

LE 360°

Principe et objectifs

Le principe du 360° est de réaliser une évaluation du collaborateur sous différents angles et selon divers points de vue.

Alors que l'évaluation classique correspond au regard du supérieur hiérarchique direct sur le travail de la personne qu'il encadre, l'évaluation dite "360°" fait intervenir d'autres personnes : collaborateurs, collègues, hiérarchique, subordonnés voire les clients et les fournisseurs.

L'objectif est de réaliser une évaluation beaucoup plus globale de l'activité, de la performance mais aussi des qualités de contact de l'évalué.

Il permet d'obtenir un profil de ses compétences telles qu'on les voit et telles que les autres les perçoivent et d'avoir une meilleure compréhension de ses relations avec les autres et des comportements qu'ils manifestent à votre rencontre. Il peut également avoir pour objectif d'identifier les hauts potentiels.

Modalités de mise en œuvre

Il est construit sous la forme d'un questionnaire définissant des comportements souhaités ou souhaitables déterminés par l'entreprise elle-même ou par un prestataire externe.

Tout d'abord, le salarié s'auto-évalue puis se fait évaluer par son n+1 et un échantillon de collaborateurs et collègues sur la base du même questionnaire. Les résultats sont ensuite comparés, les écarts sont analysés et des axes de progression sont identifiés.

Chaque cadre évalué choisit les collègues, les relations directes et le supérieur hiérarchique qui répondront à l'enquête. Les bilans peuvent être réalisés pour un groupe de cadres ou pour tous les cadres de l'entreprise.

Cette méthode peut se décliner en 180° (plus restreint) ou en 540° (qui implique les clients et les fournisseurs).

Le 360° peut ainsi être utilisé dans le cadre du développement individuel mais également dans le cadre du développement des équipes ou des organisations.

Bénéficiaires :

Il s'adresse plus particulièrement aux cadres, aux managers ou responsables de projet, mais peut être réalisé sur des agents de maîtrise ou employé en fonction de la politique d'évaluation de l'entreprise. Pour un résultat pertinent, le bénéficiaire du 360° doit avoir un ou 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Coût et financement

L'évaluation 360° est processus relativement coûteux.

Tout d'abord, en terme de temps passé parce qu'il implique un nombre important de personnes et nécessite un croisement de plusieurs évaluations pour établir la synthèse et définir les axes d'amélioration.

Ensuite, parce que le recours à un cabinet externe est souhaitable pour réaliser le questionnaire, suivre les différentes étapes de l'évaluation et analyser et restituer les résultats. Son intervention permet de limiter la subjectivité des réponses.

Enfin, parce qu'une formation voire un accompagnement individuel / coaching du salarié par un prestataire externe peut être envisagé à l'issue des résultats du 360°.

Avantages et inconvénients

Avantages :

- évaluation de l'entourage anonyme
- photographie complète de la réalité perçue par l'entourage

Inconvénients :

- nombre important de personnes à mobiliser en même temps
- outil plutôt réservé aux grandes entreprises
- coût de l'intervention d'un cabinet externe

Plus d'informations :

Bureau d'Information et d'Orientation Professionnelle (BIOP) de la CCIP : www.biop.ccip.fr, rubrique entreprises – outils pour la gestion des carrières ou en cliquant sur le lien suivant :

<http://www.biop.ccip.fr/index.asp?idprofil=5&idlangue=5&idmetapage=305>