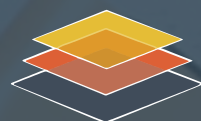


# Feedback 360°



javelo

# Préambule

L' **évaluation en entreprise** est un dispositif qui a pour objectif d'apprécier les **aptitudes professionnelles** et **compétences** d'un salarié.

Historiquement elle a pris la forme d'un **entretien annuel manager-managé**, qui permet de réaliser un bilan sur le travail accompli, les activités en cours et celles prévues à l'avenir.

Aujourd'hui pourtant, les fonctions RH des entreprises essaient de moderniser cette démarche pour que les échanges soient moins verticaux et plus dynamiques : entretiens informels, suivi régulier, digitalisation des processus d'évaluation au travers d'outils adaptés, etc.

**Le feedback à 360° est une méthode qui vient compléter le paysage de pratiques communes de management de la performance.**

Dans plus en plus d'entreprises, beaucoup d'efforts sont faits pour que les collaborateurs puissent communiquer, exprimer leurs difficultés, connaître les attentes générales et la perception du manager vis à vis de leur travail. Les types et formes d'entretiens mis en place sont donc nombreux et sont autant de processus que les professionnels des RH essaient de renouveler pour favoriser l'expérience collaborateur et le développement des organisations.

L **e feedback à 360°** ou entretien multi-évaluateurs est une méthode qui vient compléter le paysage de pratiques communes de management de la performance.

# Feedback 360°

*Ou comment l'évolution des méthodes de management de la performance peuvent impacter votre organisation*

## Sommaire

**01** Mieux comprendre le feedback 360°

**02** Les objectifs d'une évaluation de feedback 360°

**03** La mise en place du feedback 360°

- La préparation
- L'accompagnement
- L'évaluation
- La restitution

**04** Cas d'usage

# 01 Mieux comprendre le feedback 360

- Historiquement le feedback 360° était utilisé par les entreprises pour évaluer leurs managers, cette méthode s'est largement démocratisée en s'appliquant à de plus en plus de collaborateurs.
- Aujourd'hui de nombreuses entreprises, notamment dans le secteur des technologies du numérique l'utilise comme un moyen de faire évoluer leurs équipes de manières plus collaboratives.

Selon vos objectifs et la maturité de votre entreprise sur la culture du feedback, une telle démarche peut donc être menée pour l'évaluation des managers uniquement ou sur l'ensemble des collaborateurs.

# 02 Les objectifs

## À quelles fins mener une évaluation de feedback 360° ?

Le 360 degrés est à la fois **une photographie** et **un outils de progression** pour le collaborateur. Il va pouvoir s'auto-évaluer et se rendre compte que sa perception peut différer de celles de ses collaborateurs vis à vis de son travail / ses compétences.

C'est l'occasion pour les équipes RH de répondre à plusieurs objectifs :

### *Identification des points forts des salariés*

L'évaluation 360 permet au salarié de mieux connaître ses forces et d'identifier les compétences et comportements qui suscitent de la reconnaissance chez ses pairs.

### *Développement des compétences*

Donner au collaborateur un état des lieux des compétences clés et comportements qu'il doit développer en priorité.

### *Participation à l'évaluation de la performance du salariés*

L'évaluation à 360° peut être un des outils d'évaluation de la performance, au même titre que l'entretien annuel ou peut du moins constituer la base de connaissance d'un manager direct ayant la responsabilité d'un collaborateur avec lequel il n'a que peu de contact (ex: consultant).

#### **NE PAS UTILISER le feedback 360° comme :**

- *Un système d'évaluation qui note et fige les compétence du collaborateur*
- *Un outil de sanction pour le collaborateur évalué*
- *Un défouloir pour les collaborateurs évaluateurs*

#### **UTILISER le feedback 360° comme :**

- *Un point de départ pour l'évaluation et le développement du collaborateur*
- *Un outil collaboratif au service de l'amélioration du collaborateur*
- *Une démarche constructive faite de bienveillance et d'objectivité*

# 03 La mise en place du feedback 360°

**Le feedback à 360°** est une méthode de management RH, permettant l'évaluation d'un individu, ses compétences et performances, par un jury composé de représentants de son écosystème de travail : manager, collaborateurs, collègues, clients ou fournisseurs, partenaires et même subordonnés !

Le feedback 360° est aujourd'hui devenu un outil d'évaluation incontournable des entreprises nouvelles générations. Il offre la possibilité d'établir une vue globale et objective du savoir-être d'un collaborateur, de ses forces et axes d'amélioration.

Cependant, sa mauvaise application peut conduire à des données dénuées de sens, à susciter la méfiance voire le désengagement des collaborateurs.

Ainsi le retour sur investissements et l'efficacité d'un projet de feedback 360° dépendra en grande partie du **niveau de préparation** et **d'accompagnement** des entreprises dans son application.

Les objectifs de cette démarche sont plus sûrement atteints lorsque les entreprises suivent le déroulement de **certaines étapes cruciales** :



# Préparer

## Quelles questions doivent constituer la trame d'un questionnaire 360 ?

Il est important d'anticiper, en accord avec les objectifs poursuivis, la formalisation du questionnaire qui va constituer le support de votre projet de feedback à 360.

Nombre de questions limité  
Questionnaire court et ciblé



Temps de réponse :  
15 minutes maximum

Il faut choisir une échelle de notation qui ne permette pas l'inflation/déflation artificielle.

Par exemple: sur une échelle de 1- 5, 2 n'est pratiquement jamais donné !

Il faut choisir le type de question adapté à la démarche en place :

▷ **questions ouvertes** : réponses plus qualitatives et finesse de diagnostic. Approche qui favorise le dialogue et donne de manière contre-intuitive des résultats plus précis.

▷ **questions fermées** : comparaison de données plus simples. Approche plus facile à mettre en place pour du feedback 360° à grande échelle.

Pour mesurer vos résultats tout en ouvrant un peu la discussion, il est possible d'ajouter un champs de commentaires aux notes quantitatives. Cela modère et précises les résultats obtenus.

# Préparer

## Lesquels de vos collaborateurs vont devenir répondant ?

Une dizaine de répondants incluant manager, éventuels n-1 et une sélection de pairs.

➡ Qui travaillent régulièrement et en direct avec le collaborateur depuis au moins 3 mois. Il peut être envisagé d'inclure une personne avec qui le collaborateur a travaillé étroitement sur une période plus courte.

➡ Le collaborateur propose une liste de répondants à son manager, qui la revoit pour s'assurer qu'elle est pertinente et proposer éventuellement d'autres participants avant validation.

Ainsi, les participants peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

- **Soi**: auto-évaluation
- **Le manager direct**: si le manager a changé au cours des 3 derniers mois, il est conseillé d'inviter également le manager précédent
- **Les subordonnés (N-1)**: les collaborateurs sous la responsabilité direct du participant depuis au moins 3 mois
- **Les pairs**: 3 à 5 collaborateurs avec qui l'évalué travaille régulièrement
- **Autres (optionnel)**: des personnes internes (autres managers fonctionnels) ou externes (fournisseurs, clients, anciens collègues) avec qui le participant collabore régulièrement.

*Il vous est possible, dans une optique de scalabilité du projet de feedback 360°, d'imposer une liste des répondants au collaborateur évalué. Plus facile à appliquer, cette méthode n'est cependant pas recommandée s'il vous semble que l'adhésion de vos équipes peut s'avérer ensuite compromise.*



# Accompagner

## Communiquer !

L'outil feedback a tendance à être considéré comme un moyen de repérer un maillon faible dans une organisation complexe. Il est donc important de présenter la démarche de façon claire et transparente à vos équipes, ainsi que son cadre d'application afin de prétendre à de meilleurs taux d'adhésion.

L'objectif de la mise en place de ce nouveau processus, les personnes concernées par les entretiens en tant qu'évalué et en tant qu'assesseur, les règles à suivre pour respecter le cadre de transparence et d'objectivité nécessaire à la réussite du projet, la date butoir de réponse au questionnaire, les modalités d'application, etc.

*Pour obtenir de meilleurs taux de complétion, vous pouvez mettre en place et communiquer autour d'une "soft deadline" qui se situe en générale 1 semaine avant la deadline réelle - qui induit l'arrêt de la récolte des réponses.*

*En effet, cela vous permettra de ne pas subir le stress provoqué par les retardataires intempestifs qui s'y prendront (pour ce qu'ils pensent être) à la dernière minute .. ;)*

# Accompagner

## Quelles compétences et activités vont-être soumises à une évaluation ?

Là où l'entretien 1-1 est le plus souvent utilisé à des fins d'évaluation de la performance technique et du savoir-faire (hard skills), le feedback à 360° permet lui de réaliser une évaluation des **compétences managériales**, de **leadership** et du **savoir-être** (soft skills) de vos collaborateurs, entre autre :

- **Aptitude à communiquer**: discours efficaces, transparence, réactivité, capacité à convaincre, capacité à exprimer ses émotions et ressentis
- **Vision stratégique**: alignement et fédération dans le sens de l'entreprise, ligne d'activité claire et précise, adhésion au valeur de l'entreprise
- **Pilotage d'activité**: compréhension des enjeux et objectifs des projets, valorisation des profils vis à vis des activités, flexibilité et disponibilité, prise de recul, sens créatif
- **Compétences managériales**: adapté, juste et équitable, aisance à fédérer, impliquer et responsabiliser ses équipes, reconnaissance et reward des équipes
- **Transversalité**: accessibilité, flexibilité, entraide et communication orale
- **Attitude face au changement**: réactivité et adaptabilité, capacité à innover

# Accompagner

## Comment accompagner vos collaborateurs évalués et évaluateurs ?

Il est très important d'accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche afin que la mise en place des entretiens se déroule dans un cadre de confiance. Plus vous accompagnerez vos équipes, plus la période d'apprentissage et la prise en mains de ce nouveau processus sera facile et leur implication n'en sera que meilleure.

Le but d'avoir un suivi distinctif est également d'appuyer la communication autour de la transparence de la démarche. Il est important que l'ensemble des collaborateurs prennent conscience que le feedback 360° est un outil de co-construction du développement professionnel et que cela nécessite des propos mesurés et constructifs de la part des répondants.

*Il peut être utile d'organiser des ateliers sur "Comment donner un bon feedback" par exemple. En effet, bien que l'exercice semble anodin pour certains, la participation à un entretien 360° demande d'être capable d'exprimer un avis, dans la mesure de ce que l'évalué est capable de comprendre et d'assimiler, tout en conservant la pertinence de l'argument.*

## Doit-on conserver un statut d'anonymat pour les répondants ?

Avant de lancer le processus d'évaluation vous allez devoir choisir si les répondants au questionnaires répondent à découvert.

En effet, dans la démarche originelle, le feedback 360° se fait sous couvert de l'anonymat - l'évalué ne connaîtra donc pas l'origine du feedback reçu.

Cependant il existe autant d'avantages que d'inconvénients à mettre en place cette pratique :



### Avantages de l'anonymat

*Plus de chances d'obtenir des feedback honnêtes*

*Moins de biais dans la lecture du feedback*

*Maintien des relations de travail saines*

### Inconvénients de l'anonymat

*Moins de barrières pour écrire ce que l'on pense tout bas*

*Va à l'encontre d'une culture de la transparence*

*Limite les possibilités d'actions pour résoudre les problèmes*

Les «règle de l'art » du feedback 360 :

*Promouvoir l'honnêteté et la bienveillance*

*Former les salariés à formuler des feedback constructifs et à échanger sur des sujets difficiles avec leurs pairs*

*Former les managers à réaliser la restitution des feedback auprès de leurs collaborateurs*

*Ne pas lier les résultats du feedback au versement d'une rémunération ou à la promotion interne*

*Communiquer clairement les objectifs du feedback 360 aux salariés, et expliquer à quelles fins seront utilisés les résultats*

## Comment se déroule un projet de feedback 360 ?

Comme toute démarche de transformation, il est très important de corrélérer le déploiement au contexte situationnel de l'entreprise. C'en est souvent la clef du succès ...

### À faire :

- ✓ Déployer le feedback 360° au sein d'un système de management de la performance établie et stable.
- ✓ Impliquer la direction dans le processus, désigner des coach internes et une équipe RH en charge de la conduite du projet.
- ✓ Déployer le feedback 360° dans un contexte propice et sain à la mise en place progressive de bonnes pratiques.

### À ne pas faire :

- ❖ Remplacer complètement l'entretien annuel 1-1 par un entretien de feedback à 360° qui deviendrait un outil de notation.
- ❖ Déployer le processus sans considération de l'avis de la direction, sans porteur de projet qui s'assurer que l'application est menée à bien.
- ❖ Déployer la méthode pendant une période de vacances, un plan de licenciements, un contexte de transformations structurelles, etc.
- ❖ Déployer le processus dans la précipitation, pour boucler rapidement la période d'évaluation.

# Restituer

## Comment restituer les résultats à votre collaborateur évalué ?

### Synthèse

La synthèse des feedbacks doit être restituée au collaborateur évalué par son manager direct ou son N+2 avec éventuellement un membre de l'équipe RH, dans le cadre d'un rendez-vous physique ou par visioconférence si la personne est à distance. La communication du rapport est un moment crucial qui nécessite un échange sur la signification des résultats et un coaching de la part de la personne qui réalise la restitution.

Évitez d'envoyer le rapport au collaborateur avant le rendez-vous physique.

Il est préférable de présenter les résultats en les accompagnant directement de conseils et plans d'action.

### Bienveillance

Les feedback positifs et négatifs doivent être partagés avec l'intention bienveillante d'identifier les axes d'amélioration du collaborateur et développer ses compétences mais aussi de souligner ses points forts et renforcer sa confiance en soi.

### Féliciter

Il est important de féliciter le salarié sur ce qu'il fait bien, d'autant plus qu'un individu a globalement tendance à minimiser ses points forts et porter moins d'attention sur les feedback positifs.

L'objectif du feedback 360 et de son analyse est de se concentrer sur les feedback concrets, permettant de mettre en place un plan d'action pour améliorer les compétences et comportements clés du collaborateur.

Ne pratiquez pas le feedback "négatif sandwich" pris entre deux feedback positif. Il n'y a pas de mauvais feedback, mais seulement des feedback utiles.

De plus vous risqueriez de ne lui faire retenir que le négatif !

## Comment optimiser son utilisation du feedback 360°?

Le 360° demande certains efforts de mise en œuvre : élaboration, administration, traitement des questionnaires et organisation des retours.

Cependant l'utilité d'un tel processus n'est effectif que si il s'en suit de la mise en place concrète d'un suivi, de formations et autres plans d'action de développement professionnel :

- Mise en œuvre d'un plan de développement personnalisé qui capitalise sur les forces du salarié en l'aidant à avancer dans son plan de carrière.
- Mise en œuvre ayant pour base les réponses au questionnaire, d'un plan d'actions personnalisé permettant le développement des compétences et comportements attendus (formation, coaching, mentorat...).

Les données acquises grâce aux réponses du feedback 360° ne doivent en aucun cas constituer une base d'évaluation de laquelle dépendra un salaire, un bonus ou bien une promotion.

En effet le cadre de confiance et de transparence instauré à travers la démarche en serait mis à mal !

# 04 Cas d'usage

## Dans quels cas utiliser le feedback 360° ?

La construction du feedback 360° et sa bonne mise en application offrent des perspectives d'usages variées et rapides

### - Évaluation collective en mode projet

Comme vu précédemment, le feedback 360° convient parfaitement aux entreprises dont certains employés travaillent en mode projet : il n'a pas vocation à produire une évaluation d'un point de vue unique mais permet d'évaluer ceux qui ont plusieurs managers.

### - Évaluer les managers

### - Les feedback positifs

### - Récolter du feedback 360 en amont de l'entretien 1-1 de fin d'année

Les résultats d'un feedback 360° peuvent aider le manager à avoir de la matière pour son entretien.



# 04 Cas d'usage

## Quelles peuvent-être des exemples de question type pour les questionnaires (1/2) ?

Les orientations que peuvent prendre les questionnaires de feedback à 360° sont nombreuses, nous vous en proposons ici quelques unes, à titre indicatif :

**Évaluer les capacité à manager en 5 questions** (réponse fermée à échelle graduelle) :

- Organise des rencontres régulièrement afin de discuter développement professionnel.
- Communique sur des objectifs d'équipe clairs et précis et réoriente au besoin
- Donne des feedbacks permettant la mise en place d'actions concrètes régulièrement.
- Donne suffisamment d'autonomie dans le travail.
- Communique régulièrement sur les informations obtenu de la hiérarchie.

**Évaluer les capacités à communiquer en 5 questions** (réponse fermée à échelle graduelle) :

- Communique efficacement avec les autres
- Traduit des informations complexes en données compréhensibles
- Écoute et prend en considération les points de vue des autres
- Formule des feedback justes et constructifs
- Adapte les moyens de communication selon les messages à adresser

# 04 Cas d'usage

## Quelles peuvent-être des exemples de question type pour les questionnaires (2/2) ?

Les orientations que peuvent prendre les questionnaires de feedback à 360° sont nombreuses, nous vous en proposons ici quelques unes, à titre indicatif :

**Évaluer les capacités à s'adapter en 5 questions** (réponse fermée à échelle graduelle) :

- Contrôle ses émotions, même sous pression
- Fait preuve de confiance en soi et de conviction
- Aborde les problèmes avec une attitude positive
- Apprend de ses erreurs
- Sollicite proactivement des feedback sur son travail

**Le questionnaire feedback à 360° positif** (réponse ouverte), notamment très utilisé par LinkedIn, cette méthode consiste à capitaliser sur les points forts des collaborateurs afin d'exprimer tout leur potentiel. Son application augmenterait jusqu'à 31% la performance globale des entreprises :

- Quelle est ma plus grande force ?
- Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans nos interactions ?
- Que dois-je faire d'avantage ?
- Que dois-je changer ?
- Un conseil que vous souhaitez me donner ?

# Conclusion

En bref...

## Les avantages du feedback 360°

- Obtenir une photo des compétences d'un collaborateur issue de regards croisés (transparence et objectivité)
- Cadre de référence concret pour initier une auto évaluation
- Mise en place simple et cohérente d'un plan d'action
- Démarche engageante pour les collaborateurs à la fois évalué et évaluateur - collaborative.

## Les inconvénients du feedback 360°

- Démarche chronophage qui peut vite s'avérer inutile si mal mise en place
- Démarche qui nécessite une certaine maturité de la structure d'accueil (réception d'un feedback négatif)
- Risque de basculer vers un exercice de déstabilisation
- Risque de basculer vers le "portrait idéal" de l'évalué

# Conclusion

En bref...

Avec la transformation des modèles d'entreprise, le rôle du manager devient moins facile et les postes, de plus en plus transversaux, deviennent parfois difficiles à évaluer pour un seul homme ! Le feedback à 360° représente donc la clef de voûte des organisations horizontales et transversales et accompagne la transformation du rôle de manager.

Là où les points forts inconnus représentent du potentiel inexploité, les points de progrès inconnus représentent du potentiel à risque ! La méthode de feedback à 360° est un puissant outils qui permet de dynamiser les échanges et la communication au sein des entreprises, en faveur des employés comme des employeurs. La transparence et la réactivité des méthodes de management étant des atouts non négligeables pour les entreprises en quête de renouvellement et de modernisation.

Vous souhaiteriez pouvoir appliquer ces méthodes dans votre entreprise ? Javelo vous accompagne tout au long de la démarche !

**Demandez votre démo !**

<https://javelo.io>  
[david@javelo.io](mailto:david@javelo.io)



# javelo