

L'ÉVALUATION DE VOS SALARIÉS PAR LE 360°

L'évaluation des salariés a pour objectif de juger ces derniers sur un plan strictement « professionnel ». Celle-ci peut prendre différentes formes, chacune ayant ses objectifs propres. Nous pouvons citer l'évaluation effectuée par le N+1, l'auto évaluation, l'entretien individuel, l'entretien collectif, « l'assessment center » ou bien le 360°.

Cette dernière méthode, anglo-saxonne, qui est apparue en France dans les années 90 se développe de plus en plus dans les grandes entreprises. Il s'agit de l'évaluation d'un individu par son supérieur, mais également par lui-même, ses collègues et ses subordonnés. Il est possible de restreindre cette évaluation en un 180°, c'est à dire en interrogeant l'individu et son supérieur hiérarchique. De plus, il est possible de l'élargir à des personnes extérieures à la société ; les clients et fournisseurs en l'occurrence. On parle alors de 540°.

Dans la pratique, on soumet aux évaluateurs un formulaire de 40 à 120 questions, ce qui peut prendre de 30 minutes à une heure et demie. Une fois tous les résultats obtenus, on retirera les extrêmes pour plus d'objectivité, puis on compilera les évaluations et calculera la moyenne. Un rapport est ensuite réalisé, présentant des graphiques mettant particulièrement en valeur la différence entre la perception que l'évalué a de lui-même et celles des évaluateurs.

Cette méthode a pour avantage principal, du fait de la multiplicité des intervenants, d'apporter une certaine impartialité et une exhaustivité d'informations liées aux différents points de vue. En effet, les résultats ne dépendent plus du seul point de vue du N+1.

Nous sommes en présence d'une démarche « apprenante » ; c'est à dire que l'évalué accepte le jugement des autres, ce qui lui permet de voir les axes de progression et d'entreprendre des changements.

Afin d'instaurer un climat de confiance de la part des évalués, les entretiens doivent être réalisés anonymement, et les résultats doivent être dissociés de tout aspect financier, sachant que cette méthode ne vise pas à évaluer la qualité ou la quantité des résultats obtenus. Elle permet au cadre d'anticiper et de résorber les difficultés relationnelles, de relativiser les évaluations faites par son responsable hiérarchique, à travers les points de vue de ses pairs et de ses collaborateurs, qui le côtoient au quotidien. Cette démarche ouvre souvent sur un plan de formation ou de coaching.

Dans un souci de recherche de pertinence, l'évalué doit avoir une ancienneté minimum dans la société.

Il faut également interroger un nombre significatif de collaborateurs (au minimum 6). Il est donc important de s'assurer au préalable de la disponibilité et de l'implication des personnes concernées.

Du fait de la lourdeur de la démarche, les personnes visées par ce type d'évaluation occupent ou postulent à des postes stratégiques.

Il faut cependant avoir à l'esprit que nombre de cadres supportent mal d'être évalués par leurs subordonnés ou collègues. Cette méthode peut selon les caractères ou bien la culture de l'entreprise froisser des susceptibilités. Avant de mettre en œuvre ce type d'évaluation, il est essentiel de communiquer sur la méthode mais également sur l'objectif de celui-ci afin de rassurer.

Autre contrainte non obligatoire mais fortement conseillée : l'intervention d'un consultant afin de compiler, d'analyser et de restituer les résultats de la manière la plus neutre possible. Cette présence extérieure aura également pour effet de rassurer les personnes impliquées. La prestation d'un consultant ayant bien entendu un coût.

Cette méthode pour être efficace nécessite de prendre certaines précautions tant vis à vis de l'évalué que des évaluateurs. De plus, compte tenu du nombre de personnes à interroger, cette démarche ne peut s'effectuer qu'à partir du moment où l'entreprise a atteint une certaine taille avec différents échelons hiérarchiques.

En revanche, son succès est dû au fait que novatrice et « impliquante », elle apporte des indications à la hiérarchie sur le potentiel d'un cadre et donne des pistes d'amélioration à ce dernier. Dans cette mesure, il est très intéressant de réaliser un 360° avant d'engager une démarche de formation.

Rappel : Article L 122-5 du Code du Travail

Toute évaluation relevant de pratiques discriminatoires (origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, religion, activité syndicale, opinion politique (...état de santé ou handicap sauf inaptitude constaté par le médecin du travail) est illégale.

Quelques articles choisis...

« **La notation arbitraire : Les effets pervers de la culture du résultat** » - *L'Expansion* – 1er mai 2005

« **L'évaluation des compétences dans l'entreprise, un exercice qui a de l'avenir** » - *Libertsalariat.com* – 17 décembre 2004

« **Les différentes méthodes d'évaluation** »- *Le Journal du Net* – 24 novembre 2004

« **Réussir mon entretien d'évaluation** » - *L'Expansion* – 1er novembre 2004

« **Dossier : Les outils d'évaluation des personnes** » - *Documentation CentreInfo* - Coordonné par Isabelle Farchy