

Le 360° feedback: une révolution dans
le domaine de l'évaluation du
personnel?

Introduction

I) Présentation générale de l'évaluation

1) Définition générale

2) Principes de l'évaluation

3) Différentes méthodes d'utilisation

4) Les difficultés liées à la mise en place d'une évaluation

II Le 360° feedback

1) Présentation générale

2) Etapes pour l'implantation d'un 360

3) Le traitement des informations recueillies

4) Développement et suivi

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction

Longtemps, seule la performance des commerciaux était évaluée. Pour les salariés éloignés des fonctions opérationnelles, les employeurs manquaient en effet d'éléments d'appréciation.

C'est une étape importante de la vie de tout salarié car c'est l'occasion pour le collaborateur de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise.

Pour le manager c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement en discuter avec eux.

Pourtant cet exercice est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties. Fonction centrale à toute politique de ressources humaines, l'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de se munir d'outils plus sophistiqués comme le 360° feedback pour y remédier.

Cela nous amène à nous demander si le 360° représente une révolution dans le domaine de l'évaluation du personnel ou une simple évolution.

Nous étudierons tout d'abord l'évaluation du personnel au sens général puis nous nous attarderons sur la méthode du 360° feedback.

I) Présentation générale de l'évaluation

1) Définition générale

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut-être exprimé sous différentes formes :

- Par une notation
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédent l'entretien

L'évaluation peut-être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique, le N+1) ou collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchique et les collègues de travail).

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation.

Aujourd'hui la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

Cependant c'est une pratique consommatrice de temps et d'argent. Il faut donc l'utiliser avec parcimonie et bien la préparer.

2) Principes de l'évaluation

Tout d'abord il est fréquent de constater que l'évaluation est bien formalisée pour les cadres et beaucoup moins pour les non cadres.

L'évaluation repose dans la très grande majorité des cas sur le principe de l'entretien d'évaluation annuelle des performances.

A l'issue de la période d'essai, il est souvent utile de faire le point avec le nouvel embauché pour préciser les engagements futurs.

L'évaluation annuelle permet de faire le point et de parler de l'avenir du collaborateur dans l'entreprise. Ce bilan est d'autant plus utile que les pratiques de la gestion des ressources humaines sont centrées sur les performances.

Les évaluations spécifiques viennent compléter les évaluations annuelles et portent sur les thèmes qui n'y sont pas traités :

- évaluation du potentiel
- évaluation de la mobilité ainsi que des opportunités de carrières
- révision de la rémunération

Dans l'idéal il faudrait qu'elles soient effectuées par une autre personne que le manager, pour éviter les biais liés à un seul évaluateur. Un responsable RH, le DRH ou un membre de la hiérarchie supérieure sont les personnes les plus pertinentes pour mener ces évaluations.

L'évaluation formelle ne suffit pas à donner des signaux aux salariés sur leurs points forts et leurs points d'amélioration. Un management quotidien des objectifs est indispensable. De même, en cas de changement de service ou de manager en cours d'année, une évaluation au moment du changement permet de rappeler les objectifs, de se connaître et d'explicitier les attentes de chacun.

La démarche d'évaluation peut être définie en deux étapes clés :

- Une démarche participative : En général, l'évaluation se déroule sous la forme d'un entretien qui doit permettre de discuter, et qui conduit les deux personnes à s'exprimer librement. Aux critères d'évaluation mentionnés précédemment, les entretiens laissent place à une approche participative où les objectifs sont discutés ainsi que la capacité à les respecter. De même, les besoins de formations sont explicités et justifiés en relation avec les points d'amélioration constatés par le supérieur, et les besoins exprimés par le collaborateur. Le côté participatif se traduit bien souvent par la signature des deux parties sur des engagements à venir, un peu comme si un contrat était formalisé entre elles.
- Une démarche directive : L'approche participative n'est qu'un iceberg de l'évaluation, elle ne montre que 20% des occasions d'évaluation du salarié. A cette approche participative s'ajoutent des démarches plus directives, au cours desquelles la hiérarchie s'exprime seule sur les collaborateurs. Ces évaluations prennent la forme de notations, d'évaluations nominatives quantitatives et qualitatives. Dans certains contextes seule notation existe et l'évaluation participative n'est pas la forme traditionnelle d'évaluation (notamment la fonction publique). Dans d'autres cultures d'entreprise, on va trouver un équilibre entre les deux modalités, la démarche directive étant souvent consacrée à des thèmes délicats, tels que la carrière, la rémunération ou le potentiel.

Les clés de succès de l'évaluation :

- Implication du manager
- Formation et préparation du manager (capacité à s'exprimer avec franchise et honnêteté, gestion des conflits éventuels, arguments, équilibre entre points forts et points faibles dans l'évaluation)
- Implication et préparation du collaborateur

- Réel impact sur l'avenir du salarié
- Exemplarité de la hiérarchie à tous les niveaux de l'entreprise, pour témoigner de l'importance et de la rigueur de l'évaluation
- Critères d'évaluations explicites et connus de tous
- Accompagnement régulier sur le poste de travail. L'évaluation ne doit pas être le seul moment où l'on s'exprime sur les objectifs et les résultats du collaborateur

3) Différentes méthodes d'utilisation

a) Le questionnaire d'autodiagnostic d'employabilité

Il permet à ceux qui le souhaitent d'effectuer leur propre diagnostic en répondant à quelques questions telles que :

- Est-ce que j'apporte à l'entreprise autant qu'il y a 10 ans ?
- Quelle est ma valeur ajoutée ?
- Quelle a été ma contribution réelle durant les cinq dernières années ?
- Suis-je considéré comme une force de proposition ?
- Suis-je considéré comme un élément moteur au sein des groupes de travail dans lesquelles j'ai été invité à participer ?
- Ai-je constitué à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise un réseau relationnel susceptible de m'aider ?
- En quoi consistent mon projet professionnel et mes objectifs pour les 5 ans à venir ?

Et se poser en outre tout les 6 mois les questions suivantes :

- Qu'ai-je fait de nouveau ?
- Qu'ai-je fait de plus ?
- Qu'ai-je appris ? (échange d'expérience, formation, apprentissage)
- Ai-je pris des responsabilités utiles à l'entreprise au delà de ma stricte définition de fonction ?

Ce diagnostic de l'employabilité a pour but de prouver que le collaborateur n'est pas une dépense mais un investissement qui rapporte, que sa valeur se tient bien, qu'il fait partie du muscle de l'entreprise.

b) L'entretien individuel

Forme la plus courante de l'évaluation elle est utilisable pour tous les postes et dans toutes les entreprises.

Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer les objectifs de l'année à venir.

L'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement au salarié en direct mais également au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.

L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel en fonction des besoins. Il dure entre une heure et quatre heures.

c) L'assessment center

Basé sur la mise en situation, l'assessment center est une méthode d'évaluation des compétences des candidats. L'Assessment Center est une technique d'appréciation par simulation, qui permet d'évaluer les compétences et le potentiel individuel dans le cadre de recrutement et/ou de mobilité interne. Le candidat est confronté à des situations professionnelles simulées, proches de celles vécues en entreprise. On mesure ainsi les capacités d'une personne face aux exigences du poste qu'elle sera amenée à occuper. Il s'agit alors de déterminer les " lacunes comportementales " de cette personne pour l'aider dans son développement professionnel et mieux coacher sa réussite dans de nouvelles fonctions. Cette évaluation est d'une grande équité, puisque l'individu n'est ni jugé sur ses connaissances techniques, ni sur ses diplômes, simplement sur ses comportements en rapport avec la réalité professionnelle.

Il y a trois familles de mises en situation : individuelles, en face à face ou bien en groupe.

- Lors des mises en situations individuelles, on pose un problème au candidat sous forme de dossier, et on lui donne un délai pour y trouver une solution. Les types de problèmes posés sont directement liés aux types de compétences que l'on désire évaluer: stratégie, marketing, organisation, pilotage, communication, jugement, etc... L'exercice de la corbeille de courrier ou " in basket " permet la combinaison simultanée de plusieurs problèmes de nature différente.
- Dans le cas d'un face à face, l'évaluation est interactive, et peut concerner soit une négociation, soit un conflit à gérer. Dans ce cas de figure, le candidat est confronté à un autre participant ou à un acteur qui crée une tension.
- Enfin, les exercices de groupe consistent à faire travailler 4 à 10 personnes sur un problème dont elles doivent débattre. Ils correspondent à l'un des moyens les plus intéressants pour observer des comportements d'animation, de contribution et de leadership en groupe de travail. Les finalités peuvent être la résolution de problème, la gestion de crise, la créativité, la recherche de consensus...

d) Le bilan de compétence

Egalement appelé bilan de potentialité, audit ou diagnostic de potentiel, le bilan de compétence – dit en abréviation BDC – peut se décrire comme un audit professionnel personnel prenant en compte le passé, le présent et le futur d'un salarié.

Il consiste en un inventaire des acquis et des potentialités établi par un tiers, prestataire extérieur. Le bilan de compétence analyse un moment de la vie professionnelle de l'intéressé. Il a pour objectif de réenclencher une dynamique positive dans une situation de travail. Il n'y a pas d'âge pour se soumettre à un bilan de compétence. On observe toutefois que la plupart des salariés qui demandent à en bénéficier ont entre 30 et 45 ans (à la condition qu'ils justifient cinq ans d'expérience professionnelle et de 12 mois d'ancienneté dans l'entreprise). Le financement du bilan de compétence est assuré par le budget de formation de l'entreprise si c'est elle qui en a pris l'initiative, ou par un organisme paritaire de financement des congés individuels de formation (FONGECIF), si la démarche émane du salarié.

Le bilan de compétence peut être renouvelé après 5 ans.

Le coût d'un bilan varie, selon les prestations entre 1500 et 2300 €.

D'une durée prévue par la loi de trois jours, le bilan de compétence utilise les outils méthodiques suivants :

- Une série d'entretiens approfondis entre le salarié et un ou plusieurs consultants afin de dégager les attentes du salarié, ses compétences professionnelles, ses traits de personnalité, ses centres d'intérêt, ses motivations socioprofessionnelles, ainsi que l'itinéraire professionnel passé, la raison des étapes, l'explication des accidents de parcours, les influences présidant aux choix professionnels, les contraintes personnelles.
- Un dossier d'information rempli par l'assuré
- Un questionnaire du type « comment je me vois », « comment les autres me voient »
- Des tests spécifiques
- Un travail en tête à tête avec le consultant à l'issue du parcours pour faire le point et établir une projection sur l'avenir, qui peut prendre la forme d'une proposition de nouvelle orientation professionnelle assortie d'un plan d'action.
- Un rapport de synthèse est remis et commenté à l'intéressé. Ce rapport de synthèse, après accord du salarié, sera communiqué à l'entreprise. Une sélection d'informations remontées vers l'entreprise est envisageable.

Les résultats dégagés par le bilan de compétence font état du dynamisme général de l'intéressé, de sa capacité d'énergie, de sa puissance de travail, de sa vitesse de réactions elles engendrent), ses relations avec les autres.

4) Les difficultés liées à la mise en place d'une évaluation

Bien que découlant d'un motif légitime la perspective d'une évaluation du personnel provoque souvent une vague de protestation.

On assistera souvent à réaction de crainte d'une partie du personnel qui verra dans cette initiative une menace confuse mais également un risque d'opposition d'origine syndicale car l'évaluation, par son caractère individuel et par la qualité de son analyse, porte atteinte à l'utopie égalité. L'évaluation est très souvent une source de stress pour le salarié.

Les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation...) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement).

L'évaluation est source de stress et l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer.

La pratique d'une évaluation individuelle peut-être en contradiction avec des exigences de travail en équipe.

Souvent entraînés par des effets de mode, les responsables de la mise en oeuvre du système d'évaluation ne prennent pas toujours toute la mesure de la nécessité de respecter ses différentes phases, et pressés de mettre en oeuvre rapidement ces systèmes peuvent se trouver dépités du maigre enthousiasme soulevé chez les salariés. Dans le flou de l'imprécision, certains managers accommodent l'évaluation selon leurs vues personnelles, et peuvent ainsi échapper à une situation d'autorité et de pouvoir qui leur paraît inconfortable.

L'évaluation est vécue de façon très affective par le collaborateur. Il sait ou croit savoir que du « passage au confessionnal » dépend fortement sa rémunération future, son affectation à une autre fonction, sa promotion.

Ce qui est à l'origine de dérives :

- Soit que le collaborateur espère trop de l'évaluation (salaire, promotion interne)
- Soit parce qu'il est tenté de présenter son meilleur profil (l'effet Hawthorne)

On est au cœur même de ce qui le mobilise dans son travail, soit pour poursuivre son ascension, soit pour préserver les avantages acquis.

Selon la perception qu'il en aura, les réactions de l'évalué peuvent être diamétralement opposées.

- Si l'évaluation prend un tour administratif (mise en fiche par exemple) elle n'a aucun caractère mobilisateur et peut même décourager l'intéressée (démotivation)
- Si l'évaluation est vécue comme une critique, elle déclenche chez le salarié méfiance, anxiété ou une réaction de défense parfois agressive. Ces réactions sont des conduites d'enfermement.
- Si l'évaluation est ressentie comme un jugement (avec condamnation, sans appel) elle casse toute possibilité de dialogue et de compréhension mutuelle. Chacun campe sur ses positions.
- Si l'évaluation est perçue comme un bilan équilibré, un tremplin ouvert sur l'avenir, elle est un stimulant pour la mobilisation de l'évalué

Une étude du sociologue Richards réalisée aux Etats Unis révèle que :

- La majorité de ceux qui sont soumis aux entretiens d'évaluation sont « anxieux et effrayés »
- Quelques-uns se préparent à la « contre-attaque »
- Un tiers seulement s'y rendent « confiants » et s'attendent à « recevoir des conseils »

Une autre dérive doit être signalée. Il existe la tentation pour un évaluateur de ne pas favoriser le départ de son service d'un bon élément, méritant d'évoluer. D'abord, parce qu'il se priverait d'un talent dont il a besoin, et ensuite, parce qu'il faudrait remplacer le collaborateur et qu'on n'est pas certain de retrouver quelqu'un d'aussi qualifié.

Nous voyons donc que les méthodes dites classiques d'évaluation ont de nombreuses contraintes. La méthode 360° feedback permet d'en résoudre une partie.

II Le 360° feedback

1) Présentation générale

La méthode d'évaluation appelée 360° review ou 360° feed-back est née aux Etats-Unis il y a une vingtaine d'années. On la désigne en français sous les appellations de bilan multi sources, bilan multi perspectives et rapport critique à 360°.

Elle consiste à évaluer les pratiques managériales d'un cadre.

Le principe de l'évaluation 360° est simple, il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiels remplis par :

- le salarié lui-même
- son supérieur
- ses collègues
- ses subordonnés
- des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs...)

Le coût par personne est d'environ 1000€.

Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent la personne évaluée doit avoir au moins 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

L'objectif est de donner au collaborateur une vision complète de la manière dont il est perçu par son environnement de travail ; ceci est surtout utile dans les entreprises où l'on développe la culture du client interne (Les personnes ou les services qui bénéficient de l'extrait d'une autre personne ou d'un autre service (produit, service ou information) au sein d'une organisation). Cette appréciation confrontée à sa propre évaluation va lui permettre de dégager un plan de développement.

En réalité il n'existe pas un seul 360 mais une gamme d'instruments qui respectent les mêmes principes fondamentaux tout en répondant à des utilisations variées et en s'adressant à des publics spécifiques. En outre, de plus en plus fréquemment, au lieu d'utiliser un des instruments de 360 proposés par les éditeurs de test, une organisation décide de construire un ou des questionnaires qui reflètent son référentiel de compétences et qui concernent donc les compétences propres à son secteur.

Parallèlement on trouve des faux 360°, c'est-à-dire des instruments dont l'objectif initial n'était pas d'être multi sources mais dont la transformation en 360 est justifiée par le souhait de suivre la mode. Comparer l'autoévaluation d'un individu avec les évaluations qu'en donnent les autres doit avoir un but clair et justifié par une approche

psychologique précise sans être mis en œuvre seulement pour répondre à la curiosité. Il est bien entendu important d'expliquer la nature de ce but à ceux qui s'évaluent eux-mêmes, mais aussi à ceux qui acceptent d'évaluer les autres.

Un questionnaire à 360 doit avoir été construit spécialement pour cet usage, selon d'autres principes que ceux qui guident le développement des instruments destinés à faire un diagnostic et à contribuer à une prise de décision.

2) Etapes pour l'implantation d'un 360

Dans le cas le plus fréquent, c'est-à-dire lorsque le 360 est envisagé dans une perspective de développement des cadres qui vont y participer, Claude Levy-Leboyer a distingué quatre étapes. Il faut prendre garde au fait que chaque étape dépend de la précédente. Il faut examiner la manière dont s'est passé chaque étape et en faire le bilan avant de passer à la suivante. Le développement est un processus dont toutes les étapes sont importantes, et pas un événement circonscrit dans le temps.

1ère étape : Evaluer l'adéquation de la culture organisationnelle existante

Il y a une série de points à envisager qui correspondent aux questions suivantes :

- Est-ce que la direction de l'entreprise soutient le projet ? En particulier, y a-t-il un ou des dirigeants prêts à être les premiers participants ?
- L'organisation est-elle déjà consciente de la nécessité d'évaluer les compétences ? Et notamment de ne pas se limiter à évaluer le résultat des performances mais également mes processus qui ont permis de les atteindre ?
- Les employés ont-ils le sentiment de ne pas recevoir suffisamment d'informations dans le processus actuel d'évaluation ?
- L'organisation cherche-t-elle tous les moyens pour assurer le développement des compétences de son personnel ?
- Les cadres ont-ils l'habitude de chercher des informations sur leur comportement auprès des autres.

Le point le plus important reste l'insatisfaction du personnel au sujet des mesures actuelles de performance et du contenu des entretiens d'évaluation. Plus la demande d'information sur soi et la volonté de participer à la gestion de ses compétences et de sa carrière est forte et plus l'introduction d'un processus à 360, qui répond précisément à ces besoins, sera accueillie favorablement.

2ème étape : Obtenir le soutien et la compréhension de l'organisation

Il ne s'agit pas seulement de faire accepter la marche à suivre pour que le 360 se déroule sans problème. Il est également important de faire comprendre le principe qui justifie les changements qu'on peut attendre d'un 360 et les raisons de leur efficacité. L'objectif est avant tout le développement des compétences individuelles, avec l'idée

fondamentale qu'un des agents de changement les plus puissants vient des leçons de l'expérience.

3ème étape : Identifier les objectifs

Il faudra préciser ce que l'organisation attend précisément du 360°. S'agit-il de mettre l'accent sur les compétences, de stimuler la formation continue sous tous ses aspects ? De gérer les carrières dans el contexte de l'organisation apprenante ?

Identifier le ou les objectifs spécifiques est important parce que cela permet de présenter clairement aux participants ce qu'on attend de la procédure à 360°, et une fois cette procédure menée à bien, d'en évaluer les effets et de les comparer avec ce qu'on en attendait. Une bonne méthode recommandée consiste à interroger les futurs participants sur ce qu'ils attendent du 360°.

4ème étape : organisation d'un essai pilote

Il est souhaitable de commencer par faire un essai pilote (si cela est réalisable). Soit en faisant faire un 360 par une personne de niveau élevé dans la hiérarchie, soit en demandant à un ou plusieurs cadres dirigeants de participer à un 360 et communiquer le profit qu'ils en ont tiré.

C'est l'occasion de donner des précisions sur certains points :

- Pourquoi l'organisation adopte-elle un 360° ?
- Quels liens existent avec les autres initiatives en matière de gestion du personnel ?
- Qui seront les participants ? Comment ont-ils été choisis ?
- Qui choisit les observateurs ?

3) Le traitement des informations recueillies

Une fois les informations recueillies il faut bien entendu les traiter. En général l'entreprise a recours à un consultant extérieur pour traiter les données, par soucis d'impartialité et pour être certain que celles-ci seront traités avec connaissance.

Les questionnaires seront soumis à un ensemble de techniques statistiques permettant de calculer la moyenne pour chaque énoncé et chaque source de feed-back. On peut aussi fournir la moyenne du groupe pour permettre à chacun de situer sa performance par rapport à l'ensemble des participants. On prépare un rapport individuel pour chaque participant qui lui sera remis lors des sessions de développement.

Il est important de noter que le résultat est confidentiel et sera seulement consulté par l'évalué.

4) Développement et suivi

L'étape du développement est extrêmement importante pour le succès d'un système de feed-back multi source. La réception d'un feedback fiable et bien structuré ne suffit pas à améliorer sa performance. Il est nécessaire d'élaborer ce que l'on appelle un « plan de développement » bien conçu et valide. Celui-ci doit comporter des objectifs spécifiques, un plan d'action précis et un échéancier réaliste.

Chaque participant doit être capable d'identifier les comportements qu'il pourra améliorer. La meilleure méthode consiste à s'inspirer du processus de résolution de problème: définir le comportement à améliorer de façon très précise, analyser les causes possibles de ce comportement (habiletés, connaissances, expérience, etc.) et enfin établir un objectif et une stratégie précise d'amélioration.

Ces sessions de développement doivent s'adresser à des petits groupes de personnes et, d'après, durer une journée. Elles doivent aussi être animées par une personne suffisamment qualifiée pour apporter une aide individuelle aux participants qui en expriment le besoin.

Il n'est bien entendu pas suffisant de passer en revue ses résultats et d'élaborer un plan de développement.

Le respect et le suivi de ce plan représentent des facteurs critiques dans le développement des habiletés personnelles et professionnelles. Il faut toutefois noter que la réalisation du suivi soulève un problème important. En effet, pour réaliser un suivi pertinent du plan de développement de ses subordonnés, le supérieur immédiat (N+1) aura la nécessité de prendre connaissance des résultats du feedback qu'ils ont reçu. Or, le respect du caractère confidentiel des évaluations constitue une caractéristique fondamentale d'un bon système de feed-back multi source. Pour résoudre ce problème, on peut proposer au participant de présenter à son supérieur immédiat uniquement ses points forts, ses objectifs de développement et son plan d'action.

Par une concertation ils définiront un mécanisme de suivi de ce plan.

Il ne faut cependant pas forcer l'évalué, libre à lui de ne rien

Cette étape peut également faciliter l'arrimage d'un programme de feed-back multi source avec le système d'évaluation de la performance. En effet, un bon système d'évaluation de la performance mesure deux volets, soit les résultats et les comportements. L'atteinte des objectifs du plan de développement qui découle du feed-back multi source pourrait alors servir de mesure des comportements.

Si le supérieur immédiat peut jouer un rôle très important dans la réussite du plan de Développement de ses subordonnés, l'appui de l'organisation est aussi essentiel pour assurer le succès d'un système de feed-back multi source. L'entreprise doit fournir les outils de développement requis et s'assurer que ses systèmes de gestion renforcent les comportements privilégiés.

Conclusion

Comme nous avons pu le voir l'évaluation par la méthode du 360° feedback est un apport conséquent dans la théorie de l'évolution du personnel. Cette technique permet de palier certaines contraintes de l'évaluation mais surtout permet un meilleur suivi de l'évaluation dans le temps.

Des problèmes restent cependant présent notamment dus à une mauvaise mise en place de cette méthode.

Bibliographie

- L'évaluation du personnel, pour une nouvelle approche Jean-Pascal Lapra, Editions Liaison
- Evaluation du personnel, quels objectifs, quelles méthodes ? Claude Levy-Leboyer Editions Eyrolles
- La Gestion des ressources humaines Chloé Guillot-Soulez Editions Lextenso
- Les outils des ressources humaines Sylvie Guerrero Editions Dunod
- GRH, pratiques et éléments de théorie Loïc Cadin, Francis Guerin, Frédérique Pigeyre Editions Dunod
- Evaluer les compétences, du recrutement à la gestion de carrière Marie Tresanini Edition EMS
- Le bilan de compétences Michel Joras Que sais-je PUF
- L'évaluation du personnel : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise René Moulinier Editions Chiron
- Le 360°, un outil de développement personnel Claude Levy-Leboyer Editions Eyrolles

Annexe n°1

Voici l'exemple des paramètres à prendre en compte lors d'un entretien d'évaluation annuel faisant le bilan sur l'année écoulée de l'évalué :

L'année écoulée

- Les évènements de l'année (tels que perçue par le collaborateur)
 - Les acquis
 - Connaissances techniques
 - Connaissance générale professionnelle
 - Comportement
- Ont-ils été obtenus par l'effort personnel ? A l'occasion de stages de formation ?
- Les résultats de l'année
 - Les résultats comparés aux objectifs : les écarts observés sur le plan individuel ? pour l'ensemble du service ?
 - Comment s'expliquent-ils ?
 - Qu'est ce qui a été amélioré ?
 - Qu'est ce qui s'est dégradé ou aggravé ?
 - L'organisation, les moyens mis à la disposition du collaborateur et du service
 - Les méthodes de travail
 - Les attitudes vis à vis de l'organisation
 - Adhésion aux buts de l'organisation
 - Comportement au sein du service
 - Relation interpersonnelle dans le service
 - Relation avec les autres services
 - Relations avec l'extérieur (partenaires, clients, fournisseurs, usagers...)
 - Les initiatives
 - Autonomie pour l'atteinte des objectifs,
 - Propositions
 - Marges de manœuvre
 - Action préventive ou réaction à l'événement
 - Le poste de travail
 - Adéquation du collaborateur
 - Connaissance requise
 - Expérience requise
 - Evolution du poste
 - Management (si l'intéressé est cadre)
 - Animation de son équipe, climat de travail, type de commandement
 - Motivation, louanges, critiques
 - Communication, écoute, dialogue
 - Pédagogie, souci du perfectionnement de l'équipe, conseil aux collaborateurs
 - Relais de la hiérarchie vers l'équipe (valeurs, directives)
 - Prise de décision
 - Résolution des conflits, des cas difficiles
 - Choix des collaborateurs

- Plans d'action
- Délégation
- Définition des critères de performance
- Mesure des performances
- Evolution du moral pendant l'année
 - Les moments difficiles
 - Les moments heureux
 - Satisfactions et déceptions
 - Incidences éventuelles d'évènements familiaux sur le travail

Annexe n°2

L'assessment center

D'origine anglo-saxonne (Grande Bretagne 1942, Etats-Unis 1943 pour le recrutement des officiers et des agents secrets pendant le Deuxième Guerre mondiale) l'application des assessment center aux entreprises a débuté au cours des années 80.

La présence d'observateurs (2 au minimum) lors des mises en situation est un élément essentiel de l'assessment: ils peuvent faire partie de l'entreprise qui recrute, mais peuvent tout aussi bien être des consultants ou d'autres professionnels extérieurs à l'entreprise. Les différents comportements observés les amènent à se forger une " intime conviction " personnelle sur le candidat, qu'ils devront ensuite confronter à celles des autres observateurs lors de la séance de consolidation, qui est un véritable débat. Les résultats des analyses effectuées par les différents consultants qui sont intervenus sont exposés en présence du cadre et de sa direction. Ils indiquent si l'intéressé peut occuper le poste visé et quelles formations seraient indispensables pour que le candidat soit véritablement opérationnel.

Mais l'opération est coûteuse et réservé à des cadres de haut niveau (futur directeur de division ou de filiale, futur directeur général).

En outre l'assessment center ne permet pas d'apprécier les qualifications techniques de l'intéressé, ni la structure de sa personnalité, ni la forme de son intelligence.

Cet outil exige enfin des observateurs de qualité.

Le bilan comportemental prévisionnel fait appel à des cabinets de conseil en relations humaines qui ont créés un département spécialisé.

Les coûts varient en 1998 de 1200 € à 4500€ selon la sophistication des tests, la moyenne se situant autour de 2000€ par personne analysée.

Il y a trois familles de mises en situation : individuelles, en face à face ou bien en groupe.

1° Lors des mises en situations individuelles, on pose un problème au candidat sous forme de dossier, et on lui donne un délai pour y trouver une solution. Les types de problèmes posés sont directement liés aux types de compétences que l'on désire évaluer: stratégie, marketing, organisation, pilotage, communication, jugement, etc... L'exercice de la corbeille de courrier permet la combinaison simultanée de plusieurs problèmes de nature différente.

➤ **L' " in basket "**, aussi appelé " corbeille de courrier " ou " traitement de courrier " fonctionne de la manière suivante : le participant est invité à traiter dans l'urgence *en tant que candidat, des envois postaux (mémos, lettres de plainte, notes, démission d'un collaborateur, mauvaise humeur d'un client important, rupture de stock , etc...)* au retour de vacances ou

avant de partir pour un long déplacement *et cela dans une durée de une à trois heures*. Les problématiques sont multiples : organisation de son emploi du temps en fonction des priorités, prises de décisions opérationnelles, gestion de conflits, relation clientèle, problèmes personnels...

L'intéressé est jugé sur ses compétences telles que le planning et l'organisation, l'analyse des problèmes, la prise de décisions, les décisions de déléguer, sa résistance au stress, la ténacité (un tel exercice de trois heures est fatigant!).

Il n'est pas aisé d'en donner des exemples. Il existe énormément de variantes. En tant que candidat pour une fonction commerciale, l'intéressé peut en recevoir un avec des mémos exclusivement destinés aux clients, mais souvent aussi, il y a des infos sur les produits, les données financières, les problèmes personnels... Parfois, il faut considérer une nouvelle approche vers un nouveau client, parfois l'intéressé n'a affaire qu'à des clients ennuyeux. Il faut faire attention à la quantité d'informations reçues. Le temps est limité, il est donc en premier lieu bon de prendre en compte le tout. On remarque très vite que beaucoup d'informations ne seront pas ou très peu utiles. Prendre le directeur général pour aller au bureau n'est pas une priorité pour un collaborateur commercial. La note qui dit que le client le plus important se trouve à l'hôpital est importante. Il ne faut pas se laisser séduire par la technique de prendre en compte mémo après mémo. L'intéressé n'en aura pas le temps. Il doit établir certaines priorités. Cette épreuve est suivie d'un entretien avec un consultant afin d'analyser les décisions prises, les justifications apportées, les délégations confiées.

2° Dans le cas d'un face à face, l'évaluation est interactive, et peut concerner soit une négociation, soit un conflit à gérer. Dans ce cas de figure, le candidat est confronté à un autre participant ou à un acteur qui crée une tension.

➤ **Jeux de rôle** consistant par exemple à remotiver un collaborateur désabusé ou à demander à un collègue qu'il lui prête un membre de son équipe pour le détacher dans son service. *Licencier un collègue ou avoir une discussion avec lui pour le remettre sur les bons rails. Pour une fonction commerciale: Client x n'a pas reçu la dernière livraison et souhaite une solution. Pour une fonction IT: l'achat d'un nouveau programme qui ne fonctionne pas convenablement et une solution de la part du fournisseur est à trouver.*

Une demi-heure pour considérer les données et préparer ta discussion. Après, il faut "jouer" la discussion et cela sera ensuite discuté. Cet exercice permet d'appréhender la relation de l'évalué avec son environnement et son art de la négociation.

- Exercice d'Analyse et de Présentation ou Fact-Finding

Ici, l'intéressé reçoit une grande quantité d'informations pour traiter un problème ou une situation. On lui demande d'analyser le tout et d'en faire une présentation pour un ou plusieurs auditeurs. Souvent, celui-ci est le collaborateur qui l'interviewe. Parfois, le maître du jeu de rôles est celui qui évalue, parfois il aura affaire à deux évaluateurs.

Par exemple: les gains de la vente de logiciels ont baissé de 10% ces trois derniers mois et la firme veut savoir à quoi cela est dû.

Le candidat doit trouver toutes les données correctes parmi une mine d'informations, il a une heure pour l'assimiler et préparer une explication à donner au sommet du département (ou au directeur général) de l'entreprise. Ensuite, il a un quart d'heure pour faire sa présentation et ensuite encore un quart d'heure pour répondre aux questions.

L'avantage est que l'intervieweur en apprend beaucoup sur le candidat grâce à un tel exercice. Pas seulement si le candidat peut discerner l'essentiel dans l'analyse (comme dans l'exercice précédent), mais aussi si et comment quelqu'un peut donner une explication claire et quelle est sa résistance au stress. Il est donc utile de bien préparer l'explication, mais aussi de faire attention à la manière selon laquelle l'histoire est racontée.

-

3° Enfin, les exercices de groupe consistent à faire travailler 4 à 10 personnes sur un problème dont elles doivent débattre. Ils correspondent à l'un des moyens les plus intéressants pour observer des comportements d'animation, de contribution et de leadership en groupe de travail. Les finalités peuvent être la résolution de problème, la gestion de crise, la créativité, la recherche de consensus, ...

➤ **Simulation d'une discussion de groupe**, dont le thème sera de convaincre plusieurs interlocuteurs du bien fondé d'une certaine démarche ou bien de remotiver l'ensemble des collaborateurs. Ici, c'est la démarche de négociation collective et la maîtrise de la dynamique de groupe qui sont détectées.

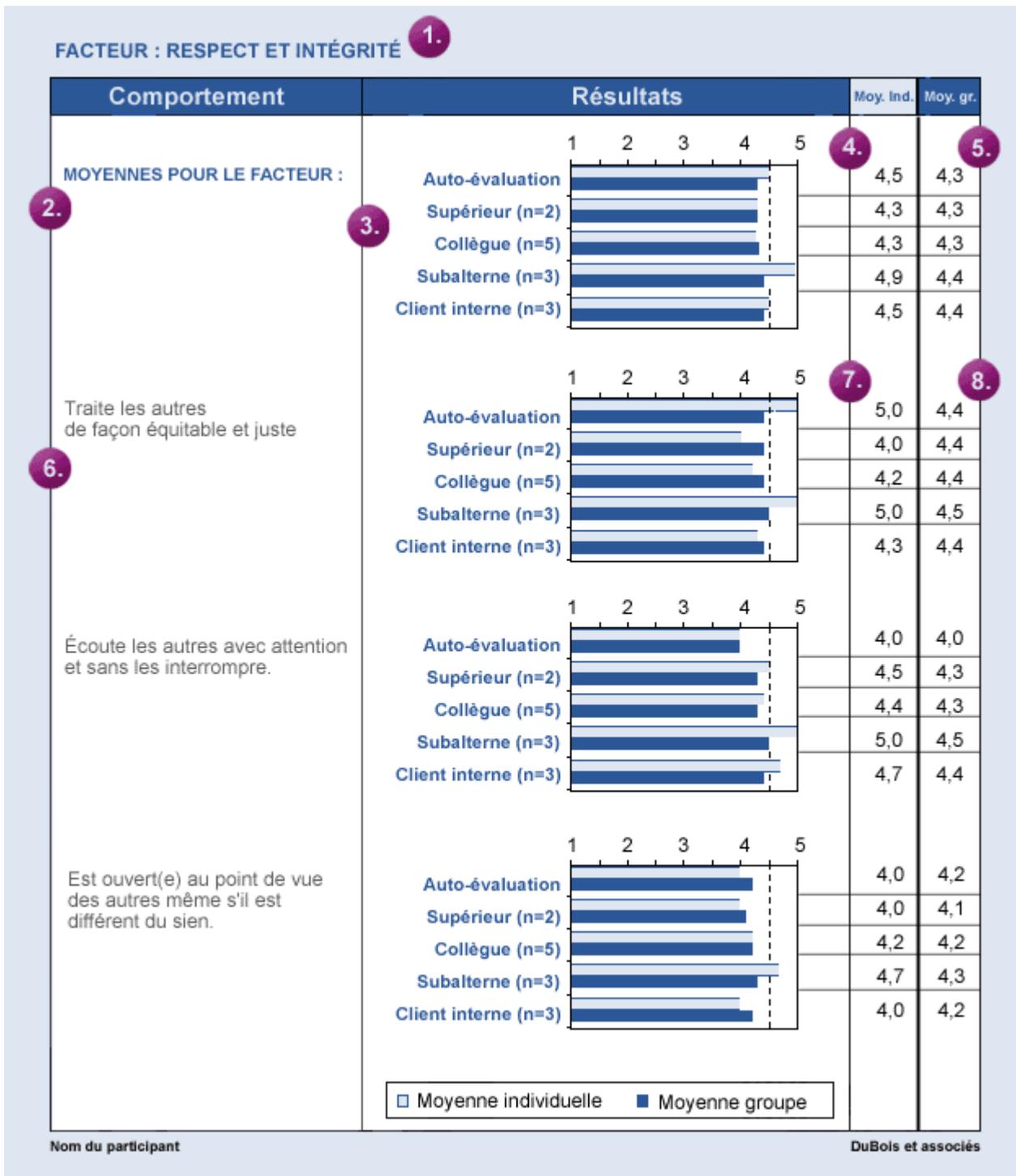
L'intéressé reçoit une masse d'instructions pour discuter d'un problème en groupe et arriver à un consensus pour une solution possible. L'intéressé a une demi-heure de temps pour enregistrer les données et préparer la discussion, ensuite une heure pour la discussion en tant que telle. Par exemple: prendre une décision concernant la réduction du temps de travail. Cet exercice peut sembler plus simple mais tout dépend du rôle que l'on a dans ce groupe. Il faut penser d'abord au rôle que l'on attend de soi pour ce job. Il faut certainement tirer la discussion à son avantage ou avoir un rôle de coordinateur, mais il est aussi possible que l'on soit mieux adapté à la fonction si l'on ne se montre pas trop dominant. On doit donc penser à tous ces aspects auparavant: quelle est l'attitude à adopter en fonction du poste en question.

En conclusion, il est intéressant de déterminer quelle place occupent actuellement les Assessment centers dans les politiques de recrutement ou d'évolution de carrières ? Comment évolue-t-elle ?

Il y a 15 ans, l'assessment n'était jamais utilisé en France. Ce sont d'abord des grandes structures comme la Poste qui, dans les années 1980 ont intégré une mise en situation " in basket " à leur processus de recrutement. Les études de cas ont peu à peu fait leur entrée pour les recrutements des grandes sociétés de type conseil. Mais une mise en situation ne suffit pas pour faire un assessment ! Aujourd'hui, de très nombreuses entreprises (mais aussi des grandes écoles et certaines universités !) en ont fait un outil essentiel de leur recrutement, en particulier pour les jeunes diplômés mais aussi pour les commerciaux. Les structures qui possèdent une importante force de vente, faite de gens dispersés sur le terrain, ressentent actuellement un besoin accru d'avoir un regard objectif sur leur personnel pour nommer les managers. En effet, la différence entre un bon et un mauvais manager se fait essentiellement sur un plan comportemental. Un des développements les plus marquants des assessment centers et des assessment individuels ces dernières années est lié à la gestion prévisionnelle des cadres dirigeants : de plus en plus de grandes sociétés cherchent à se baser sur des éléments plus objectifs que le bouche à oreille et les dossiers pour détecter les cadres à potentiel et préparer leur développement... Pour débattre de la promotion d'un tel, les opérationnels pourront se baser sur des faits, et non plus seulement sur des impressions lors de simples entretiens aussi préparés et structurés soient-ils.

Voici des exemples d'entreprise qui utilise les techniques d'assessment centers : Alcatel Lucent, Aventis, Axa, Bacardi-martini, BNP Paribas, Boulanger, Bourgeois, Canon, Carrefour, Chanel, Chronopost, Coca Cola, Daimler Chrysler, Ducros, Ferrero, France Telecom, Groupama, Habitat, La Française Des Jeux, La Poste, Louis Vuitton, Monoprix, Morgan, Peugeot Citroën, Philip Morris, Spontex, Toyota...

Annexe 3



Source : http://www.feedback360.com/web/demo/_fr/demo.cfm

Annexe 4

Voici un exemple de questionnaire utilisé pour une évaluation 360° feedback

Compétence (chaque compétence est évaluée de 1 "pas du tout maîtrisée" à 5 "maîtrise totale")	Niveau à maîtriser	Evaluation par le supérieur	Evaluation par des collaborateurs	Evaluation par des clients
<i>Sens des responsabilités, initiative autonomie</i>				
Rend compte de ses actions, décisions et résultats				X
Respecte ses engagements				X
Alerte sur toute dérive susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs				X
Prend les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs, y compris dans un environnement mouvant				X
Développe les compétences nécessaires aux évolutions de sa fonction et des ses responsabilités				X
Assume pleinement les conséquences de ses erreurs				X
Tire des leçons de l'expérience et ne reproduit pas les erreurs commises				X
Sait prendre les bonnes décisions et en mesure les répercussions sur l'environnement				X
<i>Leadership et esprit d'équipe</i>				
Transmet la stratégie du groupe				X
Contribue à véhiculer une vision à long terme de l'avenir de l'entreprise				X
Participe à la définition des orientations stratégiques du groupe				X
Construit une vision à moyen terme de son activité et la communique				X
Suscite la confiance de ses collaborateurs				X
Obtient l'adhésion de l'équipe aux objectifs globaux				X
Définit un mode de reconnaissance motivant, sources de performances				X
Valorise les contributions de chacun selon des critères clairs et équitables				X
Fait preuve de courage face à des décisions difficiles				X
<i>Sens du client</i>				
Agit avec rigueur, est fiable				
Répond aux besoins formulés par les clients				
Met en œuvre une démarche systématique et rationnelle d'analyse des besoins des clients				

Évalue la satisfaction des clients et apporte les évaluations nécessaires à son amélioration	
Analyse les forces et faiblesses du marché pour mieux se positionner par rapport aux concurrents	
Analyse les problèmes de non-satisfaction détectés et apporte des actions correctives	
Contribue au développement d'une démarche de qualité au sein de l'entreprise	
<i>Performance et esprit de groupe</i>	
Connaît et poursuit les objectifs prioritaires du groupe	X
Agit conformément aux valeurs de l'entreprise	X
Promeut l'image de l'entreprise en toute circonstance	X
Développe la fierté d'appartenance chez ses collaborateurs	X
Prend les décisions justes et légitimes pour son entreprise	X
Par sa rigueur de gestionnaire, sait arbitrer selon les impératifs et les orientations de l'entreprise	X
Intègre les évolutions stratégiques dans le pilotage de la performance	X
Développe le sens du résultat chez ses collaborateurs	X
Construit des indicateurs de mesure des résultats de son équipe	X
<i>Management et développement des collaborateurs</i>	
Instaure une communication ouverte et franche avec son entourage	X
Diffuse les informations utiles au bon fonctionnement de l'équipe	X
Écoute ses collaborateurs et répond à leurs questions	X
Agit en concertation avec les membres de son équipe	X
Communique régulièrement à ses collaborateurs leurs points forts et les voies de progrès	X
Facilite le travail en équipe et apporte son soutien si nécessaire	X
Délègue pour faciliter la prise de responsabilité et l'initiative de ses collaborateurs	X
Adapte son style de management au profil de ses collaborateurs	X
Mobilise sur les priorités et les urgences de l'entreprise selon les motivations	

individuelles et collectives	X
Encourage chaque collaborateur à se former et à développer ses compétences	X
Elabore un plan de développement pour chaque membre de son équipe	X