



Feedback 360°

Conseils & bonnes pratiques
pour gagner en efficacité !

LE GUIDE RH POUR UN 360° RÉUSSI !

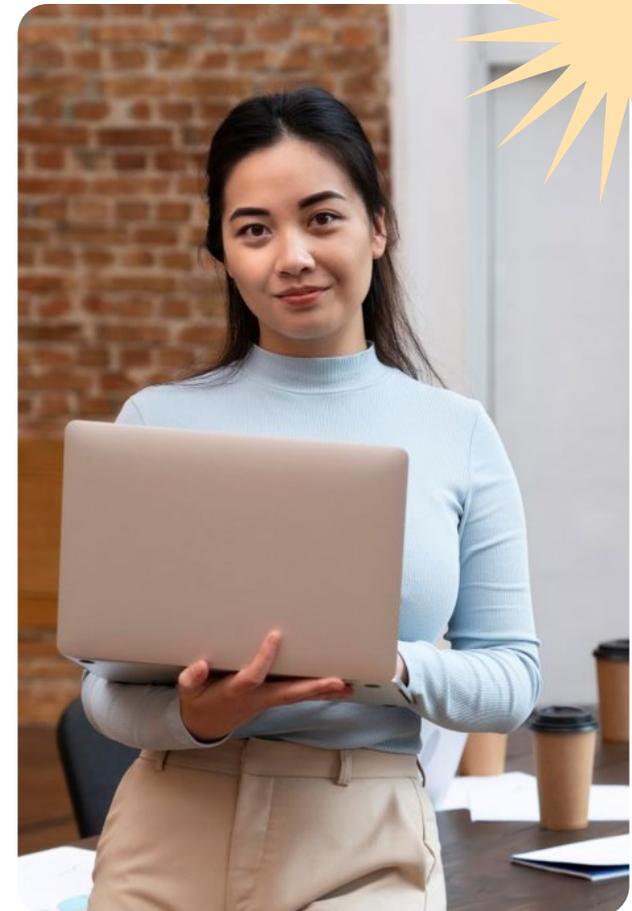
Préambule

Sans équivalent dans le domaine des outils RH de développement des compétences, le feedback 360° est une approche privilégiée pour améliorer la performance par une meilleure connaissance de soi et une mobilisation de ses comportements plus adaptée à son environnement !

Parfois redoutée par ceux qui ne l'ont jamais expérimentée, cette démarche donne pourtant des résultats remarquables à ses bénéficiaires. Mais il est vrai qu'un feedback 360° peut être sensible, surtout pour les organisations qui se jettent à l'eau pour la première fois !

C'est pourquoi nous vous proposons ce guide unique qui vous donnera toutes les bonnes pratiques pour réussir la mise en place du feedback 360° et tirer le meilleur parti de cette démarche, aussi bien du côté du bénéficiaire que de l'organisation !

Bonne lecture !



Que retrouvons-nous dans ce **guide** ?

01

Comprendre le feedback 360°

Page 4

02

Réussir la mise en place du feedback 360°

Page 11

03

Le feedback 360° by PerformanSe

Page 24

04

A vous de jouer !

Page 36

01

Comprendre le 360°feedback

De quoi parle-t-on ?

Né aux États-Unis dans les années 1970, le feedback 360° a fait son apparition en France dans les années 80. Il est aujourd'hui reconnu comme un outil précieux qui permet au bénéficiaire de recueillir la perception que son environnement professionnel a de lui, et d'identifier ses forces et ses axes de développement.

Concrètement, un même questionnaire est rempli par le collaborateur concerné, son ou ses supérieurs hiérarchiques et, de façon totalement anonyme, par un certain nombre de ses pairs, collègues et collaborateurs ainsi que, parfois, par ses partenaires.

Les résultats, à la fois quantitatifs et qualitatifs, permettent au collaborateur de prendre conscience de son impact sur les autres, des décalages de perception entre lui et son entourage sur ses pratiques et compétences, et des attentes de chacun.

Le bénéficiaire peut, ainsi, mettre en place un plan d'action personnalisé pour ajuster son comportement en vue d'améliorer ses relations au travail et sa productivité tout en contribuant à une meilleure dynamique d'équipe !

Ses principes fondamentaux

01. Volontariat du bénéficiaire.

02. Anonymat des observateurs (sauf le hiérarchique).

03. Confidentialité des résultats qui sont remis au bénéficiaire exclusivement.

04. Ancrage dans le contexte du bénéficiaire, dans son poste et son organisation.

05. Réflexion et un travail personnel pour aller au-delà du constat et bâtir un plan de développement.

Evaluation ou développement ?

Il est vrai que le feedback 360° est également connu sous le nom d'« Evaluation à 360° ». **Cependant, c'est avant tout un outil au service d'une démarche de développement et non d'évaluation.**

Contrairement à une évaluation « classique » qui mesure la performance pour un objectif d'évolution (de type mobilité, recrutement...), le feedback 360° vise à encourager la prise de conscience en vue de favoriser la mise en mouvement du bénéficiaire. En mettant en lumière les écarts mais aussi les convergences entre l'auto-perception et les retours externes, cette démarche offre une opportunité d'apprentissage et de progression !

Toutefois, pour que cette démarche reste perçue comme un outil de développement, il est essentiel de l'inscrire dans un cadre bienveillant où l'accent est mis sur les forces et les axes d'amélioration sans jugement !

Il permettra au bénéficiaire de

- 01.** Mieux appréhender **ses compétences**, ses potentialités, ses points de vigilance.
- 02.** Prendre conscience de son **impact** sur les autres et des **décalages** de perception entre soi-même et son entourage.
- 03.** Analyser et comprendre **les écarts** de performance observés, avec **les attendus**.
- 04.** Identifier des axes de **développement** et mettre en place des actions pour progresser.

Comme toute démarche de développement, l'idée est donc d'aller au-delà du simple constat et de rendre le bénéficiaire acteur, via la co-construction d'un plan d'actions.

Parole d'expert

SAMUEL HERON

« Un outil d'observation à 360° est particulièrement puissant pour favoriser la prise de conscience et la mise en mouvement. Il faut toutefois avoir conscience du caractère particulier de ce recueil de perceptions qui nécessite d'embarquer positivement l'observé dans le dispositif.

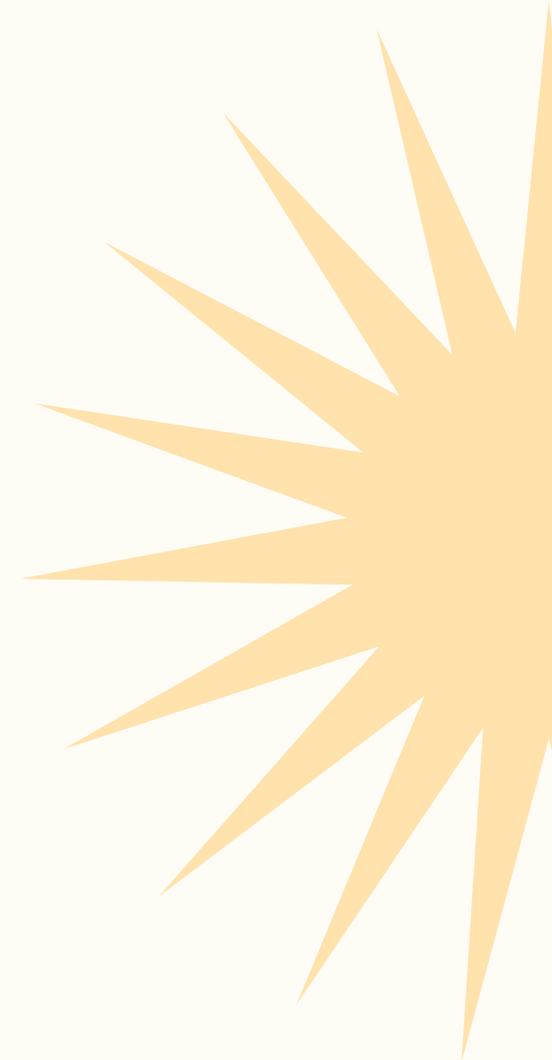
Consultant puis Coach certifié depuis plus de 15 ans, j'ai l'habitude de dire que si la phase de communication lors du lancement est un échec, il sera très difficile de faire de cette démarche une réussite.

L'observé doit se sentir privilégié et voir le 360° comme un cadeau à un moment de son parcours. En présentant notamment la philosophie, les étapes, les consultants, les règles de confidentialité, le caractère non imposé, l'observé aura envie de faire cette démarche challengeante. Cela se verra dans le choix de ses observateurs, dans son ouverture lors des échanges et dans la construction d'un plan de développement opérationnel. »



Samuel HERON

Coach, Directeur Conseil & Formation,
PerformanSe



Quand mettre en place le feedback 360° ?

Le feedback 360° s'inscrit dans des processus stratégiques de développement des compétences et de renforcement de la culture d'entreprise, avec pour objectif ultime de favoriser la performance individuelle et collective. Il est particulièrement utile pour répondre aux enjeux suivants :

01. Développement des compétences managériales

Lorsqu'une entreprise souhaite renforcer les compétences de ses managers ou les préparer à de nouvelles responsabilités, le feedback 360° permet d'identifier leurs forces et leurs axes de progression. Cela aide à aligner leur posture avec les attentes des équipes et de l'organisation.



02. Élaboration de plans de développement personnalisés

Le feedback 360° est particulièrement utile pour bâtir des plans de formation ciblés et adaptés aux besoins réels des collaborateurs. Il alimente les entretiens individuels et permet une meilleure adéquation entre les compétences individuelles et les attentes de l'entreprise.



03. Mise en place ou renforcement d'une culture du feedback

Si l'entreprise souhaite instaurer une communication ouverte et bienveillante, le feedback 360° est un outil puissant pour introduire et normaliser des échanges constructifs à tous les niveaux hiérarchiques.



04. Renforcement de l'engagement et de la cohésion d'équipe

En permettant aux collaborateurs de se sentir écoutés et soutenus dans leur développement, le feedback 360° favorise leur engagement et contribue à renforcer la collaboration, notamment dans des environnements de travail complexes ou interfonctionnels.



Feedback 360° VS une évaluation classique... quels avantages ?

Le feedback 360° se distingue par sa richesse, son approche collaborative et son orientation vers le développement. Il est particulièrement adapté pour créer une vision équilibrée et favoriser une culture de feedback dans l'entreprise, là où les évaluations ou feedback classiques s'inscrivent davantage dans des cadres de performance ou des interactions ponctuelles.

01. Perspective multiple VS point de vue unique



Le feedback 360° recueille des retours de multiples sources offrant une vision plus globale et nuancée des compétences et comportements d'un individu. Il ne se limite pas au point de vue du manager direct ou d'un interlocuteur unique, ce qui pourrait manquer d'objectivité ou refléter des biais personnels.

02. Orientation développement VS évaluation de performance



Le feedback 360° vise à aider le collaborateur à mieux se connaître et à identifier des axes d'amélioration dans une optique de progression. Il est perçu comme un levier pour stimuler l'apprentissage et l'évolution. Il ne se concentre pas sur la performance passée et l'atteinte d'objectifs spécifiques, avec un aspect potentiellement sanctionnant ou formel.

03. Confidentialité et honnêteté VS biais relationnels

Dans le cadre d'un feedback 360°, les retours sont anonymes (sauf ceux du manager), ce qui encourage des réponses honnêtes et constructives. L'anonymat réduit la crainte de représailles ou de tensions relationnelles. Les résultats ne sont donc pas biaisés par la relation directe entre l'observateur et l'observé, qui pourrait limiter l'authenticité des retours ou les rendre trop généraux.

04. Renforcement de la collaboration VS hiérarchie stricte

En impliquant plusieurs parties prenantes, cette méthode favorise une culture de collaboration et d'échange constructif entre collègues. Elle permet aussi de mieux comprendre les attentes au sein de l'équipe.



02

Réussir la mise en place d'un 360° feedback

Les 06 erreurs à éviter !

Mettre en place une démarche d'évaluation 360° peut être un levier puissant pour le développement des compétences comportementales au sein de l'entreprise. Mais, si celle-ci est mal exécutée, elle peut alors entraîner des effets contre-productifs ! Voici les six erreurs les plus courantes auxquelles faire attention ! En comprenant ces pièges et en les évitant, vous pourrez maximiser l'impact de cette méthode et garantir son succès dans le développement des collaborateurs.

01. Initier le chantier dans un contexte trop fragilisé

Il est préférable d'effectuer ce type de démarche dans un environnement suffisamment stable, où il n'y a pas d'enjeu majeur ou de situation de crise aiguë, comme un plan de licenciement en cours, par exemple. Le risque serait que le 360° soit vécu comme une démarche d'évaluation plutôt qu'une démarche de développement, et la perception que les observateurs ont du manager pourrait être parasitée par la situation.

02. Dispenser les dirigeants

La démarche doit, non seulement, être portée par le CODIR et la direction des ressources humaines. Mais elle doit aussi être encouragée - et d'une certaine façon légitimée - par l'exemplarité des dirigeants qui doivent eux-mêmes se prêter à l'exercice.

03. Imposer un 360° à un manager

Le 360° feed-back représente une démarche impliquante et courageuse pour le bénéficiaire, qui doit s'inscrire dans un climat favorable de développement.

Faire face à un retour d'image n'est pas chose facile. C'est pourquoi il est nécessaire - dès lors que la demande émane de la Direction - de communiquer auprès du salarié sur la raison de la mise en place de cette démarche et de l'objectif souhaité, afin qu'il s'y engage avec une volonté de se remettre en cause et de progresser .



04. Lancer la démarche sans communiquer

Que la démarche 360° soit à l'initiative du salarié ou de sa Direction, Une communication claire et transparente doit être mise en place en amont de la démarche, afin de situer celle-ci dans un contexte global et lui donner du sens. Cette communication doit permettre de clarifier le cadre, le rôle des différents acteurs, les règles du jeu, recueillir les craintes éventuelles à lever, rassurer sur le respect des principes d'anonymat des répondants et de confidentialité des résultats.

05. Laisser le manager seul, face à ses résultats

Le 360° est une démarche courageuse et confrontante, dont on ne connaît pas - au départ - la résonance émotionnelle qu'elle aura chez le bénéficiaire. Celui-ci doit donc être accompagné dans la découverte et la compréhension de ses résultats. L'objectif est que cela soit constructif, et non déstabilisant !

06. S'arrêter au constat

Les résultats et entretiens vont permettre de mettre en lumière des points d'appui, des points de vigilance et des axes de progrès. L'idée est bien d'aller au-delà du simple constat et de rendre le bénéficiaire acteur, via la co-construction d'un plan de développement par exemple. La hiérarchie et le service RH vont alors jouer un rôle déterminant. A eux, en effet, d'élaborer avec le collaborateur concerné un dispositif ciblé et dynamique pouvant comporter formation, tutorat, coaching... De la pertinence des actions retenues dépendra l'atteinte des objectifs fixés par le plan de développement !

Les conditions de succès d'un Feedback 360°

BÉNÉFICIAIRE



- Être volontaire
- Ne pas être dans une situation de crise
- Accepter la remise en cause, le dialogue
- Être acteur de son évolution (plan d'actions)

ENTREPRISE



- Être porté par le CODIR et la DRH
- Communication claire et transparente en amont
- Respect des règles annoncées
- Être inscrit dans une démarche qui rassemble
- Anticiper l'après

Parole d'expert

LISE WALLACE RABILLOUD

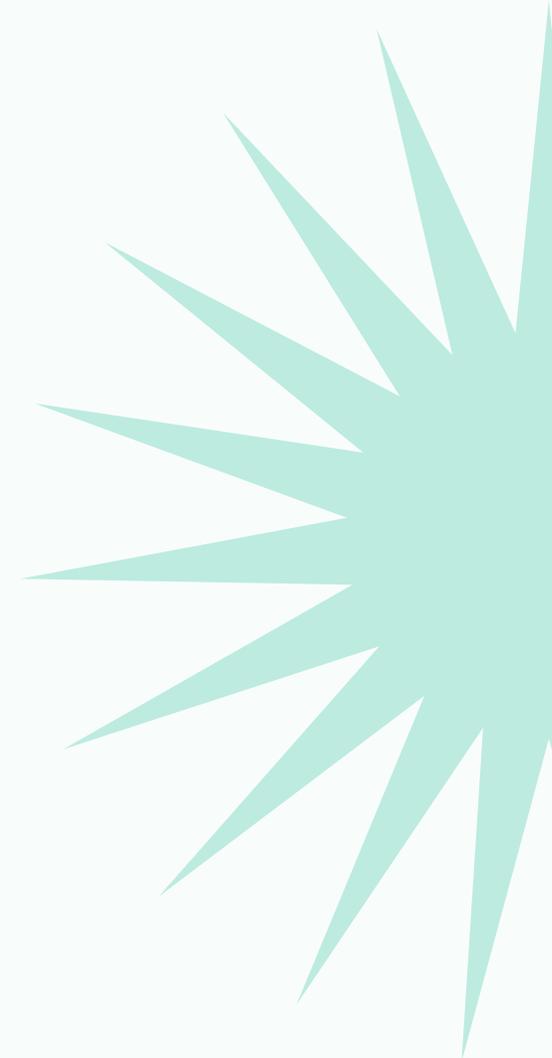
« Pour mobiliser efficacement une personne dans une démarche 360°, il est important de créer un cadre sécurisant et bienveillant, de communiquer clairement sur les objectifs et les étapes, de garantir la confidentialité, et bien sûr d'accompagner la personne dans son processus de réflexion... sans émettre de jugements !

Ces éléments permettent de créer un environnement de confiance et d'engagement, propice à un développement personnel réussi. Il s'agit d'aller au-delà du simple constat par exemple la compréhension de l'impact de sa communication sur son entourage professionnel, et de trouver (ou d'adapter) les moyens d'agir pour progresser sur cet aspect. »



Lise Wallace RABILLOUD

Coach, Consultante Senior,
PerformanSe



Les 06 étapes d'un feedback 360° réussi !

Vous êtes désormais incollable sur les erreurs à éviter et les conditions de succès d'un feedback ? Alors, on passe maintenant à l'action ! Voici les 6 étapes clés d'un feedback 360°. Il s'agit ici des étapes proposées lors d'un accompagnement de PerformanSe, prenant appui sur nos 25 années d'expertise en la matière !

Ces étapes sont clés pour un 360° réussi, qu'il s'agisse d'une démarche individuelle (pour un seul bénéficiaire) ou d'une démarche collective (pour plusieurs bénéficiaires en même temps, comme l'ensemble de la ligne managériale par exemple).



La communication

Une communication claire et transparente doit être mise en place, afin de situer la démarche dans un contexte global et de lui donner du sens !

Cette première étape permet d'expliquer la démarche dans sa globalité aux futurs bénéficiaires, d'informer sur ce qu'est un 360° - et n'est pas cette démarche - et ses règles du jeu, et aussi de répondre aux questions. Lorsque la démarche est externalisée, auprès de PerformanSe par exemple, c'est l'occasion pour le(s) consultant(s) qui vont mener les entretiens de se présenter.

Dans le cas d'une démarche individuelle, pour un seul bénéficiaire, cette étape permet également de commencer à créer la relation et faire s'exprimer le collaborateur sur ses enjeux spécifiques et ses potentielles difficultés identifiées.

Objectifs

01. Donner du sens : présenter la démarche dans sa globalité, mettre en lien avec les projets et les enjeux de l'entreprise, pourquoi maintenant et pour quelle finalité.

02. Rassurer sur ce qu'est et ce que n'est pas un 360° : préciser les principes, les règles du jeu, les différentes phases, les livrables (ce qui est communiqué ou pas à qui et comment).

03. Guider dans le choix des observateurs et la communication à leur faire.

04. Répondre aux questions et lever les craintes éventuelles.

Modalités

- **Réunion co-animée** par la DRH et PerformanSe dans le cadre d'une campagne collective.
- **Entretien Collaborateur** - Consultant (+ RH possible) dans le cadre d'une démarche pour une seule personne.

Le lancement

Le bénéficiaire choisit ses observés, les informe et ceux-ci reçoivent le questionnaire à passer en ligne (15 mn). Le bénéficiaire de son côté doit également passer le même questionnaire.

La plateforme PerformanSe, à l'interface simple et intuitive, garantit une gestion automatique des campagnes 360° (envoi des questionnaires, relances, éditions des rapports...) mais un suivi doit être assuré par un consultant qui répond aussi à toutes les questions des observés et observateurs.

Retrouvez la communication conseillée pour les observateurs, page 41.

Choisir ses observateurs : nos conseils

01. Privilégier les personnes qui le connaissent le mieux possible dans son quotidien et avec lesquelles il est fréquemment en interaction dans son environnement professionnel. Les personnes qui l'ont connu dans un autre rôle et/ou, mais qu'il n'a pas côtoyées depuis, n'auront qu'une perception partielle. C'est la perception actuelle qui est intéressante.

02. Ne pas choisir uniquement des personnes avec qui, il a des affinités, mais aussi celles avec qui il pourrait en avoir moins, l'objectif est que le panel soit représentatif.

03. Rester sur un nombre raisonnable d'observateurs (10 à 20) même s'il n'y a pas de nombre limites.

04. Avoir au moins 3 personnes dans les catégories « Collaborateurs » (N-1), « Pairs » (au statut similaire) et « Tiers » pour garantir l'anonymat des répondants. Il peut y avoir une seule personne dans la catégorie « Hiérarchique » (N+1) ou deux lorsque le bénéficiaire a un manager fonctionnel et un manager opérationnel ou encore un ancien manager qui aurait pu l'encadrer récemment.

L'entretien individuel de restitution des résultats

Prenant appui sur le rapport de restitution du 360°, cet entretien de 2h30 vise à accompagner le bénéficiaire dans l'analyse des retours et leur appropriation, en tenant compte de son contexte professionnel.

Il s'agit de l'impliquer activement dans l'exploration des points de convergence et des écarts de perception, afin de l'aider à prendre du recul et à relier les résultats à son expérience concrète.

Objectifs

- 01. Prendre en compte le contexte du participant** dans son poste au sein de l'organisation, recueillir sa vision du rôle du manager le cas échéant.
- 02. Impliquer dans l'exploration et l'analyse des retours**, des points de convergence et des décalages de perception.
- 03. Aider à prendre du recul, à objectiver et à s'appropriier les résultats** en lien avec l'expérience concrète, à prendre conscience de ses points d'appui et des écarts avec le rôle du manager ou de l'expert aujourd'hui et demain dans son organisation.
- 04. Partager une première synthèse des points d'appui et des pistes de développement.**
- 05. Rendre le participant acteur de la démarche en lui remettant :**
 - un guide de développement, support de travail personnel pour aller plus loin dans l'analyse.
 - un PDI (Plan de Développement Individuel) à élaborer par lui-même entre l'entretien de restitution et l'entretien de développement, construit autour des points d'appui et points de vigilance, axes prioritaires de développement et actions de développement.

La construction du plan d'actions

TRAVAIL PERSONNEL

Il s'agit d'un travail personnel du collaborateur pour décrire ce qu'il a retenu de ses points d'appui et de vigilance et concrétiser un plan d'actions réaliste. Il aura à sa disposition des documents remis à la fin de l'entretien de restitution : un guide de développement pour poursuivre son cheminement de pensée et un template de plan de développement afin de le formaliser.

Ce travail inter-séances de 2 à 3 semaines est clé pour traduire la prise de conscience en objectifs, puis en actions. Le collaborateur identifie les objectifs sur lesquels il peut agir seul et ceux sur lesquels il aura besoin d'un appui de la part de son manager ou de l'équipe RH (entretiens, coaching, formation, codev...)



L'entretien individuel de développement

L'entretien de développement (1h en face à face, ou à distance) permet au consultant de challenger le plan de développement individuel du collaborateur observé.

Il s'agit alors de vérifier la correspondance entre la prise de conscience opérée durant l'entretien de restitution et la manière dont est rédigé le plan d'actions. Les actions devront être d'un nombre suffisant mais crédible, et être suffisamment précises pour être positionnées dans l'agenda du collaborateur.



Objectifs

- 01. Finaliser et valider ensemble un Plan de Développement Individuel**, qui servira de support aux échanges avec le responsable hiérarchique et/ou les RH.

- 02. Bâtir un plan d'actions de développement** : identifier les 2 ou 3 axes de développement prioritaires qui seront les thèmes autour desquels s'articuleront les actions concrètes de développement.

- 03. Aller au-delà du constat, conforter les points d'appui et préciser les points de vigilance** en rendant le manager acteur dans l'identification et l'appropriation de ses axes de progrès, de même que dans l'élaboration de son plan de développement managérial.

La réunion tripartite de clôture

La conclusion de la démarche permet au collaborateur observé de décrire comment il a vécu la démarche et de présenter son plan de développement individuel à son organisation, lors d'un entretien tripartite ou quadripartite de 30 min, en face à face ou à distance (RH/Manager, collaborateur, consultant).

Le donneur d'ordre (RH, manager ou autre) peut le questionner sur les actions qu'il souhaite mettre en œuvre et d'identifier celles qui nécessitent un appui de l'organisation.

Objectifs

- 01. Clôturer la démarche en permettant à l'organisation d'aider le collaborateur** à nommer les enseignements de l'accompagnement.
- 02. Créer les conditions favorisant la prise de parole du collaborateur.**
- 03. Garantir le niveau déterminé de confidentialité de l'échange.**
- 04. Accueillir le plan d'actions** et les axes de développement prioritaires identifiés.
- 05. Challenger le plan d'actions** et accompagner sa mise en œuvre.



Parole d'expert

VIRGINIE PETIT

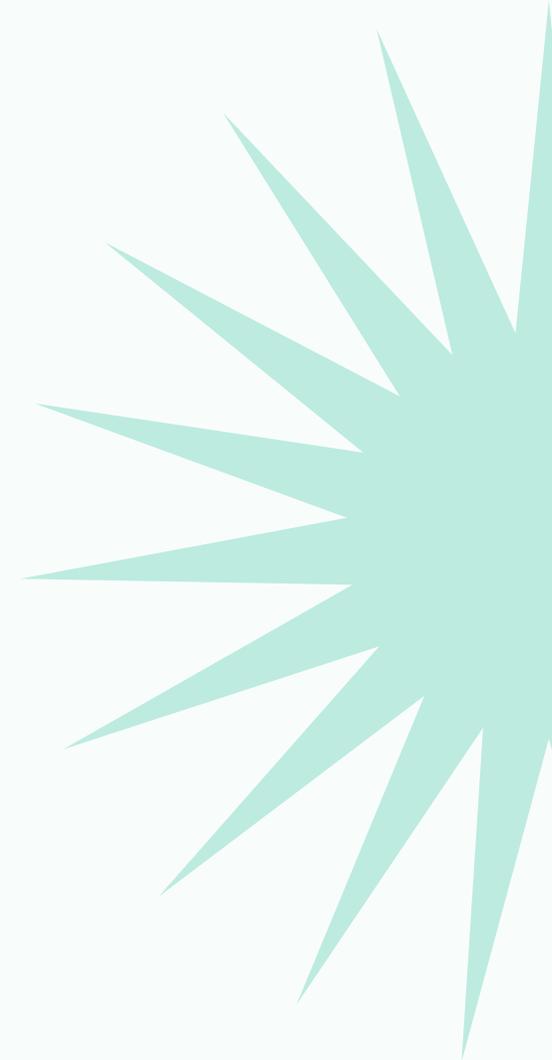
« Indéniablement, poser et respecter les différentes étapes de la démarche vous permettra de mettre en place les conditions pour un 360° efficace. Néanmoins, pour que ces conditions soient optimales dans la durée, les RH et/ou Managers ont un rôle à jouer une fois le 360° terminé. En effet, méfiez-vous de « l'effet soufflé » ! Il est important que la ligne managériale et/ou RH accompagne le plan de développement individuel du collaborateur dans le temps, afin que ce dernier puisse véritablement capitaliser sur cet exercice. A l'instar des bonnes résolutions de nouvelle année, si votre petite voix intérieure ne vous rappelle pas fréquemment de les faire, il y a de fortes chances que vous ne les teniez pas. De la même façon, les RH et/ou Managers doivent jouer ce rôle de petite voix intérieure, au risque, sinon, que les résolutions du collaborateur pour travailler sur les axes de développement qu'il aura pu identifier ne partent en fumée ! Un autre conseil est de se fixer des objectifs réalistes. Tout comme il est rarement possible de tenir 15 résolutions de nouvelle année, veillez à ce que votre collaborateur ne soit pas trop gourmand et sache se limiter à 2 ou 3 axes de progression. S'il n'arrive pas à se limiter par lui-même, aider le aussi en ce sens pour qu'il n'ait pas les yeux plus gros que le ventre !

Muni de ces quelques clefs, votre collaborateur pourra ainsi bénéficier de toute la puissance de l'outil 360° afin de vivre une expérience apprenante et enrichissante dans le temps. »



Virginie PETIT

Coach, Responsable Conseil & Formation,
PerformanSe



03

Le feedback 360°

by PerformanSe

Le feedback 360° by PerformanSe

AVIS DES BÉNÉFICIAIRES

*Enquête de satisfaction menée sur 76
bénéficiaires de feedback 360° réalisés par
PerformanSe entre juillet et octobre 2024.*

99%

sont satisfaits du
dispositif de feedback
360°.

100%

sont satisfaits de la
 finesse des résultats.

99%

ont trouvé les
échanges constructifs
et apprenants.

91%

ont envie de s'engager
dans des actions de
développement des
compétences.

L'exemple de Plurial Novilia

RETOUR D'EXPÉRIENCE



Julie Bouchet est DRH de Plurial Novilia à Reims, une société du groupe Action Logement, acteur majeur de l'habitat social innovant en Île-de-France et dans le Grand Est. Elle nous en dit plus sur la mise en place d'une campagne de feedback 360° dans l'entreprise, menée avec PerformanSe !

Comment est née la démarche d'un 360° généralisé pour les 63 managers ?

Suite à l'obtention du label « Great place to work », nous avons construit un séminaire avec l'ensemble du management, pour partager, commenter et analyser les résultats, et chercher ensemble d'autres voies d'amélioration encore. Parmi les 7 actions ainsi définies et retenues par le groupe, la question du feedback figurait en bonne place, d'où l'idée d'un 360° généralisé.

Comment avez-vous convaincu l'ensemble des managers ?

Pour nous, l'important était vraiment de construire avec et pour eux un programme complet. Nous leur avons donc présenté tout le programme en détail, ses enjeux, ses contenus. Et, surtout, nous avons associé vraiment TOUS les managers, CODIR inclus, sans exception. J'ai bien sûr effectué ainsi mon propre 360°, et le DG également. Nous avons ainsi la volonté de créer un événement, collectif, qui traduise l'engagement de tous dans une démarche de feedback et d'amélioration personnelle. Dans ce cadre, les réticences sont restées plutôt discrètes. Même si la démarche a demandé de la disponibilité et du courage à tous.

Quel regard portez-vous sur la collaboration avec PerformanSe ?

Tout s'est très bien passé ! L'outil de feedback 360° est simple, intuitif, et sa passation rapide ! Nous tenions à offrir en binôme à nos managers des consultants qui sachent être - à la fois - bienveillants, confrontants et ouverts à la culture qui est la nôtre... ce qui ne va jamais de soi ! Les retours sont très bons, et ce sont des consultants PerformanSe qui vont également animer pour nous certaines formations du programme !

Qu'avez-vous appris des principaux retours ?

La restitution globale que PerformanSe a pu nous faire de l'ensemble de la démarche, et les retours directs que nous avons obtenus en parallèle, éclairent vraiment les attentes et les besoins de nos managers. D'un côté nous avons vu apparaître des besoins très concrets, d'appui au quotidien, par exemple dans la gestion des questions intergénérationnelles ou le management des situations conflictuelles, qui vont permettre de mieux définir le contenu des formations à venir. De l'autre, nous avons pu constater aussi un besoin de plus d'homogénéité mais surtout de plus de clarté dans la définition du rôle de manager, de sa latitude d'action notamment, qui nous a conduit à la co-construction d'une véritable charte managériale.

« La démarche de feedbacks 360° a suscité une véritable émulation collective, et permis de mieux incarner la réalité d'une communauté managériale au sein de Plurial Novilia. »

Julie BOUCHET

Directrice des Ressources Humaines,
Plurial Novilia

Pourquoi choisir PerformanSe ?

01. L'outil de feedback 360° le plus abouti du marché

360° by PerformanSe repose sur :

- **25 années d'expertise dans les démarches 360° et de retours d'expérience clients** dans l'utilisation de nos outils.
- **Une étude sur la base d'accords inter-juges**, réalisée auprès d'experts en Psychologie, RH et Management, pour définir les compétences les plus nécessaires au travail qui constitue désormais notre modèle de compétences.

Les points forts de l'outil 360°

Un questionnaire court avec seulement **12 minutes de passation en ligne**.



Des résultats résumés en 1 page immédiatement lisible et appropriable par le bénéficiaire.



14 compétences évaluées avec une visualisation favorisant l'échange entre l'observé et le consultant.



Une plateforme fiable et performante facilitant la logistique des campagnes de 360°.





Pourquoi choisir PerformanSe ?

02. Une expérience positive garantie par des pratiques challengeantes et écologiques

Le 360° est un outil particulièrement puissant afin de faciliter la prise de conscience du collaborateur observé. Le respect des règles déontologiques strictes, auquel s'engage PerformanSe, est clé pour engager positivement le collaborateur dans la démarche et de garantir une **expérience positive et apprenante**.

La notion d'observation à 360° peut faire peur aux collaborateurs, se sentant parfois jugés, évalués par leur entourage professionnel. L'utilisation d'un vocabulaire adapté (PerformanSe parle par exemple « d'observé » et non « d'évalué ») permet de construire une **communication engageante**.

La démarche externalisée avec plusieurs entretiens permet au collaborateur de prendre le temps de comprendre les perceptions exprimées tout en étant challengé à chaque étape afin de viser la construction d'un **plan de développement individuel**. Ce plan d'actions sera ensuite discuté avec le consultant pour en mesurer la pertinence et la viabilité. C'est ce qui permettra de préciser les actions afin de concrétiser la prise de conscience dans des changements de postures.



Pourquoi choisir PerformanSe ?

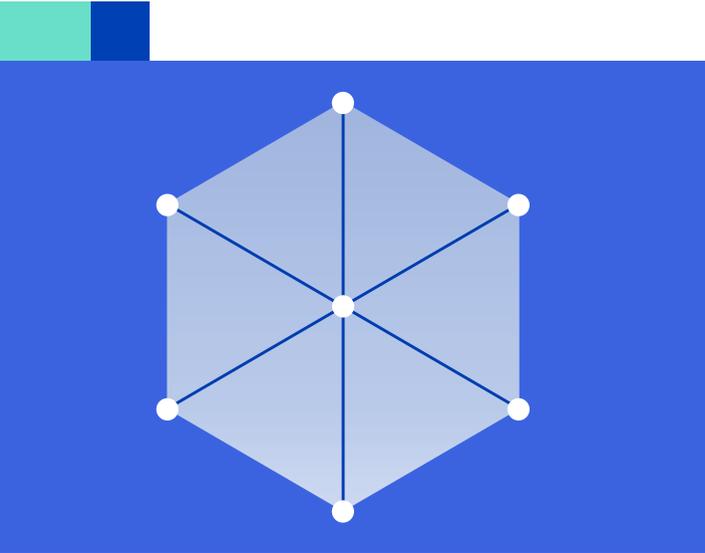
03. Une équipe experte dans la mise en œuvre de dispositifs d'observation à 360°

Un dispositif d'observation à 360° ne peut être réalisé que par des consultants experts de cette **démarche puissante mais sensible**. Au sein de PerformanSe, nos consultants seniors en coaching et 360° sont accompagnés dans leur montée en compétences grâce à la supervision de consultants experts dans ce domaine.

Les Consultants experts garantissent :

- Une parfaite maîtrise de l'outil
- Une expérience pour communiquer afin que la démarche soit perçue comme un cadeau, respectant les règles de confidentialité
- Une posture bienveillante tout en assurant le cadre
- Une capacité à challenger le collaborateur observé afin de l'amener à se positionner sur un plan d'actions.

Ces consultants sont supervisés par un Chef de Projet, lequel est le garant de la réussite globale du projet. C'est pourquoi, nous veillons, chez PerformanSe, à ce qu'il soit un expert du sujet en présence ainsi qu'il ait la disponibilité nécessaire pour assurer un suivi de qualité et de proximité auprès de son client.



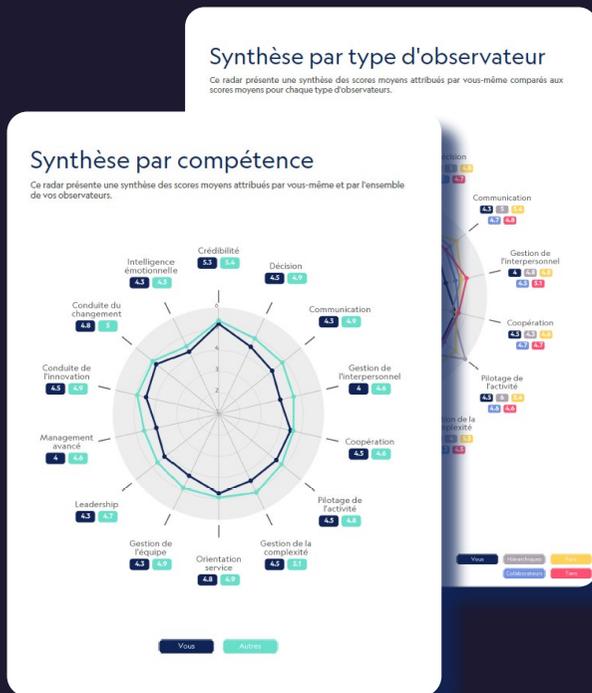
L'outil 360° by PerformanSe comporte des compétences qui répondent aux enjeux des managers ou non managers. Cependant, il peut être pertinent de transformer certaines questions voire d'adapter entièrement l'outil pour qu'il intègre un référentiel de compétences spécifique. Dans ce cas précis, nous pouvons revoir entièrement le contenu des questions, en veillant à leur clarté et à leur longueur afin de limiter les temps de passations.

Le dispositif peut également évoluer en limitant la démarche à un entretien unique de restitution, ou à l'inverse, poursuivre sur une démarche de coaching ou de training.

Pourquoi choisir PerformanSe ?

04. Un dispositif personnalisable

Zoom sur l'outil 360 by PerformanSe



01 14 compétences observées

8 compétences principales, identifiées comme essentielles à tout travail :

Crédibilité, Décision, Communication, Gestion de l'interpersonnel, Coopération, Pilotage de l'activité, Gestion de la complexité, Orientation service.

6 compétences facultatives, qui permettent d'affiner l'analyse :

Gestion de l'équipe, Leadership, Management avancé, Conduite de l'innovation, Conduite de changement, Intelligence émotionnelle.

Le plus de l'outil

Les compétences observées peuvent être personnalisées et adaptées à votre contexte et vos enjeux managériaux. **L'outil est adaptable !**

Si vous possédez un référentiel de compétences spécifique, il peut être pertinent de l'intégrer.

02

Un questionnaire de 12mn en ligne

Le même questionnaire est complété par l'observé et par les observateurs qu'il a choisis dans 4 catégories : hiérarchiques, pairs, collaborateurs et autres (partenaires, clients...)

Notre questionnaire est construit comme une enquête. Les 32 à 56 questions (en fonction du nombre de compétences à observer) sont basées sur une échelle de Likert qui va de « Jamais » à « Toujours » afin d'évaluer la fréquence à laquelle l'observé mobilise les compétences.

Chaque compétence est ainsi investiguée par 4 questions.

Les observateurs ont également la possibilité de s'exprimer lors de deux questions ouvertes sur les points d'appui et de développement de l'observé.

03

Un bilan de restitution clair et synthétique

Les résultats sont présentés dans un dossier simple à exploiter et permettant une appropriation rapide des résultats :

- Compétences les plus importantes pour la fonction occupée selon les observateurs,
- Synthèse des scores moyens attribués par l'observé et par les observateurs pour chaque compétence,
- Scores les plus élevés et les moins élevés,
- Commentaires libres (verbatim anonymes)

Les résultats détaillés permettent d'aller plus loin dans l'analyse, en présentant pour chacune des compétences la comparaison entre les différentes perceptions : celle de l'observé et celle de chacun des observateurs (de manière anonyme) selon leur catégorie (hiérarchiques, pairs, collaborateurs...)

04

Une campagne lancée et managée en quelques clics

Les campagnes de 360° sont simplifiées et gérées en quelques clics sur la plateforme PerformanSe grâce à une interface simple et intuitive ainsi qu'une grande rapidité dans le traitement des données !

05

Un accompagnement selon vos besoins

Option 1 : Vous vous formez à l'utilisation de l'outil 360° by PerformanSe (Classe virtuelle de 3x2h ou Formation d'1 jour) pour être autonome et gérer votre campagne de A à Z, sur la plateforme PerformanSe.

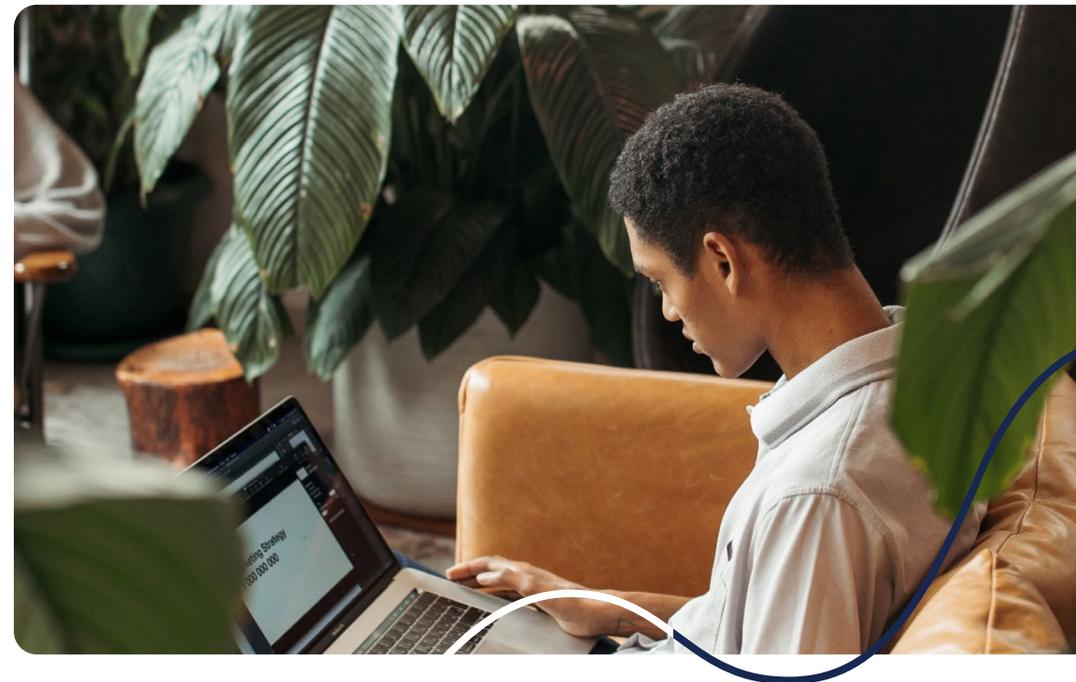
Option 2 : Vous externaliser la prise en charge de la campagne 360° auprès de PerformanSe, de la communication interne, en passant par l'administration des questionnaires jusqu'aux restitutions.



Pour conclure

La multiplicité des sources favorise à la fois la richesse, l'authenticité et la diversité des enseignements d'une démarche 360°. Le bénéficiaire dispose d'un moyen de progression d'autant plus fiable et performant que l'exercice est bien préparé : une mise en œuvre structurée et une communication transparente sont les moteurs du succès dans ce domaine.

Bien entendu, les plans de progrès méritent également un suivi attentif pour s'incarner concrètement dans l'entreprise. Il faut, enfin, garder en mémoire qu'un 360° n'est pas un test. C'est un outil construit à la façon d'une enquête, d'un croisement d'opinions, donc forcément porteur d'une part de subjectivité. Au cœur du feedback 360°, l'échange entre les participants demeure le plus sûr moyen de prendre le recul nécessaire pour tirer le meilleur parti des résultats.



04

Annexes

À vous de jouer !

Checklist : Etapes à valider pour un feedback 360° impactant (1/2)

01. Préparation de la démarche



- Définir les objectifs :**
 - Quels résultats attendez-vous de cette démarche ?
 - Comment ces objectifs s'alignent-ils avec la stratégie de l'entreprise ?
 - Avez-vous un référentiel de compétences pertinent pour aligner les questionnaires de feedback 360° ?
- Impliquer les parties prenantes :**
 - Le CODIR et la DRH soutiennent-ils la démarche ?
 - Les bénéficiaires ont-ils été sensibilisés ? sont-ils volontaires ?

02. Communication et sensibilisation



- Établir un cadre clair :**
 - Avez-vous communiqué sur le pourquoi de la démarche ?
 - Les principes fondamentaux sont-ils définis et clairs pour tous ? (anonymat, confidentialité, volontariat).
- Impliquer les observateurs :**
 - Les observateurs ont-ils été bien choisis et informés de leur rôle ?
- Anticiper les craintes :**
 - Avez-vous répondu aux questions et rassuré sur les attentes ?

03. Lancement

(à déléguer dans le cadre d'une prestation externalisée)

- Choisir et configurer l'outil :**
 - L'outil de feedback est-il prêt et bien paramétré ?
 - Les questionnaires sont-ils adaptés aux compétences ciblées et au contexte de l'entreprise ?
- Déclarer les participants :**
 - Les observés et observateurs ont-ils été correctement enregistrés ?
 - Les observateurs ont-ils été informés et invités via l'outil ?
- Suivre le processus :**
 - Un suivi est-il en place pour relancer les observateurs si nécessaire ?
 - Les rendez-vous (entretien de restitution, entretien de développement, réunion tripartite) ont-ils été calés et de ?
 - Les consultants ou managers responsables sont-ils formés pour accompagner les bénéficiaires ?

04. Suivi et pérennisation

- Clôturer la démarche :**
 - Une réunion tripartite (collaborateur, manager, RH) est-elle prévue pour valider le plan d'action ?
 - Les axes de développement sont-ils intégrés aux discussions régulières (entretiens annuels, suivi individuel) ?
- Évaluer l'impact :**
 - Comment l'impact de la démarche est-t-il mesuré (individuellement et collectivement) ?
 - Des ajustements sont-ils envisagés pour les prochaines campagnes ?

Checklist : Etapes à valider pour un feedback 360° impactant (2/2)

Checklist : Messages clés pour rassurer et engager le bénéficiaire ^(1/2)



01. Un outil de développement

- Le feedback 360° est un outil de développement personnel et professionnel, conçu pour vous aider à mieux comprendre vos forces et vos axes d'amélioration.
- Il s'agit d'une opportunité de progresser, en alignant vos pratiques avec les attentes de votre environnement professionnel.



02. Anonymat et confidentialité

- Les réponses des observateurs sont totalement anonymes (sauf celles de votre hiérarchie directe).
- Les résultats vous seront communiqués de façon confidentielle. Vous êtes le seul à décider de les partager.



03. Volontariat

- Votre participation est volontaire. Cette démarche n'est pas une évaluation, mais un outil pour vous accompagner dans votre développement.

Checklist : Messages clés pour rassurer et engager le bénéficiaire (2/2)



04. Investissement

- La démarche implique un travail personnel pour bâtir son plan de développement individuel



05. Accompagnement

- Vous serez accompagné(e) tout au long du processus, notamment lors de la restitution des résultats et de l'élaboration de votre plan de développement.



06. Etapes à venir

- Vous remplirez un questionnaire d'auto-évaluation.
- Vous recevrez des retours structurés de votre manager et de vos observateurs choisis.

Checklist : Messages clés pour mobiliser les observateurs ! (1/2)



01. Pourquoi cette démarche ?

- Votre contribution est essentielle pour offrir un retour constructif au bénéficiaire, en l'aidant à mieux comprendre ses points forts et ses axes de développement.
- Vous êtes invité(e) à partager vos perceptions de manière honnête et bienveillante.



02. Anonymat et protection de ses réponses

- Vos réponses sont strictement anonymes et aucune information nominative ne sera communiquée au bénéficiaire.
- Le feedback est agrégé pour garantir la confidentialité.



03. Temps requis

- Le questionnaire est court (10-15 minutes) et facile à remplir.
- Vous avez jusqu'à telle date pour compléter.

Checklist : Messages clés pour mobiliser les observateurs ! (2/2)

04. Rôle attendu

- Vos retours doivent être honnêtes, objectifs et constructifs.
- Concentrez-vous sur des observations factuelles et des perceptions.

05. Impact de sa contribution

- Vos retours aideront le bénéficiaire à progresser et l'entreprise à renforcer ses pratiques managériales.



Pour aller plus loin...

Contactez-nous dès maintenant
pour échanger sur le sujet.

→ [FEEDBACK 360°](#)

