

Le feedback 360° (PME Février 99)

Depuis plusieurs années aux Etats-Unis, depuis peu de temps en Europe, apparaît une nouvelle méthode d'évaluation des collaborateurs: le feedback 360°. Est-ce enfin la solution aux problèmes apparemment insolubles des évaluations de performance?

Les objectifs du feedback ou de l'évaluation 360°

Le feedback 360° poursuit plusieurs objectifs:

- dépasser toute une série de limites constatées dans les approches d'évaluation classiques
- s'adapter à des formes d'organisation nouvelles
- objectiver les performances et comportements observés
- contribuer au développement des collaborateurs et au renforcement des valeurs clé de l'entreprise.

Les limites des évaluations classiques:

Les évaluations classiques, donnant au chef le droit de „juger“ les performances de ses collaborateurs, ont vécu. Elles ont été remplacées par le contrat d'objectif (outil performant si le contrat initial est bien défini – cf. PME, nov. 95 et avril 97), qui contribue à la mise en place d'un réel partenariat entre le supérieur et son collaborateur. Il est plutôt orienté performance que développement, bien qu'il puisse parfaitement être adapté en conséquence. Il souffre de certaines limites, notamment:

- les efforts nécessaires pour établir un contrat d'objectifs précis, surtout en période de mutation rapide
- l'appréciation du seul supérieur n'est plus pertinente dans les organisations orientées clients et/ou processus.

Les exigences des nouvelles formes d'organisation

Les organisations modernes fonctionnent en processus et s'appuient sur une gestion complète des flux d'activités. Dans de telles organisations, les clients sont les principaux „juges“ de la qualité des prestations fournies: compréhension du besoin, qualité de la solution, respect des délais, prix, ... Si l'on veut évaluer les performances ou les compétences, il faudra donc logiquement interroger les clients de la fonction, le supérieur n'étant qu'un client parmi d'autres, devenant avant tout un „coach“.

L'objectivation des performances et comportements observés

L'objectivation d'une évaluation est souvent difficile, lorsqu'elle ne peut s'appuyer sur des résultats chiffrés clairs. En effet, dès qu'un phénomène est qualitatif, il donne lieu à des perceptions subjectives. On parviendra à objectiver ces perceptions en multipliant les observations.

Evaluer les comportements/compétences en vue de développement

En se centrant sur les compétences/comportements, on essaie d'influencer les facteurs de la performance plus que la performance elle-même. Ceci est particulièrement utile dans les projets complexes et durables, ou dans tous les domaines où le qualitatif, donc les perceptions, priment sur les résultats objectifs, de manière à pouvoir mettre en œuvre suffisamment tôt des mesures de développement.

Contribuer à renforcer la mise en œuvre des valeurs clé de l'entreprise.

Une des difficultés majeures de la gestion par objectifs est l'intégration permanente et la cohérence des objectifs, dans un contexte de changement permanent et rapide.

Aborder la question par les valeurs clé de l'entreprise est une solution qui peut se révéler performante. Sur la base de ces valeurs, il sera possible de décrire les comportements attendus de la part des cadres et collaborateurs et de demander un feedback aux „clients“ de la fonction sur ces dimensions. Ce feedback aura pour mérite principal de renforcer les comportements désirés et de tendre à une convergence de tous les efforts vers l'excellence dans ces domaines.

Le feedback 360°

Le feedback 360° consiste à concrétiser ces différentes idées dans un seul processus. Il vise à récolter de manière anonyme (condition indispensable pour garantir l'authenticité) les feedbacks à 360°, c'est-à-dire auprès des fournisseurs, des clients, des collaborateurs et du (des) supérieur(s) sur des critères prédéfinis.

La démarche consiste plus précisément à:

- identifier avec la direction les valeurs clé de l'entreprise
- élaborer les comportements/compétences associés à ces valeurs, qui seront validés par la direction
- rédiger sur cette base un questionnaire destiné à une sélection des „clients“ de la fonction
- analyser de manière confidentielle et statistiquement fiable les résultats et remettre un rapport simple et clair au collaborateur
- élaborer un plan d'action, qui deviendra un vrai „contrat de développement“ entre le collaborateur et son organisation, par l'intermédiaire de son „coach“
- suivre les progrès accomplis de manière systématique.

Les conditions de succès

Une telle démarche ne sera très performante que si certaines conditions sont remplies:

- elle sera axée sur le développement uniquement
- une participation active et engagée de la direction est assurée
- elle repose sur un questionnaire valide, qui reflète les valeurs
- le feedback est confidentiel et facile à interpréter (une solution externe est recommandée)
- les objectifs, la démarche et son usage seront communiqués très clairement
- les résultats conduiront à un plan de développement efficace et stimulant, avec implication du coach et de la formation
- un suivi rigoureux sera assuré.

Ces conditions sont contraignantes et représentent évidemment autant de risques d'échec. La méthode ne sera donc performante que si l'entreprise s'engage à fond dans cette voie.

Les principales limites:

Les études conduites en Amérique du nord montrent que la méthode, par sa forte orientation développement, est très bien acceptée. Cependant, sa relative lourdeur et sa complexité, l'engagement de la direction, le temps à lui consacrer et son coût élevé limitent les possibilités de son extension. Par ailleurs, nombreuses sont les entreprises qui ne se préoccupent actuellement que de la performance et de sa liaison avec la rémunération variable.

La plupart des entreprises qui la pratiquent ont choisi une orientation développement claire et optent pour un rythme bisannuel. Les collaborateurs et leurs coachs devront donc mettre en place des outils de pilotage complémentaires, destinés à leur permettre de mesurer les progrès en cours de route.

Les principaux domaines d'application:

Cette méthode, de par sa construction, mais aussi les conditions associées à son succès, convient particulièrement bien aux situations suivantes:

- pour les cadres d'une organisation en processus et/ou orientée clients
- pour les fonctions de support (p.ex. RH, marketing, finance, ...), les chefs de projet et les consultants
- dans les fonctions de nature commerciale, mais où l'on préfère souvent réaliser des enquêtes clients
- au moyen de solutions dérivées de cette approche, pour les collaborateurs qui, en raison d'horaires continus ou d'autres contraintes organisationnelles, ont plusieurs chefs.

Le coaching du supérieur: le point clé de la démarche

En fin de compte, c'est l'attention réelle portée au développement qui sera déterminante. Dans ce contexte, la coopération entre le collaborateur et son supérieur dans le cadre d'une relation de coaching sera déterminante à la fois pour le sérieux accordé à la démarche, la réalisation des progrès attendus et la transformation profonde des relations hiérarchiques.

A noter:

1. *L'évaluation 360° constitue une nouvelle orientation, adoptée de plus en plus par de grandes multinationales pour répondre aux besoins d'évaluation et de développement de collaborateurs mobiles dans des organisations non-hiérarchiques.*
2. *Elle doit être orientée développement et viser à renforcer les comportements et compétences clé pour l'entreprise, en liaison avec sa stratégie et ses valeurs.*
3. *Elle sera conduite par des tiers externes, avec une forte implication de la direction et du management, ainsi que d'un groupe de travail pour l'élaboration du (des) questionnaire(s).*
4. *Le rapport sera clair, compréhensible, et donnera lieu à une discussion avec un consultant, individuellement ou dans le cadre d'un workshop, avant d'être examiné avec le supérieur.*
5. *Le rôle de „coach“ de ce dernier est déterminant.*