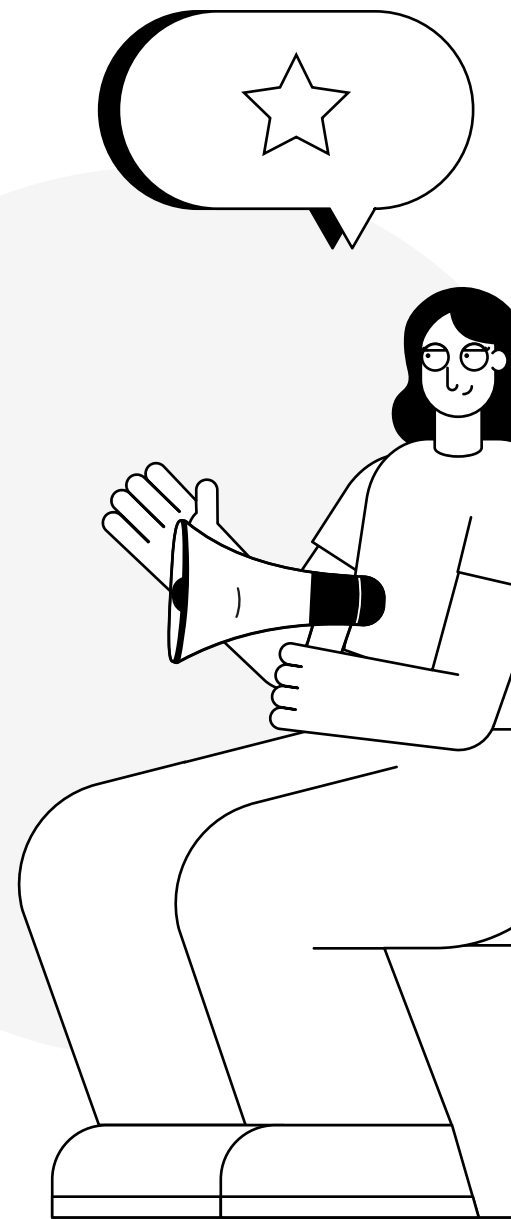
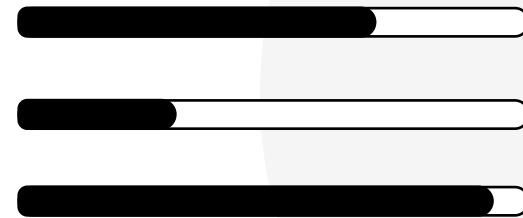




FEEDBACK 360°

UN PUISSANT LEVIER DE PERFORMANCE ET DE DÉVELOPPEMENT



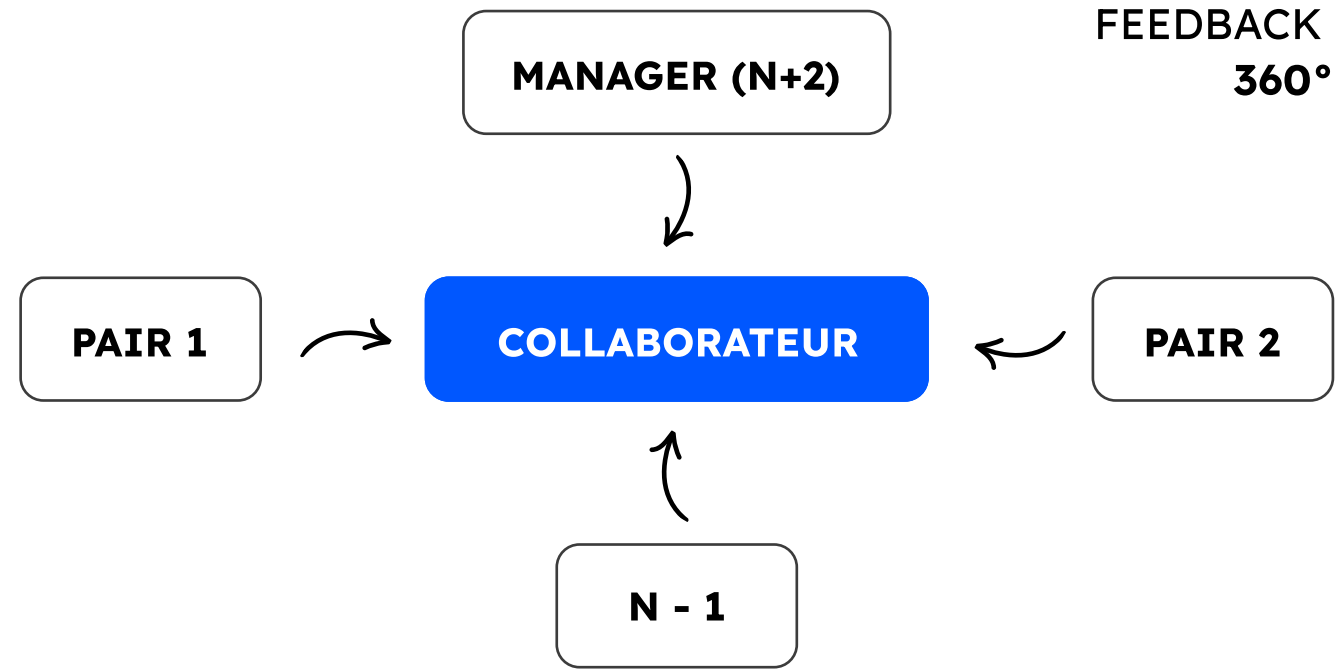
- 1 **Qu'est-ce que le Feedback 360° ?**
- 2 **Le Feedback 360° : un besoin de renouvellement managérial**
- 3 **Comment bien lancer une campagne de Feedback 360° ?**
 - 3 Déterminer l'objectif de sa campagne de Feedback 360°
 - 4 Définir la population sur laquelle lancer sa campagne de Feedback 360°
 - 5 Créer une trame impactante
 - 7 Faut-il rendre les feedbacks anonymes ?
 - 7 Le choix des pairs lors d'une campagne de feedback 360°
 - 8 La phase de restitution des feedbacks
- 9 **Quelles sont les erreurs à éviter ?**
 - 9 Forcer la démarche
 - 9 Démarrer dans un contexte tendu
 - 9 Traiter le sujet dans la précipitation
- 10 **Les facteurs clefs de succès**
 - 10 Impliquer direction et managers le plus tôt possible
 - 10 Faire preuve de pédagogie
- 11 **Témoignage : Comment Proprioo combine entretiens semestriels et Feedback 360° pour une entreprise plus performante ?**
- 14 **Conclusion**



QU'EST-CE QUE LE FEEDBACK 360° ?

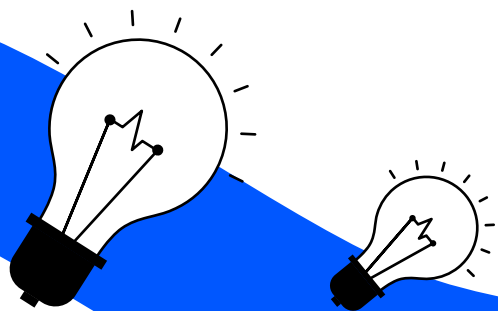
Le Feedback 360°, appelé aussi feedback entre pairs, se démocratise dans de nombreuses entreprises et il est plus que jamais d'actualité ! Née dans les années 1970, cette méthode était à l'origine destinée aux dirigeants d'entreprise et aux managers.

Avec la demande croissante de feedback des nouvelles générations, la montée en puissance du travail en mode projet, le focus sur l'agilité et l'accroissement des organisations hybrides : **ces nouvelles manières de collaborer appellent à l'innovation !**



Initialement, du temps où les entreprises avaient une approche très top-down, la méthode du Feedback 360° était avant tout destinée au développement des managers et dirigeants.

Aujourd'hui, ouverte à tous les salariés, **elle est le croisement - sur un ensemble de critères - d'une auto-évaluation et de la vision de l'entourage professionnel du collaborateur (collègues, N+2, N-1, freelances et parfois clients externes à l'entreprise).**



LE FEEDBACK 360° :

UN BESOIN DE RENOUVELLEMENT MANAGÉRIAL

Dernièrement, beaucoup d'entreprises technologiques se sont réorganisées en mode projet et le Feedback 360° a été remis au goût du jour (exemplairement chez Facebook et Google). Cet exercice est maintenant **destiné à l'ensemble des collaborateurs dans une forme beaucoup plus simple et engageante.**

Utilisé à bon escient, le Feedback 360° est l'un des **outils de développement professionnel les plus efficaces qu'une entreprise peut mettre en place.**

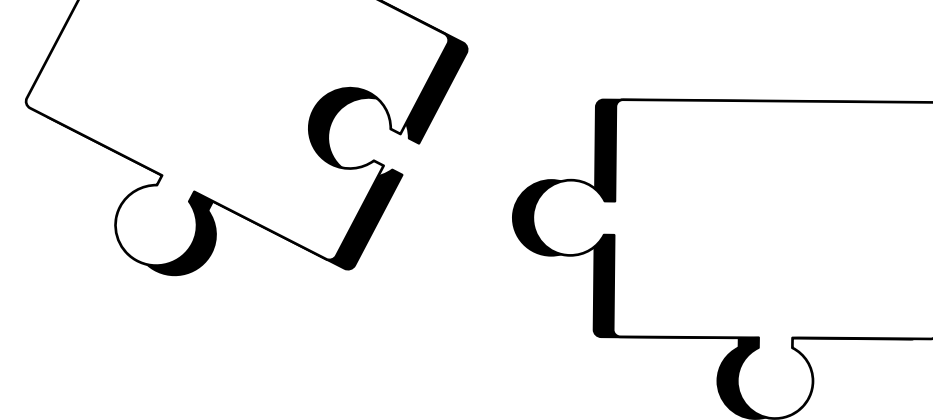
Très concrètement, lors d'une campagne de Feedback 360°, les pairs remplissent un même questionnaire pour un même collaborateur, ce qui permet de mettre en lumière les écarts de perception sur les compétences et attentes opérationnelles de chacun.



“Ce que l'on constate parfois aujourd'hui, c'est que le management n'est plus adapté aux compétences actuelles des individus et surtout à la façon de travailler des jeunes talents. Il y a un décalage entre les techniques de management du XXe siècle et les modèles de fonctionnement du XXIe siècle qui doivent être plus fluides, plus sensés.”



Julia de Funès, entretien donné à Luxemburger Wort, octobre 2019



COMMENT BIEN LANCER UNE CAMPAGNE DE FEEDBACK 360° ?

Déterminer l'objectif de sa campagne de Feedback 360°

Comme tout projet et initiative RH, il est essentiel de faire le point sur l'objectif poursuivi. Le Feedback 360° peut être utilisé dans **deux buts très différents : l'évaluation ou le développement**. Le but d'un 360° doit être clarifié auprès des participants, bien en amont de la démarche.



Évaluation ✨

L'objectif est d'évaluer la performance du collaborateur sur une période donnée, afin de prendre des décisions stratégiques et RH à son sujet. Par exemple, ce collaborateur doit-il être promu ? Quel doit-être le montant du bonus de fin d'année ? Et d'une manière générale, le rôle que doit occuper la personne au sein de l'organisation. Ce type de processus se passe généralement une à deux fois par an maximum.

Développement

L'objectif ici est uniquement centré sur la progression professionnelle du collaborateur. Une fois le Feedback 360 réalisé, les collaborateurs doivent avoir un retour clair sur leurs forces, ainsi que sur leurs points d'amélioration. À l'issue de ce type de process, le plus important est d'explicitier les voies de progression du collaborateur, de la manière la plus concrète possible.

1. ÉVALUATION

Dans un contexte où le rythme des projets s'accélère et où le travail en équipes transverses est fréquent, **le manager n'a pas forcément toutes les informations**. Le Feedback 360°, lancé en amont d'une campagne d'évaluation plus formelle, est un outil extrêmement utile pour **réduire les biais dans l'évaluation**. Cette démarche, notamment utilisée par Google et Twitter, permet au manager une vue beaucoup plus complète des réalisations et compétences du collaborateur évalué.

2. DÉVELOPPEMENT

L'information n'est pas nouvelle, **vos collaborateurs, notamment les plus jeunes, sont en demande constante de retours sur leur travail**. Cela dit, entre ce besoin et la réalité, il y a souvent un écart. En effet, seuls certains collaborateurs osent ou savent demander ce feedback. Il peut donc s'ensuivre des frustrations. Avec le 360°, tous vos salariés recevront des retours. Ce process **ramène de l'équité au sein d'une organisation**.

DÉFINIR LA POPULATION SUR LAQUELLE LANCER SA CAMPAGNE DE FEEDBACK 360°

Avant de démarrer, demandez-vous sur quels groupes de collaborateurs vous souhaitez lancer le projet.

Historiquement réservé aux managers, le Feedback 360° peut en réalité être utile à l'ensemble de vos collaborateurs.

Le critère principal à prendre en compte est la maturité des collaborateurs de votre organisation vis-à-vis des pratiques de feedback.

Les populations avec lesquelles débiter le Feedback 360° peuvent être :

- Des développeurs, habitués à travailler en équipe.
- Les équipes de support client et customers success.
- Votre équipe RH.
- Un groupe de collaborateurs volontaires.

Dans une entreprise où l'art du feedback n'est pas une évidence, nous suggérons d'introduire le 360° en totale déconnexion de l'évaluation annuelle, sans impact sur les promotions et augmentations. Ce Feedback 360° aura deux objectifs : le développement personnel et l'évaluation de l'engagement de vos collaborateurs au sein de votre entreprise.



CRÉER UNE TRAME IMPACTANTE

MISEZ SUR LE FORMAT COURT

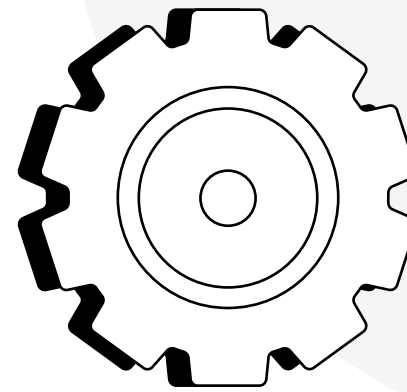
Pour créer une trame impactante, misez sur le format court : 8 questions maximum !

Des formulaires de 6 à 7 pages sont bien trop longs pour engager efficacement vos salariés.

MIXEZ QUESTIONS OUVERTES ET QUESTIONS FERMÉES

Inclure des questions ouvertes dans votre trame permet aux collaborateurs d'exprimer librement leur point de vue. Les questions ouvertes leur permettent également de préciser leur pensée et, ainsi, de faire émerger d'éventuelles problématiques passées jusqu'ici sous le radar de leur manager et du service RH.

Les questions fermées sont là pour confirmer ou infirmer une impression ou une tendance mais, aussi, pour simplifier l'harmonisation du traitement des données.



EXEMPLES DE QUESTIONS POUR LE FEEDBACK 360°

LE START, STOP, CONTINUE

Ces trois questions simples permettent de collecter rapidement du feedback, en s'efforçant d'être le plus concret possible, pour une mise en application immédiate.

1. Citer une chose que (Prénom) pourrait commencer à faire
2. Citer une chose que (Prénom) pourrait arrêter de faire
3. Citer une chose que (Prénom) pourrait continuer à faire

...afin de mieux contribuer aux projets de l'entreprise.

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR LE FEEDBACK 360° (SUITE)

FOCUS SUR LES SOFT SKILLS

Guidez les collaborateurs afin qu'ils donnent un feedback complet et pertinent sur les soft skills du collaborateur évalué.

- (Prénom) communique-t-il de manière efficace ?
- Comment (Prénom) gère-t-il les problèmes : de manière proactive ou réactive ?
- (Prénom) parvient-il à correctement gérer son temps ?
- Pensez-vous que (Prénom) s'est approprié notre culture d'entreprise ?
- (Prénom) apporte-t-il de l'énergie au travail ?
- Est-ce que (Prénom) est facilement accessible quand vous avez une question ?

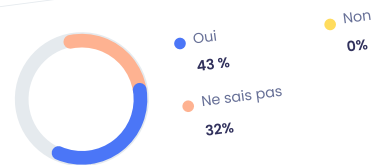
MANAGER SURVEY

Ces questions sont exclusivement destinées à des personnes ayant une équipe à manager. Les réponses se font sous la forme de réponses quantitatives de "Je suis tout à fait d'accord" à "Je ne suis pas du tout d'accord".

- Mon manager m'accompagne dans mes objectifs professionnels et ma carrière.
- Mon manager communique des objectifs clairs à l'équipe.
- Je reçois du feedback régulier de la part de mon manager.
- J'ai l'autonomie suffisante pour faire mon travail.
- Je reçois le bon niveau de reconnaissance pour mon travail.
- Mon manager sait faire en sorte que l'équipe soit concentrée sur les priorités.
- Mon manager communique régulièrement les informations importantes de la direction.
- Mon manager a le bon niveau d'expertise technique pour m'accompagner au quotidien.
- Mes idées sont considérées, même quand elles sont différentes de celles de mon manager.

**Je télécharge
la trame de Feedback 360°**

Je recommanderais mon manager à d'autres personnes



FAUT-IL RENDRE LES FEEDBACKS ANONYMES ?

Lors des réflexions de mise en place du Feedback 360°, survient inévitablement la question de l'anonymat. Concrètement, souhaite-t-on qu'un collaborateur sache qui a répondu quoi, au sein du questionnaire le concernant ?

On pourrait imaginer que le feedback anonyme permet une plus grande objectivité dans les résultats. Cela dit, de manière assez contre-intuitive, ce n'est pas le cas. **Le "tout anonyme" s'avère risqué pour la cohésion : croyant se protéger derrière cet anonymat, les collaborateurs peuvent parfois vouloir régler leurs comptes.**

Ainsi, **nous vous conseillons de privilégier le feedback non-anonyme pour encourager les discussions** : les collaborateurs prendront beaucoup plus le temps pour argumenter leurs retours, suggérer des axes de développement et iront même en parler "en personne".



ANONYME

- Risque de débordements
- Perte d'intérêt pour donner un feedback constructif
- Défavorise la cohésion d'équipe



NON - ANONYME

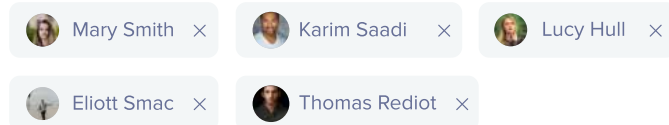
- Permet de maintenir un environnement sain
- Stimule les échanges entre collaborateurs
- Transparence et responsabilisation



Sélectionner les pairs pour Delphine Chartier

Se finit le : 08/27/2021

N'importe quel utilisateur dans votre organisation peut être sélectionné comme pair. Nous vous recommandons d'en sélectionner entre 4 et 6.



Valider 5 pairs

Annuler



LE CHOIX DES PAIRS LORS D'UNE CAMPAGNE DE FEEDBACK 360°

Doit-on laisser le choix des pairs au manager seulement ou doit-on inclure le collaborateur ? Bien que l'on puisse envisager les deux méthodes, **il est préférable de laisser le collaborateur nommer les pairs qui vont lui donner du feedback.**

Le manager est toujours impliqué, mais il agit en "filtre" en ayant la possibilité d'ajouter/supprimer des personnes de la liste. Cette démarche ouverte et transparente donne de meilleurs résultats. **Elle est responsabilisante pour le collaborateur, qui devient un acteur du processus de feedback.**



LA PHASE DE RESTITUTION DES FEEDBACKS

Une fois le 360° effectué par tous les pairs, la restitution peut prendre plusieurs formes :

- Un résumé délivré par le manager.
- Un partage direct et complet des résultats au collaborateur.

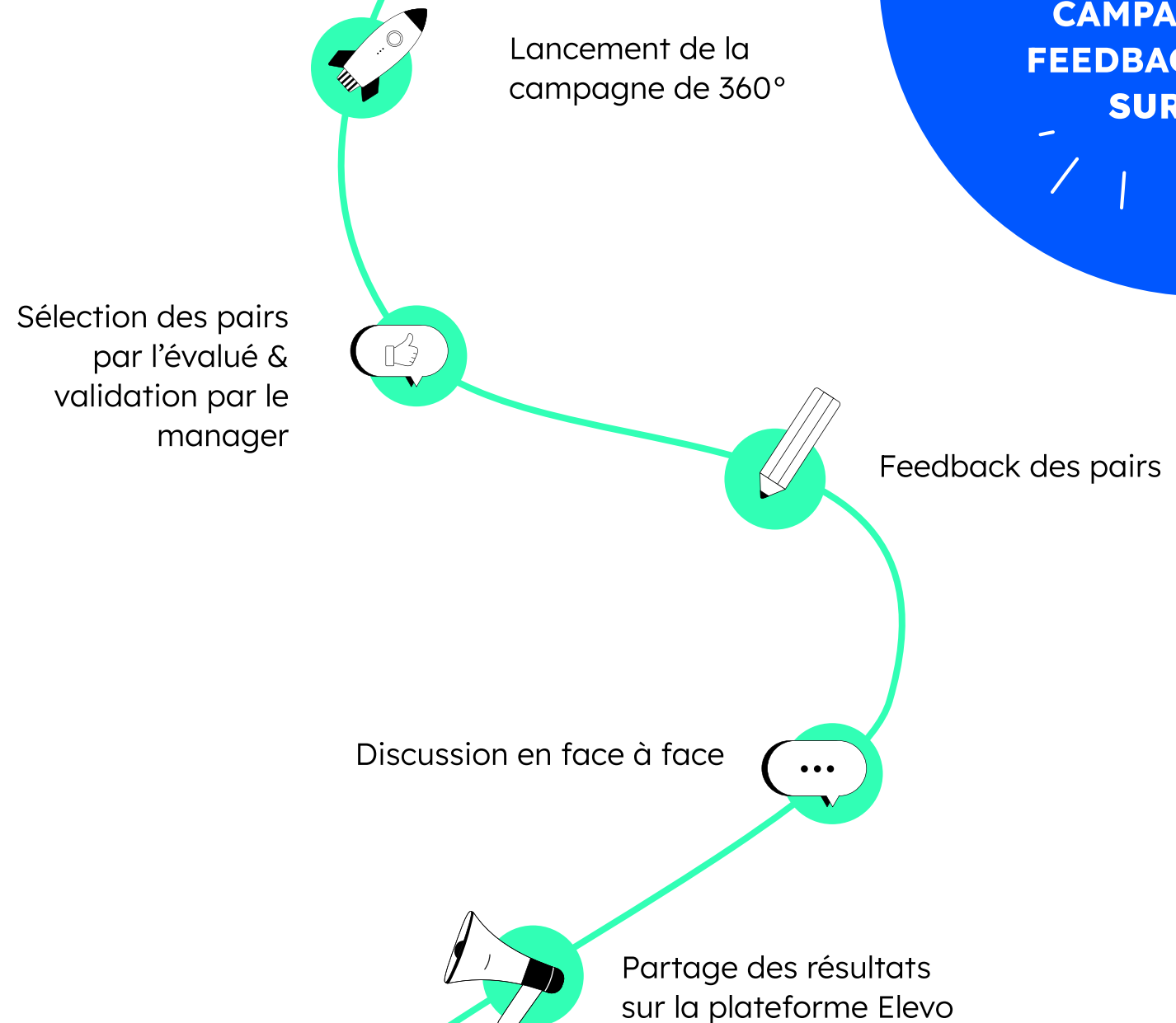
Le premier est très efficace pour renforcer les liens manager-managé et avoir un vrai alignement sur les compétences/réalisations et rôles du collaborateur.

Le partage complet avec le collaborateur permet, quant à lui, d'aller jusqu'au bout de la démarche de transparence et de renforcer un esprit de cohésion dans les équipes.

Quelles que soient les variations envisagées, il est primordial d'en informer les collaborateurs et managers en amont de la campagne 360° pour instaurer la relation de confiance qui doit entourer l'ensemble du processus.



LES ÉTAPES D'UNE CAMPAGNE DE FEEDBACK 360° SUR ELEVO



QUELLES SONT LES ERREURS À ÉVITER ?

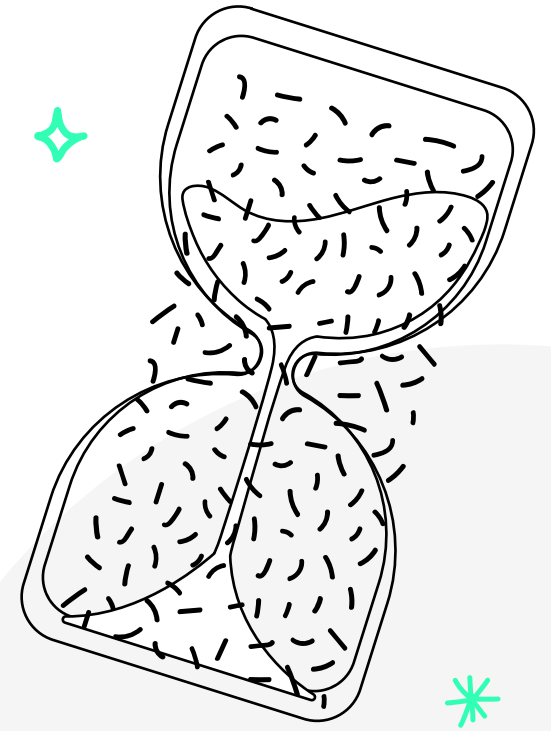
Forcer la démarche

Si un manager ou collaborateur refuse catégoriquement de participer à l'initiative, ou bien n'y met aucune bonne volonté, il ne faut pas l'y forcer. Cela dit, vous pouvez lui expliquer que **tous les collaborateurs et managers devraient recevoir positivement une opportunité de se développer professionnellement.**

Démarrer dans un contexte tendu

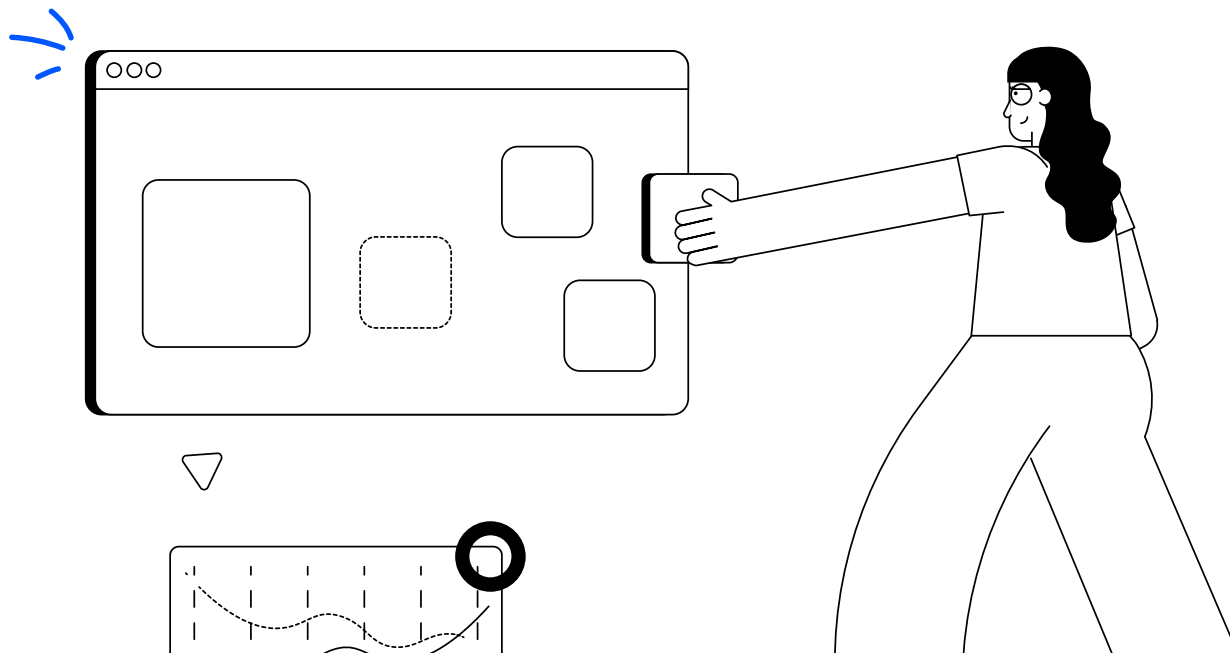
Comme évoqué plus haut, un processus de feedback 360° "nouvelle génération" est basé sur la transparence et l'entraide mutuelle. Ainsi, **si votre entreprise traverse une période tendue et critique, comme un plan social ou un changement de direction, il peut être judicieux de reporter le projet.**

Cela dit, il n'est jamais assez tôt pour se renseigner, et ce afin d'être prêt le moment venu.



Traiter le sujet dans la précipitation

Suivant votre culture d'entreprise, il faudra anticiper les choses. En effet, **si vos collaborateurs ne sont pas familiers avec ce type de démarche, mieux vaut procéder par étapes :** une bonne communication sur le processus, un questionnaire très court dans un premier temps, avec des questions permettant d'ouvrir la discussion.



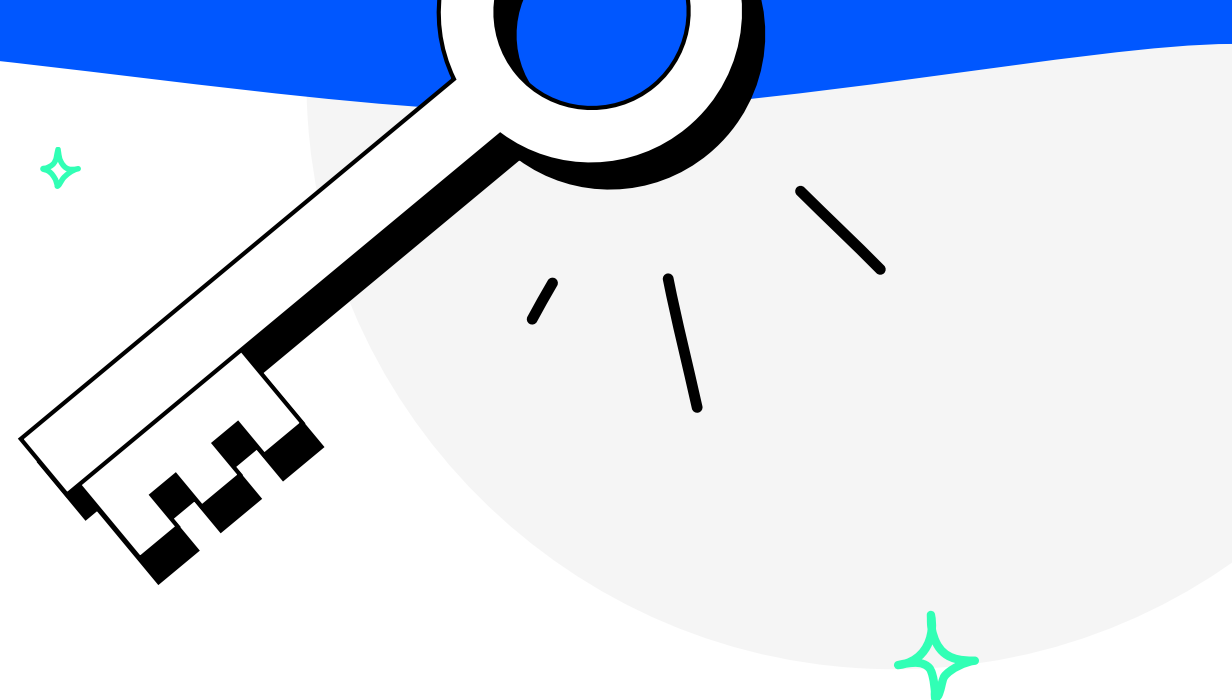
LES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS

Impliquer direction et managers le plus tôt possible

Menée correctement une démarche de Feedback 360° ne peut être que bénéfique à une organisation. Cela dit, elle s'oppose parfois à des réticences de la part du Top Management.

Ainsi, il est essentiel de faire reconnaître cette initiative auprès de la direction et des managers de votre entreprise, en mettant en évidence les bienfaits du Feedback 360° :

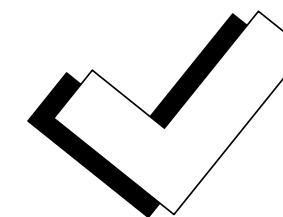
- Donner à chacun les moyens de faire son propre bilan.
- Stimuler les échanges et le feedback entre collaborateurs.
- Meilleure vue des managers sur la performance de leurs équipes.
- Accroître la performance individuelle et collective.
- Renforcer le développement des collaborateurs.
- Améliorer la marque employeur.



Faire preuve de pédagogie

Il faut faire preuve de pédagogie pour que le projet soit correctement reçu et qu'il puisse être perçu comme bénéfique pour l'entreprise. Pour ce faire, **vous pouvez préparer des moments d'échanges afin de répondre à diverses questions**, comme :

- Quels sont les objectifs de cette initiative ?
- Quel sera le planning ?
- Comment puis-je m'impliquer dans le projet ?
- Est-ce que mon évolution dans la société est concernée ?
- Comment puis-je me défendre face à un commentaire trop négatif ?
- Comment faire pour exprimer un feedback constructif ?





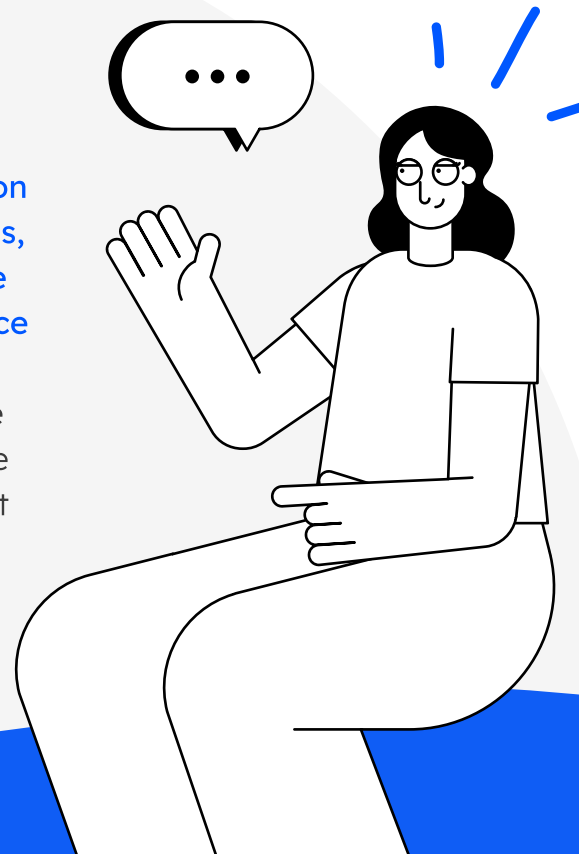
TÉMOIGNAGE :

COMMENT PROPRIOO COMBINE ENTRETIENS SEMESTRIELS ET FEEDBACK 360° POUR UNE ENTREPRISE PLUS PERFORMANTE ?

PROPRIOO

Si le Feedback 360° est l'un des piliers d'un bon management de la performance et des talents, c'est parce qu'il permet de créer une véritable culture du dialogue et de la haute performance dans les entreprises.

Proprioo, entreprise spécialisée dans l'industrie de l'immobilier, l'a bien compris. L'équipe RH de Proprioo est même allée plus loin en combinant Feedback 360° et entretiens d'évaluation !



Cette stratégie innovante est le fruit d'une réflexion découlant de trois grands objectifs :

1°) Développer la culture de la performance et de l'accompagnement

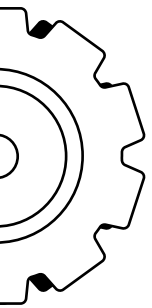
- Permettre aux managers, juniors en grande partie chez Proprioo, et aux N-1 de développer leur potentiel.
- Faire en sorte que chaque collaborateur contribue à la construction d'équipes performantes.

2°) Donner aux collaborateurs plus de visibilité sur la stratégie de l'entreprise

- Partager la stratégie de développement de Proprioo auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- Donner aux collaborateurs de la visibilité sur les attentes et les objectifs de la période.

3°) Donner la parole aux collaborateurs

- Permettre aux collaborateurs de donner du feedback et d'en recevoir facilement.
- Instaurer des moments d'échanges dédiés au développement de chaque collaborateur.



Sur la plateforme Elevo, l'équipe RH de Proprioo a pu lancer et piloter en même temps deux campagnes :

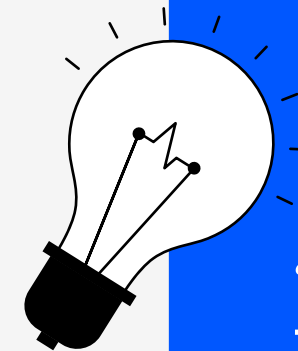
Campagne d'entretiens d'évaluation (Performance Reviews) tous les 6 mois :

Lors de cette campagne, tous les collaborateurs s'auto-évaluent sur les points suivants : leurs objectifs, leurs réalisations les plus marquantes, leurs principales forces, leur capacité à surmonter des difficultés et leur niveau de performance. Ils sont également sondés sur leurs besoins en accompagnement.

Campagne de Feedback 360° tous les 6 mois :

Durant cette campagne de Feedback 360°, le collaborateur est évalué par ses pairs. C'est lui qui choisit ses évaluateurs, tout en sachant que son manager peut valider ou non ses choix. Les pairs remplissent la même trame qui comprend trois questions :

- Quel est ton feedback global de (Prénom) sur la période ?
- Quels sont les principaux axes de développement de (Prénom) ?
- Comment évaluerais-tu le niveau de contribution de (Prénom) ?

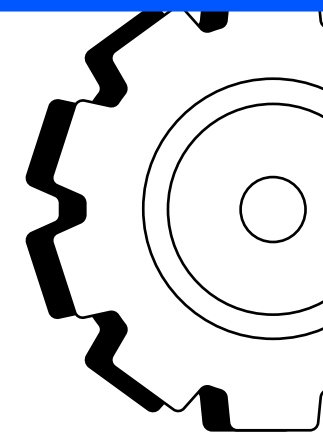
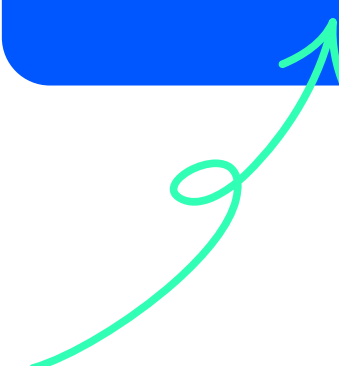


“Le feedback régulier à travers Elevo rend les équipes plus performantes et permet de créer une culture d'échanges professionnels positifs !”



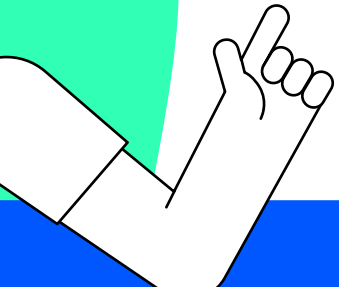
Astrid d'Albiousse,
Head of People
chez Proprioo

Le manager regarde ensuite toutes les réponses des pairs et les compare. **Pour le manager, l'intérêt du Feedback 360° est d'avoir une vision complète et fine du travail, des performances et de l'engagement de son collaborateur. Un seul point de vue ne suffit pas à évaluer équitablement un collaborateur.**



Les bénéfices pour Proprioo de cette stratégie pilotée depuis Elevo :

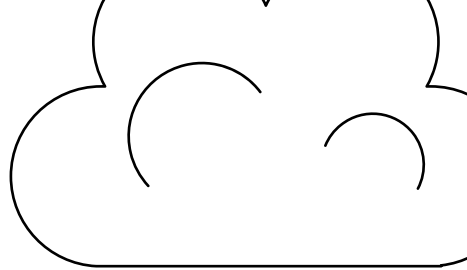
- Les questions posées lors de ces deux campagnes obligent **les collaborateurs à prendre du recul sur la période écoulée et les invitent à se projeter dans le futur.**
- Grâce aux données récoltées, **l'équipe RH anticipe beaucoup mieux les problématiques de staffing** (sous-performance des collaborateurs, souhaits d'évolution, besoins en accompagnement).
- **L'équipe RH identifie mieux les top et low performers** et peut aisément élaborer un mapping complet des collaborateurs.
- Les campagnes de Feedback 360° permettent de **réduire les écarts de perception**, par exemple entre la perception d'un collaborateur et celle de son manager.
- En fixant des objectifs clairs sur la plateforme, **le niveau d'exigence et la logique de performance - individuelle et collective - s'accroissent considérablement !**



“Chez Proprioo, on veut avoir un niveau d'exigence élevé sur nos recrutements et sur la performance. Elevo nous aide à aller dans cette direction, à structurer et challenger le niveau d'attente vis-à-vis de nos collaborateurs.”



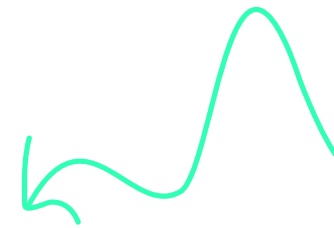
Astrid d'Albiousse, Head of People chez Proprioo

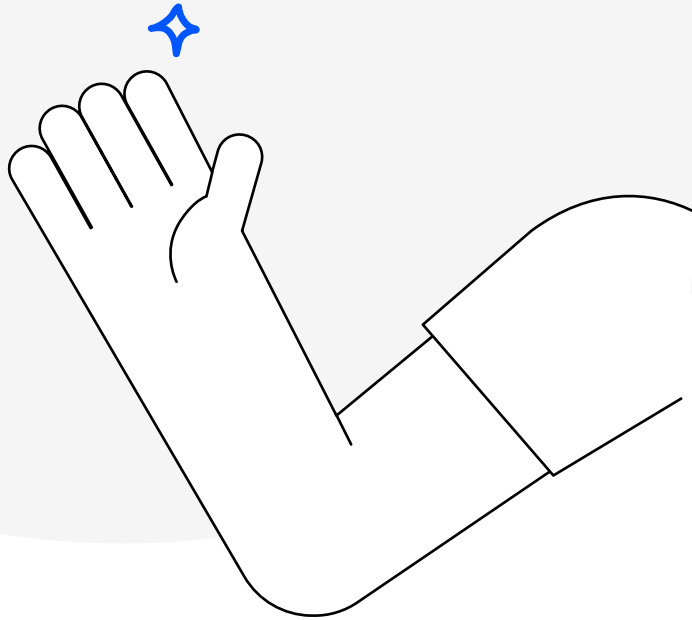
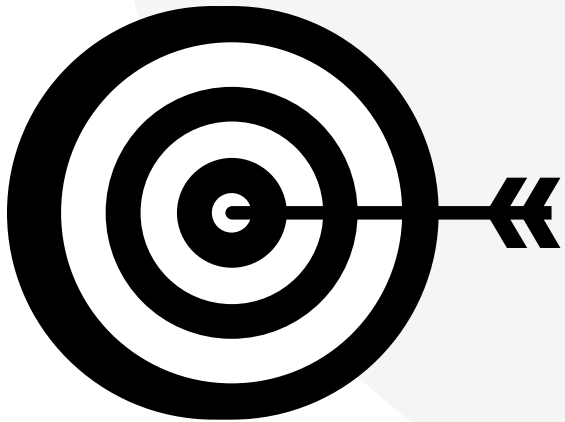
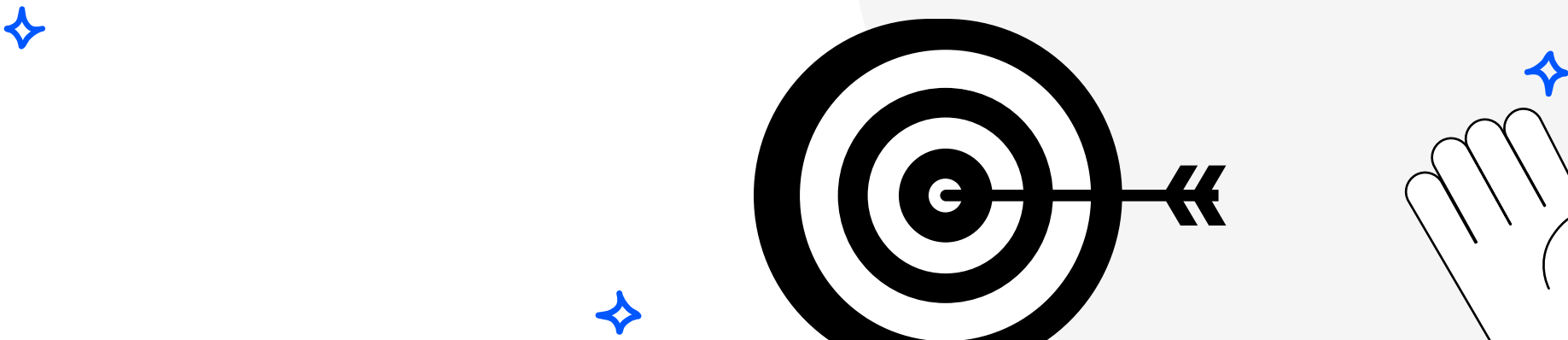


Grâce à cette stratégie déployée via la Solution Elevo, l'équipe RH de Proprioo a pu mettre en place **des process d'évaluation complets et démocratiser une culture du feedback.**

Les managers ont désormais une vision 360° du travail de leurs collaborateurs et peuvent leur proposer un accompagnement plus ciblé.

Ces innovations RH et managériales ont permis à tous les collaborateurs de performer la mission première de l'entreprise : la culture du service.





CONCLUSION

Le Feedback 360° est un outil puissant et versatile qui allie de nombreux avantages et s'inscrit parfaitement dans les stratégies innovantes de pilotage RH.

ERREURS À ÉVITER

- ✗ Forcer la démarche
- ✗ Lancer dans un contexte tendu
- ✗ Se précipiter

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- ✓ Impliquer la direction
- ✓ Accompagner les équipes
- ✓ Communiquer sur la démarche

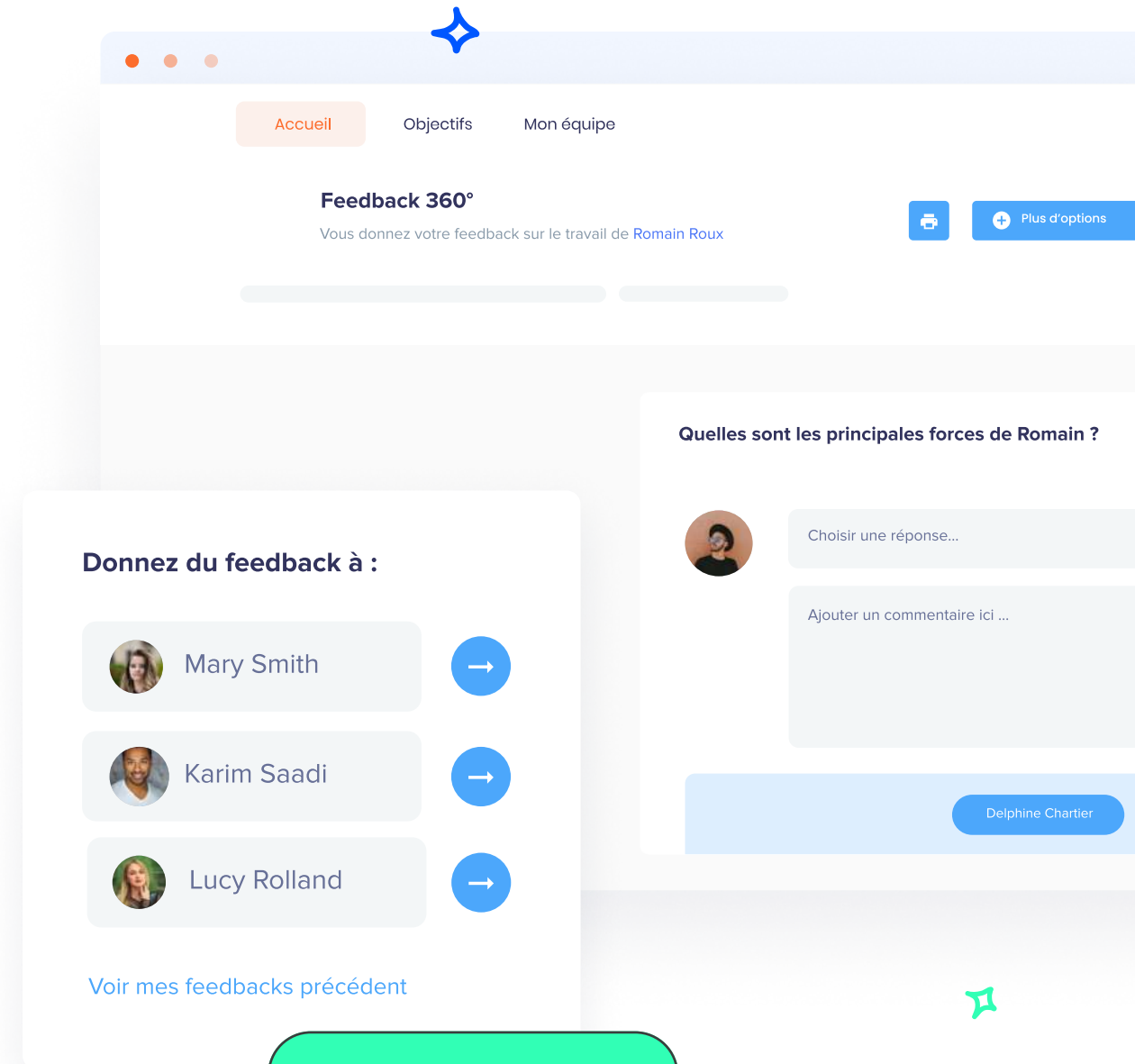
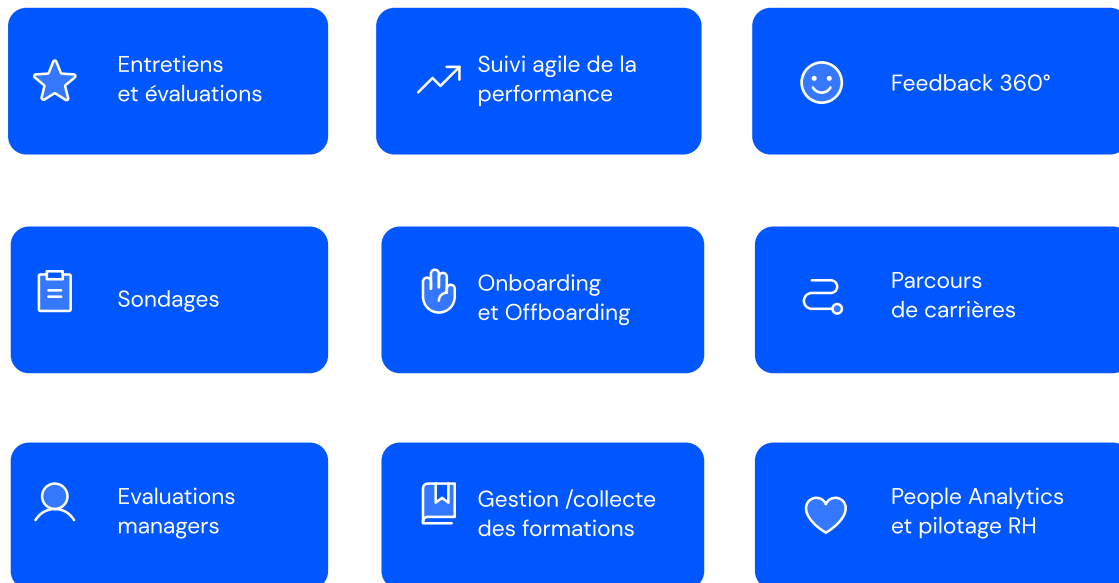
En complément des entretiens dans une entreprise qui souhaite redynamiser les évaluations ou pour instaurer des moments d'échanges entre collaborateurs afin de participer au développement personnel de chacun, le Feedback 360° apporte beaucoup et pour tous.

Dans une époque où **la bonne communication** entre les équipes est **une clé de la productivité**, le Feedback 360° s'installe dans la durée comme un **atout stratégique** pour les entreprises qui l'ont instauré.

Et vous ? Quand lancerez-vous votre premier 360° ?



Elevo a créé une solution innovante qui positionne le management de la performance et des talents comme un processus au cœur de l'activité, ce qui a un impact sur la performance globale de l'entreprise. Dans un contexte post-crise, Elevo accompagne les entreprises dans la mise en place de nouvelles méthodes de management pour plus d'engagement chez les collaborateurs et managers.



**Je demande une
démonstration gratuite**

