

L'évaluation 360° Feed-back

INTRODUCTION

Aujourd'hui les ressources humaines sont considérées par les entreprises comme un capital. La notion de « capital humain » illustre la prise en compte de l'homme au travail comme une valeur. En effet, la capitalisation des ressources humaines peut être associée à l'un des facteurs clés de succès des entreprises, dès lors qu'elles les considèrent comme un élément stratégique. Cette prise de conscience explique également l'attachement, de plus en plus poussé, des entreprises à l'évaluation des collaborateurs. L'évaluation est ainsi devenue un outil stratégique de gestion des ressources humaines.

L'évaluation se définit comme « une procédure ayant pour objet de porter un jugement sur la performance et le potentiel du salarié »¹. L'évaluation des performances est présentée comme un outil permettant d'élaborer une gestion des ressources humaines à la fois dynamique (qui puisse sans cesse s'adapter à un environnement externe et interne changeant) et intégrée (maximisant les interactions positives entre ses différents processus tels que la formation, la rémunération, la stratégie de l'organisation etc.). Mais également comme un outil permettant de fournir aux directeurs des ressources humaines (DRH) et aux managers des informations sur le travail et les performances des salariés, et par conséquent de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. Depuis peu, toute une série d'outils a été développée afin d'évaluer le travail des employés à travers leurs performances tels que l'entretien annuel d'évaluation, l'assessment center, la people review et le 360° feed-back. Ils vont servir des objectifs différents et toucher des cibles différentes, comme l'ensemble des salariés, les nouveaux embauchés, les responsables de projet, les managers ou les hauts potentiels mais ces procédés répondent tous à l'objectif de passer en revue les performances d'un collaborateur.

Malgré la connaissance de l'ensemble de ces pratiques, certaines sont plus utilisées que d'autres. L'entretien annuel d'appréciation est la méthode la plus répandue actuellement. Or, une autre pratique se développe, il s'agit de l'évaluation 360° feed-back, essentiellement réservée aux

¹ Karim MIGNONAC, Cours d'évaluation des performances individuelles, 2008-2009.

managers. En effet, cette méthode est importée des Etats-Unis et connaît une popularité croissante en France. Curieux de découvrir ce qui fait de ce moyen d'appréciation un succès, nous la présenterons. Cette fiche abordera tout d'abord, la méthode de l'évaluation 360° par sa définition et par une présentation de sa mise en place dans l'entreprise. Puis, elle détaillera les enjeux de ce procédé en distinguant ses principales forces et faiblesses.

1. L'évaluation 360°

Cette méthode d'évaluation peut s'effectuer grâce à la méthode appelée « évaluation à 360° ». Le nom de la méthode illustre la globalité de la démarche puisqu'elle a pour finalité de faire - tel un compas - le tour des performances du manager et des qualités personnelles que celui-ci utilise dans sa fonction. Elle est principalement destinée à des personnes ayant des responsabilités d'encadrement car elle apprécie des compétences managériales, comme le leadership et sa lourdeur ne permet pas une propagation rapide à l'ensemble des collaborateurs. Cette partie a donc pour but de définir plus précisément cette pratique et ses modalités de mise en œuvre.

1.1. Présentation

A) Définition de l'évaluation 360°

L'évaluation 360° est une méthode d'appréciation d'un manager par différentes personnes. Cette méthode se différencie donc des autres techniques d'évaluation du personnel car le supérieur hiérarchique n'est pas le seul évaluateur.

Elle a pour but d'évaluer l'ensemble des compétences des managers, en prenant en compte la complexité de cette fonction. En ce sens, il ne s'agit pas d'une méthode centrée sur les résultats mais d'une méthode qui intègre des variables comportementales².

Elle a également plusieurs finalités telles que le développement des compétences personnelles du manager, la résolution de situations problématiques et l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, le management du changement ainsi que le management des performances et des compétences.

B) Qui est concerné ?

L'une des particularités de l'évaluation 360° vient de la multitude de sources d'informations qu'elle requiert. En effet, le manager est observé par des personnes qui ont une certaine proximité avec lui. Il s'agit donc de proches collaborateurs. Parmi eux, se trouvent : la

² Seuls les comportements observables sont évalués et doivent être en rapport avec une situation donnée.

hiérarchie directe, les collègues, les subordonnés, les clients et les fournisseurs. Chacun a une importance car leur vision des performances du manager sera sensiblement différente. Les tableaux ci-dessous résument le rôle des divers intervenants³. Le manager effectue lui aussi une autoévaluation et juge sa façon de diriger et son efficacité.

Le rôle de la hiérarchie dans l'évaluation 360° :

Domaines de performances évaluées	Types d'activités évaluées
Leadership	Capacité à piloter et à intégrer les membres de l'équipe Capacité à obtenir des résultats
Sens stratégique	Capacité à maintenir l'action quotidienne dans le cadre stratégique
Sens politique	Sens du rapport de force et des mouvements profonds des attitudes et des opinions
Gestion des relations hiérarchique	Capacité à gérer son supérieur hiérarchique en terme de partage d'information (par exemple)

Le rôle des collègues dans l'évaluation 360° :

Domaines de performances évaluées	Types d'activités évaluées
Capacité d'influence	Capacité à être une référence pour son entourage
Réseau et travail en réseau	Maintenir un réseau et intégrer le réseau dans les formes de travail
Communication	Capacité à animer le réseau de communication et associer les membres

Le rôle des subordonnés dans l'évaluation 360° :

Domaines de performances évaluées	Types d'activités évaluées
Leadership	Capacité à définir des objectifs clairs et motivants Capacité à influencer et à mobiliser
Coaching	Qualité de la fonction pédagogique du responsable
Communication	Qualité de l'association aux décisions

Le rôle des clients dans l'évaluation 360° :

Domaines de performances évaluées	Types d'activités évaluées
Innovation	Qualité des propositions, de suggestions
Flexibilité	Capacité à s'adapter aux exigences du client
Résultats	Orientation vers la rentabilité
Communication	Qualité de l'intégration des clients dans un contexte relationnel

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) ou le manager peuvent choisir les observateurs. Ils doivent choisir une dizaine de personnes. Lorsque c'est le DRH qui choisit, il y a un risque que celui-ci ne choisisse que des personnes en désaccord avec l'observé. A l'inverse, si le

³ Claude BILLET, Le guide et techniques d'évaluation, page 201

manager choisit, il y a un risque qu'il ne choisisse que des collaborateurs qui l'apprécient. Ce sont des biais qui peuvent être évités en faisant un mélange de ces deux options. C'est-à-dire en laissant le DRH et le manager choisir une partie des observateurs. Concernant les clients, le critère de sélection est l'importance pour l'activité du manager et pour les fournisseurs le critère de sélection sera la régularité de ses approvisionnements.

1.2. Mise en place

L'appréciation 360° s'effectue grâce à un questionnaire. Pour réaliser une évaluation 360°, il faut idéalement respecter quatre étapes successives. L'étape de fixation d'objectifs, l'étape de communication autour du projet, l'étape du choix des critères et l'étape de diffusion du questionnaire et de son traitement.

A) Etape 1 : Fixation d'objectifs

La première phase consiste à s'interroger sur l'objectif de l'évaluation et sur les résultats à atteindre. Elle peut être mise en place pour répondre à de nombreuses problématiques. Ainsi, le DRH doit d'abord se demander si l'outil d'évaluation 360° va servir, par exemple, à évaluer les forces et faiblesses d'une équipe, à résoudre un cas en particulier ou à intervenir dans une situation de changement. Il peut également décider de fixer des objectifs permettant à l'entreprise de se développer auquel cas il s'agit d'objectifs conjoncturels ; des objectifs d'amélioration de la performance ou de la rentabilité auquel cas il s'agit d'objectifs de performance ou de progrès ou de fixer des objectifs correspondant à la définition du poste du manager et dans ce cas, il s'agit d'objectifs fonctionnels.

B) Etape 2 : Communication

En fonction, des objectifs sélectionnés, il faut communiquer autour des buts de l'évaluation et des résultats attendus. Cette information doit rassurer et montrer que la finalité est d'améliorer la situation et non de sanctionner.

C) Etape 3 : Choix des critères

La troisième phase est de choisir des critères pertinents au regard des objectifs poursuivis. Ceux-ci vont servir à l'élaboration du questionnaire. Pour cela, il est conseillé de se poser au moins quatre questions « Quelles sont nos ambitions ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle est notre stratégie ? Quels sont nos objectifs ? »⁴.

⁴ Conseils fournis par Claude Billet.

D) Etape 4 : Diffusion du questionnaire

L'ultime phase est la diffusion du questionnaire. Celle-ci peut se faire par voie électronique. Le questionnaire se compose d'une centaine de questions. Chaque question doit faire appel à l'observation et à la réflexion des évaluateurs d'où l'intérêt de bien construire le questionnaire. Enfin, celui-ci est rempli de manière anonyme.

2. Les forces et faiblesses de cette méthode d'évaluation

Comme pour toute autre technique d'évaluation, la 360° comporte ses avantages et inconvénients.

2.1. Avantages de l'évaluation 360°

A) Pour le salarié évalué

En premier lieu, l'évaluation 360° va permettre à la personne évaluée de mieux se connaître grâce à la vision que ses collaborateurs, supérieurs et clients ont d'elle. Ainsi, le salarié va pouvoir se donner les moyens de s'améliorer à partir des résultats obtenus suite au test, en prenant réellement conscience de ses capacités, ainsi que de ses points forts et faibles. En outre, le 360° donne lieu à un plan de développement individuel à travers l'organisation de formation et l'établissement de plans de carrière.

Loin de comporter seulement des avantages individuels, ce type d'évaluation va permettre, au niveau collectif, de connaître la perception des autres envers soi et par conséquent de prévenir les conflits. De plus, le 360° va permettre un renforcement aux valeurs de l'entreprise.

B) Pour l'entreprise

La résolution de situations problématiques, l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, le management du changement et le management des performances et des compétences sont les principaux avantages détectés pour l'entreprise qui met en place ce type d'évaluation.

Cette méthode d'évaluation va donner l'occasion à la direction d'identifier les compétences de base sur lesquelles les managers sont appréciés, d'identifier rapidement les points forts et les points faibles ainsi que de cibler des axes d'amélioration. Elle permet également de représenter graphiquement des qualités difficiles à mesurer telles que l'autorité, l'influence, le charisme et l'écoute.

Un autre avantage de l'appréciation 360° est de pouvoir analyser le type de management d'un directeur ou d'un cadre et d'analyser la cohésion d'une équipe. Par exemple, si une équipe connaît certaines difficultés, il est possible d'intégrer au questionnaire du 360° des critères liés au fonctionnement des unités de travail, afin d'identifier l'origine du problème.

De plus, lors d'un changement organisationnel, ce type d'évaluation permet de vérifier l'assimilation de la nouvelle culture par les managers ainsi que leur adaptation à la nouvelle organisation de l'entreprise.

Par ailleurs, l'implication de plusieurs évaluateurs permet de garantir une certaine fiabilité, validité et vraisemblance en comparaison des autres méthodes d'évaluation telle que l'entretien individuel, réalisé par le seul responsable hiérarchique direct.

Certains salariés peuvent être réfractaires à l'évaluation, en raison, selon eux, d'un manque d'objectivité. Ils précisent qu'elle peut apparaître comme un examen stressant. Or, l'évaluation 360° permet une meilleure acceptation du dispositif d'appréciation. En effet, elle implique différents évaluateurs qui connaissent personnellement le salarié évalué dans le contexte professionnel. Par conséquent, cela va entraîner une motivation supérieure - chez le salarié évalué - pour travailler les points à développer.

2.2. Les inconvénients de l'évaluation 360°

Cependant, malgré son intérêt, l'évaluation 360° connaît certaines limites et ne fait pas l'unanimité auprès de tous les managers et DRH.

A) Pour le salarié évalué

Le principal inconvénient de cette méthode réside dans le manque d'objectivité des salariés évaluateurs. En effet, les répondants au questionnaire ne sont pas nécessairement neutres, car conscients de l'impact de leur notation. Ils vont donc, malgré eux, minorer ou majorer leur évaluation. Ce fait est amplifié lorsqu'il existe des tensions au sein de l'entreprise ; les salariés vont vouloir faire passer un message et les résultats seront d'autant plus biaisés. Dans ce cas, il faut absolument prévoir des groupes d'évaluateurs les plus larges possibles.

Le 360° peut également devenir un moyen de déstabilisation ou de règlement de compte lorsque les relations avec l'entourage professionnel ne sont pas bonnes. De plus, les évaluateurs du manager, en dépit de la confidentialité de l'appréciation, peuvent craindre des représailles de la part de leur supérieur hiérarchique.

B) Pour l'entreprise

Il apparaît pour certains DRH, que le 360° ne représente pas un outil d'évaluation mais plutôt d'évolution. En effet, ces derniers considèrent que la performance se mesure en fonction de critères quantitatifs tels que l'atteinte des objectifs chiffrés. Or, le 360° a un aspect majoritairement qualitatif car il intègre des items comportementaux et non mesurables quantitativement.

De plus, l'outil en lui-même restitue simplement les réponses des personnes interrogées. Dans le cadre du 360°, on parle donc d'une information à plat. Par conséquent, une entreprise n'a pas intérêt à utiliser cet outil sans réaliser un travail d'analyse des résultats en aval. Par ailleurs, la réalisation d'un feedback est fondamentale afin d'apporter toute sa pertinence à l'évaluation 360°.

Un dernier inconvénient non négligeable est que ce type d'évaluation représente un processus relativement coûteux. Tout d'abord en ce qui concerne les coûts relatifs au matériel (questionnaire et édition du rapport) et ceux liés au consultant (car le recours à un cabinet externe est particulièrement souhaitable). De plus, il est coûteux en terme de temps. Il implique en effet un nombre important de personnes et nécessite un croisement de plusieurs évaluations afin d'établir la synthèse et définir les axes d'amélioration.

CONCLUSION

S'adressant plus particulièrement aux cadres, managers et responsables de projet, l'évaluation 360° permet d'évaluer et de mettre en évidence les performances managériales d'un individu, tout en tenant compte de son environnement de travail. De plus, elle constitue un outil de perfectionnement efficace de certaines compétences difficilement évaluables.

Bien que selon les entreprises, l'évaluation 360° suscite quelques doutes et critiques, après l'avoir expérimenté les managers y trouvent un certain intérêt, notamment car elle permet de sortir de leurs certitudes et a priori. Or, pour que cette méthode soit efficace il faut prendre en compte certains facteurs de réussite. Tout d'abord, il est indispensable que la Direction des Ressources Humaines montre son implication envers cet outil afin que les employés concernés par cette méthode d'évaluation le soient également. Par ailleurs, la mise en place d'un tel processus doit s'inscrire dans une forte volonté de faire évoluer les mentalités au sein de l'organisation. En effet, les managers évalués doivent avoir la capacité de se remettre en question, à accepter de faire évoluer leurs pratiques mais également à ne plus attendre que le changement leur soit imposé. Enfin, la manière de présenter les résultats au salarié évalué reste délicate, il convient par conséquent d'y apporter un très grand soin, afin que ce dernier ne perçoive pas d'une manière négative les résultats de son évaluation et s'empresse alors de les oublier.

Il peut donc être dit que l'évaluation 360° constitue une autre manière de voir et de vivre le management, car ici, c'est une efficacité collective qui est visée et non uniquement une problématique personnelle.

Fiche réalisée par :

Hassan ABAHROUZ *h.abahrouz@gmail.fr*
Myriam LOUIS *myriam.louis@wanadoo.fr*
Caroline PALAU *caroline.palau@yahoo.fr*

Bibliographie :

Ouvrages :

- ◆ BILLET Claude, *Le guide des techniques d'évaluation*, éditions DUNOD : Paris, 2^{ème} édition, 2008. 277 p.
- ◆ AUBIN Nadia, *Comment évaluer un collaborateur : une compétence essentielle pour le manager*, éditions d'Organisation : Paris, 2^{ème} édition, 2004. 253 p.

Sites :

- ◆ *Et si vous vous faisiez évaluer par vos collaborateurs ?* ; Houda EL BOUDRARI, Chef d'entreprise Magazine, N°31, 01/09/2008, [en ligne] :

www.chefdentreprise.com/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=27025&xtor=AL-20

Documentation Universitaire :

- ◆ Cours de M. MIGNONAC, *Sélection et Evaluation du personnel*, 2008-2009 : Maître de conférences, IAE Toulouse.