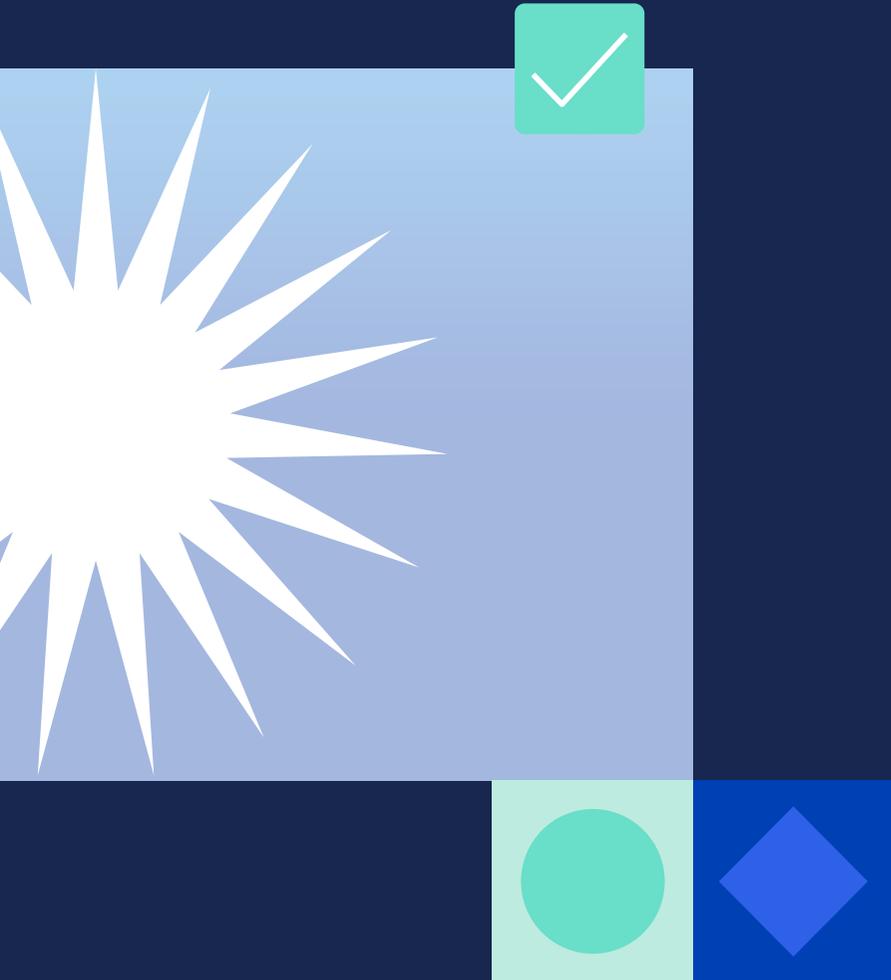


#3



# 360°

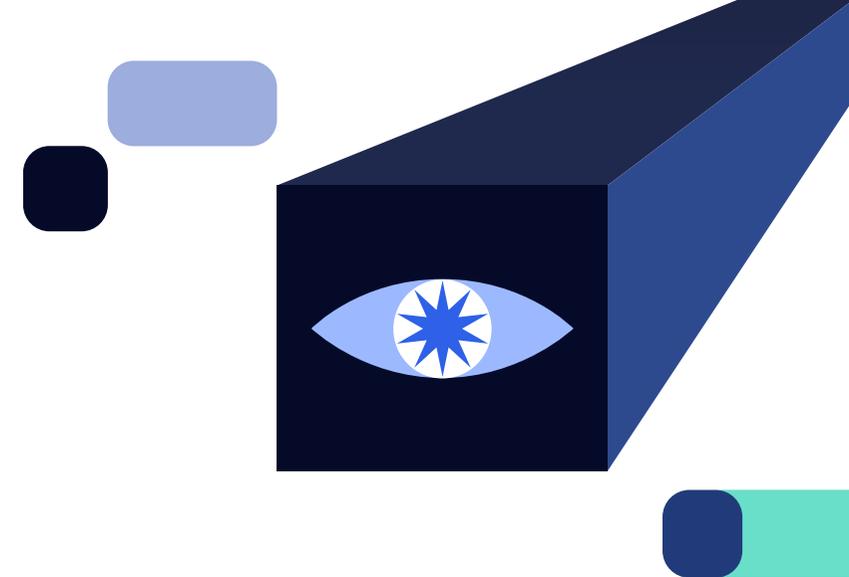
Les 6 erreurs à éviter  
dans la mise en place d'un 360°

# INTRODUCTION

Sans équivalent dans le domaine des outils RH de développement et de valorisation des compétences, le 360° est une approche privilégiée pour améliorer la connaissance de soi.

Parfois redoutée par ceux qui ne l'ont jamais expérimentée, cette démarche donne pourtant des résultats remarquablement profitables à ses bénéficiaires. Reste que cette démarche est sensible, a fortiori pour les organisations qui se jettent à l'eau pour la première fois !

**Découvrez les écueils à éviter dans la mise en place d'un 360°, afin de tirer le meilleur parti de cette démarche !**



Née aux États-Unis dans les années 1970-80 sous la dénomination « 360° feedback », la méthode se propose de croiser l'auto-évaluation d'un manager et le regard que porte sur lui son entourage professionnel. Un même questionnaire est rempli par le manager concerné, son supérieur hiérarchique et, de façon totalement anonyme, par un certain nombre de ses pairs et collaborateurs.

Le manager prend ainsi conscience de son impact sur les autres, des décalages de perception entre lui et son entourage et des attentes de chacun.

# À EVITER

- 1. INITIER LE CHANTIER DANS UN CONTEXTE TROP FRAGILISÉ**  
Il est préférable d'effectuer ce type de démarche dans un environnement suffisamment stable, où il n'y a pas d'enjeu majeur ou de situation de crise aiguë, comme un plan de licenciement en cours, par exemple. Le risque serait que le 360° soit vécu comme une démarche d'évaluation plutôt qu'une démarche de développement, et la perception que les observateurs ont du manager pourrait être parasitée par la situation.
- 2. DISPENSER LES DIRIGEANTS**  
La démarche doit, non seulement, être portée par le CODIR et la direction des ressources humaines. Mais elle doit aussi être encouragée - et d'une certaine façon légitimée - par l'exemplarité des dirigeants qui doivent eux-mêmes se prêter à l'exercice.
- 3. IMPOSER UN 360° À UN MANAGER**  
Comme dans toute démarche de développement, le volontariat du manager est un facteur de succès du 360°, dans la mesure où il implique d'en être acteur, d'accepter de se remettre en question et d'avoir envie de progresser.



## 4. LANCER LA DÉMARCHE SANS COMMUNIQUER

Une communication claire et transparente doit être mise en place en amont de la démarche, afin de situer celle-ci dans un contexte global et lui donner du sens. Cette communication doit permettre de clarifier le cadre, le rôle des différents acteurs, les règles du jeu, recueillir les craintes éventuelles à lever, rassurer sur le respect des principes d'anonymat des répondants et de confidentialité des résultats.

## 5. LAISSER LE MANAGER SEUL, FACE À SES RÉSULTATS

Le 360° est une démarche courageuse et confrontante, dont on ne connaît pas au départ la résonance émotionnelle qu'elle aura chez le bénéficiaire. Le manager doit donc être accompagné dans la découverte et la compréhension de ses résultats. L'objectif est que cela soit constructif, et non déstabilisant.

## 6. S'ARRÊTER AU CONSTAT

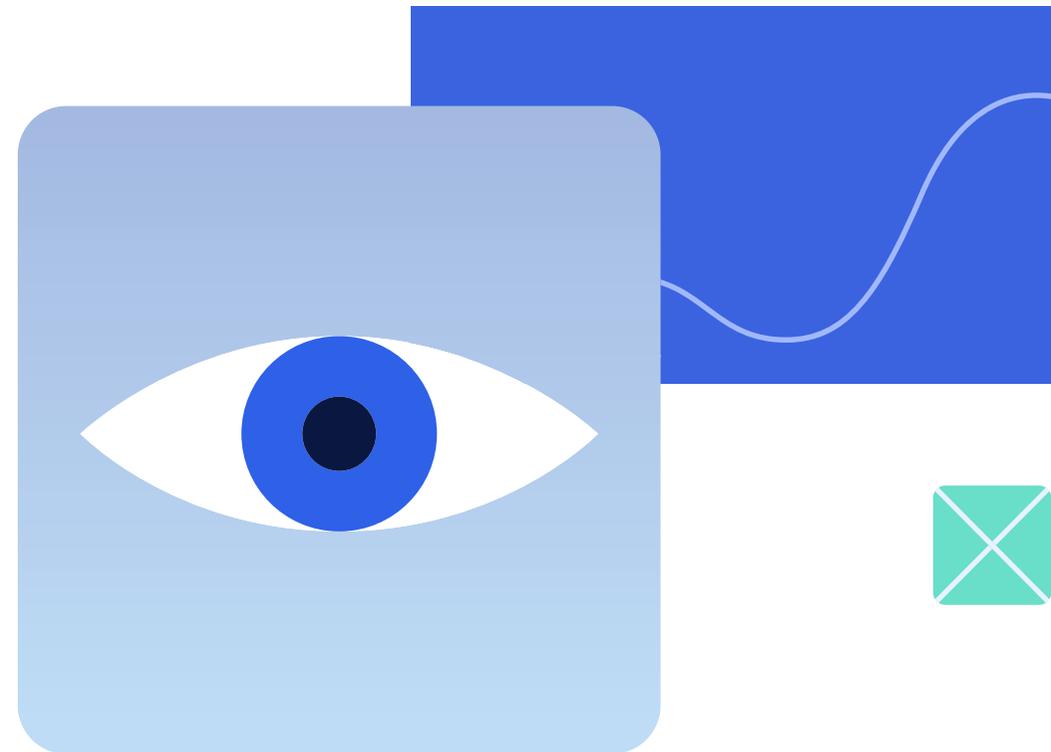
Les résultats et entretiens vont permettre de mettre en lumière des points d'appui, des points de vigilance et des axes de progrès. L'idée est d'aller au-delà du simple constat et de rendre le bénéficiaire acteur, via la co-construction d'un plan de développement par exemple. La hiérarchie et le service RH vont alors jouer un rôle déterminant. A eux, en effet, d'élaborer avec le manager concerné un dispositif ciblé et dynamique pouvant comporter formation, tutorat, coaching... De la pertinence des actions retenues dépendra l'atteinte des objectifs fixés par le plan de développement !

# CONCLUSION

La multiplicité des sources favorise à la fois la richesse, l'authenticité et la diversité des enseignements d'une démarche 360°.

Homme ou entreprise, le bénéficiaire dispose d'un moyen de progression d'autant plus fiable et performant que l'exercice est bien préparé : mise en œuvre structurée, communication transparente et suivi du plan de développement sont les moteurs du succès dans ce domaine.

Il faut, enfin, garder en mémoire qu'un 360° n'est pas un test. C'est un outil construit à la façon d'une enquête, d'un croisement d'opinions, donc forcément porteur d'une part de subjectivité. Au cœur du feedback 360°, l'échange entre les participants demeure le plus sûr moyen de prendre le recul nécessaire pour tirer le meilleur parti des résultats !



# À PROPOS DE PERFORMANSE

Editeur de tests psychométriques et expert en sciences de l'évaluation, Performanse est le spécialiste des soft skills et le leader incontournable sur le marché des solutions d'aide à la décision. Depuis 1988, l'objectif de PerformanSe est d'accroître la performance de l'entreprise en l'éclairant sur ses ressources humaines (motivations, personnalités, aptitudes, schémas de pensée...), ses pistes de développement, et sur les compétences utiles demain.

L'expertise de PerformanSe est fondée sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction qu'elle est un facteur clé de la performance. Avec sa large gamme de solutions 100% digitales et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne plus de 1 000 clients, en France et à l'international.

+33(0)2 40 95 89 58  
france@performanse.com  
<http://www.performanse.com>



 performanse  
*soft skills for good*