

ÉVALUATION, FEED-BACK ET RECONNAISSANCE

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Cette fiche traite de l'évaluation des performances, du feed-back et de la reconnaissance au sein d'une entreprise. Elle offre des outils et des méthodes pour structurer les entretiens d'évaluation, donner un feed-back constructif et reconnaître les contributions des membres du personnel.

1. PRÉPARATION

Définir le but du processus : clarifier la valeur ajoutée du processus pour l'entreprise.

Objets de l'évaluation : définir les critères d'évaluation (résultats vs comportement).

Responsables de l'évaluation : déterminer les évaluateurs/trices (supérieur-es, collègues, etc.).

Moment de l'évaluation : déterminer la périodicité de l'évaluation.

2. DÉFINITION DES ATTENTES EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Fixer un objectif : utiliser les critères SMART pour définir les objectifs.

Se baser sur le rôle : clarifier les attentes en se basant sur la description du poste.

Trouver un accord : définir les objectifs en collaboration avec les employé-es.

3. ÉVALUATION, FEED-BACK, RECONNAISSANCE

Collecte de données : rassembler les évaluations de toutes les sources pertinentes.

Entretien de feed-back : discussion sur les performances, reconnaissance des points forts, identification des domaines d'amélioration.

Planification future : définition des objectifs pour la période suivante.

4. MISE EN ŒUVRE DES MESURES

Plans de développement : identification des besoins en formation.

Parcours de carrière : discussion sur les évolutions possibles et souhaitées, et les rôles futurs.

Récompenses : décision sur les ajustements de salaire, les bonus, etc.

Plans d'amélioration : élaboration de plans d'action si nécessaire.

PLUS-VALUE ET ENJEUX DU FEED-BACK

Plus-value : amélioration de la motivation et de la fidélisation du personnel grâce à un retour transparent et à la reconnaissance de ses contributions.

Enjeux : veiller à ce que le retour soit constructif et la reconnaissance des contributions appropriée afin de promouvoir une culture de travail positive.

OUTIL : ÉCHELLE DE NOTATION

Vous trouverez ci-dessous une échelle de notation. Il est important de mentionner qu'une échelle de notation n'est qu'une des nombreuses façons de saisir ou de visualiser des résultats ou des évaluations.

1 Sans objet | 2 Performance insatisfaisante | 3 Performance adéquate | 4 Performance supérieure aux attentes | 5 Performance exceptionnelle

Critère de performance	Définition	1	2	3	4	5	Commentaire
1. Organisation personnelle et gestion	Organise son travail avec méthode et efficacité pour respecter ses échéanciers.	☐	☐	☐	☐	☐	
2. Qualité de la contribution	Attitude face à la qualité du travail à produire, niveau de contribution dans son secteur conforme aux attentes/supérieur aux exigences.	☐	☐	☐	☐	☐	
3. Résolution de problèmes et prise de décision	Manière de prévenir, d'anticiper et de résoudre les problèmes.	☐	☐	☐	☐	☐	
4. Orientation client	Manière de répondre aux demandes de la clientèle externe et interne, vitesse et qualité des réponses fournies et courtoisie, suivi assuré.	☐	☐	☐	☐	☐	

Exemple d'une échelle de notation (adapté de Bourhis et al. 2016, p. F-42)

ENTRETIEN D'ÉVALUATION: STRUCTURE ET CONTENU

ÉTAPE	DÉTAILS
Préparation de l'entretien	- Lieu calme, confidentialité - Préparation par les deux parties, incluant une auto-évaluation
Déroulement de l'entretien	- Discussion sur les faits, les chiffres et les performances - Évaluation des comportements liés aux valeurs de l'entreprise
Contenu de l'entretien	- Feed-back constructif avec des exemples concrets - Discussion sur les attentes, les réalisations et les améliorations - Éviter les négociations de primes et d'augmentations (dans l'entretien d'évaluation, la discussion devrait se concentrer sur les faits et contributions des employé-es; les sujets liés aux récompenses devraient être traités dans un autre entretien)
Comportement de l'évaluateur/trice	- Attitude ouverte et bienveillante - Écoute active et dialogue bidirectionnel - Commentaires spécifiques et objectifs - Reconnaissance des accomplissements et propositions d'améliorations

SENSIBILISATION AUX BIAIS D'ÉVALUATION

Exemples de biais d'évaluation (Bourhis et al. 2016, p. F-45)

BIAIS	BRÈVE DÉFINITION	EXEMPLE COURT
Effet de halo	Première impression généralisée	« Roger est un gars super sympathique, toujours de bonne humeur. C'est sûr que c'est un employé performant. »
Effet de contraste	Comparaison avec une autre personne	« Edwige, je dirais qu'elle a eu une excellente performance toute l'année... En tout cas, pas comme Martine ! Je viens de l'évaluer, je t'assure que ce n'est pas fort ! »
Effet de similarité	Basé sur des points communs	« Jean-Marc, c'est un gars très organisé. Là-dessus, on se ressemble. C'est un peu normal, on a fait les mêmes études d'ingénieur. »
Tendance centrale	Notes moyennes pour toutes et tous	« Dans mon équipe, il n'y a pas de stars, mais pas de problèmes non plus. Ils sont tous bons, sans plus. »
Tendance extrême	Notes extrêmes, positives ou négatives	« Dans mon équipe, ce n'est pas compliqué, ce sont tous des superstars. Je me demande à quoi ça sert de les évaluer, ils dépassent tous les attentes ! »
Dernière impression	Dernière interaction influente	« Ces derniers jours, j'ai dû corriger des erreurs de Julie à plusieurs reprises. Je dirais que, dans l'ensemble, elle a eu une performance médiocre cette année. »

RECONNAISSANCE ET MISE EN ŒUVRE

Suite aux résultats de performance discutés lors de l'entretien d'évaluation, il convient de mettre en œuvre des actions concrètes de reconnaissance et de développement (à savoir la 4^e étape du processus d'évaluation de la performance présenté dans ces fiches). Celles-ci peuvent inclure :

- des éléments de rémunération monétaire (p. ex. : gratifications, etc.)
- des éléments de rémunération non monétaire (p. ex. : félicitations lors d'un évènement, etc.)
- le développement des compétences (p. ex. : formation selon les besoins identifiés, etc.)
- etc.

Pour plus de détails, vous pouvez consulter les fiches sur la rémunération et le développement des compétences.

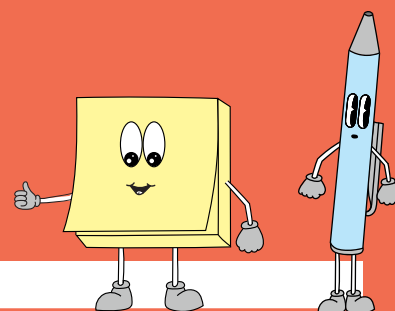
CONSEILS

Attentes clarifiées

Critères définis

Feed-back constructif

Motivation



POUR ALLER PLUS LOIN

- [Évaluation des prestations, portail PME du SECO, Confédération suisse.](#)
- [Relever les défis de la gestion des ressources humaines, St-Onge ; Guerrero ; Haines ; Dextras-Gauthier, 6^e édition, 2021](#)