

L'évaluation multi-sources : qu'en dit la science ?

Article rédigé par Gauthier Franceus – Mars 2019

Actuellement, dans les entreprises et organisations, les processus d'évaluation individuelle prennent différentes formes. Souvent, le responsable d'équipe et le collaborateur évalué complètent chacun un questionnaire relatif aux compétences et/ou aux réalisations du collaborateur évalué. Ensuite, ils en discutent à deux lors d'un entretien. En première ligne, le processus d'évaluation implique ici un évaluateur et une personne évaluée (qui souvent s'auto-évalue également).

Depuis les années 1990, certaines entreprises/organisations mettent en œuvre des processus d'évaluation « multi-sources ». Peut-être connaissez-vous l'évaluation « 360° », il s'agit d'un dispositif multi-sources assez connu.

Cet article nous aide à comprendre les mécanismes sous-jacents de l'évaluation « multi-sources » grâce aux apports d'études scientifiques.

Un panel large d'évaluateurs

Dans les dispositifs d'évaluation multi-sources, les données sont collectées auprès de plusieurs sources. Le responsable d'équipe n'est plus l'unique évaluateur mais l'on va impliquer les collègues directs, les collaborateurs, les collègues d'autres services,... Un facteur important est évidemment que les évaluateurs du panel aient assez de vue sur le travail et sur le comportement de la personne évaluée.

Certains chercheurs suggèrent qu'en plus des parties prenantes internes, des évaluateurs externes fassent partie du processus : les clients/usagers/bénéficiaires, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Ces mêmes chercheurs indiquent que cela permet de détecter d'éventuels écarts entre l'interne et l'externe, ce qui en retour peut aider à développer de meilleures relations. Cependant, il convient de s'assurer que les coûts de la collecte de données externes en justifient les avantages.

Les raisons d'utiliser une évaluation de type « multi-sources »

De tels dispositifs ont des apports identifiés scientifiquement: plus d'objectivité dans les données et donc plus d'adhésion, augmentation de la perception du besoin de s'améliorer/de s'ajuster, plus de développement des compétences, davantage de réalisation des missions,...

Précisons aussi que les études indiquent que l'évaluation multi-sources fonctionne mieux pour des objectifs de développement des collaborateurs que pour des évaluations de type administratif ou des évaluations de performance liées à l'obtention de bonus, de promotion de carrière ou autre.

Attention au contexte de l'entreprise

Bien que très positif, le succès d'un processus d'évaluation multi-sources dépendra en partie du contexte organisationnel entourant son implémentation. Une organisation en restructuration ou en cours de licenciement n'est pas en bonne position pour implémenter un tel processus.

Par ailleurs, les gestionnaires RH ont leur rôle à jouer auprès des participants afin que ces derniers comprennent bien comment un tel dispositif d'évaluation cadre avec les objectifs de l'organisation mais aussi comment le processus est aligné avec les autres processus RH.

La recherche identifie également l'importance d'être clair et prudent dans la stratégie d'implémentation (réunions d'explication/discussion, séances de question).

Anonymat et confidentialité

Plusieurs facteurs influencent l'acceptation d'un tel processus. Parmi eux, l'anonymat de l'évaluateur. Les personnes qui évaluent leur supérieur hiérarchique par exemple sont souvent méfiantes et pensent que leur supérieur pourrait tracer l'évaluation négative laissée à leur propos. Il est

donc démontré que les employés qui croient que leurs réponses sont totalement anonymes donneront une évaluation plus honnête que ceux qui pensent que l'on pourrait remonter jusqu'à eux.

A l'inverse, les personnes évaluées doivent pouvoir avoir une confiance totale dans la confidentialité de ces évaluations. Aussi, elles doivent rassurées sur le fait qu'elles seront les seules à voir les résultats ou au moins qu'elles auront connaissance des personnes qui y auront eu accès.

La facilité de l'outil, facteur de succès

Le temps et les efforts pour participer à l'évaluation multi-sources peuvent être conséquents. La facilité du processus et l'anonymat sont deux thématiques importantes pour les employeurs. Les études indiquent qu'un système d'évaluation en ligne facilite l'anonymat, ce qui augmente le capital confiance. C'est d'ailleurs le choix qu'on fait de nombreuses entreprises cherchant à minimiser le temps et les coûts associés à des évaluations sur papier. Ces entreprises confirment que cela ajoute de la sécurité et de confidentialité au processus, tout en offrant une méthode rapide et pratique. Par ailleurs, des chercheurs pointent de leur côté qu'ils n'ont pas constaté de différence dans les scores en fonction de la manière dont les données ont été collectées (par exemple, par voie électronique par rapport au papier et au crayon). Ce qui est plutôt rassurant. Finalement, un outil en ligne permettra de s'intégrer avec des solutions RH, d'inviter les participants et d'envoyer les résultats en ligne (analyse des données plus rapide).

Les suites à donner aux évaluations

De nombreuses organisations dépensent beaucoup de temps et d'argent dans la phase de collecte des données auprès de tous les travailleurs. Malheureusement peu de personnes évaluées participent à une session de développement ou à une discussion sur base des résultats reçus suite à la collecte des données.

Certaines entreprises permettent ce suivi sur base volontaire. Une étude indique que, dans un panel d'entreprises où 60% d'entre-elles proposaient l'accès à une session de coaching ou à une discussion post-résultats, seulement 20% des personnes évaluées demandaient effectivement cette

entrevue. Or les études montrent que les personnes qui ont eu une discussion ou un coaching sur base de leurs résultats sont davantage engagées dans l'amélioration. Prévoir une étape d'échanges sur base des résultats semble une stratégie gagnante.

Il apparaît dans les études également que laisser le choix des compétences à développer est à préconiser, l'amélioration est plus forte que sur les compétences qu'il n'a pas choisi de développer. Pour terminer, notons que les études nous enseignent que la récurrence des campagnes d'évaluation est un facteur favorisant l'amélioration.

Bibliographie

Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47, 349–356.

Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35–59.

Bolton, G. E., Katok, E., & Ockenfels, A. (2004). How effective are electronic reputation mechanisms? An experimental investigation. *Management Science*, 50, 1587–1602.

Bretz, R. D., Jr., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, 321–352.

Brutus, S., & Derayeh, M. (2002). Multi-source assessment programs in organizations: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 187–201.

Dai, De Meuse & Peterson, A field study on the Impact of Multi-source Feedback on Leadership Competency Development

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.

Funderburg, S. A., & Levy, P. E. (1997). The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group and Organizational Studies*, 22, 210–230.

Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325–351.

Leanne E. Atwater, J. F. Brett, and A. Cherise Charles, Multisource feedback: lessons learned and implications for practice

Levy, P. W., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881–905.

London, M. (2001). The great debate: Should multi-source feedback be used for administration or development only? In D. Bracken, C. Timmreck, & A. Church (Eds.), *The handbook of multi-source feedback* (pp. 368–387). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maurer, T. J., Mitchell, D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87–107.

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 180–198.

Seifert, C. F., Yukl, G., & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers towards subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561–569.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can executive coaches enhance the impact of multi-source feedback on behavior change? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44.

Testa, M. R. (2002). A model for organizational-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 260–269.

Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393–423.

Waldman, D., & Atwater, L. (1998). *The power of 360 degree feedback*. Houston, TX: Gulf.