# Vos questions / nos réponses

## Évaluation à 360 °: principes et impacts sur la santé au travail

**La réponse du Dr Étienne Lecomte** du département Études et assistance médicales de l'INRS

**Préventeur dans une entreprise qui va mettre en œuvre une «évaluation à 360 °», je souhaite connaître les principes, limites et risques en lien avec cette méthode.**

L'évaluation à 360 ° est une méthode d'évaluation d'un salarié, quel que soit son niveau hiérarchique, allant au-delà de celle menée classiquement par son manager, car prenant aussi en compte les appréciations de ses collègues et subordonnés éventuels et celles des destinataires ou utilisateurs de son activité (clients, usagers, consommateurs...). Elle consiste ainsi à récolter des appréciations sur le salarié évalué, de la part non seulement des supérieurs hiérarchiques comme dans l'évaluation habituelle (dimension «verticale descendante»), mais aussi des collègues et subordonnés éventuels ayant des interactions professionnelles (dimension «horizontale»), ainsi que des personnes utilisatrices du travail réalisé, les bénéficiaires (dimension «verticale ascendante») [1].

Il s'agit donc d'une évaluation circulaire, de tous les points de vue, d'où le nom de «360 °». Du fait de cet aspect globalisant, il est légitime de se demander si elle est susceptible d'avoir un effet sur les individus et les relations au travail.

L'évaluation à 360 ° est apparue dans les années 1980 aux États-Unis comme alternative aux évaluations classiques descendantes. Elle s'est beaucoup développée à la faveur des nouvelles technologies numériques qui facilitent le traitement des données, puis de l'utilisation d'internet qui permet de recruter davantage d'évaluateurs et de favoriser leur participation. Elle a d'abord été utilisée pour aider les managers à développer leurs compétences managériales en prenant en compte les retours de leurs collègues et de leurs subordonnés éventuels. Puis, elle s'est élargie aux évaluations des performances et à l'implémentation des changements organisationnels. Elle est également liée à la formation initiale et continue dans le secteur médical [1].

Ses partisans soutiennent souvent l'idée qu'elle inciterait les personnes à améliorer leurs pratiques professionnelles [2].

Les différentes méthodes d'évaluation à 360 ° reposent sur l'utilisation de questionnaires fermés, permettant la quantification et la numérisation, donc un traitement facilité des retours de nombreuses personnes, et la comparabilité entre elles et dans le temps. Les questionnaires qualitatifs ne permettent pas cette puissance de calcul et ne sont utilisés qu'en appoint. Les questionnaires sont différents selon qu'ils sont destinés aux supérieurs hiérarchiques, aux collègues de travail ou aux bénéficiaires. Une auto-évaluation est souvent comprise dans le processus, formalisée dans un auto-questionnaire remis à la personne évaluée.

L'évaluation à 360 ° est pilotée par un superviseur qui peut être interne ou externe à l'entreprise, et dont la formation au processus est essentielle [3]. Pendant l'évaluation puis en aval, le superviseur a pour responsabilité de gérer attentivement le processus, d'atténuer les éventuelles réactions émotionnelles, d'assurer une communication transparente, libre, sans déformation, dans le respect des appréciations portées. Son rôle est de créer un environnement de confiance pour permettre des discussions constructives en vue de l'amélioration professionnelle.

Des supports d'information sont remis aux différents acteurs sollicités, afin qu'ils puissent accepter de façon éclairée d'y participer (ou non pour ce qui concerne les bénéficiaires) et, le cas échéant, qu'ils y contribuent de façon constructive. L'anonymat des

évaluateurs, bien que considéré comme essentiel pour assurer la neutralité du dispositif et la confiance des personnes évaluées, n'est pas toujours respecté, en particulier pour apprécier des qualités professionnelles spécifiques, comme les compétences managériales chez les cadres [1].

Les effets psychiques de l'évaluation à 360 ° sont à considérer en amont et en aval de son application.

En amont, la perspective d'être évalué par une méthode récente, souvent inconnue et reposant sur une modulation différente de la vision hiérarchique descendante classique, peut générer chez le salarié des émotions négatives (appréhension, anxiété, peur, stress), et ceci même s'il a été correctement informé en amont [4]. *A fortiori,* s'il estime, à tort ou à raison, n'avoir pas été informé suffisamment, il peut en éprouver une anxiété plus forte, voire du ressentiment [2]. Des craintes et de l'insécurité peuvent persister quant à la confidentialité et aux risques de biais de l'outil utilisé (sur ou sous-estimation) [3, 5].

En aval, l'évaluation à 360 ° par les subordonnés («n-1»), les supérieurs («n+1») et les bénéficiaires est perçue comme plus exacte que celle effectuée par les pairs [5, 6].

En cas de conclusions défavorables, l'évaluation à 360 ° peut être perçue comme inexacte ou injuste, ou bien comme une instrumentalisation, et non pas comme un outil d'amélioration professionnelle. Dans ce cas, elle entraîne souvent des réactions négatives, émotionnelles (colère, tristesse, découragement) et psychologiques (stress, frustration, diminution de l'estime de soi) [6]. Ceci est d'autant plus net que ces évaluations défavorables émanent de plusieurs personnes. Ces réactions peuvent s'expliquer par le décalage entre les résultats de l'évaluation à 360 ° et la perception que le salarié a de lui-même, soit informelle, soit formalisée dans l'auto-questionnaire éventuellement compris dans le processus. Les personnes qui se «sur-évaluent», en s'auto-évaluant plus favorablement que leurs collègues ne les notent, réagissent plus négativement et perçoivent souvent l'évaluation à 360 ° comme moins exacte qu'en cas d'évaluation convergente [4]. Ces situations peuvent générer du doute, du scepticisme, de la défiance et une remise en question de l'exactitude de l'évaluation. Peuvent également être induites de la démotivation, de la résistance au changement dans les modalités évaluatives, jusqu'à un rejet du dispositif, voire de l'ensemble du processus RH pour la promotion de l'évolution professionnelle [5]. À un degré supplémentaire, une évaluation à 360 ° défavorable peut être perçue comme une menace pour l'identité professionnelle, et entraîner des réactions défensives majeures (déni, rejet de la situation) [6].

Si l'évaluation à 360 ° présente des résultats favorables, la personne évaluée a logiquement tendance à la percevoir comme plus exacte et plus utile. Mais une évaluation très, voire trop positive peut conduire à des soupçons de complaisance. Elle n'est pas non plus propice à inciter la personne évaluée à progresser dans son parcours professionnel [3].

Dans un souci de prévention des tensions psychiques liées à l'évaluation à 360 °, certains points de vigilance peuvent être soulignés :

- il est important que l'outil soit choisi avec attention, qu'il contienne des critères précis mesurables et factuels, et soit utilisé en toute équité et impartialité ;
- le superviseur est tenu d'avoir une bonne connaissance du processus de l'évaluation à 360 ° en général, une grande maîtrise de l'outil choisi et une attention vis-à-vis de l'historique des relations entre les personnes, ce qui est plus délicat pour un intervenant extérieur. Si le superviseur est débutant, il est recommandé qu'il soit appuyé par un évaluateur expérimenté. Une fois le processus d'évaluation à 360 ° achevé, il est important que le superviseur assure un suivi et un accompagnement ;
- les représentants des salariés doivent être informés et consultés pour le déploiement de la méthode (article L. 2312-38 du Code du travail) ;
- il est recommandé que les salariés évalués soient volontaires, après information éclairée sur le dispositif et ses impacts potentiels. En effet, l'acceptation de l'évaluation à 360 ° dépend de plusieurs facteurs : planification, adhésion à la méthode (si jugée fiable et crédible), relation avec le superviseur de l'évaluation, relations antérieures avec les évaluateurs… Dans les cas où l'évaluation à 360 ° est imposée, elle risque d'avoir des effets négatifs sur les salariés concernés et sur l'adhésion à leur travail ;
- les bénéficiaires du travail du salarié reçoivent des explications, les mettant en garde contre une critique non argumentée, donc excessive, et contre la tentation du dénigrement.

L'évaluation à 360 ° est un outil intéressant à différents niveaux. Elle peut contribuer, pour les salariés, à leur progression professionnelle, pour les collectifs de travail, à leur cohésion, pour les managers, à l'amélioration de leurs capacités de management, pour les entreprises, à l'analyse de leur fonctionnement.
Cependant, l'évaluation à 360 ° comporte le risque d'induire des tensions relationnelles et des réactions affectives auprès du salarié concerné, mais aussi auprès de ses collègues. Comme méthode d'évaluation plus englobante que les évaluations descendantes classiques, elle est susceptible, davantage que celles-ci, de créer un climat de pression, de mise en concurrence. Comme méthode participative, elle est susceptible de créer ou d'aggraver des conflits entre collègues ou bien avec la hiérarchie.
Les éventuels effets positifs de l'évaluation à 360 ° dépendent ainsi de la manière dont elle est pratiquée, de la compréhension et de l'adhésion des salariés, de la culture organisationnelle et de l'engagement des dirigeants.

**L'auteur remercie Annie Bijaoui pour son aide dans la recherche bibliographique.**

## BIBLIOGRAPHIE

1 | Bracken DW, Rose DS, Church AH - The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Ind Organ Psychol.* 2016 ; 9 (4) : 761-94.
2 | Curran V, Fleet L, Whitton C - Fostering "Reflection-On-Practice" Through a Multisource Feedback and Peer Coaching Pilot Program. *J Contin Educ Health Prof*. 2024 ; 44 (1) : 64-70
3 | Saberzadeh-Ardestani B, Sima AR, Khosravi B, Young M et al. - The impact of prior performance information on subsequent assessment: is there evidence of retaliation in an anonymous multisource assessment system? *Adv Health Sci Educ Theory Pract*. 2024 ; 29 (2) : 531-50.
4 | Brett JF, Atwater LE - 360 degree feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *J Appl Psychol.* 2001 ; 86 (5) : 930-42.
5 | Caretta-Weyer HA, Kraut AS, Kornegay JG, Yarris LM - The View From Over Here: A Framework for Multi-Source Feedback. *J Grad Med Educ.* 2017 ; 9 (3) : 367-68.
6 | Sargeant J, Mann K, Sinclair D, van der Vleuten C et al. - Challenges in multisource feedback: intended and unintended outcomes. *Med Educ*. 2007 ; 41 (6) : 583-91.