui de ses équipes.

Comment y parvenir lorsque les repères sont mouvants, les organisations elles-mêmes étant devenues flexibles par nécessité d'adaptation ?

Il n'est donc plus possible de se référer au « travail prescrit », celui décrit et organisé dans les processus et/ou les procédures du service.

***Quand le prescrit disparaît, apparaît la compétence.***

Les auteurs ont l'habitude de ranger les compétences transverses ou managériales dans le champ des compétences de savoir-être, par opposition à tout ce qui n'est pas du « pur » savoir (des connaissances théoriques), ni du « pur » savoir-faire (des connaissances pratiques).

#### **DEFINITION :**

#### **COMPETENCE SAVOIR-ETRE**

"on trouve habituellement trois acceptions complémentaires du terme de savoir-être :

1. ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte professionnel dans lequel il se situe. Il sait être comme il faut ;
2. ce qui distingue et caractérise un individu, ce qui concerne son être profond, son identité et lui permet de réussir. Il sait exister, il sait être et pas seulement avoir ou faire ;
3. "en creux", enfin, on entendra tout ce qui n'est pas de l'ordre de la compétence technique, tout ce qui n'est ni du savoir ni du savoir-faire."

Sandra BELLIER: **Le savoir-être dans l'entreprise**, Paris, Vuibert, 1998, 202 p

## Les démarches pour évaluer et développer les compétences managériales

Il existe une multitude de démarches et d'outils ... Vouloir en faire une liste exhaustive serait d'avance voué à l'échec.

Citons les 3 les plus utilisées par les directions des Ressources Humaines.

### **L'assessment (ou centre d'évaluation)**

L'assessment consiste à mettre l'évalué **dans une situation professionnelle simulée** qu'il doit gérer dans un temps limité.

Ses comportements et attitudes sont observés et évalués à l'aide de grilles de dépouillement et ses compétences sont ensuite identifiées et scorées.

## Le profil de personnalité

Les outils profils de personnalités reposent sur la modélisation d'une réalité complexe : le fonctionnement humain ; ils nécessitent la connaissance préalable du modèle théorique.

A la suite de l'analyse de son profil de personnalité, le bénéficiaire dispose d'informations lui permettant de comprendre son fonctionnement interne.

## Le 360° Feedback individuel

Le principe consiste à recueillir l'ensemble des perceptions de l'entourage d'un individu (hiérarchique, collègues, collaborateurs, autres interlocuteurs dans l'entreprise) sur ses comportements managériaux et à les comparer à ses propres évaluations.

Ce recueil de perceptions est réalisé à l'aide d'un questionnaire portant sur des comportements observables.



*Le recueil « toutes directions » a donné son nom de 360° feedback*

## Analyse comparée des démarches d'évaluation des compétences

Tous ces outils ont en commun de faire appel à un tiers le plus souvent externe pour :

- ✓ dérouler l'évaluation,
- ✓ effectuer le dépouillement,
- ✓ restituer à l'intéressé(e) les résultats de l'évaluation.

Le plus souvent, le cadre méthodologique des outils de profil de personnalité ainsi que du 360° Feedback individuel garantit la confidentialité des résultats au seul bénéficiaire. Nous verrons plus loin pourquoi cette condition est essentielle.

*Tableau comparatif des démarches d'évaluation des compétences*

|                              | <b>L'assessment</b>  | <b>Les profils de personnalité</b>   | <b>Les 360° Feedback individuels</b>   |
|------------------------------|--|--|--|
| <b>Principes</b>             | Mise à l'épreuve dans une situation simulée  | Description du fonctionnement interne selon un modèle théorique (par ex. MBTI, Process COM)  | Recueil des perceptions autour du bénéficiaire   |
| <b>Limites du dispositif</b> | Construction « sensible » qui nécessite une validation de l'assessment   | Nécessité d'appréhender le modèle théorique pour comprendre l'analyse<br><br>Décrit le fonctionnement interne dans un cadre général mais ne prédit pas de façon opérationnelle les compétences | Nécessite d'avoir été observé(e) « en fonction » pendant une période significative (6 mois)  |
| <b>Avantages</b>             | La situation simulée est proche d'une situation "réelle" : on peut en déduire que les compétences observées lors de l'assessment sont en lien avec les compétences réelles | Permet de connaître son fonctionnement interne, éventuellement celui des autres  | Modèle du feedback, simple et directement accessible<br><br>Etat des lieux factuel et pertinent<br><br>Richesse de l'image « renvoyée par l'entourage » : perceptions différenciées par groupe d'acteurs |

Si l'assessment a beaucoup été utilisé en phase de recrutement pour sélectionner les candidats finalistes à un certain niveau de poste, il est utilisé aussi pour la détection des potentiels dans la perspective de développement des compétences.

Les profils de personnalité sont utilisés pour le développement personnel et également, à l'intérieur du processus de recrutement, comme outil complémentaire.

Le 360° feedback est un process orienté développement personnel. Malheureusement, dans les faits, il ne jouit pas nécessairement de cette image car sa mise en œuvre a souvent été dévoyée.

Utilisé quelquefois à contre-emploi comme par exemple outil d'évaluation des compétences lié à la rémunération, son image a pu être entachée et associée aux outils « suspects » ou « mouchards » au service des RH.

Lorsqu'il est mis en œuvre en respectant les facteurs clés de succès (voir la section consacrée), **le 360° feedback se révèle être un process puissant et pertinent pour développer le potentiel humain.**

En effet, le **360° feedback** présente de nombreux avantages :

- ✓ **le principe du feedback est simple et accessible par tous** : nous avons une représentation de nos interlocuteurs ; cette représentation subjective construite par l'observation de leurs comportements est accessible au travers de la consolidation des réponses au questionnaire 360° feedback,
- ✓ le recueil des différentes perceptions des comportements et leur consolidation renvoie un **état des lieux précis et complet** (questionnaire), **contrasté en fonction des interlocuteurs** (multi-direction de l'entourage du bénéficiaire),
- ✓ **l'état des lieux est reproductible**, pour mesurer les avancées,
- ✓ **l'état des lieux est pertinent** : nous impactons notre environnement en fonction de l'image irradiée ; le résultat du 360° donne accès à cette image,
- ✓ le processus met en œuvre **une dynamique positive et constructive qui diffuse dans toute l'organisation** :
  - la démarche est **une démarche affichée de progrès** (le 360° sert à bâtir le plan de progrès du bénéficiaire),
  - les répondants sont sollicités pour donner leur avis pour faire évoluer les managers (**effet de valorisation des répondants dont l'avis compte**),
  - **le questionnaire** que renseignent les répondants met en exergue les **comportements souhaités par l'organisation**, qui sont de ce fait soulignés et renforcés,
  - **« le capital humain »** est important puisqu'il est entretenu et développé.

# Le 360° Feedback Individuel

## Les résultats d'un 360° Feedback Individuel

Le 360° feedback individuel permet d'identifier **ses forces** (ou points d'appuis) **connues de soi** et reconnus des autres, mais aussi **les forces inconnues de soi** sur lesquels on gagne à s'appuyer toujours davantage dans son management.

Le 360° feedback individuel permet également d'identifier ses **axes de progrès connus de soi** ... mais aussi et surtout **ceux qui sont inconnus de soi et reconnus des autres**. Et dans ce champ « aveugle » se trouvent les risques dans son management.

Fenêtre de JOHARI : « pour s'améliorer, il faut se connaître »

|                         | <b>FORCES</b>  | <b>FAIBLESSES</b>   |
|-------------------------|--|---|
| <b>CONNUES DE SOI</b>   | <b>Forces</b><br>Forces connues de soi et connues des autres               | <b>Faiblesses</b><br>Faiblesses connues de soi et connues des autres  |
| <b>INCONNUES DE SOI</b> | <b>Opportunités</b><br>Forces inconnues de soi et reconnues par les autres | <b>Risques</b><br>Faiblesses inconnues de soi mais connues des autres |

“ Si les individus ne se rendent pas compte de leurs **forces**, comment pourraient-ils **les utiliser à leurs avantages** ?  
A contrario, s'ils ne se rendent pas compte de leurs **faiblesses**, comment pourraient-ils **s'améliorer** ? ”

## Le plan de progrès : objectifs et indicateurs

A partir de cette cartographie (forces/faiblesses, inconnues/connues), avec l'aide d'un coach expert dans les démarches 360°, il est possible d'identifier 2 à 3 objectifs de progrès qui vont faire une différence notable pour le manager dans son management et donc dans ses résultats.



***Les résultats du 360° feedback constituent pour le manager un outil puissant d'orientation de son développement personnel et professionnel***

comme le GPS pour l'automobiliste en recherche de son chemin.

***Le 360° individuel permet d'orienter ses actions et de se focaliser sur les points qui vont faire une différence dans son propre management.***

Or, comme l'affirme Guy LEBOTERF, chercheur et auteur de nombreux ouvrages sur les compétences, « **aujourd'hui, on peut de moins en moins être compétent tout seul !** »

**Insuffler une dynamique collective** qui convie, incite au changement individuel, non un manager isolé, mais au contraire tout un groupe de managers, permet de garantir et décupler la performance dans une organisation.

## Le GPS du management

### Principes du GPS du Management ou 360° Management

Il repose sur le principe du 360° Feedback individuel.

Pour le bénéficiaire et ses répondants, le processus et les étapes de la démarche sont en grande partie identiques.

Le 360° Management permet de positionner les résultats de son propre 360° Feedback dans les résultats d'un groupe de managers de même rôle, ou de même fonction, ou de même niveau hiérarchique.

**Il organise une sorte de benchmark de ses résultats par rapport au profil de groupe** constitué par d'autres managers de la même entreprise.

Un groupe de managers peut être constitué par exemple par le Comité Exécutif, le Comité de Direction, les N-1 de toute l'organisation, les N-2 par site de toute l'organisation...

***Le 360° Management donne un éclairage supplémentaire : comment je me situe par rapport aux autres managers de même position que moi ?***

### **Les principaux avantages du 360° Management**

- ✓ **La même démarche que le 360° individuel** : les répondants ne sont pas sollicités davantage.
- ✓ **Utilisation du même questionnaire 360° Individuel** pour le collectif de managers partageant le même profil de groupe.
- ✓ La **démarche étant collective**, on constate un **effet de dynamique**, une émulation dans la mobilisation de ses répondants.
- ✓ Le manager bénéficiaire reçoit le rapport avec son positionnement dans les résultats du profil de groupe. Il peut ainsi visualiser comment il se situe par rapport à des managers de même niveau et **être davantage incité à se mettre en action.**

**“ Seul(e) face à ses résultats, on peut finalement en minimiser la valeur et l'importance et donc renoncer à évoluer. Avec des résultats positionnés dans le profil de groupe de managers de son entreprise (ce qui nous donne des **points de comparaison et nous challenge**), il est plus difficile de rester aveugle et immobile face à l'image renvoyée. ”**

*L'un des bénéficiaires*

- ✓ **Le profil de groupe est entièrement anonyme. Il peut être remis au DG, au DRH, à chacun des patrons des groupes de managers bénéficiaires. Il est remis aux bénéficiaires.**

Il permet d'identifier les points forts et les axes de progrès du groupe de managers et d'élaborer un **plan d'accompagnement collectif pertinent.**

## Cas d'utilisations de la démarche 360° Management

Les utilisations d'une telle démarche sont nombreuses. Citons quelques unes des utilisations constatées le plus fréquemment chez nos clients :

- ✓ **Déclencher le changement** dans une organisation en impulsant une dynamique positive basée sur la synergie du collectif.
- ✓ **Mobiliser ou remobiliser l'ensemble des collaborateurs** et pas seulement le management, dans la perspective d'une performance individuelle et collective accrue, notamment après une phase d'attente ou de réorganisation.
- ✓ **Décloisonner les relations individuelles dans l'équipe et les relations du groupe avec le reste de l'organisation** car chacun sollicite l'avis des interlocuteurs avec lesquels il est en relation (hiérarchiques, collatéraux, collaborateurs, autres interlocuteurs).
- ✓ **Faire évoluer le management vers une culture plus impliquante, plus collaborative** dans le cadre d'une organisation qui cherche à développer de la synergie et de la transversalité.
- ✓ **Faire évoluer le fonctionnement d'un Comité de Direction** à partir d'un état des lieux factuels et pertinent.

“ **Le 360° Management agit comme un catalyseur vers une performance managériale accrue tant au niveau individuel que collectif, en suscitant une saine émulation.** ”

## Les différents types de rapports 360° Management

2 rapports sont édités : le rapport de synthèse du profil de groupe, et, pour chaque manager qui a bénéficié de la démarche, un rapport 360° Feedback individuel avec son positionnement dans le profil de groupe.

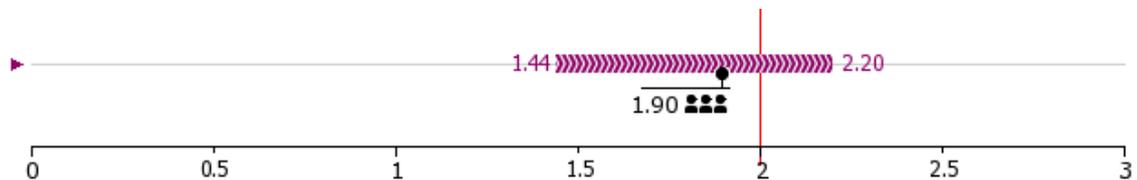
### Le rapport de synthèse 360° Management

Le rapport de synthèse 360° Management (ou rapport du profil de groupe) permet :

- ✓ de mettre en lumière les écarts pertinents (scores les plus bas, scores les plus haut) ainsi que la moyenne du profil de groupe,
- ✓ d'appréhender les comportements managériaux dominants qui prévalent dans le groupe et ceux qu'il est nécessaire de développer.

**Ce rapport, entièrement anonyme, peut être transmis aux RH** qui disposent ainsi d'un outil d'évaluation des compétences managériales du groupe.

Extrait d'un rapport de synthèse portant sur le comportement observable :  
Il(elle) concrétise les axes stratégiques en objectifs réalisables.



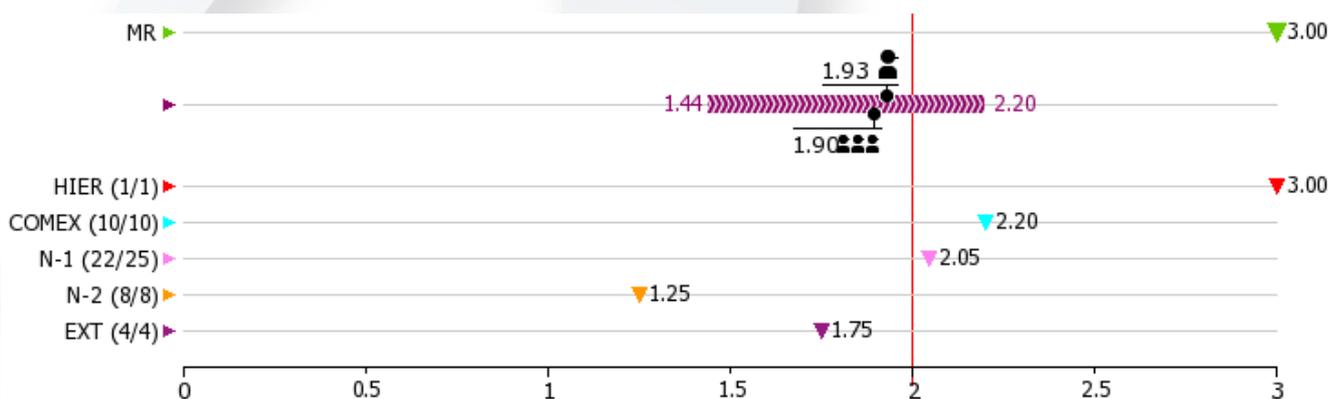
L'un au moins des managers obtient un score de 1.44 (en deçà du repère vertical rouge des scores satisfaisants, qui est à 2).

L'un au moins des managers obtient un score de 2.20, score max du groupe.

La moyenne du profil de groupe se situe à 1.90 (en-deçà du repère des scores satisfaisants). **Le groupe gagnerait à faire évoluer cette compétence !**

### Le rapport 360° individuel avec positionnement dans le profil de groupe

Extrait d'un rapport 360° Feedback individuel positionné dans le profil de groupe portant sur le comportement observable :  
Il(elle) concrétise les axes stratégiques en objectifs opérationnels



L'axe MR représente ici l'auto-évaluation.

Le score obtenu sur chacun des groupes de répondants HIER (hiérarchique), COMEX (pairs), N-1 (collaborateurs directs), N-2 (collaborateurs « éloignés »), EXT (interlocuteurs extérieurs) est indiqué sur l'axe correspondant.

Le rapport individuel destiné à chaque manager lui permet de :

- ✓ visualiser les scores obtenus pour chaque groupe de répondants concerné,
- ✓ **se situer au sein de son groupe de managers et visualiser ainsi sa contribution au profil de groupe.**

Chacun peut ainsi prendre conscience :

- ✓ de ses forces et axes de progrès perçus par son entourage,
- ✓ des points de force et des progrès potentiels du groupe ou de l'équipe,
- ✓ de ses progrès individuels pour améliorer sa contribution au groupe et donc à la performance du groupe.

### **Un exemple d'illustration de la notion de groupe de manager**

Avec un même groupe de managers, il est possible de constituer différents "profils de groupes".

Si par exemple les managers sont répartis par région, certains ayant des responsabilités opérationnelles et d'autres fonctionnelles, il est possible de constituer plusieurs profils de groupe (sans aucune sollicitation complémentaire des répondants) :

- ✓ le profil de groupe constitué de l'ensemble des managers,
- ✓ les profils de groupe des managers regroupés par région,
- ✓ les profils de groupe des managers regroupés par nature de fonction, etc. et toute autre regroupement qui peut paraître pertinent dans le contexte précis de l'organisation.

## **Les facteurs clés de succès**

Pour réussir, - aussi puissant et pertinent soit-il -, ce processus ne peut être déployé sans précautions. Il s'agit de bien vérifier la présence des 7 facteurs clés de succès.

### **1. Stabilité de l'organisation**

Pour que le 360° Management puisse être déployé il est nécessaire que l'entreprise soit dans une phase stable de son organisation. Si elle sort d'un plan de restructuration, d'une réorganisation, il est plus prudent d'attendre que chacune et chacun ait pu retrouver ses marques dans la nouvelle organisation avant de procéder à son lancement.

Le 360° Management agit comme un catalyseur qui bouscule, incite à la remise en cause individuelle de chaque manager bénéficiaire, l'invitant ainsi à sortir de sa zone de confort. Il faut en contrepartie que l'extérieur soit relativement « stable ».

## 2. Adhésion des bénéficiaires

Pour que chacun puisse s'engager dans la démarche de progrès, de changement, il est nécessaire d'être volontaire. Obtenir l'adhésion des bénéficiaires est relativement aisé dès lors que l'on garantit la confidentialité des résultats.

## 3. Anonymat des réponses des répondants

Pour obtenir des réponses authentiques de la part de tous les répondants, il faut « protéger les réponses ». L'anonymat des répondants est donc l'un des éléments clés pour obtenir leur participation au processus de progrès en toute authenticité.

Les seules réponses qui n'ont pas besoin d'être couvertes par l'anonymat des répondants sont celles données par le hiérarchique du manager, qui a tout intérêt à communiquer au fil de l'eau et de façon claire, son feedback à ses collaborateurs.

## 4. Confidentialité du rapport

Pour ne pas biaiser les réponses, **le seul destinataire des résultats** doit être **l'intéressé** et lui seul.

Dans le cas où le rapport ne serait pas transmis au seul intéressé mais au hiérarchique ou aux RH, certains répondants peuvent avoir la tentation par questionnaire 360° interposé, soit de « régler leur compte » avec le bénéficiaire, soit au contraire, de « renvoyer l'ascenseur ».

Dans un cas comme dans l'autre, les résultats sont biaisés et la suite de la démarche sera fortement altérée voire contestée.

## 5. Processus de développement et non d'évaluation

La prise en compte de l'ensemble des perceptions et l'élaboration du plan de progrès doivent être organisées sur le plan individuel d'une part et avec le groupe d'autre part.

Dans le cadre **individuel**, **deux séances, espacées dans le temps** seront organisées avec chacun des bénéficiaires : la première de restitution des résultats, la seconde pour l'élaboration du plan de progrès. Ces 2 séances sont conduites par un coach-consultant externe, neutre, qui intervient dans un **cadre de confidentialité strict**.

Au niveau **collectif**, la séance de restitution du profil de groupe permettra d'identifier les besoins de changement commun à tout le management. Un des exemples courants est le besoin de **transversalité et de coopération** qui est une compétence mettant en jeu le « collectif » ; les compétences « collectives » ne peuvent être travaillées uniquement au niveau individuel.

## 6. Accompagnement et/ou de suivi des plans de progrès

Une fois les plans de progrès élaborés, il ne s'agit pas de les classer mais, au contraire d'en assurer le suivi.

Les plans de progrès individuels comprennent 2 à 3 objectifs de développement qui portent sur les compétences de savoir-être. Ces objectifs sont associés à des indicateurs observables et mesurables. Quelquefois, ils sont assortis de mesures d'accompagnement tel du coaching, de la formation, du tutorat, du mentorat, des lectures d'ouvrages ciblés ...



Dans tous les cas, les objectifs de développement individuels doivent faire l'objet d'un suivi à une fréquence pertinente dépendant de la nature des objectifs.

*Sans accompagnement, le trésor a été découvert mais ne sera pas exploité !*

Le plan de progrès collectif a lui aussi besoin d'être accompagné et d'autant plus qu'il s'agit de développer des compétences collectives.

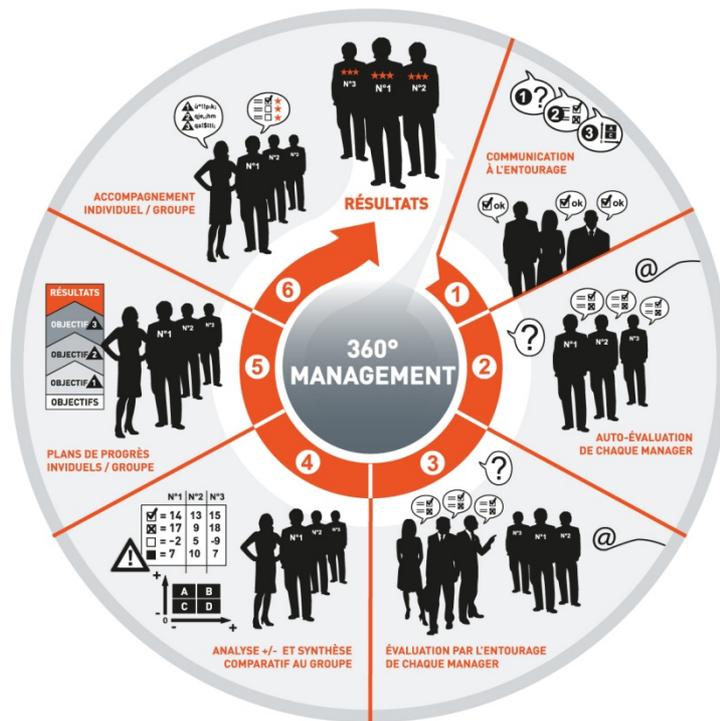
## 7. Processus de communication

Une communication s'appuyant sur les facteurs clés de succès, tout au long du processus, permettra de contrecarrer les représentations négatives du 360° qui sont liées au non respect des facteurs clés de succès.

# Les étapes du processus 360° Management

Au nombre de 7, elles permettent de conduire le processus vers l'adhésion et l'implication de tous. A noter que l'étape 1 (la communication) peut s'avérer nécessaire sur tout le processus (et pas seulement au début).

- ✓ **Etape 0** : se décompose en 2 sous-étapes
  - **Etat des lieux** effectué avec le commanditaire pour vérifier et valider les facteurs clés de succès, identifier les KPI (Key Performance Indicator) qui sont à faire évoluer, recenser les documents dont dispose l'entreprise tel le référentiel de compétences, les descriptifs de fonction, les chartes éthiques ou code des valeurs,....
  - **Elaboration du questionnaire 360°** « sur-mesure » **et validation** lors d'une réunion de travail avec quelques membres de l'équipe.



- ✓ **Etape 1 : communication** et sensibilisation des répondants ; un plan de communication conduit par les RH au niveau entreprise prélude à la communication que chaque bénéficiaire fera à ses répondants ; l'objectif est d'obtenir l'engagement des répondants à répondre au questionnaire 360° de façon authentique et dans la période prévue.

Chaque bénéficiaire informe son entourage (hiérarchique, pairs, collaborateurs, interlocuteurs avec lesquels il est en contact ...) qu'il entreprend une démarche de progrès ; il demande à ses interlocuteurs leur accord pour répondre de façon anonyme au questionnaire qu'ils recevront par une plate-forme de gestion automatisée qui envoie les questionnaires, recueille et consolide les réponses.

- ✓ **Etape 2 et 3** : les informations concernant l'ensemble des répondants sont saisies dans la plate-forme de gestion automatisée. **Ces étapes correspondent à la préparation de la plate-forme et à la phase de recueil des réponses aux questionnaires.**

A une date convenue, le questionnaire est ensuite envoyé par la plate-forme de gestion automatisée aux bénéficiaires et à tous les répondants.

**Puis bénéficiaires et répondants apportent les réponses aux questionnaires présentés** sur la plate-forme de gestion automatisée.

- ✓ **Etape 4 : consolidation des données par la plate-forme, édition des rapports et séances de restitution de groupe et individuelles conduites par un coach-consultant.**

Les restitutions individuelles sont effectuées avec chacun des bénéficiaires séparément, le contenu des séances de restitution est entièrement confidentiel, la durée des séances est de 1h30 à 2h.

La restitution de groupe est effectuée lors d'une séance collective de 1h à 3h.

- ✓ **Etape 5 : élaboration des plans de progrès individuels et du groupe par le coach qui a effectué les restitutions individuelles et de groupe.**

Usuellement le plan de progrès comprend de 3 à 5 objectifs de progrès associés à des indicateurs observables et mesurables et est élaboré **avec l'aide du coach** lors d'une séance de 1h30.

- ✓ **Etape 6** : Suivi et accompagnement individuel et/ou en groupe

La durée observée sur l'ensemble du processus est de 5 à 12 semaines (sauf étape 6). La durée effective dépend de la réactivité de l'entreprise.

## Quelques témoignages de bénéficiaires

*« Une fois digérés les écarts, les recueils de perception peu élogieux, on aspire véritablement à changer...et on passe à l'action. »*

*« Le 360° finalement c'est une formidable opportunité de prendre le temps de remettre les choses à plat et de repartir d'un bon pied. »*

*« J'ai appris beaucoup plus sur moi de ce 360° que des différents profils de personnalité que j'ai eu l'occasion de passer. »*

*« Ce qui me soutient et en même temps me rassure, c'est que je ne vais pas être le seul à changer. »*

*« Je trouvais le portrait caricaturé, finalement, je me rends compte qu'il est ciselé. A moi de transformer maintenant. »*

*« Ce que j'ai apprécié dans le 360° Management, c'est cette vague de changement qui a traversé toute l'entreprise et dans laquelle je suis moi aussi embarquée. »*

## **SYNTHESE : LE 360° MANAGEMENT**

- 1. *Un processus collaboratif et impliquant pour identifier les gisements cachés de performance au sein de son organisation***
- 2. *Une démarche puissante et pertinente pour développer les compétences transverses de son management***
- 3. *Des facteurs clés de succès à respecter***
- 4. *Au plan individuel : des résultats concrets, visibles et mesurables***
- 5. *Au plan collectif, les résultats le plus souvent constatés:***
  - ✓ *enclenchement d'une dynamique*
  - ✓ *développement de la transversalité*
  - ✓ *amélioration de la synergie, coopération*
  - ✓ *changement ou homogénéisation de cultures*
  - ✓ *décloisonnement des relations*
  - ✓ *évolution des équipes dirigeantes et des strates de manager vers un management performant et collaboratif*

### **Joceline HAMON**

Après une expérience de plus de 20 ans en tant que cadre opérationnel et dirigeant dans la fonction Systèmes d'Information et Organisation, dans des entreprises de secteurs variés, elle décide de se dédier au développement du potentiel humain.

Elle se forme, se perfectionne au coaching, entreprend des études et recherches en psychologie (MASTER recherche et psychologue clinicienne). Elle fonde le cabinet ALEC Coaching ([www.alec-coaching.fr](http://www.alec-coaching.fr)) en 2003, dont la mission est le développement du potentiel humain pour l'amélioration des performances de l'entreprise.

Ses compétences en systèmes d'information, son expertise des évaluations 360° la conduisent à concevoir et à faire réaliser la plateforme All-e-Quest.com pour les démarches 360° feedback ([www.all-e-quest.com](http://www.all-e-quest.com)).

Elle crée aussi ICADEM, l'Institut de Coaching à Distance pour l'Evolution du Management. ([www.icadem.net](http://www.icadem.net)) qui dispense des formations-coaching au management ?

## **Les atouts de la plate-forme All-e-Quest**

### **Spécialiste des démarches 360° feedback individuelles et collectives**

La plate-forme All-e-Quest gère les questionnaires 360° de façon automatisée. Une fois saisies les données du bénéficiaire et des répondants, (Civilité, Prénom, NOM, mail, langue) la plateforme envoie par mail les codes d'accès, effectue les éventuelles relances auprès des répondants concernés, recueille les réponses, les consolide et édite le rapport.

#### ✓ **Personnalisation**

- toute la communication : mail/écran incluant logo société
- les groupes de répondants par bénéficiaire (jusqu'à 7 groupes de répondants)
- questionnaire / échelle
- multilingue (pas de limitation des langues gérées)

#### ✓ **Questionnaires sur-mesure**

- 3 niveaux : Compétences/Dimensions/Comportements observables
- 2 types de questions :
  - scorées (liées à une échelle paramétrable) : normales ou inversées (pour traiter les biais de réponses mécaniques ou de désirabilité sociale)
  - ouvertes contextuelles (portant sur compétence / dimension / comportement observable) ou générale (de fin de questionnaire)
- aucune limitation dans le nombre de questions

#### ✓ **Automatisation du processus**

- garantie de l'anonymat des réponses des répondants
- spontanéité des réponses (pas de retour en arrière pour modifier ses réponses)
- traitement des biais de liaison inter-questions
- traitement des réponses « sans avis » ou « ne peut se prononcer »
- contrôle de la complétude des questionnaires (pour cohérence des résultats)
- relances programmables à dates/heures fixées à l'avance ou manuelles

#### ✓ **Rapports**

- riches et illustrés : diversité des graphes : radar, histogrammes, classement des compétences ayant rassemblé les scores les plus élevés (TOP 10 Max) et celles les scores les plus bas (TOP 10 min)
- 3 niveaux de consolidation : compétences / dimensions / comportements observables ; présentations des réponses par groupe de répondants
- repère visuel permettant d'appréhender rapidement la qualité des scores (satisfaisant ou non) et données chiffrées de pondération sur la participation
- non contestables : aucune donnée n'est interprétée pour éviter les préconisations qui tombent « à côté »

#### ✓ **Modèle économique forfaitaire**

- indépendant du nombre de groupes de répondants (jusqu'à 7 groupes max)
- indépendant du nombre de répondants (ce qui favorise la pertinence des feedbacks et donc du rapport)
- indépendant du nombre de questions

*Utilisé essentiellement par les entreprises multinationales il y a encore quelques années, aujourd'hui le 360° Feedback se démocratise et se répand dans toutes entreprises tant publiques que privées, de tout secteur, de toute taille.*

Dotez-vous de votre **GPS du management** !

Vous souhaitez bénéficier d'un **diagnostic gratuit** ?

Appelez-nous au

**+33(0)1 75 43 11 43**

Le diagnostic vous permet d'évaluer les bénéfices d'une démarche 360° Management dans votre entreprise.

Suite à un entretien téléphonique d'une heure et après analyse des documents et informations échangées sous confidentialité, un rapport de diagnostic est élaboré et comprend :

- ✓ La confirmation ou non de pertinence de la démarche dans votre entreprise
- ✓ Les compétences individuelles et collectives souhaitables de développer
- ✓ Les points de vigilance pour le succès de la démarche
- ✓ Les bénéfices escomptés (KPI)

Vous avez un **projet**, appelez-nous au

**+33(0)1 75 43 11 43**

Ou contactez-nous par mail :

**[contact@all-e-quest.com](mailto:contact@all-e-quest.com)**

Vous trouverez plus détails sur le 360° feedback et notre plateforme All-e-Quest sur notre site web : **[www.all-e-quest.com](http://www.all-e-quest.com)**

All-e-Quest est une création du cabinet ALEC Coaching