

Le feedback 360°

Un outil puissant à utiliser non sans précautions!

par Colin Newhouse



Il y a deux semaines, un client m'appelle pour me soumettre son problème : « Notre nouveau directeur du contrôle de la qualité possède l'aspect technique de son travail, cependant sa personnalité hérisse tout le monde. Pouvez-vous lui venir en aide en lui faisant un profil 360°? »

Il faut d'abord voir si le profil 360° est l'outil approprié, lui ai-je dit. Si oui, ses chances d'améliorer ses talents interpersonnels sont de 66 %, selon nos statistiques.

Profils et feedback 360° sont de bons outils s'ils sont utilisés pour aider le participant professionnellement. Mieux vaut ne pas s'en servir si le motif derrière son utilisation dissimule des intentions ou une punition. Le feedback 360° permet au participant de voir comment ses attitudes, comportements et résultats au travail influent autour de lui. Cela est d'autant plus objectif qu'il ne s'agit pas de l'opinion d'une seule personne.

**Les profils 360°,
de bons outils si
utilisés pour aider
le participant
professionnel**

Différents outils sont offerts sur le marché. Les plus populaires mesurent la capacité de leadership, les talents de gestionnaire et les attitudes individuelles. Certaines organisations ont mis au point leurs propres outils de feedback. L'intention est noble, mais les résultats sont à prendre avec circonspection, car ils ne sont souvent ni valides ni fiables. Les évaluations 360° nécessitent de rigoureux tests statistiques pour prouver leur validité et fiabilité.

Choisir la molécule 360° de répondants

On commence une intervention 360° en s'assurant que notre participant est à l'aise de recevoir ce genre de feedback. On lui rappelle que les objectifs du programme sont de l'aider à se développer, lui ainsi que ses talents et compétences professionnels. Il est capital de lui garantir que les résultats seront traités de façon ultraconfidentielle. Peu importe que dans la plupart des cas, ce soit l'organisation et non le participant qui paie la note, seul le participant peut décider de partager ses résultats ou de travailler sur eux.

Par ailleurs, ce sont les participants qui décident à qui demander du feedback. Cette molécule de répondants est généralement constituée du supérieur immédiat, de deux pairs et de deux subordonnés. Ce type de molécule avec différents niveaux et points de vue donne un excellent feedback. Les profils utilisés par Human Synergistics fonctionnent bien avec des molécules de cinq à dix personnes. Quelquefois, selon la structure organisationnelle, la composition différera. Ce qui importe, c'est de construire

une molécule de feedback avec des personnes qui connaissent bien le participant en milieu de travail. Ces personnes recevront leur questionnaire (habituellement en ligne). On doit aussi rappeler aux répondants que les questionnaires complétés seront traités dans la plus grande confidentialité. Les participants ne sauront jamais ni les scores ni les réponses d'un répondant particulier.

Les participants acceptent plus facilement le feedback de répondants qu'ils ont eux-mêmes choisis. Nous obtenons cependant de meilleurs résultats lorsque nous suggérons aux participants une structure de molécule et les laissons par la suite choisir leurs propres répondants. Il est rare que des participants essaient de fausser les résultats en choisissant seulement des gens qui leur sont favorables. Il se pourrait que cela arrive, mais nous n'avons alors généralement aucun problème à les influencer pour qu'ils changent leur réseau de feedback pour une molécule de répondants plus équilibrée.

Faire part du feedback

Le D^r Robert Cooke, président de Human Synergistics International, accumule des données sur les 360° depuis plusieurs années. Il a découvert ainsi qu'un seul profil sur 25 se rapproche du profil dit idéal. Aussi, nombre de participants recevront-ils un feedback difficile à accepter. C'est pourquoi nous suggérons que les résultats soient communiqués par un consultant interne ou externe bien formé pour interpréter les résultats des profils de Human Synergistics et pour aider le participant à travailler sur ses résultats. Les résultats sont parfois pour le participant compliqués et difficiles à interpréter. Le consultant a donc pour rôle capital de s'assurer que le participant passe outre les sentiments initiaux de frustration, de peur et de déni et commence à planifier et à travailler à son développement professionnel permanent.

Voilà l'étape où le plus souvent nous voyons les programmes achopper et mourir. Les participants ne reçoivent peut-être pas le coaching, le suivi dont ils ont besoin ou encore les ressources, temps et budget pour prendre les cours et recevoir le coaching. Si vous voulez que les participants tirent le plus de leur profil, gardez en tête :

- **Utiliser le 360° à des fins de croissance seulement**
- **Choisir un outil fiable, valable et simple à donner**
- **Garantir aux participants et à leur molécule de répondants une entière confidentialité**
- **S'assurer que le coaching et les ressources de suivi sont disponibles.**