



Observation 360°



**Gilbert Emeric
GYGE**



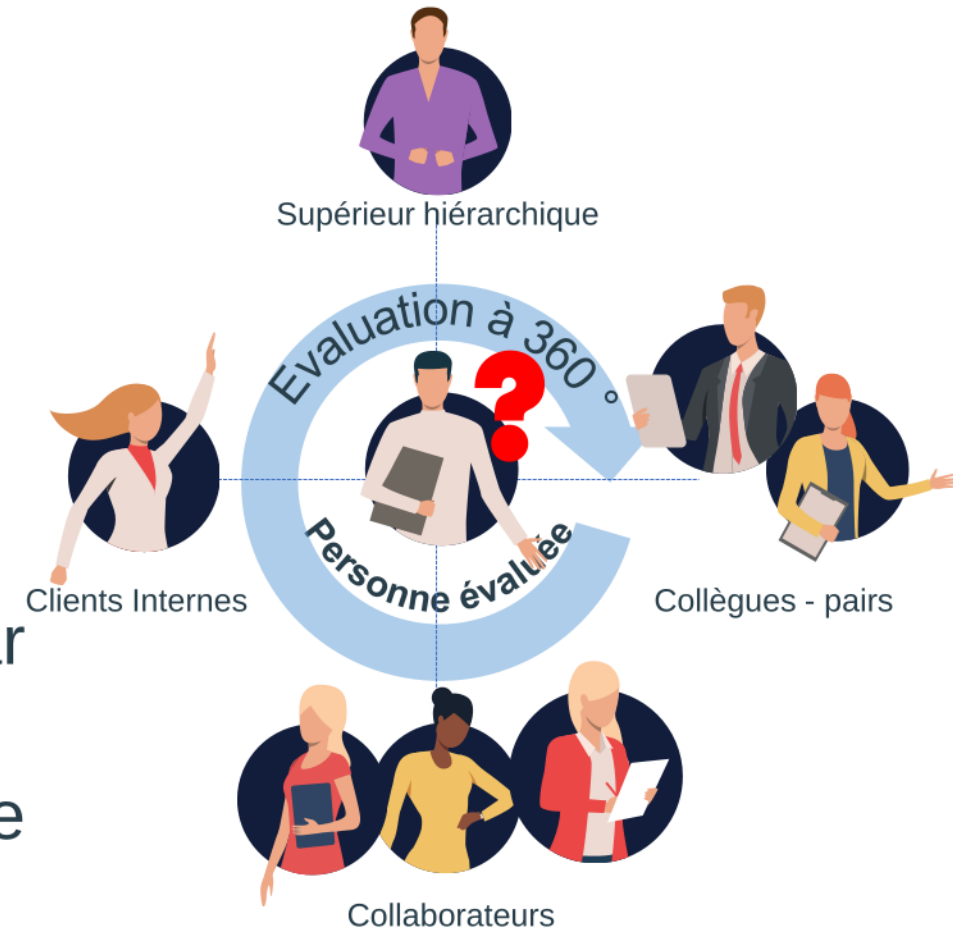
2022





Principes du 360°

- L'évaluation à 360° consiste à réaliser l'évaluation **d'un manager** par l'ensemble des acteurs avec lesquels il/elle est en interaction au quotidien :
 - Ses collaborateurs,
 - Ses pairs,
 - Son supérieur hiérarchique,
 - Ses clients internes (et externes optionnellement),
 - Le manager lui/elle-même (positionnement).
- Le processus peut être initié (demandé) par la personne elle-même ou proposé par le hiérarchique, la RH. Néanmoins comme pour un accompagnement, il est capital que les objectifs soient consensuellement identifiés.





Evaluation : catégories

Les éléments évalués doivent être définis de manière personnalisée, en fonction de la culture de l'entreprise, du secteur d'activité, du nombre de participants, du poste actuel, du poste envisagé, des enjeux de l'évaluation, ...

Le manager peut être audité sur ses ...

- **Compétences managériales** : management juste et équitable, adapté à la situation et aux personnes, capacité de gestion du changement et/ou des conflits, communication efficace, capacité à fédérer, à responsabiliser ses équipes, habilité à reconnaître les actions et les compétences de ses collaborateurs, ...
- **Capacité de pilotage de son activité** : connaissances, prise de décision, anticipation des difficultés, juste délégation, compréhension et intégration des enjeux et des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Comportements** : capacité à exprimer ses émotions et ressentis, qualité de ses relations avec les autres, flexibilité, disponibilité, communication orale, alignement avec les valeurs de l'entreprise et avec ses propres valeurs.
- **Aptitudes** : leadership , prise de recul, capacité à influencer et convaincre , sens créatif et facilité à innover, capacité d'écoute.





Processus de mise en place (recommandé)



1-Accord de principe



2-Identifier les thèmes et les questions



3-Identifier les participants



4-Etablir le questionnaire



5-Informer les participants



6-Répondre au questionnaire



7-Recueillir les réponses et mise en forme



8-Présenter les résultats. Etablir un plan d'actions



9-Présenter les résultats



10- Mettre en place et suivre le plan d'actions



Personne évaluée



Supérieur hiérarchique



Conseil externe





Les différentes étapes

1. Accord de principe

• Préparation :

2. Elaboration des différentes questions. La grille d'évaluation est composée de questions définies en fonction de l'objectif de l'évaluation et des enjeux.
3. Choix des participants. Note : La confidentialité des résultats est définie à ce stade (résultats communiqués à la personne évaluée, ou bien également à sa hiérarchie et/ou la RH). Il est bon de réaliser également un retour des résultats auprès des participants (plus ou moins détaillé).
4. Préparation du questionnaire et des envois par le consultant.

5. **Communication préalable** (réalisable par mail, préférablement par la personne évaluée):

- Présenter la méthode à tous les acteurs du processus. On décrit le cadre dans lequel l'évaluation est réalisée, l'anonymat des réponses (excepté pour le N+1), l'objectivité et la confidentialité à respecter.
- On spécifie les dates, notamment la date butoir pour le retour des questionnaires par les participants autres que la personne évaluée elle-même.

6. **Evaluation** :

- Auto-évaluation : la personne évaluée remplit la grille d'auto-évaluation afin de confronter, ultérieurement, son ressenti à celui de ses entourages,
- Evaluation par les différents personnes identifiées: les évaluateurs/trices remplissent chacun(e) de leur côté le questionnaire.

7. Compilation des résultats par le consultant.

8. **Restitution des résultats** et débriefing : en comparant les lectures, faire émerger les points positifs et les points de progrès éventuels. Le but est de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, afin d'apprécier les points qui donnent satisfaction aux entourages et d'établir un plan d'action concret de progrès.

9. **Retour aux participants** : ce retour peut prendre différentes formes et se fait au choix de la personne observée.





Les pratiques

Questionnaire à remplir (exemple, extrait)

* 4. Exerce un leadership bienveillant et exigeant.

Jamais Rarement Parfois Souvent Presque toujours Toujours s.o.

* 5. Fait les choses de façon simple et efficace.

Jamais Rarement Parfois Souvent Presque toujours Toujours s.o.

* 6. Possède la capacité de gestion du changement.

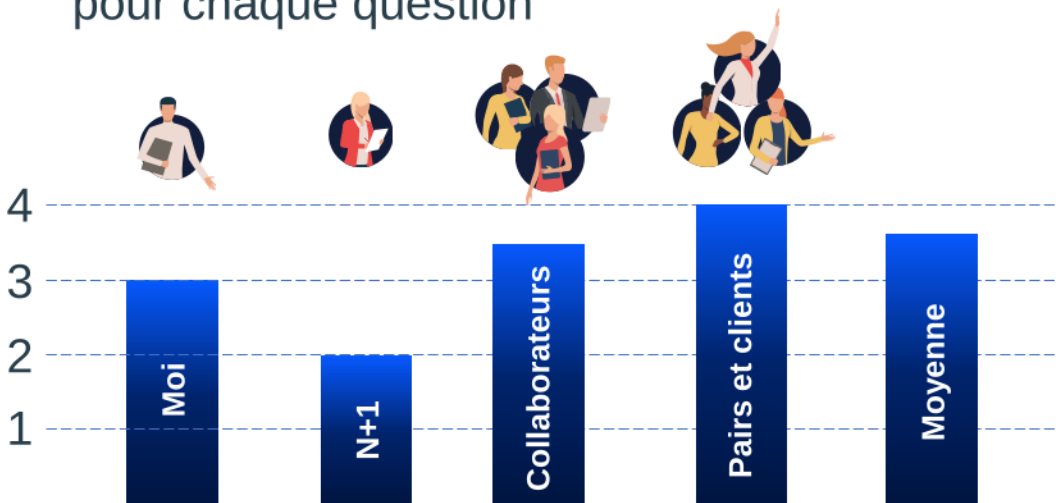
Jamais Rarement Parfois Souvent Presque toujours Toujours s.o.

* 7. Sait donner des objectifs stimulants.

Jamais Rarement Parfois Souvent Presque toujours Toujours s.o.



Rapport comprenant cinq « clusters » pour chaque question



Sait soutenir ses collaborateurs

2-Identifier les thèmes et les questions

6-Répondre au questionnaire

8-Présenter les résultats. Etablir un plan d'actions

Note :

- Les évaluations du (de chaque) hiérarchique sont connues du manager évalué.
- Les réponses des collaborateurs ainsi que des clients/pairs ne sont communiquées que sous la forme d'une appréciation globale (réponses individuelles non transmises au manager évalué). Ce processus respecte la confidentialité des opinions individuelles.





Choix de catégories et de thèmes (non limitatif)

Étiquettes de lignes	Nombre de Question
⊕ Apprécie et valorise les différences	4
⊕ Aptitudes	5
⊕ Attire & Développe les talents	6
⊕ Capacité de développement personnel	8
⊕ Communication	9
⊕ Compétences d'encadrement	6
⊕ Compétences managériales	16
⊕ Comportements	7
⊕ Connaissance du secteur	3
⊕ Constitue des équipes performantes	5
⊕ Développement individuel et des équipes	7
⊕ Donne du sens à la vision	5
⊕ Efficacité et qualité	9
⊕ Esprit de coopération	6
⊕ Exemplarité	10
⊕ Face aux changements	7
⊕ Fait preuve d'esprit stratégique	4
⊕ Fait preuve de courage	4
⊕ Gère l'incertitude et l'ambiguïté	5
⊕ Gère la complexité	4
⊕ Inspire confiance	5
⊕ Maîtrise de la complexité	3
⊕ Obtention de résultats concrets	6
⊕ Orientation client	4
⊕ Performance	9
⊕ Planifie et coordonne	4
⊕ Réflexion stratégique	3
⊕ Sens de la coopération	5
⊕ Stimule l'innovation	4
⊕ Vise les résultats	6
⊕ Capacité de pilotage de son activité	5
⊕ Partenariat	6
⊕ Diriger des personnes	6
⊕ Se développer et développer les autres	6
⊕ Se centrer sur les besoins des clients	6
⊕ Obtenir des résultats	3
⊕ Surmonter la complexité	3
⊕ Penser stratégiquement	3
Total général	217



A une bonne capacité d'écoute.
Est capable d'influencer et convaincre
Exerce un leadership bienveillant et exigeant
Sait faire preuve de créativité et de capacité à innover
Sait prendre le recul nécessaire dans sa position

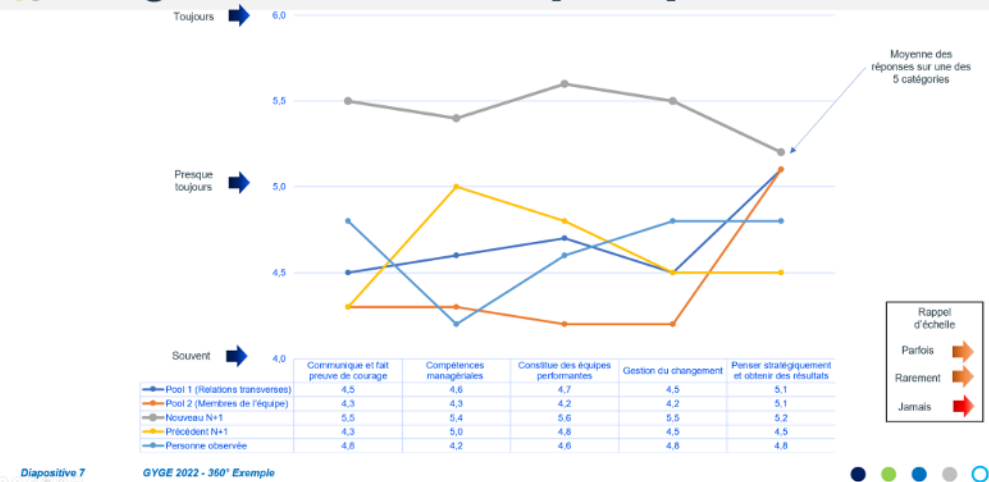
Idéalement, choix **consensuel** d'une trentaine de questions réparties en une demi-douzaine de catégories





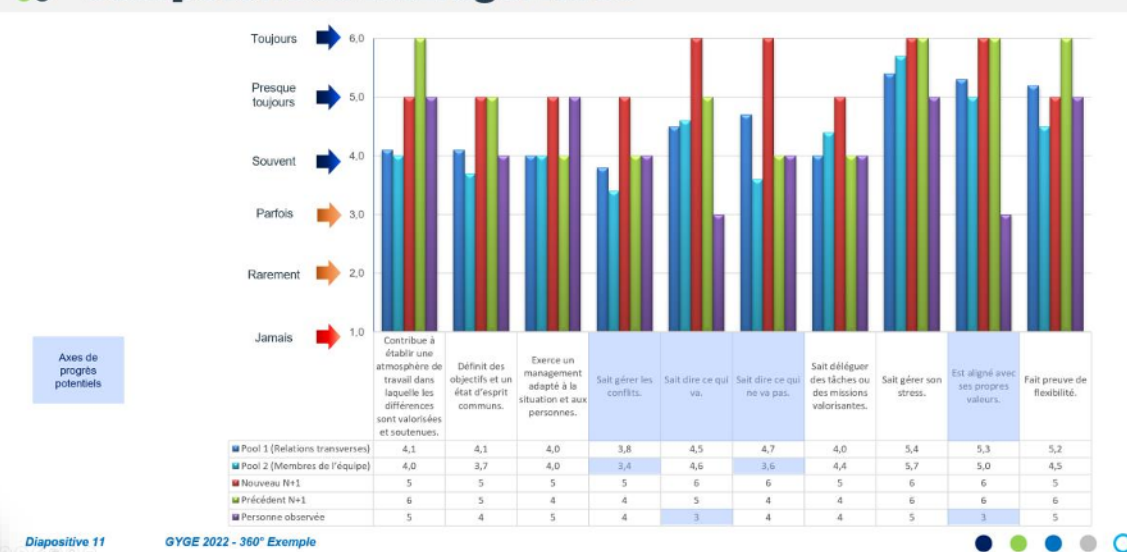
Un exemple de résultats

Vue globale des clusters de participant(e)s



Diapositive 7 GYGE 2022 - 360° Exemple

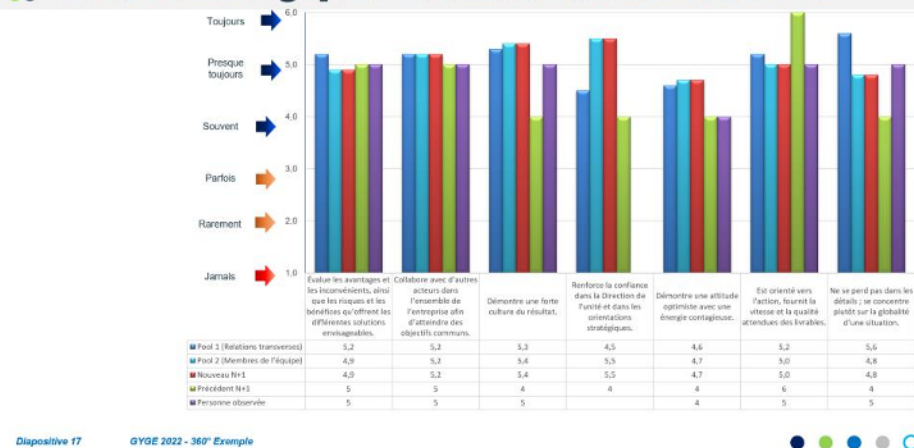
Compétences managériales



Diapositive 11 GYGE 2022 - 360° Exemple

+ commentaires

Penser stratégiquement et obtenir des résultats



Diapositive 17 GYGE 2022 - 360° Exemple





Limites de l'approche

1. Elle nécessite la disponibilité des différents participants. En particulier de la personne évaluée ainsi que de son manager.
 2. Tout le monde n'est pas à l'aise avec la reconnaissance ou la critique. Il est important, avant de pratiquer cet exercice de **s'attendre à des remises en question et d'accepter que la vision des participants puisse être différente de la sienne.**
 3. Elle requiert le **respect de l'objectivité**, la confidentialité, la **bienveillance et l'esprit constructif** de la part de chacun(e) des participant(e)s. Il s'agit d'éviter pour des participant(e)s de dresser un portrait trop complaisant ou pour d'autres, trop négatif.
- L'objectif est :
- D'identifier des leviers permettant de progresser dans sa posture.
 - De définir un plan de progrès grâce aux retours recueillis parce qu'il y a toujours moyen de progresser.





***Merci de votre
attention***



A votre disposition

