

Avantages, cas d'utilisation et valeur scientifique du feedback 360°



Un article de



Zoé Dolder, ancienne consultante papilio sa



Claudia Vinsent, consultante internationale senior

Résumé

Le feedback dans un contexte organisationnel présente de nombreux avantages - il permet non seulement d'améliorer les performances des individus en initiant des actions de développement, mais il favorise également une culture de la transparence et du feedback au sein de l'organisation. Un feedback qui inclut différentes perspectives, connu sous le nom de feedback à 360°, peut multiplier les caractéristiques bénéfiques du feedback, en particulier lorsque les résultats sont facilités par un coach professionnel. La solution de feedback à 360° de papilio fournit un service complet permettant d'évaluer, analyser et développer les compétences pertinentes pour les individus et les entreprises qui cherchent à encourager le développement des talents.

La science derrière le feedback

Qu'est-ce que le feedback ?

Le feedback est défini comme une contribution que les individus offrent à une personne occupant un poste donné concernant les résultats de ses performances, ses tendances comportementales, ses compétences, ses pensées et ses actions (Vohra & Singh, 2005) de manière prévenante et constructive (West & Markiewicz, 2004). L'un des principaux objectifs du feedback est d'améliorer le développement professionnel en identifiant les points forts et les domaines de développement d'un individu. Dans le même ordre d'idées, le feedback est également utilisé pour s'assurer que tous les employé·e·s sont en phase avec les attentes de leur poste.

Pourquoi le feedback est-il important ?

Le feedback peut servir de compas ainsi que de facteur de motivation et d'application pour renforcer les comportements productifs tout en éliminant les comportements non productifs. Des décennies de littérature axée sur le feedback mettent en évidence sa valeur ajoutée (Bailey & Fletcher, 2002 ; Burke, 1999 ; Drouvelis & Paiardini, Feedback quality and performance in organisations, 2021 ; Hollenbeck, Ilgen, Lepine, Colquitt, & Hedlund, 1998 ; Jabri, 2004 ; Passos & Caetano , 2005) :



Augmentation des performances et de la productivité



Meilleure compréhension du comportement attendu et récompensé par l'organisation



Amélioration de l'apprentissage en fournissant des informations pertinentes



Renforcement de la motivation en encourageant les gens à faire plus d'efforts



Amélioration de la communication entre les membres de l'équipe et clarification des opinions divergentes

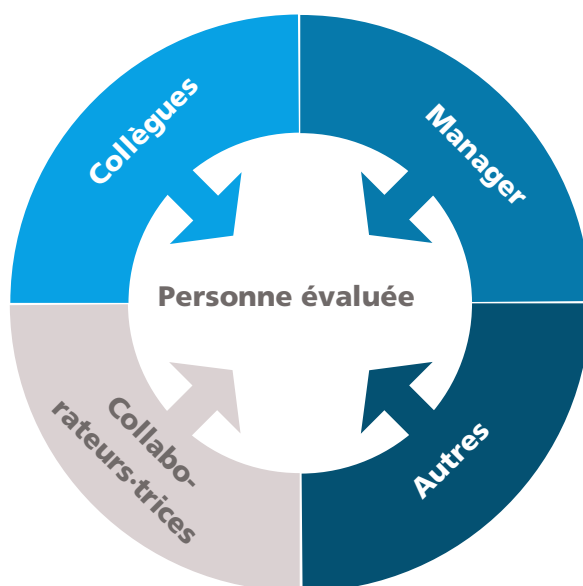
Éléments clés du feedback

Les processus de feedback peuvent être assez difficiles à mettre en place et, par conséquent, leur qualité peut varier considérablement. Pour bénéficier des avantages susmentionnés, les processus de feedback optimaux doivent comporter plusieurs éléments :

- Développer une représentation globale des performances d'un individu (points forts et domaines de développement)
- Maintenir un équilibre - le feedback doit présenter à la fois des aspects positifs et négatifs afin d'être mieux accepté par les individus.
- Évaluer des comportements spécifiques observables tout en permettant aux personnes évaluées de faire le lien entre ces comportements et l'efficacité au travail
- Procéder de façon structurée afin de permettre aux individus de comprendre clairement leurs points forts et leurs domaines de développement sur la base des compétences pertinentes
- Adopter une approche minutieuse et complète
- Prendre en compte le feedback des différentes personnes ou parties prenantes avec lesquelles la personne travaille
- Préserver l'anonymat pour protéger les personnes qui fournissent un feedback ; les participant·e·s sont plus enclin·e·s à fournir des évaluations franches lorsqu'ils·elles sont assuré·e·s de la confidentialité. (Brutus & Derayeh, 2002)
- Être directement impliqué·e à la planification du développement afin de garantir l'engagement des personnes évaluées à changer de comportement.
- Prioriser et clarifier des objectifs de développement clés plutôt que de se satisfaire de changements superficiels.

Qu'est-ce que le feedback à 360° ?

Dans le cadre du feedback à 360 degrés, plusieurs perspectives sont prises en considération : celle du·de la manager de la personne évaluée, celle de la personne évaluée, celle de ses collaborateurs·trices, celle de ses collègues, celle des collègues de son·sa manager et enfin celle de parties prenantes externes, y compris les client·e·s (Testa, 2002).



Pourquoi le feedback 360° est-il utile ?

La recherche indique que l'utilisation du feedback à 360 degrés a le potentiel d'améliorer les performances et d'induire des changements de comportement sur une certaine période (Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier, 2000 ; Dean, Myles, Tichelle, Parris, & Spears-Jones, 2021 ; Smither, London, & Reilly, 2005 ; Walker & Smither, 1999). Recueillir un feedback en considérant différentes perspectives offre aux individus une vue d'ensemble de la manière dont ils sont perçus. Grâce à cette prise de conscience, ils-elles peuvent réellement évaluer leur maîtrise des compétences essentielles à la réussite de l'organisation.

"Dans l'environnement de travail numérique d'aujourd'hui, où les collaborateurs·trices d'une personne peuvent se trouver dans un bâtiment voisin ou sur un autre continent, la nature virtuelle du processus de feedback 360 peut constituer un outil avantageux pour améliorer les performances."

Pour atteindre les objectifs d'un feedback, des outils innovants tels que l'outil de feedback 360° sont essentiels.

- Les personnes évaluées sont en mesure de mieux comprendre leurs propres points forts et leurs domaines de développement, et d'en prendre conscience afin de donner un nouvel élan à leur développement personnel et professionnel.
- Les effets des éventuels biais et préjugés personnels sont réduits au minimum car plusieurs personnes fournissent un feedback sur un individu, ce qui accroît la fiabilité de l'identification des points forts et des domaines de développement d'une personne. Si une certaine compétence est décrite par plusieurs évaluateurs·trices comme un point fort, il est plus probable que ce soit effectivement le cas.
- Une méthode structurée de collecte et d'analyse des données permet d'envisager de précieuses perspectives en matière d'efficacité et de performances.
- Le format structuré et la nature impartiale des outils favorisent l'objectivité, tout en atténuant les difficultés interpersonnelles liées à la conduite d'un feedback qui se déroulerait face à face.
- Le processus de feedback se concentre sur l'évaluation des comportements qui ont une importance particulière pour l'organisation
- Le feedback 360 encourage et promeut la culture de l'échange en assurant l'anonymat des différentes parties prenantes et de ce fait en créant un cadre psychologiquement sûr.
- Le processus de feedback 360 se repose sur plusieurs principes tels que l'encouragement de la communication ouverte, l'appréciation des contributions des différentes parties prenantes et la conviction que les individus peuvent prendre en main leur trajectoire professionnelle.

Pourquoi une session de facilitation suivant un feedback 360 est-elle bénéfique ?

Les avantages de la facilitation dépendent en grande partie de la qualité de celle-ci. Drouvelis, M & Paiardini, (2022) montrent que, contrairement à une facilitation de haute qualité, lorsqu'une facilitation est de mauvaise qualité, il n'y a pas d'amélioration significative des performances.

Avec l'aide d'un coach professionnel, les personnes évaluées analysent leurs points forts (les scores les plus élevés), leurs points d'amélioration (les scores les plus faibles), ainsi que les disparités entre leur auto-évaluation et l'évaluation des différentes parties prenantes concernant leur performance. Atwater, Brett et Charles (2007) déconseillent notamment de fournir aux personnes évaluées des rapports de feedback sans faire intervenir un coach afin de guider le processus.

En outre, il n'est pas rare que des résultats contradictoires apparaissent dans le rapport. Après tout, avec un outil de feedback nuancé, on peut s'attendre à des résultats variés. Le feedback à 360° étant axée sur les perceptions, il est normal et prévisible que toutes les personnes travaillant avec un individu ne le perçoivent pas de la même manière. Par conséquent, un-e coach compétent-e peut jouer un rôle essentiel en guidant les discussions avec les personnes évaluées et en approfondissant l'interprétation des résultats. Ils-Elles aident les personnes évaluées à analyser les résultats et les éventuelles différences de scores entre les différents groupes.

Enfin, les coaches travaillent étroitement avec les personnes évaluées afin d'identifier les stratégies par lesquelles ils-elles peuvent modifier leur comportement afin d'améliorer leur performance.

Plusieurs études indiquent que le recours à des coaches pour guider le processus de facilitation suite à un feedback a un impact plus favorable sur la personne évaluée et sur l'organisation (Luthans & Peterson, 2003 ; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003).



Les personnes évaluées qui collaborent avec un-e coach sont plus enclin-e-s à établir des objectifs, à discuter du feedback avec leurs responsables/managers et à améliorer leurs résultats lors d'un second processus de feedback à 360° (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003).



Le recours à des séances de facilitation est cruciale pour aider les personnes évaluées à définir les objectifs de développement nécessaires. L'importance d'une telle facilitation a également été mise en évidence par la recherche. En particulier, dans leur étude, Brutus et Derayeh (2002) ont noté que toutes les organisations qui n'ont pas atteint les objectifs de leur processus de feedback à 360° avaient négligé d'inclure une facilitation suite au processus de feedback 360°.

Un coach compétent peut jouer un rôle central dans l'orientation des discussions avec les personnes évaluées [...].

Avantages de la solution de feedback à 360° de papilio

papilio propose une solution de feedback à 360° qui répond aux critères nécessaires à un réel développement. papilio tente de combiner des connaissances scientifiques pertinentes, des outils technologiques modernes et une grande flexibilité afin de mettre en place, en collaboration avec l'entreprise cliente, une solution de feedback à 360° de qualité et sur-mesure.



Processus entièrement digital pour l'ensemble des parties prenantes



Service complet fournit par papilio permettant de réduire nettement l'effort administratif du côté client



Collaboration étroite avant, pendant et après le processus de feedback 360° pour garantir l'obtention des résultats souhaités – ceci inclut la clarification des commandes, le contenu du feedback 360°, la communication sur l'état d'avancement du processus, la coordination des sessions de facilitation, le débriefing final.



Sessions de facilitation pour les personnes évaluées après le processus de feedback 360°

Caractéristiques

papilio a créé un feedback 360° qui fournit aux personnes évaluées et à l'organisation un outil complet et scientifiquement fondé. Le questionnaire de feedback 360° contient les éléments suivants :

- L'évaluation des compétences choisies, c'est-à-dire le feedback sur le comportement concret des personnes évaluées.
- L'évaluation de la pertinence des compétences choisies afin de déterminer si les compétences évaluées sont pertinentes pour le poste du personnes évaluées.
- Questions ouvertes permettant aux évaluateurs·trices d'apporter un complément d'information aux personnes évaluées.

Soutien professionnel pour feedback 360°

En outre, papilio aide l'entreprise cliente à créer un contexte psychologiquement sûr et ouvert pour le processus de feedback à 360°. L'anonymat des évaluateurs·trices étant garantie, ils-elles se sentent plus à même de fournir un feedback transparent et honnête. Voici quelques-unes des mesures prises :

- Encourager l'entreprise cliente à mettre l'accent sur l'aspect développemental du feedback 360° auprès des participant·e·s et sur le fait que l'anonymat est garanti.
- Informer la personne de contact de manière exhaustive sur le processus du feedback 360° afin qu'il-elle puisse transmettre l'information aux participant·e·s.
- Offrir la possibilité d'envoyer un courriel d'information expliquant le processus et l'objectif du feedback 360°, afin que cette information soit envoyée par une entité externe.
- Anonymisation des évaluations des fournisseurs de feedback (e.g. les noms des fournisseurs de feedback dont les évaluations sont affichées dans le rapport ne sont pas connus des personnes évaluées). Un nombre minimum de feedbacks (i.e. au moins 3) doit être fourni pour que l'évaluation apparaisse dans le rapport.

Une solution adaptée

Le feedback doit être pertinent pour la personne qui le reçoit - c'est pourquoi la solution de feedback à 360° de papilio offre de nombreuses options pour l'adapter aux besoins des clients et des personnes évaluées. L'un des principaux éléments de la solution concerne les compétences qui sont évaluées. papilio offre aux clients la flexibilité de mettre en œuvre leur propre modèle de compétences ou aide le client à développer des compétences pertinentes à mettre en œuvre. En outre, papilio dispose de son propre modèle de compétences, qui contient quinze compétences différentes que l'entreprise mandante peut sélectionner.

- 
-  Leadership
 -  Capacité d'analyse
 -  Orientation du client
 -  Gestion du changement
 -  Collaboration
 -  Développement personnel

Recevoir un feedback est crucial pour tout le monde, quel que soit le type d'emploi et le niveau hiérarchique. La solution de feedback à 360° de papilio peut être mise en œuvre pour n'importe quel groupe cible (cadres, managers, spécialistes, etc.).

Pour répondre de manière optimale à l'un ou l'autre de ces groupes cibles, il est possible de définir de manière flexible les différents groupes d'évaluateurs·trices (par exemple, le groupe des collaborateurs·trices ne s'appliquera pas pour les personnes évaluées ne disposant pas de fonction de conduite) et le nombre de d'évaluateurs·trices requis par groupe (par exemple, un minimum de trois évaluateurs·trices est recommandé pour garantir l'anonymat).

Rapport de feedback 360° et facilitation



À la fin du processus de feedback, les rapports automatiquement consolidés sont mis directement à la disposition en format pdf. Le rapport contient les informations suivantes :

- Évaluation globale des compétences
- Évaluations les plus élevées et les plus basses
- Différences entre l'auto-évaluation et l'évaluation externe
- Évaluations pour chaque item du feedback 360°
- Évaluation de la pertinence des compétences
- Commentaires et réponses aux questions ouvertes
- Modèle de plan de développement concret

Les résultats du feedback 360° décrivent les perceptions individuelles des personnes évaluées par les évaluateurs·trices - ces perceptions peuvent très bien être conflictuelles, voire contradictoires. Afin d'optimiser la valeur du feedback 360° en matière de développement, papilio se propose des sessions de facilitation avec des professionnels qualifiés. Au cours de la session de feedback, les coachs poursuivent un objectif de développement clair tout en ciblant les sujets les plus importants pour les personnes évaluées. En outre, les coachs de papilio peuvent gérer efficacement les diverses émotions qui surgissent lors d'une session de feedback, y compris la résistance.

Conformément à la recherche, les coachs de papilio facilitent les résultats avec les personnes évaluées en se focalisant sur différents points tels que

- Les aspects dont la personne évaluée n'est pas satisfait·e et qu'il·elle souhaiterait modifier au cours de l'année à venir.
- Les tendances comportementales qui ressortent des résultats.
- Les différences d'évaluation principales entre les différents points de vue des parties prenantes (y compris les auto-évaluations).
- Les raisons des différences d'évaluation ressortant dans les résultats.
- Le transfert des observations résultant du processus de feedback 360° en objectifs et actions de développement.

En outre, pour que l'entreprise mandante puisse poursuivre le développement des personnes évaluées après le processus de feedback 360°, papilio propose des formations aux RH et/ou aux managers/responsables. Ces formations leur permettent d'obtenir une meilleure compréhension du processus de feedback 360°, du rapport et du traitement optimal du feedback au sein d'une entreprise. L'objectif de la formation est de permettre à l'entreprise mandante de fournir des conseils de suivi aux personnes évaluées après le processus de feedback 360° et d'initier un plan de développement efficace et à long terme.

Étude de cas - Feedback 360° pour une organisation du secteur automobile

Le champ d'application

Dans le cadre d'un cours de développement du leadership destiné aux nouveaux-elles dirigeant·e·s/managers, l'organisation met en place un processus de feedback 360°.



Enjeux

- Comment minimiser l'effort administratif du côté client tout en le tenant au courant de l'évolution de la situation ?
- Quels aspects doivent être évalués pour apporter une valeur ajoutée ?
- Comment les résultats du feedback reçus peuvent-ils être intégrés de manière optimale dans le développement du leadership ?
- Comment d'autres personnes de l'organisation peuvent-elles bénéficier d'une perspective de développement ?

La solution



Le solution de papilio

- Solution complète avec administration prise en charge tout au long du processus, réduisant ainsi la charge administrative pour le client
- Mises à jour régulières sur l'état d'avancement du processus
- Choix de compétences ciblées concernant les compétences de leadership à évaluer dans le cadre du feedback 360°
- Combinaison avec le questionnaire de personnalité ADEPT-15 pour que les personnes évaluées réfléchissent aux aspects de leur personnalité dans le contexte du leadership
- Mise en place selon des spécifications prédéfinies pour une mise en œuvre à court terme
- Formation du client pour une facilitation optimale des résultats pendant le cours de leadership
- Extension de l'application au sein de l'organisation pour permettre à d'autres collaborateur·trices de se développer

Le résultat



En place depuis
2021



170
personnes évaluées



Répondre aux exigences du client

- Diminution du travail administratif pour les RH
- Polyvalence de l'application en termes de langue, de groupes prenant part au processus, de planification
- Moyens d'identifier le potentiel inutilisé, les zones de développement et les mesures de développement
- Gain d'indépendance pour le client qui se charge de la facilitation et reflète les résultats avec les personnes évaluées.



Pour les personnes évaluées

Ils·Elles ont bénéficié d'un feedback 360° dans le cadre d'un cours de développement du leadership et, plus tard, dans leur nouveau rôle de dirigeant·e/manager, pour accompagner leur développement personnel. Cela a mené à l'amélioration de certaines compétences clés observable.

« Nous avons apprécié l'échange avec l'équipe papilio et le fait que nous pouvons utiliser le feedback 360° de manière flexible pour notre programme de leadership ainsi que pour les mesures de développement individuel. »

- client

A propos des auteurs



Zoé Dolder était consultante en solutions digitales chez papilio. Elle était responsable de la solution de feedback 360° et l'a mise en œuvre pour de nombreux clients, ce qui lui avait permis d'acquérir une vaste expérience dans l'accompagnement des clients lors d'un processus de feedback 360°. En outre, sa formation en psychologie I&O lui avait permis d'appliquer des connaissances scientifiques afin d'améliorer la solution de feedback 360° et de garantir le bon déroulement de ses projets ainsi que la satisfaction de ses clients.



Claudia Vinsent est consultante internationale senior chez papilio et son rôle actuel englobe la direction, la planification et la mise en œuvre d'initiatives de recrutement et de gestion des talents à l'échelle internationale. Elle soutient les RHs dans des domaines clés en supervisant et en réalisant des projets internationaux d'évaluation et de développement, comprenant le feedback 360°. Elle s'occupe en particulier des assessments en matière de leadership au niveau des cadres supérieurs et de la direction. Psychologue du travail de formation, elle dispose de bonnes connaissances méthodologiques dont elle se sert afin de soutenir ses clients et leurs employé-e-s en leur proposant une approche rigoureuse et scientifiquement fondée.

Votre contact



Michaela Ludin



Head Digital Solutions | MScBA & Exec. MBA



michaela.ludin@papilio.ch



044 442 22 88

Références

- Drouvelis, M. et Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6).
- Vohra, N. et Singh, M. (2005). Les pièges mentaux à éviter lors de l'interprétation du retour d'information : Insights from administering feedback to school principals. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 139-147.
- West, M. A. et Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working : A practical guide to organizational transformation* (2e édition). Malden, MA, USA : BPS Blackwell.
- Bailey, C. et Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development : findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 853-867.
- Burke, R. J. (1999). Managerial feedback, organizational values and service quality. *Managing Service Quality : An International Journal*, 9(1), 53-57.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Lepine, J. A., Colquitt, J. A. et Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making : Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41(3).
- Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue : Implications for change management. *Journal of Management Development*, 23(2), 141-151.
- Passos, A. M. et Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Brutus, S. et Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations : An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202.
- Testa, M. R. (2002). A model for organization-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 260-268.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. et Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment. Supervisors' cynicism, follow - up, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Smither, J. W., London, M. et Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback ? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33-66.
- Walker, A. G. et Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback : What managers do with their results matters. *Personnel psychology*, 52(2), 393-423.
- Drouvelis, M. et Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. et Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time ? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Luthans, F. et Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching : Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Atwater, L. E., Brett, J. F. et Charles, A. C. (2007). Multisource feedback : Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285-307.
- Dean, H. D., Myles, R. L., Tichelle, P., Parris, S. et Spears-Jones, C. (2021). Changing leadership behaviors in a public health agency through coaching and multirater feedback. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(1), 46-54.