
LE FEED-BACK 360°

CE QUE L'EXPERIENCE NOUS ENSEIGNE ...

Pierre DuBois, Ph.D. et Louise Melançon, M.Ps.

NB : Dans ce document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

« ÉTES-VOUS SATISFAIT DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL QU'UTILISE VOTRE ENTREPRISE ? »

Nous avons posé cette question à des milliers de cadres et d'employés oeuvrant dans différentes entreprises au Canada, aux États-Unis et en Europe et plus de la moitié d'entre eux ont répondu « non ». Et vous ? ... À quand remonte votre dernière évaluation ? Qu'en avez-vous retiré ? Avez-vous réellement amélioré votre performance à la suite de cette évaluation ? Considérez-vous les systèmes traditionnels d'évaluation de la performance comme étant peu fiables, peu valides, peu mobilisateurs et bien peu utiles ?

Pourtant, nous sommes tous d'accord pour reconnaître que le feed-back constitue l'une des sources les plus précieuses d'apprentissage et de développement. L'évaluation de la performance, bien qu'elle suscite généralement un taux élevé d'insatisfaction, ne peut donc être tout simplement abandonnée. On doit plutôt chercher à l'améliorer. Or, il existe, depuis une dizaine d'années, un système de feed-back multisource sur les comportements au travail appelé le **Feed-back 360°** qui contribue de façon importante à l'amélioration des systèmes traditionnels d'évaluation de la performance. Le Feed-back 360° consiste essentiellement à recevoir une évaluation qui porte sur des comportements spécifiques et qui provient de plusieurs sources telles les supérieurs, les collègues et les subordonnés. Il se révèle un puissant levier de développement des organisations et de leur personnel. D'ailleurs, la majorité des entreprises figurant sur la liste des 500 meilleures compagnies du magazine Fortune en 1993 utilisaient un tel système. On retrouve parmi celles-ci AMOCO, AT & T, Hewlett-Packard, Du Pont, General Mills, Merck, Motorola, Procter & Gamble, 3M, Levi Strauss Associates, Reader's Digest et United Parcel Service. On estime qu'environ 15 % des entreprises américaines recourent à ce système, ce qui représente un accroissement de 300 % depuis 1990 ! Des entreprises canadiennes ont aussi emboîté le pas, telles Ciba, Bell Northern Research, Bombardier - De Havilland, QIT Fer et Titane inc., Transport Provost inc., tandis que d'autres envisagent sérieusement de le faire.

Pour vous aider à mieux comprendre l'utilité d'un système de feed-back multisource, nous vous invitons à compléter le questionnaire suivant.

Indiquez jusqu'à quel point vous avez démontré, au cours des 12 derniers mois, chacun de ces comportements. Vous répondez en encerclant le chiffre correspondant à votre réponse en utilisant le code suivant.

<i>Presque jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Occasionnellement</i>	<i>Souvent</i>	<i>Presque toujours</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

LEADERSHIP

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>1. Donne à ses subordonnés un feed-back clair et précis sur leurs résultats.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>2. Donne à ses subordonnés un feed-back clair et précis sur leurs comportements.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>3. Accorde de l'autonomie à ses subordonnés et leur permet de prendre des décisions.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>4. Reconnaît la contribution de ses subordonnés au bon fonctionnement de leur secteur.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>5. Donne suite aux suggestions de ses subordonnés pour améliorer le fonctionnement de leur secteur.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |

EFFICACITE PERSONNELLE AU TRAVAIL

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>6. Assume les responsabilités qu'on lui confie.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>7. Résout les problèmes avec rapidité et efficacité.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>8. Se concentre sur des objectifs et des priorités spécifiques.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>9. Accomplit ce qu'il s'est engagé à faire.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| <i>10. Respecte les plans d'action et les échéanciers pour atteindre les objectifs.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |

Cet exercice vous a permis d'identifier les forces et les faiblesses de votre **leadership** et de votre **efficacité personnelle au travail** d'après *vos propres perceptions*. Aimerez-vous maintenant être en mesure de valider ces perceptions en les comparant à celles de vos supérieurs, de vos collègues et de vos subordonnés ? Le feed-back 360° vous donne cette occasion et vous fournit une information des plus complètes et valides pour élaborer un plan de développement personnel pertinent et stimulant.

Notre Société a implanté ce système de feed-back auprès de 350 cadres de deux entreprises québécoises. Or, l'examen des résultats du questionnaire d'évaluation de ce système révèle que:

- 98 % de ces cadres rapportent qu'ils vont sûrement mettre en oeuvre leur plan de développement;

-
- 89,8 % croient que le système les aidera vraiment à devenir un meilleur gestionnaire;
 - et 87,7 % estiment qu'il aidera vraiment leur entreprise à devenir une meilleure entreprise.

De plus, 63 de ces cadres ont reçu un second feed-back leur permettant de mesurer l'évolution de leurs comportements et l'efficacité de leur plan de développement. L'examen des résultats obtenus révèle que **86 % des participants ont réellement amélioré leurs comportements au travail. Ces résultats démontrent que le feed-back multisource constitue un outil vraiment efficace de développement du personnel et par conséquent de l'entreprise.**

En nous fondant sur notre expérience, nous présentons dans cet article les objectifs, les principales caractéristiques et la démarche de mise en oeuvre d'un système de feed-back multisource valide et efficace.

OBJECTIFS D'UN SYSTEME DE FEED-BACK MULTISOURCE

Un système de feed-back multisource poursuit principalement les deux objectifs suivants :

- Concevoir et mettre en place des actions précises et efficaces de développement du personnel de tous les niveaux;
- Renforcer des comportements spécifiques associés aux valeurs privilégiées de l'entreprise.

Le feed-back multisource permet d'identifier les besoins, tant individuels que collectifs, de développement et de perfectionnement et d'offrir aux membres du personnel un feed-back individuel sur leur degré de conformité aux valeurs privilégiées de l'entreprise. Il contribue ainsi au développement de la personne et de l'organisation selon les vecteurs stratégiques et culturels de l'entreprise.

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME DE FEED-BACK MULTISOURCE

Le feed-back multisource provient, comme son nom l'indique, de différentes sources telles les supérieurs, les collègues, les subordonnés et les clients internes et externes (le cas échéant) ce qui lui confère une validité et une crédibilité accrues. L'évalué réalise également son auto-évaluation pouvant ainsi comparer sa propre perception à celle de ses évaluateurs. Pour assurer la précision et l'équité essentielles à son acceptation et à son efficacité, un bon système de feed-back multisource doit présenter les caractéristiques suivantes:

- être exclusivement axé sur le développement du personnel;
- démarrer avec la participation active et engagée de la direction;
- se fonder sur un questionnaire valide qui reflète les valeurs de l'entreprise;
- assurer le caractère confidentiel des feed-back et l'anonymat des évaluateurs;
- communiquer très clairement aux participants les objectifs, la démarche et l'usage qui sera fait du système;
- présenter aux participants un rapport clair, facile à comprendre et à interpréter dont les résultats s'appuient sur des techniques statistiques valides et pertinentes;

-
- proposer un processus méthodique d'analyse des résultats conduisant à l'élaboration d'un plan de développement efficace et stimulant;
 - faire l'objet d'un suivi rigoureux qui renforce la mise en oeuvre du plan de développement des participants.

DEMARCHE DE MISE EN OEUVRE D'UN SYSTEME DE FEED-BACK MULTISOURCE

La démarche de mise en oeuvre d'un système efficace de feed-back multisource comprend généralement les étapes suivantes:

Etape 1 Elaboration du questionnaire et prétest

Etape 2 Sessions de démarrage

Etape 3 Réalisation des évaluations

Etape 4 Traitement statistique des questionnaires et préparation des rapports individuels

Etape 5 Sessions de développement

Etape 6 Suivi

Nous décrivons brièvement chacune des ces étapes.

Etape 1 - Elaboration du questionnaire et prétest

La première étape consiste à élaborer, en collaboration avec des membres du personnel de l'entreprise, un questionnaire valide portant sur des comportements spécifiques qui découlent des valeurs privilégiées de l'entreprise. Etant donné que les résultats de ce questionnaire seront utilisés par les participants pour s'engager dans des actions de développement, il est essentiel d'assurer la validité des énoncés et leur compréhension univoque. Il est donc indispensable de réaliser un prétest du questionnaire. Les réponses du prétest seront ensuite soumises à un traitement statistique, incluant l'analyse factorielle, qui permettra d'éliminer les énoncés non valides.

Comme on peut le constater, l'élaboration d'un questionnaire de feed-back multisource ne s'improvise pas et doit respecter des règles scientifiques établies.

Etape 2 - Sessions de démarrage

Les sessions de démarrage du système de feed-back multisource constituent une étape cruciale pour assurer la fidélité et la validité des évaluations. Ces sessions durent habituellement trois heures et réunissent une quinzaine de participants.

Les sessions de démarrage poursuivent cinq objectifs:

- présenter aux participants les buts et le fonctionnement du système;
- sensibiliser les participants à l'importance du feed-back dans le développement personnel et professionnel;
- former les participants à réaliser des évaluations de qualité en évitant les pièges classiques de l'évaluation (effet de halo, tendance centrale, etc.);
- présenter le questionnaire de feed-back et demander aux participants de réaliser leur propre évaluation afin d'approfondir leur connaissance de l'instrument;

-
- permettre aux participants de choisir leurs évaluateurs, c'est-à-dire les supérieurs, les collègues et les subordonnés qui seront appelés à remplir le questionnaire.

Le choix des évaluateurs doit être fait par la personne évaluée et corroboré ensuite par son supérieur hiérarchique. Ce procédé assure que la personne évaluée et l'organisation reconnaîtront la pertinence et la valeur des évaluations et du système. À notre avis, le nombre idéal d'évaluateurs est celui qui permettra à la personne évaluée de recevoir un feed-back valide et pertinent. Quant à la sélection des évaluateurs, elle doit être guidée par un seul critère, soit que l'évaluateur connaisse suffisamment bien la personne évaluée pour être en mesure de réaliser une évaluation juste et honnête.

Il importe aussi de souligner que l'implantation d'un système de feed-back multisource crée chez le personnel une certaine inquiétude. Cette inquiétude, bien naturelle dans un contexte d'évaluation, est en partie reliée à la force de cette évaluation. En effet, si le supérieur immédiat donne à la personne évaluée un feed-back négatif, elle peut toujours rationaliser et se dire qu'au fond il ne la connaît pas bien parce qu'il ne la rencontre que rarement ou encore que c'est un incompetent. Par contre, si le feed-back provient de plusieurs supérieurs, collègues et subordonnés et qu'il converge, elle n'a plus d'échappatoire. De plus, le feed-back multisource ne développe pas de nouvelles perceptions mais il formalise plutôt les opinions que les autres ont déjà sur la personne qu'ils évaluent. Ce caractère inéluctable de l'évaluation multisource cause un certain stress que les sessions de démarrage pourront contribuer à réduire en permettant une meilleure compréhension des objectifs, de la démarche et de l'usage qui sera fait du système.

Etape 3 - Réalisation des évaluations

La réalisation des évaluations constitue la troisième étape de la mise en oeuvre d'un système de feed-back multisource. Il s'agit de procéder à la distribution des questionnaires et des enveloppes-réponses aux évaluateurs. Ces derniers peuvent retourner leur questionnaire directement à une firme externe ou encore à une personne qui sera responsable de la compilation des résultats dans l'entreprise. La méthode choisie pour le retour des questionnaires doit toutefois assurer l'anonymat des évaluateurs et le caractère confidentiel des évaluations pour motiver les participants à donner des réponses sincères et transparentes.

Etape 4 - Traitement statistique des questionnaires et préparation des rapports individuels

À cette étape, les questionnaires sont soumis à un ensemble de techniques statistiques permettant de calculer la moyenne pour chaque énoncé et chaque source de feed-back. On peut aussi fournir la moyenne du groupe pour permettre à chacun de situer sa performance par rapport à l'ensemble des participants. On prépare un rapport individuel pour chaque participant qui lui sera remis lors des sessions de développement.

Etape 5 - Sessions de développement

Cette étape revêt une importance déterminante pour le succès d'un système de feed-back multisource. En effet, il ne suffit pas, pour améliorer sa performance, de recevoir un feed-back fiable et bien structuré. Il faut élaborer un plan de développement bien conçu et valide comportant des objectifs spécifiques, un plan d'action précis et un échéancier réaliste. Aussi, chaque participant devra identifier ses comportements à améliorer et suivre une démarche qui s'inspire du processus de résolution de problème: définir le comportement à améliorer de façon très précise, analyser les causes possibles de ce comportement (habiletés, connaissances, expérience, etc.) et établir un objectif et une stratégie précise d'amélioration.

Ces sessions de développement doivent s'adresser à des petits groupes de personnes et, d'après notre expérience, durer une journée. Elles doivent aussi être animées par une personne suffisamment qualifiée pour apporter une aide individuelle aux participants qui en expriment le besoin. Il importe toutefois de souligner que parmi les 350 cadres auprès desquels notre Société a implanté un système de feed-back multisource, 88,4 % rapportent que les résultats de leur feed-back n'ont pas créé chez eux d'inquiétude particulière et que seuls 1,3 % de ces participants ont été réellement perturbés par leurs résultats. Donc, environ 12 % des participants n'acceptent pas leur feed-back ou encore en sont vraiment surpris. Une personne ressource qualifiée peut alors les aider à dédramatiser la situation, à bien comprendre et à accepter leur évaluation pour ensuite canaliser leur énergie dans la réalisation d'un plan de développement efficace et stimulant.

Etape 6 - Suivi

Il n'est pas suffisant de passer en revue ses résultats et d'élaborer un plan de développement. La mise en application et le suivi de ce plan représentent des facteurs critiques dans le développement des habiletés personnelles et professionnelles. Une étude récente réalisée aux Etats-Unis par Hazucha, Hezlett et Schnelder auprès d'un groupe de gestionnaires a clairement démontré que le coaching du supérieur immédiat constitue un facteur clé dans le développement des habiletés des gestionnaires à la suite d'un programme de feed-back multisource. La réalisation de cette étape soulève toutefois un problème important. En effet, pour réaliser un suivi efficace du plan de développement de ses subordonnés, le supérieur immédiat devra prendre connaissance des résultats du feedback qu'ils ont reçu. Or, tel que mentionné précédemment, le respect du caractère confidentiel des évaluations constitue une caractéristique fondamentale d'un bon système de feed-back multisource. Pour solutionner ce problème, on peut demander au participant de présenter à son supérieur immédiat uniquement ses points forts, ses objectifs de développement et son plan d'action. Ils définiront ensuite conjointement un mécanisme de suivi de ce plan. Il va sans dire que les résultats détaillés du participant aux différents énoncés du questionnaire peuvent demeurer entièrement confidentiels si c'est ce qu'il souhaite.

Cette étape peut également faciliter l'arrimage d'un programme de feed-back multisource avec le système d'évaluation de la performance. En effet, un bon système d'évaluation de la performance mesure deux volets, soit les **résultats** et les **comportements**. L'atteinte des objectifs du plan de développement qui découle du feed-back multisource pourrait alors servir de mesure des comportements.

Si le supérieur immédiat peut jouer un rôle très important dans la réussite du plan de développement de ses subordonnés, l'appui de l'organisation est aussi essentiel pour assurer le succès d'un système de feed-back multisource. L'entreprise doit fournir les outils de développement requis et s'assurer que ses systèmes de gestion renforcent les comportements privilégiés.

CONCLUSION

Le feed-back multisource n'est pas une mode passagère. Il s'agit d'un outil valide et efficace pour assurer le développement du personnel et par conséquent de l'entreprise. Le feed-back multisource se fonde sur un questionnaire qui décrit des comportements observables découlant des valeurs privilégiées de l'entreprise et qui présente une validité incontestable. La participation de différentes sources à l'évaluation lui confère aussi une crédibilité et une

fidélité accrues. Les systèmes traditionnels confient à un seul individu, le supérieur immédiat, le soin d'évaluer ses subordonnés. Or, le supérieur immédiat ne passe que 10 % de son temps avec ses subordonnés. La participation de collègues et de subordonnés au processus d'évaluation contribueront donc à fournir à l'évalué une information plus complète et plus crédible.

Le feed-back multisource représente également un outil puissant pour ancrer les valeurs de l'entreprise dans les comportements. Si une entreprise souhaite modifier ou faire évoluer sa culture, son principal défi consistera à maintenir le changement. En effet, on a facilement tendance à retourner à l'ancien style de gestion, comme le dit un dicton populaire « chassez le naturel et il revient au galop ». Le feed-back 360°, en indiquant à chacun son degré de conformité aux nouvelles valeurs de l'entreprise, représente un outil des plus performants pour promouvoir et renforcer la nouvelle culture.

Enfin, le feed-back multisource est lui-même porteur de deux valeurs fondamentales et complémentaires qui caractérisent la culture des entreprises performantes: la participation et la considération pour le personnel de tous les niveaux. Demander au personnel de donner un feed-back - notamment à des supérieurs - constitue une démonstration non-équivoque, voire un véritable test, de la volonté des dirigeants et des cadres de mettre en place une gestion vraiment participative dans l'entreprise.