

GUIDE: 5 CONSEILS POUR UTILISER LE 360 DE MANIÈRE ORIGINALE

Fidéliser et développer vos talents



Introduction

La fidélisation et le développement des talents sont considérés comme étant de plus en plus importants pour améliorer la performance de l'entreprise.¹ À ces défis s'ajoute celui de l'engagement et du développement de tous les collaborateurs dans un monde de plus en plus VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu).

Comment gérez-vous ces défis urgents et importants dans un environnement où la concurrence pour les talents est forte ? À une époque où un pourcentage croissant de salariés a grandi avec les réseaux sociaux, où le feedback instantané et continu est la norme, êtes-vous en mesure de répondre à leurs attentes ?

De nombreuses entreprises utilisent des questionnaires de feedback 360 pour alimenter les entretiens annuels ou les programmes de développement. Mais ils peuvent faire bien plus ! Les questionnaires 360 peuvent être utilisés efficacement dans d'autres process organisationnels et peuvent aider à relever les défis décrits ci-dessus. Nous explorons ici les manières originales d'utiliser cet outil puissant et efficace, sans doute sous-estimé, qu'est le feedback 360.

¹ <https://www.gartner.com/en/human-resources/role/human-resources-leaders>

1. Rendre le Coaching plus efficace

Les professionnels des RH et du Talent Management s'aperçoivent de plus en plus que le monde VUCA dans lequel nous vivons et travaillons nécessite un développement vertical pour améliorer la créativité des leaders, afin qu'ils puissent continuer à naviguer dans des marchés évoluant rapidement.² C'est ce qu'on appelle le "nouvel impératif du leadership". Une réponse de plus en plus courante en L&D pour permettre ce développement vertical qu'est le coaching.

L'un des défis du coaching (et, en fait, des ateliers, du e-learning et de la plupart des méthodes d'apprentissage) est de calculer le retour sur investissement (ROI) ou, peut-être de manière plus appropriée, le retour sur les attentes (ROE). Un questionnaire sur mesure, rapide, à 360°, pourrait être utilisé une fois que les objectifs du coaching ont été établis, puis être utilisé à intervalles réguliers par la suite (par exemple, trois mois, six mois, etc.). C'est un moyen efficace :

- D'aider à identifier en premier lieu les domaines sur lesquels le coaching doit se concentrer
- De vérifier si la personne progresse sur ses axes de développement
- De garder à l'esprit les objectifs du coaching.



La fidélisation et le développement des talents sont considérés comme étant de plus en plus importants pour améliorer la performance de l'entreprise.



² <https://hbr.org/2018/05/managers-cant-be-great-coaches-all-by-themselves>

2. Suivre les Development Centers

Si les Development Centers sont un excellent moyen de faire prendre conscience aux collaborateurs de leurs points forts et de leurs axes de développement potentiels, suivre le développement et les changements de comportement après un Development Center est souvent difficile. Les « check-in » 360 à trois, six et neuf mois sont un moyen efficace de le faire.

Une fois que les actions de développement ont été mises en place pour aider le collaborateur à avancer sur ses axes de développement en matière de compétences et de comportement, le questionnaire 360 peut être utilisé pour suivre les progrès régulièrement. De plus, il s'agit d'un moyen moins coûteux de mesurer les progrès que d'organiser un deuxième Development Center.

Si vous organisez des Development Centers pour des collaborateurs et des équipes, le fait que les participants puissent être évaluateurs des uns et des autres sur les 360 est également un bon moyen de remettre l'accent sur les comportements/compétences de base qui font partie de cette initiative de développement, et donne l'occasion de réfléchir à ces domaines de manière plus approfondie tout au long de l'année.

3. Préserver les compétences acquises lors des programmes de développement haut-potentiel et leadership

Les programmes de développement haut-potentiel et leadership sont une excellente manière de fidéliser, de développer et d'augmenter la visibilité des talents que vous considérez comme étant clés. Une fois qu'ils ont achevé leur programme de six ou douze mois, comment préserver les compétences acquises et vérifier si le programme, coûteux en temps et en argent, a eu un impact ?

Un questionnaire 360 sur mesure, aligné sur vos compétences en leadership, est un moyen efficace de suivre les progrès de développement par rapport à ce que vous avez identifié comme étant les comportements clés de vos leaders, et de mesurer l'impact du programme afin d'aider à améliorer certains de ses aspects. Les résultats peuvent également fournir des données intéressantes et utiles pour le développement de la carrière du collaborateur, par exemple, en utilisant les forces d'un haut potentiel sur un autre secteur de l'entreprise, en l'encourageant à y effectuer une mission, afin d'élargir son champ d'action et ses connaissances avant d'accéder à l'étape suivante de sa carrière.



4. Améliorer le process d'évaluation de la performance

Depuis quelques années, les process d'évaluation des performances font l'objet d'un vaste débat dans les cercles RH, leadership, psychologie du travail et neurosciences. La principale crainte est que les process de gestion de la performance n'améliorent pas la performance des collaborateurs. D'ailleurs, "la recherche en neurosciences montre que la plupart des pratiques de gestion de la performance s'avèrent néfastes pour la performance qu'elles sont censées améliorer".³

En réponse à cette découverte, de nombreuses entreprises ont commencé à supprimer leurs évaluations annuelles de la performance, et à opter pour des process plus fluides axés sur un feedback continu et permanent. Ce feedback est nécessaire pour donner au collaborateur une indication de la manière dont son comportement et ses compétences sont alignés aux objectifs de l'entreprise.

Que vous décidiez de vous débarrasser de vos évaluations annuelles ou de les conserver, l'amélioration durable des performances passe par des entretiens de performance efficaces. Comment un collaborateur peut-il changer ses comportements ou faire évoluer ses compétences s'il ne sait pas si ce qu'il fait est efficace ou même nécessaire ?

5. Impulser un changement de culture

Changer de comportement se révèle difficile pour les individus et, souvent, les dirigeants ne démontrent pas non plus les comportements qu'ils souhaitent voir chez leurs collaborateurs. Parfois, il s'agit pour eux d'un angle mort : ils n'en ont pas conscience ou les collaborateurs ne les perçoivent pas comme étant un exemple à suivre ou ne les voient pas joindre les actes aux paroles.

Lorsqu'un changement organisationnel est en cours, il est essentiel que les personnes susceptibles d'être touchées puissent donner leur avis sur les progrès réalisés et faire des suggestions d'amélioration. Un questionnaire 360 peut aider à obtenir rapidement le point de vue des collaborateurs (et peut-être des parties prenantes externes) pour comprendre ce qu'il faut améliorer.

70% des projets de conduite
du changement échouent.⁴

³ [https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill your performance ratings' Rock, Davis and Jones, August 2014.](https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill%20your%20performance%20ratings%20Rock,%20Davis%20and%20Jones,%20August%202014)

⁴ <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/07/25/1-reason-why-most-change-management-efforts-fail/?sh=6a21b800546b>

Par exemple, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est une préoccupation majeure pour les entreprises du point de vue de l'image de marque, non-seulement car il est moralement important de s'en occuper, mais également car la diversité est corrélée à une performance accrue.⁵ Les "questionnaires Pulse 360" peuvent être utiles pour apporter un éclairage sur les comportements favorisant la diversité.

Au cours des quatre ou cinq dernières années, les entreprises ont été de plus en plus nombreuses à abandonner les évaluations annuelles et semestrielles pour encourager leurs managers à avoir en continu de véritables conversations de Feedback axées sur le développement avec leurs collaborateurs.⁶ Les questionnaires 360 peuvent être facilement utilisés pour alimenter ces process de feedback continu.

Un questionnaire 360 simple d'utilisation et rapide à compléter est un moyen utile pour les managers de recueillir des informations à partager dans le cadre de leurs discussions de feedback continu. Il peut s'accompagner d'une formation sur la manière d'avoir des entretiens de feedback efficaces et sur les raisons pour lesquelles le feedback est un investissement nécessaire du temps d'un manager.

Conclusion

En résumé, lorsque qu'un feedback régulier est crucial pour le succès d'un process, les 360 peuvent être des outils extrêmement utiles. Ils peuvent apporter de la valeur ajoutée à des actions telles que le coaching et les Development Centers, ainsi qu'accompagner la conduite du changement.

L'obtention d'informations et de points de vue de sources multiples peut s'avérer inestimable pour les individus, les équipes et les entreprises afin d'identifier les domaines à développer et de mettre en évidence les points forts. Les solutions flexibles de 360 peuvent se prêter à la nécessité croissante d'un feedback régulier et continu grâce une conception et une réalisation rapides, tout en étant ciblées et simples d'utilisation, fournissant un feedback instructif aligné sur les objectifs spécifiques de nombreux process organisationnels.

⁵ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>

⁶ <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>



