

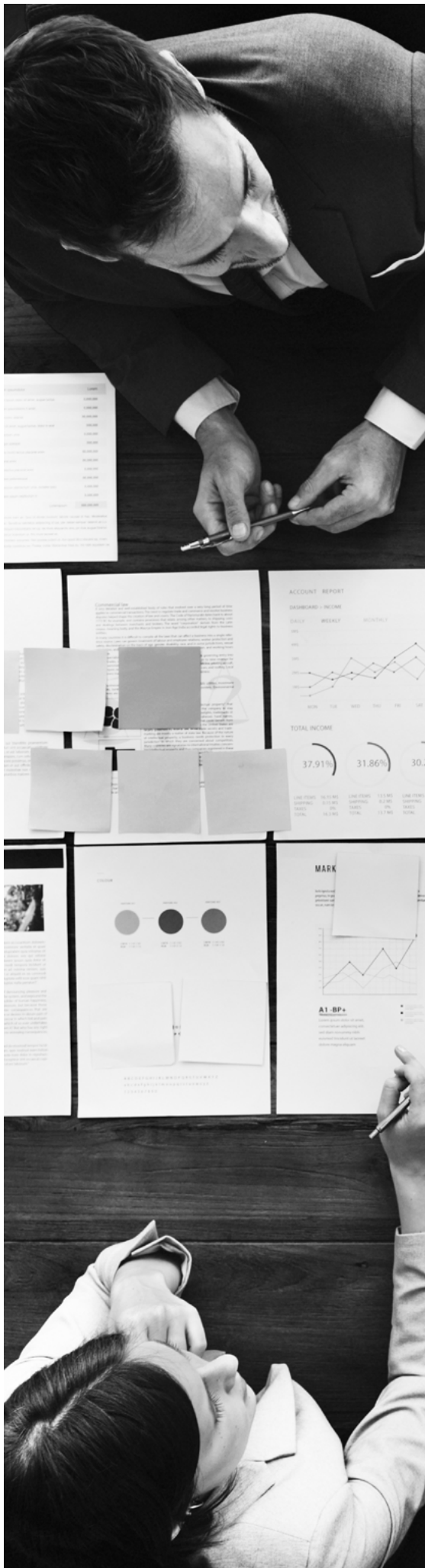
EVALUATION 360°

MY [RH] LINE
LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES

QUALINTRA
look inside. see what's next



COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION 360° EN ENTREPRISE ?



04 | Définition de l'évaluation 360° en entreprise ?

- Un format propice au développement professionnel
- Un vecteur de transformation culturelle
- Les bénéfices de l'évaluation 360° pour les RH

08 | Comment élaborer et déployer l'évaluation 360° ?

- La préparation du questionnaire
- Le choix des évaluateurs
- La présentation du projet
- Le déroulement de l'évaluation 360°
- L'analyse des résultats
- La restitution

13 | Les éléments indispensables au succès de la méthode d'évaluation 360°

- L'exemplarité du Comex pour soutenir la campagne d'évaluation
- Une communication orientée sur le développement professionnel
- La confidentialité et l'éthique avant tout
- Une place de choix donnée à la restitution
- Des modalités adaptées à la population cible

16 | Avis d'expert



Avant tout, il convient de souligner que ***l'évaluation 360°*** place les évalués dans une perspective à la fois collective et individuelle.

La démarche rassemble un ensemble de perceptions d'un ensemble de personnes qui travaillent avec le bénéficiaire, à un moment et dans un contexte donné.

Au-delà d'un outil de développement personnel, il peut aussi contribuer à accompagner le changement en communiquant de façon large sur les comportements attendus. De ce point de vue, l'évaluation 360° peut être considérée comme un vecteur ***de transformation culturelle d'une entreprise.***

Lorsque les données individuelles sont consolidées, l'évaluation 360° devient un outil RH stratégique de pilotage des compétences, notamment celles liées au management et au leadership, mais pas seulement.

En effet, de plus en plus d'entreprises ont recours au 360° pour développer les compétences de leurs experts ou de leurs chefs de projets par exemple.



DÉFINITION DE L'ÉVALUATION 360° EN ENTREPRISE

Historiquement, cette approche concernait les managers, surtout seniors. Aujourd'hui, **l'évaluation 360° s'applique à différents niveaux de l'organisation et sert la conduite du changement**. Elle permet à toutes les parties prenantes de mieux comprendre leur écosystème professionnel et de rendre leurs interactions plus efficaces.

UN FORMAT PROPICE AU DÉVELOPPEMENT

Le bénéficiaire s'auto-évalue sur les compétences ciblées pour son poste ou son évolution future, telles que ses compétences managériales, sa capacité à rebondir, à rester orienté sur les priorités ou sa faculté d'apprendre rapidement de ses échecs.

La crise sanitaire, en poussant les entreprises au management hybride, a fait émerger de nouveaux enjeux RH et le besoin de renforcer certaines compétences spécifiques comme donner du sens, garantir un management proche et convivial, porter attention à la cohérence et l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Par exemple, quelles compétences favorisent la proximité et le sentiment d'appartenance, même quand on travaille à distance ?

En parallèle, **les évaluateurs, choisis par le bénéficiaire et souvent validés par son manager et/ou la RH, répondent au même questionnaire**.

Les résultats sont ensuite compilés et traduits dans un rapport individuel.

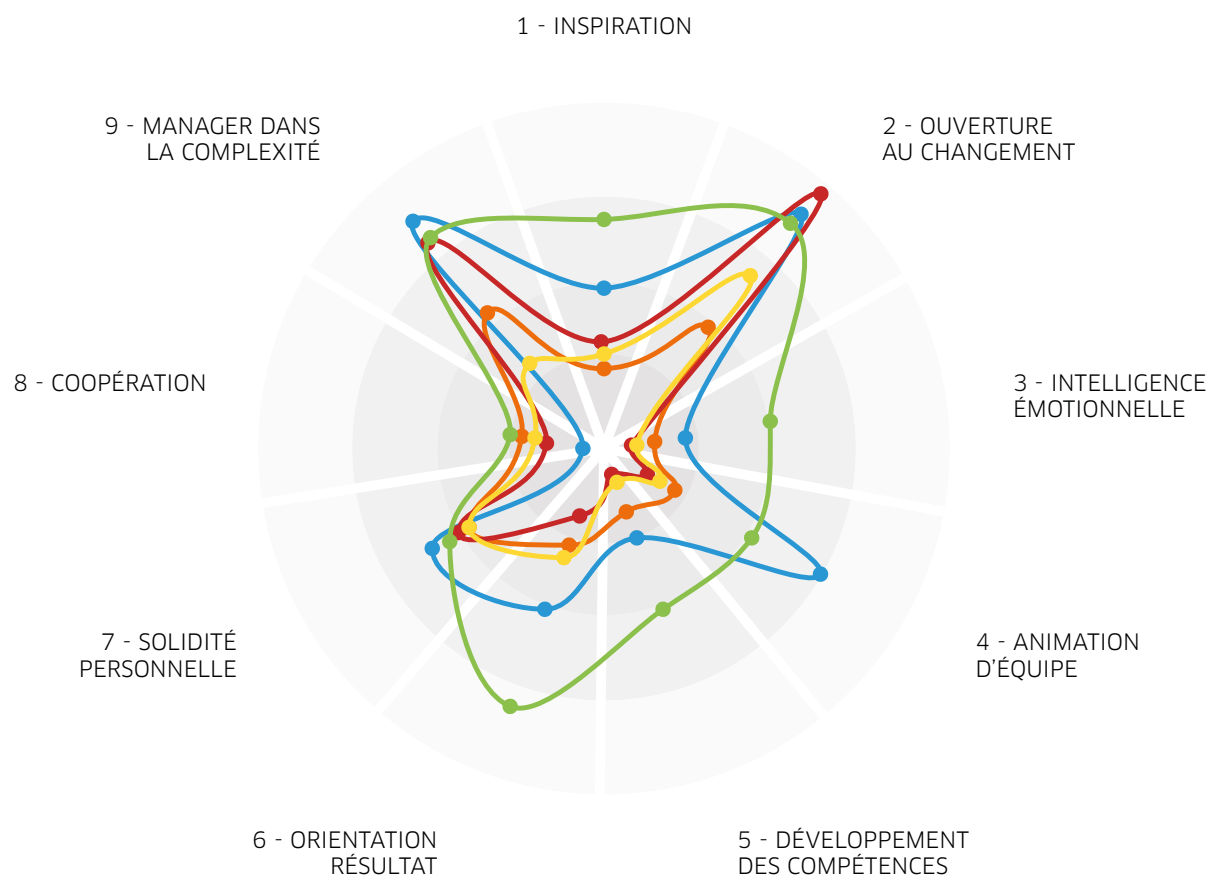
La bonne pratique consiste à ne donner accès aux résultats qu'au bénéficiaire et à la personne qui assurera la restitution des résultats. La phase de restitution permettra de discuter de ces résultats, d'aider le bénéficiaire à prendre conscience de ses forces et à identifier les domaines de compétences dans lesquels il doit progresser.

L'évaluation 360° évalue donc les compétences nécessaires aujourd'hui et surtout demain et explore la question de l'employabilité en proposant des pistes pour affûter son développement professionnel.



L'ÉVALUATION 360° EST DONC AVANT TOUT UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

L'expérience montre que, lorsqu'il est utilisé comme outil d'évaluation, il perd de sa puissance, les résultats étant souvent « gonflés » artificiellement, en particulier lorsque le 360° affecte la rémunération fixe ou variable.



 Autodiagnostic  Manager  Pairs  Collaborateurs  Partenaires

UN VECTEUR DE TRANSFORMATION CULTURELLE

Le mode d'évaluation 360° propose de faire du feedback un véritable outil de management et de gestion des talents. Il touche en effet autant au développement professionnel individuel qu'à la consolidation d'une équipe performante. Certaines entreprises intègrent même l'outil à la gestion des mobilités vers des postes clefs au sein de l'organisation.

La mise en place de l'évaluation 360° implique un travail de pédagogie auprès des collaborateurs pour leur faire comprendre qu'avoir conscience de ses forces et de ses axes de développement ne peut qu'améliorer leur expérience de travail. Ceci les invitera également à prendre conscience de leur rôle au sein de l'organisation et de leur impact dans un sens plus large. **En les aidant à sortir de la vision limitée de leur parcours professionnel, le 360° permet de leur rappeler le sens de leurs missions et la valeur de leur contribution.**

L'évaluation 360° constitue également un levier d'engagement. Grâce aux retours des observateurs, le bénéficiaire peut prendre conscience de sa contribution à l'entreprise et aussi des effets de son comportement, positifs et négatifs, sur son écosystème professionnel. **Ceci n'est pas négligeable car le succès d'un projet de transformation d'entreprise repose sur l'engagement des collaborateurs.** Chaque collaborateur, en comprenant la contribution qu'il apporte au grand dessein de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs collectifs, voit "mécaniquement" son engagement renforcé.



LES BÉNÉFICES DE L'ÉVALUATION 360° POUR LES RH

Du point de vue des équipes des départements des ressources humaines, l'analyse des 360° **peut révéler des problématiques individuelles et collectives en termes de compétences maîtrisées et à développer.** Qu'il s'agisse de raison d'être, d'attentes, d'envies pour l'avenir ou de potentiel pour accéder aux postes convoités, les résultats de l'évaluation 360° mettent en évidence des leviers de motivation et aussi des risques de déception et de désengagement. **L'évaluation 360° renforce de manière crédible la culture du feedback** puisqu'elle se nourrit de l'avis

de plusieurs personnes qui interagissent avec le collaborateur en question. Elle aide donc à aplanir les éventuelles frictions et tensions entre manager et managé ou entre collègues.



LORSQUE L'ÉVALUATION 360° EST RÉALISÉE PAR VAGUES, ELLE PERMET DE PRENDRE LE POULS DU CAPITAL HUMAIN À UN INSTANT T.

C'est alors l'occasion d'évaluer la pertinence et l'efficacité des programmes RH : ceux qui portent leurs fruits et qu'il faut poursuivre d'un côté, les besoins en formation, voire la nécessité d'investir dans de nouvelles thématiques de l'autre. L'analyse consolidée des données sur une vague d'évaluations 360° fournit des informations précieuses dans le cadre du pilotage RH dont la stratégie de développement des talents pourra bénéficier.

COMMENT ÉLABORER ET DÉPLOYER L'ÉVALUATION 360° ?

LA PRÉPARATION DU QUESTIONNAIRE

Pas d'évaluation 360° sans questionnaire pertinent ! Le questionnaire utilisé doit s'adosser au référentiel de compétences de l'entreprise (lorsqu'il existe) et s'inspirer des objectifs stratégiques. Le 360° doit avant tout servir le business. Selon le contexte, notamment budgétaire, il peut s'agir d'un questionnaire déjà existant ou d'un questionnaire élaboré sur mesure pour refléter de manière extrêmement fidèle la réalité et des objectifs de l'entreprise. Deux questions doivent donc être posées au moment de la construction de ce questionnaire : à quels défis l'entreprise est-elle confrontée (économiques, culturels, sociaux, technologiques, ...) et quelles compétences la population cible (dirigeants, managers, experts, ...) doit-elle démontrer pour les relever ? L'écriture du questionnaire est presque un art en soi puisqu'il doit refléter les comportements attendus tout en « parlant » le langage de l'entreprise. **Un questionnaire qui manque de robustesse (questions mal rédigées, trop floues, en décalage avec les objectifs du projet ...) ne permettra pas de tirer de conclusions pertinentes.**



Quels thèmes seront explorés dans le questionnaire ? **La plupart des évaluations 360° s'axent autour des "soft skills", ces compétences comportementales** particulièrement exacerbées par la crise sanitaire et le télétravail. Le sens partagé, la collaboration, la capacité d'ouverture au changement et aux autres ou encore la communication d'objectifs et de consignes claires font partie des compétences particulièrement sollicitées.

Il est également intéressant de s'interroger sur les autres compétences qui feront la différence chez un manager, un expert ou un cadre dirigeant, selon la cible du questionnaire. Par exemple pour un expert, sa capacité à enrichir et diffuser le savoir au sein de l'organisation. Enfin, le questionnaire devra aussi prendre en compte le contexte de l'entreprise et ses sujets. Existe-t-il des compétences comportementales propres à certains métiers : appétence pour l'innovation, la sensibilité à l'esthétique ... ?



QUELQUES EXEMPLES D'ADAPTATION DES QUESTIONNAIRES 360°

- **Pour une entreprise leader mondial du jeu vidéo**

Cette entreprise souhaitait s'assurer que les dirigeants et les managers étaient capables d'anticiper les tendances du marché et d'être en veille régulière par rapport à celles-ci.

Qualintra a donc écrit pour eux le comportement suivant "Ne plaisante pas avec le divertissement". L'enjeu consistait à adapter le questionnaire de l'évaluation 360° à la réalité économique de l'entreprise.

- **Pour une entreprise spécialisée dans les produits de beauté et la cosmétique mondiale**

Dans le cadre d'un programme 360° qui s'adressait à l'ensemble des managers opérationnels et supports, l'entreprise souhaitait sensibiliser cette population à l'importance de comprendre l'univers de la beauté. Qualintra a donc écrit une famille de comportements autour de "Démontre un sens aigu de la beauté".

- **Pour une entreprise de conseil en transformation digitale**

Dans le jargon de cette entreprise, confier une mission ou un projet à un collaborateur se nomme "passer une commande". C'est pourquoi le comportement écrit était le suivant : "S'assure que le passage de commande est bien compris"

Ces comportements doivent refléter la réalité de l'entreprise qui utilise le 360° et donc reprendre ses éléments de langage. Ils ne peuvent donc pas se retrouver sous la même formulation dans d'autres entreprises et ils illustrent la manière dont Qualintra adapte, élabore et déploie l'évaluation 360° dans le cadre de la préparation du questionnaire.

LE CHOIX DES ÉVALUATEURS

Le choix des observateurs est critique car **l'éventail des observateurs doit permettre un retour pertinent au bénéficiaire**. Les personnes sollicitées sont généralement son N+1, ses collaborateurs, des partenaires, des collègues et des pairs, des prestataires, des clients. Ces personnes doivent travailler régulièrement avec le bénéficiaire. La sélection des observateurs doit éviter les partisans et les opposants dé-

clarés pour que l'évaluation reste objective et utile. Un mauvais choix des évaluateurs peut aussi mettre en péril le projet à travers des résultats soit trop tièdes soit trop brutaux.

LA PRÉSENTATION DU PROJET

Avant de lancer l'évaluation 360°, il faut informer toutes les parties prenantes. Le chef de projet ou son initiateur (qui peut aussi être le bénéficiaire lui-même) privilégie alors une communication claire et concise en mettant l'accent sur l'objectif et le processus. **Il s'agit de positionner le projet dans une volonté d'amélioration continue et non de sanction et d'insister sur le respect des règles d'éthique**. Il est

aussi utile de mettre en lumière le potentiel de développement pour chacun des participants. La communication fait partie des facteurs clefs de succès d'un projet 360° vis-à-vis de l'ensemble des bénéficiaires et de leur écosystème. Il est donc primordial « d'embarquer » tous les collaborateurs.



LE DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION 360°

Nous l'avons dit, le bénéficiaire répond au questionnaire. Ce même questionnaire est également envoyé aux personnes sélectionnées en tant qu'observateurs. Le processus doit intégrer la garantie de taux de réponses à travers un système de relance des participants pour que le rapport individuel puisse fournir des données pertinentes. C'est une partie du rôle des prestataires sollicités sur ces projets.

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

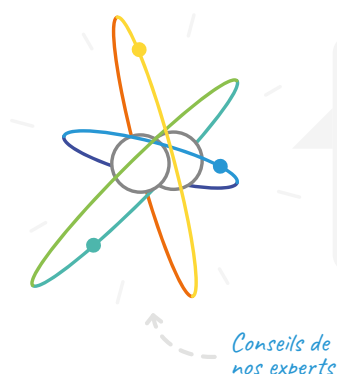
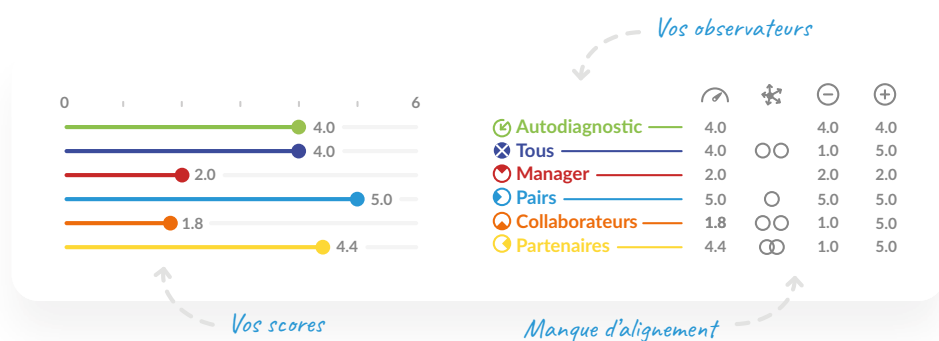
Le rapport individuel présente les résultats des questions sous une forme quantitative (échelle de fréquence ou d'agrément) et qualitative à travers les réponses des participants aux questions ouvertes que le questionnaire peut contenir. Il est probable que certaines remarques reviennent régulièrement

au fil des réponses et facilitent l'interprétation des points forts et des compétences à améliorer. **Les résultats doivent être lus par le bénéficiaire avant la séance de restitution pour que cette dernière évite l'exégèse du rapport et se focalise sur la réflexion sur les forces et les axes d'amélioration.**

DÉMOCRATISER L'ÉVALUATION 360° GRÂCE À LA PLATEFORME DE QUALINTRA

Qualintra a mis au point une plateforme digitale qui permet aux bénéficiaires d'avoir accès à leurs résultats sous deux formes : un rapport synthétique PDF, et une plateforme dynamique interactive qui leur permet de consulter, dans l'ordre et le rythme qui leur convient, le détail de leurs résultats. Cette plateforme a été développée pour faciliter le déploiement de l'outil 360° au sein des organisations. En effet, pour des raisons budgétaires, ce mode d'évaluation est encore trop souvent réservé aux dirigeants. Convaincu de la puissance de l'outil en termes de développement managérial et des compé-

tences, Qualintra a souhaité le démocratiser et l'ancrer plus profondément au sein des entreprises. La plateforme Qualintra permet entre autres de se passer de l'expertise d'un coach externe en proposant des formations destinées aux équipes RH internes, pour accompagner les bénéficiaires dans l'analyse de leurs rapports. Sur la plateforme, le bénéficiaire a accès à des recommandations d'actions et des questions de coaching pour qu'il commence à se projeter dans la construction de son plan de développement.



- Comment vérifiez-vous que votre équipe adhère à la stratégie ?
- Rappelez-vous les objectifs stratégiques lorsque vous confiez une mission, une tâche ?
- Et lorsque vous faites le point sur l'avancement des projets ?
- Comment vérifiez-vous que votre façon de présenter les enjeux et la stratégie est motivante ?
- Qui peut vous donner du feedback à ce sujet ?

Construisez vos plans de développement

LA RESTITUTION

Une évaluation 360° réussie ne peut se passer d'une phase de restitution. Elle se déroule sous la forme d'une séance de coaching pendant laquelle le coach (externe ou interne) échange avec le bénéficiaire sur ses résultats, l'aide à les comprendre et surtout à identifier ses forces et ses axes de développement. La séance permet ensuite au bénéficiaire de construire son plan individuel de développement. La phase de restitution clôt le processus de l'évaluation 360° et en renforce le message. Néanmoins, il est absolument nécessaire que les évaluations 360° donnent lieu à un plan de développement in-

dividuel comprenant des actions pour améliorer les compétences déficitaires identifiées. L'expérience montre qu'il est très difficile de construire un plan de développement 100% pertinent « à chaud » pendant la séance de restitution des résultats. Il peut être finalisé par le bénéficiaire avec l'aide du coach, du partenaire RH au cours d'une réunion spécifique suite à la séance de debriefing. Une réunion entre le bénéficiaire et son manager est recommandée pour partager les enseignements du 360° et le plan de développement et s'assurer que le n+1 jouera son rôle de "people developer" vis à vis du bénéficiaire par la suite.

Ce plan doit être suivi régulièrement pour garantir que les actions sont réellement mises en œuvre.



Exemple de processus de restitution des résultats de l'évaluation 360° chez Qualintra

Après la phase de restitution individuelle, si le client le souhaite, Qualintra organise une séance tripartite entre le coach, le bénéficiaire, et son manager. Cette séance permet d'assurer le partage du plan de développement et donne l'occasion aux deux participants d'échanger à propos des résultats, sans obliger le bénéficiaire à dévoiler la totalité de son rapport.

RESTITUTIONS DES RÉSULTATS INDIVIDUELS EN GROUPE

Pour les entreprises qui ne disposent pas forcément du budget nécessaire aux restitutions individuelles, ou pour celles qui ont un enjeu de population importante, il est possible d'organiser des restitutions collectives sous la forme d'ateliers de codéveloppement.

Les bénéficiaires reçoivent en amont leur rapport et en prennent connaissance. Puis, au cours d'un séminaire, en sous-groupes de 2 à 3 personnes, ils échangent et travaillent ensemble avec l'aide d'un coach pour enrichir et construire leur plan de développement.

Le premier bénéfice pour l'entreprise se traduit par l'impact budgétaire, moindre que pour les restitutions individuelles. Le second bénéfice répond à l'enjeu de collaboration et de renforcement du lien entre les collaborateurs.

En effet, cette formule permet d'animer et de réunir une communauté de managers autour du sujet de l'évaluation 360° et de favoriser la prise de conscience de la nécessité de démontrer certains comportements, tels qu'exprimés dans le questionnaire

LES ÉLÉMENTS INDISPENSABLES AU SUCCÈS DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION 360°

QUELS FACTEURS PRIVILÉGIER POUR ASSURER LE BON DÉROULEMENT DU PROJET ?



L'EXEMPLARITÉ DU COMEX POUR SOUTENIR LA CAMPAGNE D'ÉVALUATION

Comme indiqué plus haut, l'évaluation 360° dépasse la simple sphère RH pour véhiculer des messages forts autour des comportements de leadership et managériaux attendus. Les dirigeants doivent donc être associés dès le démarrage du projet et en être des ambassadeurs. Ils doivent même être les premiers à en bénéficier. Les démarches de 360° dans lesquelles les dirigeants considèrent que « ce n'est pas pour eux » perdent en impact. Le développement

des compétences passe avant tout par l'exemplarité des leaders qui témoignent de l'engagement de l'employeur dans cette démarche. Ainsi, la culture du feedback s'inscrit au cœur du leadership et envoie un message clair aux collaborateurs : tous égaux face à l'évaluation 360° !

UNE COMMUNICATION ORIENTÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le mot évaluation, de surcroît par ses pairs, peut susciter des appréhensions. **La communication autour d'une campagne d'évaluation 360° est donc un facteur critique de succès.** Il convient de présenter de façon motivante et pédagogique le rôle de chacun et ce qui est attendu d'eux, bénéficiaires et observateurs.

Il sera aussi plus facile de **dissiper les craintes en insistant sur la finalité de développement des compétences.** Une fois de plus, il est important de souligner que cet angle de vue est bien plus motivant qu'une mesure pure et dure des compétences des collaborateurs.

LA CONFIDENTIALITÉ ET L'ÉTHIQUE AVANT TOUT

Le manque de clarté sur les règles d'éthique et de confidentialité des résultats constitue un écueil majeur. Il convient de préciser en particulier les personnes qui auront accès aux résultats et s'y tenir. Ceci convaincra davantage de personnes à participer et encouragera à être plus honnête dans les réponses. L'externalisation de l'évaluation 360° ou le choix d'une plateforme digitale est une condition sine qua non pour rassurer sur ce point. Au-delà de la confidentialité, il convient également d'insister sur les règles de feedback : pas d'attaques ad hominem, utilisation de formes de langage respectueuses ...



UNE PLACE DE CHOIX DONNÉE À LA RESTITUTION

Ce temps d'échange est capital pour la bonne compréhension et assimilation des résultats en vue de les intégrer au parcours de développement professionnel. Le bénéficiaire doit adhérer à la démarche, mais aussi accepter de se remettre en cause, valoriser l'avis des observateurs et discuter du plan de développement pour s'améliorer.



DES MODALITÉS ADAPTÉES À LA POPULATION CIBLE

L'adhésion à la démarche constitue un autre facteur clef de succès. Il faudra donc veiller à choisir l'approche la plus convaincante auprès des collaborateurs. Si elle est encore trop souvent réservée à des populations réduites (dirigeants, potentiels, ...) elle tend à se démocratiser très rapidement et beaucoup d'entreprises l'utilisent désormais pour leurs managers de proximité, leurs experts, leurs chefs de projet, ... Il convient dans tous les cas de réfléchir aux modalités les plus pertinentes en termes logistiques et budgétaires. S'il est justifié de recourir à des coachs externes pour les dirigeants et les membres des comités exécutifs, il peut être judicieux de réfléchir à des alternatives pour des populations plus larges. Il peut s'agir de former en interne certaines personnes au sein des équipes RH ou de proposer des séances collectives de restitution, animées à la façon de séances de co-développement.

Ceci permet de tisser des liens étroits entre les bénéficiaires et d'animer une communauté.

L'évaluation 360° peut s'inscrire à des moments différents selon la stratégie de l'entreprise ou des individus concernés. Par exemple :

- campagne digitale ciblée sur une population (co-mex, puis top 50, puis top 150 etc) afin d'accélérer l'acculturation à un nouveau référentiel de compétences managériales par exemple,
- sur la base du volontariat dans une logique de progression individuelle, intégrée au sein d'une palette d'outils accessibles
- dans le cadre d'un programme dédié aux cadres dirigeants (au démarrage et/ou à la fin),
- comme une étape proposée de manière systématique lors des prises de poste ou changements de rôle au sein de l'entreprise.

AVIS D'EXPERT

LES BÉNÉFICES DE L'ÉVALUATION 360° POUR LE COLLABORATEUR

L'évaluation 360° apporte de nombreux avantages et bénéfices, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise.

Pour le collaborateur, l'évaluation 360° constitue une occasion privilégiée de recevoir des feedbacks. Elle lui permet de bénéficier du regard des autres, et ainsi de faire le point sur savoir où il se situe par rapport aux attentes de ceux qui l'entourent (managers et pairs par exemple). L'évaluation 360° lui permet aussi de découvrir à quel point il se connaît lui-même et dans quelle mesure il a conscience de ses forces et de ses points de développement.

Grâce aux divers retours, il prend conscience de ses forces et ses qualités pour, par la suite, s'y appuyer et travailler sur ses points de développement pour devenir encore meilleur dans l'exercice de ses fonctions.

Par exemple, une personne exigeante et perfectionniste peut aussi par moments faire preuve de rudesse dans sa communication, ou de manque d'écoute et d'attention portée aux autres. Ces traits de personnalité sont difficiles à transformer, même si le bénéficiaire du 360° le souhaite. Néanmoins, il peut choisir de travailler sur la manière dont il est perçu par ses pairs ou ses managers, en verbalisant ses décisions et ses réactions, afin de leur faire comprendre les mécanismes de ces comportements liés par exemple, à la recherche accrue de performance. Ce mode d'évaluation permet alors au collaborateur de comprendre que sa façon de communiquer dessert finalement ses objectifs, et de prendre du recul pour parvenir à travailler la forme de son discours.

LES BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE

Pour l'entreprise, l'évaluation 360° renforce la culture du feedback au sein de l'organisation grâce à la crédibilité et la légitimité dont elle bénéficie, se nourrissant de l'avis de plusieurs personnes interagissant avec le bénéficiaire. Ce mode d'évaluation est un vecteur de communication pour l'organisation qui exprime ainsi clairement ses attentes aux managers et aux collaborateurs s'agissant de compétences comportementales.

L'utilisation de l'évaluation 360° s'inscrit dans une démarche de développement des compétences individuelles et collectives construite. Ce projet nécessite de mettre en place des plans de développement individuels robustes pour procurer un véritable impact sur les perceptions et la performance globale du

bénéficiaire, et ainsi améliorer le management.

Le dernier bénéfice concerne l'analyse consolidée de ces évaluations 360°. Lorsque les 360° sont agrégés au niveau d'une population (par exemple les membres d'un Codir ou du Top 300), l'entreprise obtient une vision collective extrêmement précise des compétences déjà démontrées, et de celles qui restent à améliorer. La DRH et l'organisation disposent alors de pistes d'actions claires et précises à mettre en œuvre pour améliorer les compétences qui le nécessitent et éventuellement infléchir les investissements et les programmes de développement RH.

Didier Burgaud, Directeur conseil chez Qualintra

