

## LE FEEDBACK 360° ©

Le 360° © est un outil d'évaluation ET de développement des pratiques managériales individuelles qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Les résultats permettent d'établir un plan d'actions mené le plus souvent sous la conduite d'un coach. *N.B. Ce second point (développement) est souvent négligé dans les présentations du 360°.*

Concrètement, il s'agit d'interroger une dizaine de personnes (dont le cadre concerné) : hiérarchie, collatéraux, collaborateurs (on fait donc un « tour complet »). Sur la base d'un questionnaire d'une centaine d'items, les personnes interrogées notent le cadre (notes allant de 1 à 5). Le consultant ou le responsable interne en charge du dossier analyse les résultats, mesure les écarts d'évaluation entre le cadre et son entourage professionnel, établit un rapport détaillé et préconise un plan d'actions.

Plus globalement, le 360° © s'inscrit dans une démarche stratégique avec, en amont l'identification des valeurs clés de l'entreprise et en aval l'élaboration et le suivi d'un plan d'actions.

### **Les objectifs du 360° © :**

Le 360° © poursuit plusieurs objectifs :

- dépasser les limites des approches d'évaluation classiques (par le supérieur seul par exemple...);
- s'adapter à des formes d'organisation nouvelles nécessitant notamment des compétences comportementales ;
- objectiver les performances et comportements observés par la mesure des écarts d'évaluation entre le participant et son entourage professionnel ;
- contribuer au développement des collaborateurs et au renforcement des valeurs clé de l'entreprise.

## La démarche du 360° ©

Le 360° © vise à récolter de manière anonyme des questionnaires auprès de l'entourage direct du collaborateur concerné, c'est-à-dire auprès des fournisseurs, des clients, des collaborateurs et du (des) supérieur(s) sur des critères prédéfinis.

La démarche consiste plus précisément à:

- identifier avec la direction les valeurs clés de l'entreprise ;
- élaborer les comportements/compétences associés à ces valeurs, qui seront validés par la direction ;
- rédiger sur cette base un questionnaire ;
- analyser de manière confidentielle les résultats et remettre un rapport simple et clair au collaborateur ;
- élaborer un plan d'action, qui deviendra un vrai « contrat de développement » entre le collaborateur et son organisation, par l'intermédiaire de son « coach » ;
- suivre les progrès accomplis de manière systématique.

## Les conditions de succès

Le 360° © est à manipuler avec précaution. Mal maîtrisé, il peut n'être qu'un coup d'épée dans l'eau ou au contraire se transformer en règlements de comptes. Une telle démarche ne sera très performante que si certaines conditions sont remplies :

- elle sera axée sur le développement uniquement ;
- une participation active et engagée de la direction est assurée ;
- elle repose sur un questionnaire validé, qui reflète les valeurs clés de l'entreprise ;
- le feedback est confidentiel et facile à interpréter (une solution externe est en général recommandée) ;
- les objectifs, la démarche et son usage seront communiqués très clairement ;
- les résultats conduiront à un plan de développement efficace et stimulant, avec implication du coach et de la formation ;
- un suivi rigoureux sera assuré.