## Le 360 à la loupe

# Sortir du « je pense donc tu suis » ?

PRATIQUE RH. Vous souhaitez développer vos managers et favoriser la responsabilisation ? Une évaluation à 360° peut permettre de sortir des systèmes hiérarchiques simplistes en favorisant la prise en compte du ressenti des équipes… même si c'est parfois difficile à entendre. La remise en cause, bien que nécessaire pour progresser, n'étant jamais simple, il peut être souhaitable de ne lier le 360 à aucun enjeu de promotion ou de rémunération, d'assurer une confidentialité totale et de mobiliser des coachs pour faciliter l'appropriation des résultats et la conception de plans de développements personnalisés. Les solutions digitales peuvent permettre de solliciter de façon anonyme, simple et peu coûteuse, les avis des parties prenantes désignées par le manager (ou le pilote du dispositif). Mais ce n'est pas toujours si simple… Découvrez les retours d'expérience d'Axa, de SNCF et de ministères.

*Par Bénédicte Le Deley*

## Les idées reçues

- « Quand on évalue à 360 de façon anonyme, les gens se lâchent. Cela peut être violent. »
- « Comme c'est une évaluation, et qu'on ne sait jamais, les avis sont plutôt politiquement corrects. »

Dans la réalité, les retours d'expérience montrent qu'en général les avis même anonymes sont plutôt constructifs.

# Les fondamentaux de l'évaluation à 360° : quelques questions concrètes pour définir son projet

**Pour quoi faire ?**
Prenons quelques exemples. On peut déployer un système d'évaluation à 360 pour permettre à ses managers volontaires de se développer en capitalisant sur la perception des parties prenantes avec lesquelles ils interagissent pour identifier leurs forces, leurs faiblesses et les accompagner dans leur développement à partir d'un diagnostic objectivé et partagé. On peut proposer des démarches 360 individuelles ponctuelles, pour favoriser la prise de conscience de managers en difficulté. On peut aussi déployer un système d'évaluation systématique pour identifier les hauts potentiels et sécuriser les processus de promotion en prenant en compte la dimension managériale ou faire un point avant de déployer un nouveau modèle de leadership pour identifier les écarts et les plans d'actions adéquats.

**Évaluation volontaire ou systématique ?**
Pour lancer une expérimentation et démontrer l'intérêt de la démarche, le volontariat et le témoignage en rebond sont recommandés. Mais sur des profils d'executive ou dans le cadre d'une démarche de constitution de vivier ou de transformation d'une culture managériale, un dispositif systématique, fortement soutenu par la direction générale, peut favoriser l'acceptabilité du processus et la réussite de son déploiement.

**Choix des évaluateurs ou liste imposée ?**
Le principe repose sur la sollicitation large des personnes avec lesquelles le collaborateur interagit pour lui faire prendre conscience ou lui donner du feedback sur son impact dans l'organisation au-delà de l'évaluation hiérarchique. C'est ce qu'illustre la notion de 360. Le mode « projet », les organisations matricielles rendent particulièrement utile l'évaluation par les pairs.

**Évaluation et restitution anonymes, virtuelles ou entretiens individuels ?**
Les solutions digitales permettent de mettre facilement en œuvre des évaluations 360 anonymes à coûts maîtrisés. La restitution écrite facilite le partage rapide des résultats mais ne permet pas de prendre en compte la dimension d'accompagnement souvent nécessaire pour rendre acceptables et constructifs ces retours. L'exploitation collégiale (lors d'une People Revue par exemple) des résultats est aussi présentée comme une étape intéressante.

**Résultats confidentiels ou partagés avec les RH, voire avec les équipes ?**
Si la démarche est volontaire et individuelle, la confidentialité totale peut faciliter la démarche de développement, mais a contrario ne permet aucun soutien de l'organisation. Le partage avec les équipes permet au manager d'instaurer un nouveau mode de communication et de s'appuyer sur la dynamique d'équipe pour progresser.

**Des ressources internes formées à l'évaluation ou des experts externes ?**
La mobilisation de ressources externes (de nombreux cabinets de conseil ou de recrutement proposent des solutions) permet de déployer rapidement des dispositifs à la légitimité reconnue, sans surcharger les équipes RH et garantissant la confidentialité vis-à-vis de l'interne. Pour des volumes limités ou en phase d'expérimentation, former des ressources internes est souvent inenvisageable. Néanmoins, ces dispositifs sont coûteux, peuvent s'avérer trop peu ancrés dans la réalité de l'organisation et limités dans leur capacité de décrypter les signaux envoyés dans des sociétés très hiérarchisées par exemple, trop peu crédibles sur le métier pour les évaluer. Exposer ses plus précieux talents à l'externe est en outre une décision qu'il faut soigneusement peser !

**Quel est le bon moment ?**
Les moyens et les délais dont l'organisation dispose permettent souvent d'arbitrer les points précédents en fonction de ce qui est réalisable…

***L'auto-évaluation est un exercice intéressant, qui permet de prendre du recul sur son parcours, de prendre un temps de pause dans le mouvement incessant de notre activité. C'est un moyen utile pour objectiver ses pratiques. »***

Un manager public

# Retours d'expérience
# Le secteur public à 360

**Les préfets sont évalués par le CSATE,** Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation du ministère de l'Intérieur, à travers 30 entretiens réalisés par des préfets eux-mêmes formés à l'évaluation. Ces évaluations à 360° sont utilisées pour les titularisations et les affectations. Un gros enjeu. Pour enrichir ses pratiques, le CSATE organisait le 26 mars dernier les « Rencontres de l'évaluation ». L'occasion de faire le point sur la diversité des pratiques et de nourrir cet article !

*« L'évaluation 360 du CSATE permet d'identifier des zones de confort et d'inconfort essentielles pour faire évoluer les potentiels. »*

Alain Espinasse, préfet, directeur de la modernisation et de l'action territoriale au secrétariat général du ministère de l'Intérieur

**Au ministère de l'Économie et des Finances,** le dispositif d'évaluation à 360 s'inscrit dans la logique de développement des pratiques managériales : ***« mieux connaître ses pratiques pour mieux se former et mieux évoluer ».*** Il contribue à la revue des postes et à la création de viviers, mais l'évalué reste le donneur d'ordres et garde la main sur le dispositif. Les résultats sont totalement confidentiels ; le débrief individuel comme l'incitation au partage avec les équipes sont simplement proposés. La structure ne reçoit que les résultats évaluant la maturité managériale mais pas la personne.

*« Les cadres le perçoivent comme une formation managériale et les demandes de débrief sont significatives dans une logique de progrès. Mais avec le temps, le dispositif pourrait s'user. La facilité de l'outil numérique a aussi tendance à "écraser" les résultats. »*

Isabelle Braun-Lemaire, secrétaire générale des ministères économiques et financiers

Au **ministère des Affaires étrangères,** le dispositif 360° est mis en place depuis dix ans sous un format adapté (seuls les fonctionnaires sont sollicités par exemple). Les retours sont exclusivement écrits. Le dispositif vise le développement personnel des agents et l'identification des viviers de hauts potentiels pour les cadres supérieurs. **Il ne se substitue pas aux autres formes d'évaluation** comme les inspections qui ont lieu tous les quatre ans. Les évaluations sont transmises à un « collège des évaluateurs » composé de cinq représentants désignés par le ministère, de quatre jeunes retraités et d'un membre de l'Inspection.

Retour d'expérience

# L'évaluation des cadres et des cadres dirigeants au sein du groupe SNCF

TÉMOIGNAGE DE Sami Touati, responsable carrière, développement des compétences & orientation professionnelle Épic SNCF, et Marc Lagriffoul, directeur talent management pour les cadres supérieurs, Épic Mobilités SNCF.

**Quelles démarches 360°/180° avez-vous adoptées ?**

**Marc Lagriffoul et Sami Touati :** Notre premier objectif, c'est le développement et la gestion des promotions. Nous faisons une distinction claire avec les assessments, qui ont une finalité claire de sélection dans le cadre d'une fonction précise. Nous avons mis en place **des 180° systématiques pour éclairer et objectiver l'accès au vivier des cadres supérieurs**, sous un format totalement digitalisé. Des questions à choix multiples sont adressées à un panel de dix à quinze personnes identifiées par le manager, le salarié et la fonction RH, en rapport avec le référentiel de compétences des cadres supérieurs. Des questions ouvertes sur les atouts, les axes de développements, les fonctions pour lesquelles le profil pourrait être recommandé viennent compléter le questionnaire permettant d'avoir une vision avec des indicateurs métriques et des verbatims. La digitalisation a simplifié la sollicitation directe et l'exploitation des questionnaires. Le rapport est débriefé à la personne par un conseiller de carrière formé, qui va ensuite entrer dans un dispositif de développement. Au-delà de la détection de potentiels, ce dispositif permet d'ouvrir des perspectives, de construire et d'ajuster un projet professionnel.

**Comment sont validées ces évaluations ?**

**M.L. et S.T. :** Quand toutes les étapes ont été réalisées, nous organisons des **comités de validation**, composés de DRH et de DG d'activité, qui valident les « potentiels cadres supérieurs ». Pour être plus efficace, à SNCF Mobilités, nous avons choisi de structurer ces comités de deux heures autour d'échanges sur les profils recueillant un ou plusieurs avis réservés, ou ayant suivi un plan de développement, ou de partager autour de talents pour lesquels un poste n'a pas encore été identifié.

**Vous complétez l'évaluation par une confrontation au marché interne. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

**M.L. et S.T. :** En complément d'une évaluation, la **confrontation au marché interne** est essentielle. Notre démarche 180° ne constitue qu'une étape d'aide à la décision pour valider l'accession à un vivier. 30 % des candidats sont challengés sur leur capacité à convaincre et « matcher » avec le marché interne. Le vivier a une durée de vie de trois ans au-delà de laquelle les candidatures sont réétudiées au regard des besoins du groupe, des ambitions et aspirations des candidats. •••

***Au-delà de la détection de potentiels, ce dispositif permet d'ouvrir des perspectives, de construire et d'ajuster un projet professionnel. »***

**Quelles sont vos recommandations ?**
**M.L. et S.T. :** Il est important d'identifier le bon moment et de ne pas corréler ce dispositif avec la rémunération ou la part variable. Le développement, la bienveillance et la capitalisation sur les points forts de la personne sont au cœur du dispositif. L'acculturation de la ligne managériale à l'utilisation de ces outils est aussi une condition de réussite du dispositif.

**Vous avez mis en place un dispositif de *development center* pour les cadres dirigeants. Quel en est l'objectif prioritaire ?**
**M.L. et S.T. :** Il y a deux ans, avec l'ouverture à la concurrence [réforme du ferroviaire, N.D.L.R.], nous avons effectivement décidé d'investir le développement de nos cadres dirigeants, de membres de nos comités de direction et de vivier associé. Nous avons fait appel à un cabinet externe pour cartographier les compétences techniques et comportementales, pour initier des politiques de développement de haut niveau et concevoir des plans de succession.

**Comment utilisez-vous les *assessment center* ?**
**M.L. et S.T. :** Nous utilisons davantage les *assessments* pour des fonctions de management opérationnel telles que directeur d'établissement et directeur d'unités opérationnelles. Nous recourons à des prestataires externes qui évaluent le candidat en action, au terme d'une journée de mises en situation autour d'exercices individuels et collectifs, pour aboutir à une recommandation. Cette recommandation éclaire la prise de décision mais ne constitue pas le seul élément. La prise de risque associée au développement est partagée avec le salarié et fait l'objet d'un plan de développement. Dans certaines activités, le dispositif prévoit une soutenance devant un jury autour de la candidature ou d'un projet réalisé.

**Quelles sont les tendances ?**
**M.L. et S.T. :** L'introduction de l'IA et les *serious games* prennent progressivement la place de certains exercices traditionnels, ce qui permet d'optimiser le dispositif et son coût… Parallèlement, nous avons lancé une expérimentation de *matching* avec les offres du groupe à base d'IA et machine *learning* auprès de 20 000 cadres. MyJob permet ainsi, sans avoir à ressaisir son profil, de révéler ses compétences afin d'ouvrir le champ des possibles et replace la compétence au cœur des mobilités. En utilisant les technologies de la CRM[1], nous allons vers la personnalisation des marques d'attention, pour concurrencer une forte attractivité du marché d'emploi externe sur certains métiers ou bassins d'emploi. À la lumière de ces technologies qui viennent « augmenter » la connaissance, plus que jamais le rôle de la fonction RH est d'éclairer l'adéquation entre les compétences, les aspirations et les besoins de l'entreprise.

**Nous allons vers la personnalisation des marques d'attention, pour concurrencer une forte attractivité du marché d'emploi externe sur certains métiers ou bassins d'emploi. »**

1 Customer relationship management.

Retour d'expérience

# L'évaluation des top managers chez AXA

TÉMOIGNAGE DE FABRICE MENDONCA, en charge de l'Executive Assessment et de coaching du groupe pour les executives (senior leaders) et le Top 300 senior leadership.

**Quelle est la genèse de l'évaluation des cadres dirigeants chez AXA ?**

**Fabrice Mendonca :** En 2006, c'est Henri de Castries, le CEO du groupe, qui initie cette démarche. Le leadership conditionnant l'engagement des collaborateurs, et l'engagement étant un facteur clé de succès de la performance de l'entreprise, il décide alors d'investir massivement dans le leadership de ses dirigeants. Il nous demande de mettre en place un programme susceptible de développer le niveau de « *self-awareness* » des senior executives du groupe et de développer leur leadership. Ce programme a un bénéfice secondaire : enrichir la compréhension du comité de direction sur ses équipes dirigeantes.

**Quels ont été les partis pris de la démarche et comment a-t-elle été initiée ?**

**F. M. :** La démarche avait quatre partis pris :

- une volonté **de donner l'exemple :** cette démarche s'adresse en priorité aux plus hauts dirigeants de l'organisation ;
- une volonté de **poser un diagnostic respectueux et sans complaisance** pour développer le leadership des dirigeants ;
- une volonté d'**internaliser la pratique :** les leaders du groupe AXA étant une ressource précieuse, ce programme doit être internalisé ;
- une volonté de **transparence :** le résultat de ce programme est partagé avec le dirigeant mais aussi avec certains représentants de l'organisation afin de renforcer une culture de développement.

La première vague en 2006 a été « *challenging* » ! La cible du programme étant les seniors leaders du groupe, ces derniers n'avaient peu ou pas l'habitude de recevoir du feedback sur leur qualité de leader. Pour certains, découvrir qu'ils occupaient des rôles clés sans pour autant être d'excellents leaders n'était pas toujours facile à entendre. Il a donc fallu mettre beaucoup d'exigence et de bienveillance pour que ce processus soit accepté. Bien sûr, l'impulsion initiale du CEO a été décisive pour lancer cette initiative, mais la qualité de l'équipe interne a permis que ce programme existe toujours après plus d'une décennie. Aujourd'hui, cette initiative est devenue un moment clé de développement des dirigeants du groupe et nombreux sont ceux qui se portent volontaires pour bénéficier à nouveau de ce programme.

**Pouvez-vous nous présenter le protocole de cette évaluation ?**

**F. M. :** L'évaluation comprend plusieurs étapes. La première est un échange de quatre heures avec le leader où nous explorons trois espaces-temps : le passé (son histoire de vie), le présent (ses réalisations) et le futur (ses aspirations). Cet échange n'est pas un entretien structuré classique mais plus un échange ouvert dans un espace qui favorise l'intimité et le confort. La seconde est l'étape des prises de références auprès de quinze à vingt personnes qui connaissent bien le leader. Chaque prise •••

***Notre dispositif traverse les années et les modes car son niveau d'indépendance, d'intégrité et de qualité n'est pas questionné. »***

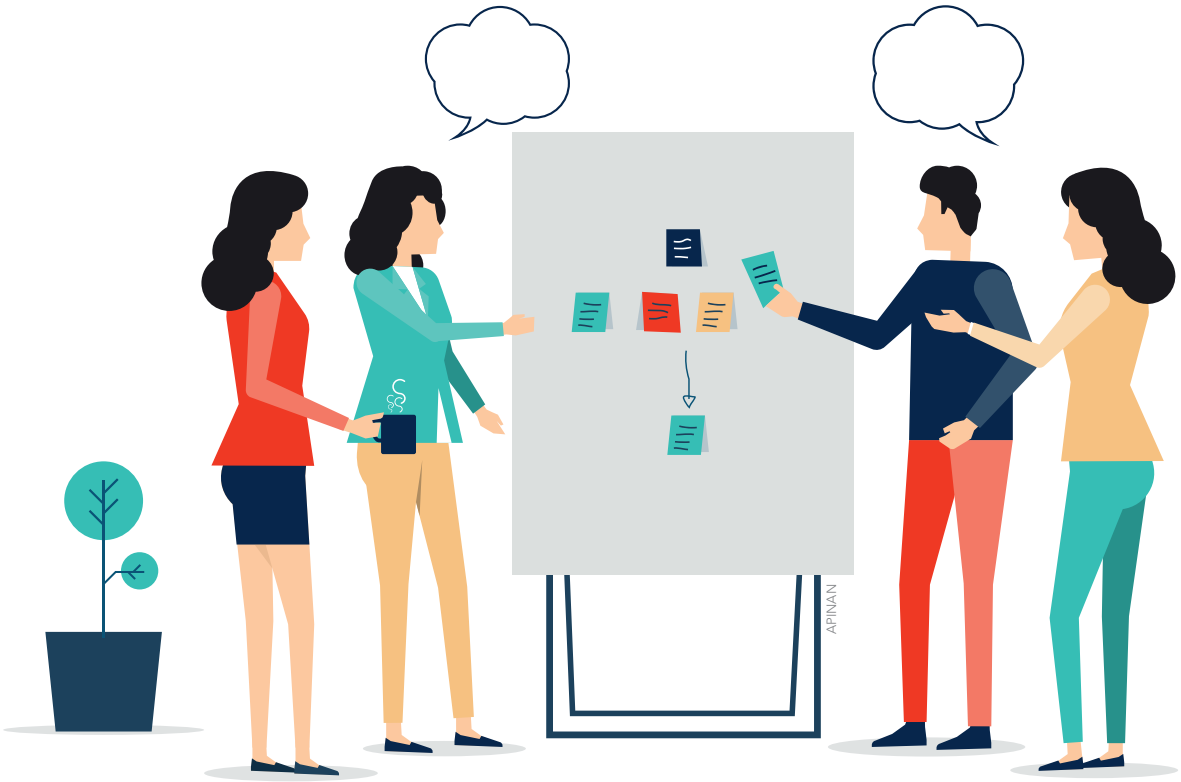
***Cette initiative est devenue un moment clé de développement des dirigeants du groupe et nombreux sont ceux qui se portent volontaires pour en bénéficier à nouveau. »***

de références dure environ une heure et, là encore, nous posons un cadre qui permet aux personnes de s'exprimer librement et avec confiance. Un compte rendu est ensuite rédigé par nos soins avec un grand niveau d'attention. Il illustre ce qui nous paraît être distinctif chez le leader : ses points de forces et de progrès autour des quatre valeurs de notre modèle de leadership : « *customer first*, intégrité, courage, *one* AXA ». Ce document retrace également les aspirations du dirigeant et formule une orientation quant à la faisabilité de ses aspirations.

La troisième étape est celle de la restitution. Ce temps n'est pas un débriefing classique mais plutôt un temps de questionnement réflexif et de partage d'observations autour de polarités qui cristallisent les dilemmes de leadership du dirigeant. À titre d'exemple, une polarité peut s'articuler autour de la nécessité de préparer l'avenir versus la nécessité de garantir les résultats à court terme.
À l'issue de cette séance, le compte rendu est remis au leader pour qu'il puisse poursuivre sa réflexion avant d'échanger quinze jours plus tard avec nous autour de son plan de développement. Cette quatrième étape a pour objectif de bâtir un plan de développement qui privilégie l'expérientiel – quel nouveau comportement je souhaite plus ou moins mobiliser ? Qui peut me donner du feedback ?… – plutôt que des dispositifs de formation classiques ou des coachings systématiques.

**Comment s'effectue la restitution transparente à l'organisation ?**

**F. M. :** Le dirigeant partage ce qu'il a retenu de ce programme en présence de son N+1 (en général



> ***Il a fallu mettre beaucoup d'exigence et de bienveillance pour que ce processus soit accepté. »***

son CEO) et son DRH. Pour faciliter cette session, nous posons un cadre pour que la discussion soit orientée développement. C'est un moment privilégié où tout le monde ralentit afin que l'implicite devienne explicite, pour que l'attention de tous soit orientée autour du développement du leader. C'est aussi un moment de passage de relais où le dirigeant va pouvoir s'appuyer sur son environnement professionnel pour implémenter son plan de développement.

**Ce dispositif est-il encore remis en œuvre de façon systématique par « cohorte » ?**
**F. M. :** L'équipe interne est en mesure d'en réaliser une quarantaine par an et nous faisons des *update* en théorie tous les trois ou quatre ans, mais en pratique tous les cinq-six ans. Ces programmes sont exigeants et réclament environ une dizaine de jours de travail pour un dirigeant.

**Depuis 2006, qu'est-ce qui a évolué dans ce dispositif ?**
**F. M. :** Nous avons professionnalisé notre pratique au fil des années en introduisant beaucoup de compétences de coaching pour que les dirigeants puissent pleinement tirer un bénéfice de ce programme, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

**Cette évaluation influence-t-elle l'avenir des leaders et le développement de leur carrière au sein du groupe ?**
**F. M. :** En partie seulement. C'est un ingrédient puisque nous n'évaluons que la dimension « leadership ».

**Le groupe AXA est un leader mondial, une organisation globale. Ce dispositif est-il adapté à la diversité culturelle des senior leaders ?**
**F. M. :** L'équipe interne spécialisée dans le développement du leadership est par nature internationale (nous avons plus de dix nationalités différentes). Nous sommes attentifs aux différences culturelles et de contexte mais l'expérience montre que le dispositif reste pertinent au niveau global.

**Le groupe a fait le choix de mobiliser une équipe interne. Quels sont leurs profils et leur formation ?**
**F. M. :** Le programme a été initié avec l'expertise d'un partenaire interne, mais il est maintenant autonome à 90 %. La formation des membres de l'équipe est très exigeante : elle s'inscrit sur trois ans et est ponctuée de moments de formation, de certification et de pratiques supervisées avec des personnes expérimentées. Cette équipe multinationale est constituée d'une quinzaine de DRH et de Talent managers répartis partout dans le monde.

**Un protocole de sélection a également été mis en place. Quel est-il ?**
**F. M. :** Ce dispositif est assez proche de celui que nous avons détaillé mais son organisation est plus resserrée et en grande partie externalisée pour ne pas créer de confusion avec le programme de développement décrit plus haut. En revanche, quel que soit l'*outcome* de la décision, nous nous impliquons pour aider les personnes sélectionnées à réussir dans leurs nouvelles fonctions et, pour celles qui ne sont pas sélectionnées, à bâtir un plan de développement.

**Selon vous, quelle est la spécificité du dispositif d'AXA ?**
**F. M. :** C'est un dispositif qui traverse les années et les modes car son niveau d'indépendance, d'intégrité et de qualité n'est pas questionné. Je me sens privilégié de travailler dans un groupe qui investit dans le développement de ses leaders (Thomas Buberl, notre CEO, et Karima Silvent, notre DRH, continuent à sponsoriser ce programme) et d'animer une équipe de passionnés, sans qui ce programme ne serait ni plébiscité ni considéré comme un « moment rare », ou un « moment mémorable ».
Ce programme est enfin complètement aligné avec notre signature « *Know you can* ». Il aide les dirigeants à se sentir plus confiants pour devenir les partenaires de nos clients, en les accompagnant dans l'accomplissement de leurs rêves