

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR  
KATIA SHORE**

**L'ÉVALUATION DU RENDEMENT EN PME :  
PROPOSITION D'UN INSTRUMENT D'ÉVALUATION À 360<sup>0</sup>**

**AOÛT 2003**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## **SOMMAIRE**

Depuis des lustres les entreprises font face à une compétition internationale féroce qui les oblige à s'adapter à leur environnement en ayant recours au développement de nouvelles idées et à la recherche de solutions aux divers problèmes afin de survivre ou de prospérer. La gestion des ressources humaines vient au cœur de ces changements car, souvent à l'avant scène, elle est la première à subir et à engendrer des bouleversements. Elle se doit de proposer des voies de gestion qui vont permettre à une entreprise de grandir. Parmi celles-ci, l'une peut avoir une influence sur le bien être de l'organisation et entraîner de grandes répercussions sur la culture d'entreprise ainsi que sur la force compétitive de cette dernière. Il s'agit de l'évaluation du rendement. Dans un contexte de PME, elle est parfois mise en retrait ou même ignorée. Toutefois, pour tout type d'entreprise, elle apporte plusieurs avantages, dont ceux de permettre une connaissance de l'état des rendements et de verbaliser les aspirations de chacun. Elle représente une possibilité de vérification des objectifs et des capacités de chacun dans le présent et projette des pistes d'actions dans l'avenir. Les gestionnaires prévoyants peuvent donc l'utiliser de plusieurs façons afin de permettre, en bout de ligne, une efficacité plus grande et par ricochet, une productivité accrue. Bien que les évaluations ne soient pas

nécessairement adaptées au besoin de chaque individu ou entreprise, il existe un bon nombre de méthodes différentes possédant des avantages et des inconvénients propres à chacune. Dans cette optique, le système à 360° propose une approche différente des méthodes traditionnellement hiérarchiques car elle implique d'une part l'auto-évaluation de l'employé et d'autre part l'évaluation par des personnes autres que le supérieur (subalterne, collègue). Ainsi, le 360° prend son sens dans le fait que le regard de l'évalué fait un tour complet sur lui-même et lui apporte de l'information provenant de toutes les directions. Elle peut s'utiliser autant pour une PME que pour une grande entreprise. L'objet de la présente étude consiste à proposer un instrument d'évaluation du rendement à 360° en contexte de PME. Nos recherches se basent sur un approfondissement de différentes méthodes utilisées en PME ainsi que sur une analyse du fonctionnement de la méthode à 360°.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<i>SOMMAIRE</i> .....	II
<i>TABLE DES MATIÈRES</i> .....	IV
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	VII
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	IX
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	XI
INTRODUCTION.....	1
La gestion des ressources humaines dans les PME .....	2
Problématique managériale et question de recherche .....	15
Objectifs de la recherche.....	16
Structure de la recherche .....	17
CHAPITRE 1: PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE .....	18
1.1 L'évaluation du rendement en contexte de PME .....	19
1.1.1 Pratiques générales .....	20
1.1.2 Personnel responsable.....	23
1.1.3 Objectifs des évaluations de rendement.....	24
1.1.4 Méthodes les plus utilisées.....	28
1.1.5 Éléments importants.....	32
1.2 Comparaison des méthodes utilisées en PME.....	33
1.2.1 Le classement par rang .....	36
1.2.2 La composition ouverte .....	38
1.2.3 Les incidents critiques .....	39
1.2.4 Les échelles graphiques et la mesure de traits .....	42
1.2.5 L'établissement d'objectifs.....	53
1.3 L'évaluation à 360° .....	58
1.3.1 Définition.....	61

1.3.2	Représentation graphique .....	65
1.3.3	Personnel visé .....	70
1.3.4	Champs d'application.....	72
1.3.5	Évaluateurs .....	76
1.3.6	Choix des évaluateurs.....	81
1.3.7	Critères de sélection des évaluateurs.....	87
1.3.8	Forces et faiblesses .....	89
1.3.9	L'implantation.....	92
1.3.10	Fonctionnement du processus.....	97
1.3.11	Fréquence de mise en application.....	99
1.3.12	Instrument à 360°.....	100
CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....		103
2.1	Description des principales étapes de recherche .....	104
2.2	Limites méthodologiques .....	106
2.3	Suggestions de recherches.....	109
CHAPITRE 3 : L'ÉVALUATION À 360° EN CONTEXTE DE PME.....		110
3.1	Définition .....	112
3.2	Représentation graphique.....	113
3.3	Personnel visé .....	114
3.4	Champs d'application .....	115
3.5	Évaluateurs.....	116
3.6	Choix des évaluateurs .....	118
3.7	Forces et faiblesses.....	119
3.8	Implantation.....	122
3.9	Fonctionnement du processus .....	123
3.10	Personnel responsable .....	125
3.11	Fréquence de mise en application .....	125

<i>CHAPITRE 4 : L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION À 360° EN CONTEXTE DE PME</i> .....	127
4.1 Exemple d'un formulaire adapté au 360° .....	128
4.2 Paramètres de conception.....	133
4.3 Proposition d'un instrument à 360° .....	142
<i>CONCLUSION</i> .....	159
<i>RÉFÉRENCES</i> .....	169
<i>APPENDICES</i> .....	179
Appendice A Éléments d'évaluation selon Lapra (1997) .....	181
Appendice B Éléments d'évaluation selon Moulinier (1998) .....	183

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1	Fréquence de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994).....	21
Tableau 2	Formalisation de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994) .....	23
Tableau 3	Responsabilité de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994) .....	24
Tableau 4	Objectifs de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994).....	28
Tableau 5	Méthodes d'évaluation utilisées par les PME (Garand, 1993).....	31
Tableau 6	Comparaison des composantes des méthodes d'évaluation les plus utilisées en PME et de la méthode à 360° (Garand, 1993) .....	35
Tableau 7	Critères d'évaluation du rendement en PME (Fabi et Garand, 1994) .....	49
Tableau 8	Gradations utilisées selon les éléments évalués (Lapra, 1997).....	54
Tableau 9	Champs d'application de l'évaluation à 360° (Rogers, Rogers et Metlay, 2002) .....	75
Tableau 10	Choisir les observateurs : plusieurs options (Handy, Devine et Heath, 1999) .....	83
Tableau 11	Avantages de chaque option (Handy, Devine et Heath, 1999) .....	84
Tableau 12	Inconvénients de chaque option (Handy, Devine et Heath, 1999) .....	85
Tableau 13	Types de formulaires d'évaluation utilisés en entreprise (Rogers, Rogers et Metlay, 2002).....	101



Tableau 14 Composantes de la méthode d'évaluation à 360° ..... 134

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1.	Modèle du système de gestion des ressources humaines et ses principaux défis environnementaux (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990).....	8
Figure 2.	Relations entre les activités et les objectifs de la gestion des ressources humaines (Dolan et Schuler, 1995).....	9
Figure 3.	Éléments clés des systèmes d'évaluation du rendement (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990) .....	12
Figure 4.	Classement par rang (Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts, 1992).....	37
Figure 5.	Formulaire d'incidents critiques d'un assistant de laboratoire (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990) .....	40
Figure 6.	Échelle graduée des comportements d'un préposé au bar (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990).....	43
Figure 7.	Échelle d'évaluation fondée sur l'étude du comportement (bars) appliquée à une dimension d'un poste d'agent des ventes par téléphone (Dolan et Schuler, 1995). .....	44
Figure 8.	Échelle d'évaluation fondée sur les études du comportement appliquée à une dimension d'un poste de gestionnaire (Dolan et Schuler, 1995).....	45
Figure 9.	Échelle de notation (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990).....	46
Figure 10.	Échelle d'observation du comportement (BOS) (Dolan et Schuler, 1995) .....	47
Figure 11.	Les sources multiples d'information (Werner, 1994). ....	66

Figure 12.	Perception multidirectionnelle de l'évaluation à 360° (Handy, Devine et Heath,1999) .....	67
Figure 13.	Les sources multiples d'information de l'évaluation à 360°.....	69
Figure 14.	Processus du 360° - Forward Trust (Handy, Devine et Heath, 1999).....	98
Figure 15.	L'évaluation à 360° en contexte de PME.....	114
Figure 16.	Étapes à respecter par la PME pour l'utilisation de la méthode à 360°.....	124
Figure 17.	Questionnaire «échelle d'observation du comportement» adapté à la méthode à 360°. .....	129
Figure 18.	Exemple de feuille de route pour la méthode à 360°. .....	130
Figure 19.	Exemple 1 de plan de développement. ....	131
Figure 20.	Exemple 2 de plan de développement.....	132

## **REMERCIEMENTS**

Merci à mes parents qui m'ont appuyée dans la démarche d'une maîtrise. Grâce à leur aide et à leur soutien, j'ai poursuivi ma vie académique et aimé ces années. Je leur dois ma persévérance et mes ambitions. Également merci à ma sœur qui, par de simples petites phrases, m'a fait réaliser bien des choses de la vie.

Il convient également de remercier mon époux pour les heures d'écoute, les conseils et les encouragements dont il m'a fait part lorsque je n'avais plus d'énergie. Il a su faire en sorte que ce projet se concrétise en me permettant de passer du temps à sa réalisation. Merci de m'avoir soutenue dans les moments difficiles.

Merci à mon directeur de recherche, le professeur Bruno Fabi, tout d'abord pour avoir cru en moi, mais aussi pour sa franchise, sa compréhension et son ouverture d'esprit. Cette opportunité m'a permis d'éveiller une passion pour la gestion des ressources humaines.

Vous avez tous joué un rôle important dans la réalisation de cet ouvrage et sans vous, ces lignes n'auraient jamais pris forme.

## **INTRODUCTION**

## **La gestion des ressources humaines dans les PME**

Le contexte actuel dans lequel les PME doivent évoluer n'est pas de tout repos. En effet, les auteurs Becker et Gerhart (1996) le démontrent bien:

« Un environnement économique changeant rapidement, caractérisé par des phénomènes tels la globalisation, la déréglementation des marchés, la demande changeante des clients et des investisseurs, ainsi que la compétition toujours grandissante des produits sur le marché, est devenu la norme dans la plupart des organisations. Pour demeurer dans la course, elles doivent continuellement améliorer leur performance en réduisant les coûts, en innovant par de nouveaux produits et procédés, et en améliorant la qualité, la productivité et la rapidité de mise en marché. » (Traduction libre) p. 779.

À tout moment, les entreprises, et encore plus les PME, se voient confrontées à des compétiteurs puissants. Il devient donc essentiel de prendre les moyens nécessaires pour progresser, comme le démontre clairement Sarrazin-Sullivan (1998) dans ses écrits. Les auteurs qui se concentrent sur la PME manifestent leur accord avec cette situation résumée ainsi par Zimmerman (1993) : «Demain sera caractérisé par un monde de complexité encore plus grande, de compétition d'autant plus

féroce que les changements progresseront rapidement. Nous vivons des changements dramatiques au niveau de la main d'œuvre ainsi qu'au niveau des exigences qui lui seront demandées. » (Traduction libre).

Fabi, Garand et Pettersen (1994), pour leur part, rappellent que les PME demeurent soumises, à bien des égards, aux même règles de concurrence internationale que les plus grandes organisations. Toutefois, comme le GREPME (Groupe de Recherche en économie et Gestion des Petites et Moyennes Entreprises, 1997) le démontre, les PME possèdent différents éléments qui les différencient des grandes entreprises et qui les obligent à demeurer vigilantes : la petite taille, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, la stratégie intuitive ou peu formalisée, le système d'information interne peu complexe ou peu organisé et le système d'information externe simple.

Elles doivent donc non seulement revoir leurs façons de procéder mais également «... s'interroger sur leur capacité à s'adapter aux deux phénomènes majeurs de cette fin de siècle : la mondialisation de l'économie et le développement simultané de grands marchés, à l'échelle de continents.» (Julien, Léo et Philippe, 1995).

Dans un tel contexte, le rôle des ressources humaines devient crucial comme le suggèrent plusieurs auteurs dans leurs écrits (Allen et Rush, 1998; Arthur, 1994; Becker et Gerhart 1996; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Gerhart et Milkovich, 1990; Huselid et Becker, 1996; Lapra, 1997; Mac Duffie, 1995).

Généralement, même si une PME ne peut se permettre un service de gestion des ressources humaines (GRH), dû à des effectifs limités, elle doit néanmoins procéder à la comptabilisation des paies, à la gestion des vacances, à la dotation et à la formation de ses nouveaux employés. Le reste des activités se fait souvent reléguer aux oubliettes, comme cela peut être le cas pour l'évaluation car, malheureusement, tous ne reconnaissent pas l'importance de vérifier les aptitudes et les compétences de leur personnel. Pourtant, comme le rapportent St-Onge et Magnan (1994) :

« Les organisations d'aujourd'hui doivent s'ajuster à de multiples changements environnementaux : intensification de la concurrence, rapidité des progrès technologiques, accélération des rythmes d'innovation et de sortie des produits, primauté plus grande du marché, etc. Ces pressions changent la formule de la réussite en affaires et rendent inadaptés les systèmes traditionnels de contrôle. »  
p. 32.

La gestion des ressources humaines englobe de multiples autres éléments, notamment les relations industrielles, la santé et la sécurité,



la formation, le développement organisationnel. Évidemment, dans plusieurs PME, le nombre limité d'employés à gérer ne justifie pas la création d'un service consacré exclusivement à la gestion des ressources humaines. Elle fait souvent partie des tâches accomplies par la direction, à travers la comptabilité et la gestion de la production.

Cependant, la GRH constitue une fonction importante à l'intérieur d'une organisation. En effet, on entend souvent les dirigeants utiliser la formule suivante : « Nos employés, notre plus grande force ». Malgré cela, de nombreuses petites et moyennes entreprises négligent la gestion des ressources humaines et n'investissent pas à ce niveau (West, Lawthom, Patterson et Staniforth, 1996 cité par Patterson, West, Lawthom et Nickell, 1997). Dans leurs études, les auteurs confirment leur hypothèse de départ : les gens constituent une ressource précieuse et la gestion des ressources humaines entraîne une différence significative dans la performance de l'entreprise.

Selon un article publié récemment, certains auteurs (Patterson et al., 1997) confirment l'importance des ressources humaines :

« Les dirigeants sont conscients du fait que les gens font la différence entre le succès et l'échec. L'efficacité avec laquelle les organisations dirigent, développent, motivent, impliquent et encouragent les gens qui y œuvrent à

contribuer volontairement est la clé qui détermine à quel niveau ces organisations performeront. » p. vii.

Les résultats de leur étude démontrent sans équivoque que les pratiques de GRH ont un impact substantiel sur la performance et ce, quel que soit la façon dont on la mesure, soit en termes de productivité, ou soit en termes de profitabilité. Les auteurs concluent qu'il existe une relation significative entre l'attitude d'un individu et la performance de l'organisation. L'importance se situe alors, selon eux, au niveau des gestionnaires, dans la mesure où la productivité et la profitabilité constituent des éléments désirés par l'entreprise. Ces personnes clés doivent porter une attention particulière à leurs employés et à la façon possible de les influencer dans ce sens.

« Pour avoir des avantages compétitifs dans une économie mondiale, les organisations ont instauré des programmes comme la qualité totale, l'implication des employés, l'enrichissement des tâches, la rémunération basée sur les compétences, les équipes de travail autonomes, et les plans de participation aux bénéfices » (Welbourne, Johnson et Erez, 1998). p. 540.

De son côté, Lapra (1997) fait état du fait que la motivation, autrefois un facteur de paix sociale, devient une condition nécessaire au développement d'une entreprise.

Non seulement nombre d'auteurs s'accordent pour dire que la GRH constitue une fonction de gestion importante dans l'entreprise, mais de surcroît plusieurs études démontrent que, malheureusement, elle demeure plutôt informelle dans les PME. Ainsi, une majorité d'entrepreneurs, bien qu'étant conscients de l'importance de la GRH, éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement le personnel (Garand, 1993).

Chaque auteur détermine ses propres champs de compétence de GRH. Ainsi, les résultats de l'étude de Patterson et al. (1997) indiquent deux champs importants de pratiques de GRH :

- L'acquisition et le développement des compétences des employés (incluant la sélection, l'analyse, la formation et l'utilisation de l'évaluation);
- La conception du travail (flexibilité des compétences, responsabilisation, variété et équipes de travail).

Pour leur part, Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990), situent la GRH non seulement en relation avec ses différents volets mais aussi, selon un tout, incluant ses principaux défis environnementaux.

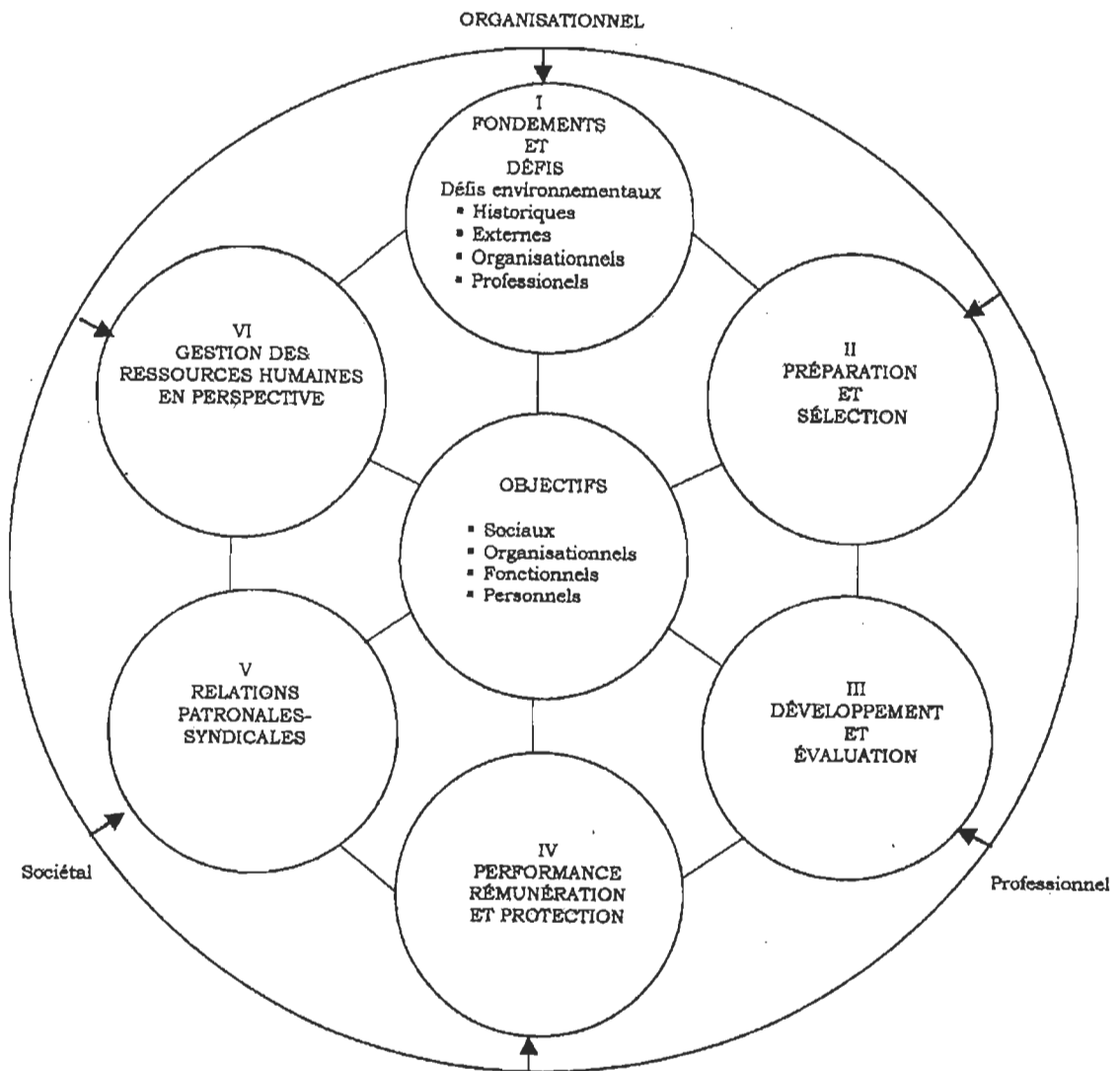


Figure 1. Modèle du système de gestion des ressources humaines et ses principaux défis environnementaux (Werther et al. 1990).

Dolan et Schuler perçoivent également la GRH comme étant en relation avec différentes activités et objectifs.

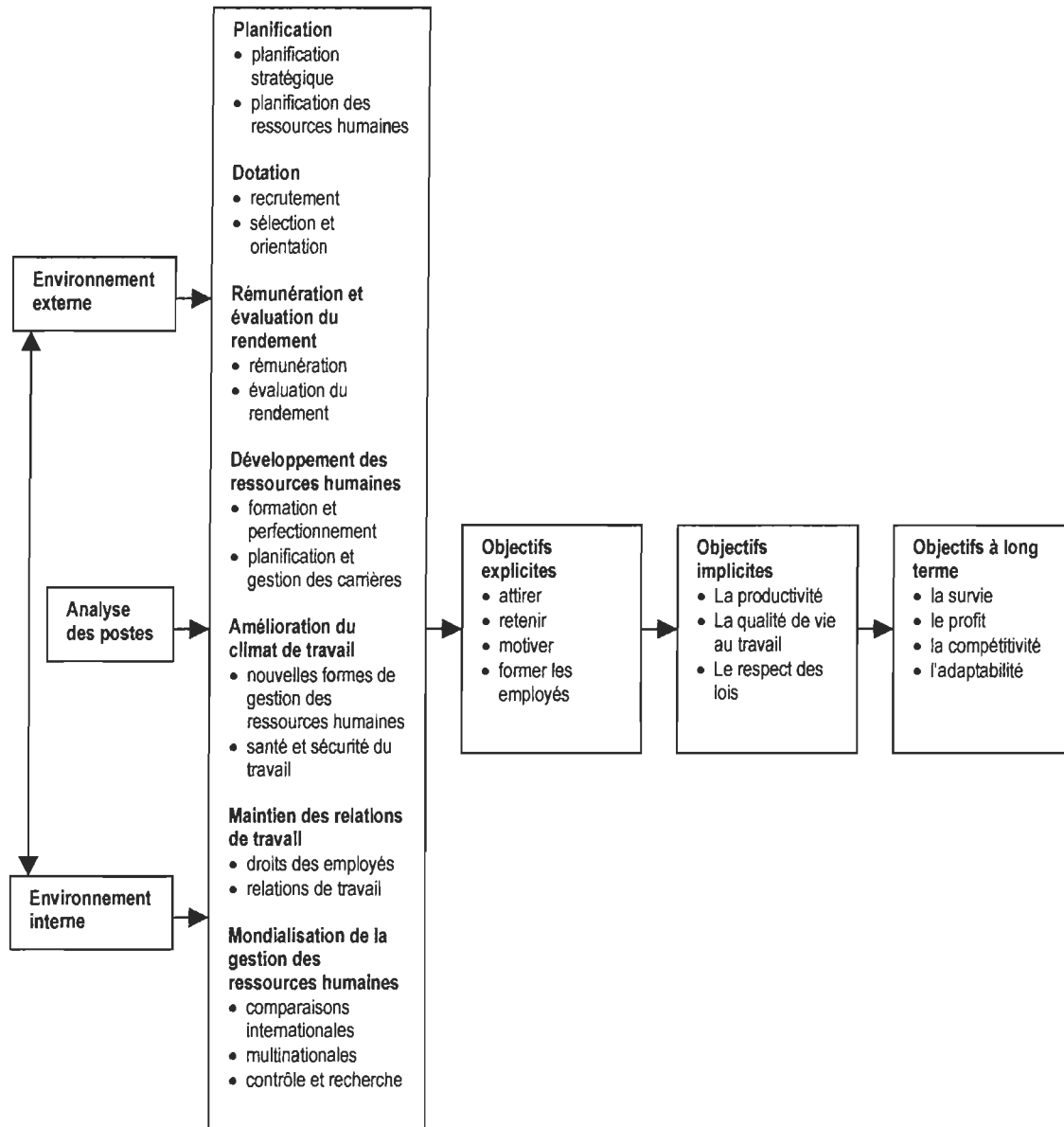


Figure 2. Relations entre les activités et les objectifs de la gestion des ressources humaines (Dolan et Schuler, 1995).

Bien qu'il soit toujours intéressant de remarquer les perceptions des différents auteurs à ce sujet, l'important est de constater les multiples ramifications qui constituent cette fonction.

De façon générale, les sous-systèmes de la GRH les plus connus demeurent les suivants :

#### Relations de travail

- Application de la convention collective (libérations syndicales, griefs, ouvertures de postes...)
- Suivi des dossiers administratifs (absentéisme, disciplinaire...)

#### Développement organisationnel

- Formation de la main d'œuvre
- Évaluation du personnel
- Coaching

#### Santé et sécurité

- Suivi des accidents de travail et des réclamations
- Programmes de prévention (ergonomie, comités santé sécurité...)

#### Dotation

- Recrutement interne (mouvement de personnel, vacances de postes) et externe
- Suivi des probations, des périodes d'essai
- Accueil et intégration
- Planification de la main d'œuvre (En collaboration avec d'autres services comme la production)

## Rémunération

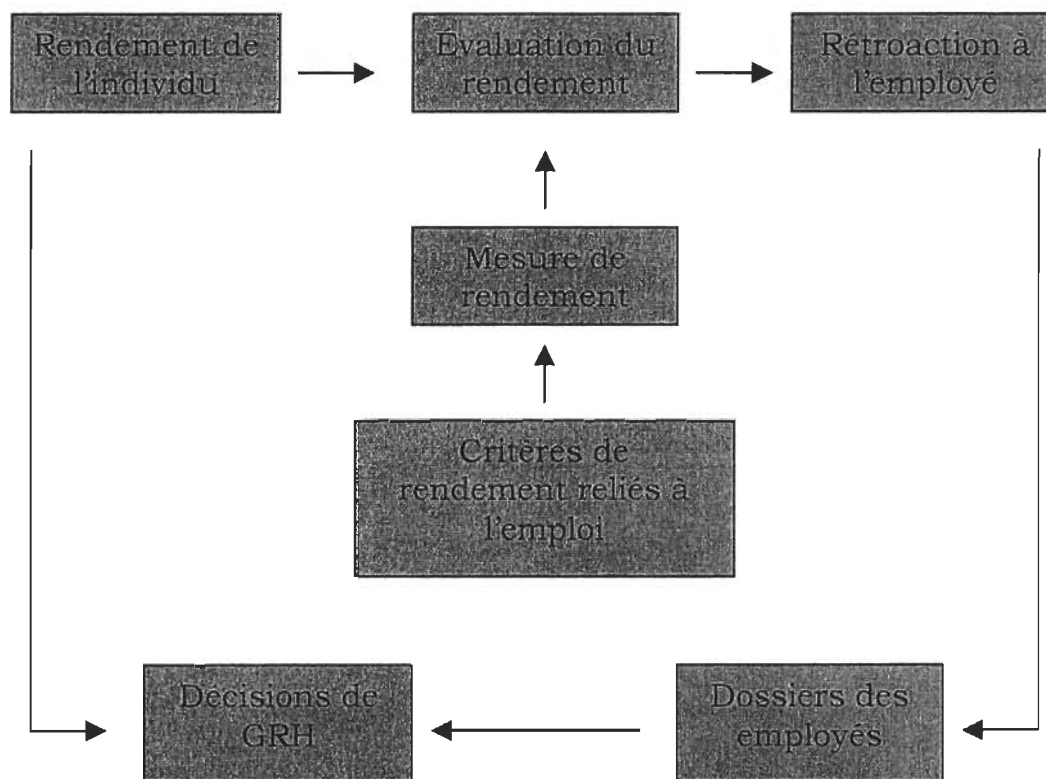
- Gestion de la paie (ajustements, avantages sociaux, primes et allocations de toutes sortes...)

Bref, tous les sous-systèmes compris à l'intérieur de la fonction GRH ont un rôle particulier à jouer. L'évaluation de la performance des employés est depuis longtemps un sujet d'étude important pour les chercheurs (Jourden et Heath, 1996) et constitue un outil primordial pour la gestion d'une entreprise (St-Onge et Magnan, 1994) :

«Tous s'entendent pour dire que de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences de gestion sont dorénavant nécessaires pour assurer la performance à long terme des organisations et que les systèmes de mesures de la performance doivent être ajustés en conséquence. » p. 32.

Mesurer la performance afin de demeurer dans la course devrait alors venir en tête de liste pour toute organisation. Si l'on tient compte du fait qu'une entreprise qui vend des pneus s'assure que son produit, par différents tests de qualité, répond aux critères établis, ne devrait-elle pas également s'assurer que ceux qui le vendent, le fabriquent ou le conçoivent répondent aux critères de l'entreprise, tant au niveau de ses valeurs que de sa vision, par différents tests, dont l'évaluation périodique?

De surcroît, il ne faut pas oublier que la performance des individus est en interrelation directe avec tous les départements et que cela peut impliquer un impact relatif sur les résultats de l'entreprise. L'évaluation du rendement constituera ainsi un outil de gestion important (Gouvernement du Québec, 1995; Moulinier, 1998; Lapra, 1997; Percy, 1992) à insérer à l'intérieur des activités de l'entreprise, tel que démontré dans la figure suivante :



*Figure 3.* Éléments clés des systèmes d'évaluation du rendement (Werther et al.1990).

Selon Percy (1992), afin de faire des choix pour affecter, promouvoir, former et rémunérer, la PME requiert un outil fiable de



définition des postes et d'évaluation des titulaires de ces postes, rôle dévolu à l'instrument d'évaluation.

On trouve de nombreuses méthodes d'évaluation du rendement. Toutefois, il semble qu'il n'existe pas, comme certains l'expliquent (Roger, 1985 cité par Garand, 1993; St-Onge et al. 1998, Thompson, 1991) de système parfait qui s'applique à toutes les entreprises : Le meilleur demeure celui qui répond le plus fidèlement aux besoins et aux objectifs de l'organisation dans laquelle il sera mis en place.

Tout comme Roger (1985, cité par Garand, 1993), de nombreux auteurs s'entendent pour dire qu'une méthode adaptée permet d'améliorer le climat interne, l'efficacité du personnel et la qualité du service à la clientèle.

Toutefois, il faut comprendre qu'une évaluation ayant pour but l'amélioration sera nécessairement différente de celle visant à déterminer les bonus de chacun.

Dans un contexte d'amélioration, il semble qu'une révision par les pairs constitue la façon la plus juste d'évaluer la performance. En effet, il devient plus difficile pour l'employé évalué d'ignorer l'information

lorsqu'elle provient de différentes sources dans son entourage. Les auteurs suivant partagent cette vision: Chabot (2001), Dubois et Dubois (2002), Handy, Devine et Heath (1999), Heathfield (2003), Koebelin (1999), Naud et Sauvé (2002), Thompson, (1991), Waldman, Atwater et Antonioni (1998), Wells (1999).

De plus, il est intéressant de noter que suite à leurs recherches, Cawley, Keeping et Levy (1998) ont démontré que l'implication des employés au niveau du processus d'évaluation apportait une satisfaction importante. Ils ont d'ailleurs identifié cinq (5) façons d'impliquer les employés :

- Offrir des opportunités d'exprimer leurs opinions (valoriser une participation où les gens peuvent s'exprimer).
- Permettre que leurs opinions influencent des évaluations (participation à l'aide de questionnaires et instruments).
- Permettre de s'auto-évaluer.
- Permettre de participer au développement du système d'évaluation.
- Permettre de participer à l'élaboration d'objectifs.

Présentement, les méthodes les plus connues et les plus utilisées en contexte de PME sont le classement par rang, la composition ouverte,

les incidents critiques, les échelles graphiques et la mesure de traits ainsi que l'établissement d'objectifs.

### **Problématique managériale et question de recherche**

Chacune des méthodes d'évaluation utilisées en contexte de PME possède ses propres caractéristiques. Malheureusement, il semble qu'elles font ressortir des bilans incomplets et de l'énergie mal investie.

Toutefois, le type d'évaluation « à 360° » semble offrir une appréciation des compétences et aptitudes de l'employé plus juste grâce à la présence de rétroaction provenant de différentes sources. Cette méthode permet d'engager une nouvelle forme de dialogue entre l'évalué et les dirigeants en se centrant sur des facettes de la performance négligées par les autres processus de feed-back existants, en particulier les évaluations traditionnelles hiérarchiques supérieur/subordonnés (Handy et al., 1999) car elle permet d'impliquer les employés comme le propose Cawley et al. (1998). En contrepartie, l'ajout de plusieurs évaluateurs apporte son lot de complexité. Selon Dubois (2003) plusieurs entreprises abandonnent ce type de programme après un essai ou deux étant donné la gestion difficile du projet, la lourdeur

administrative, la résistance du personnel, une culture non porteuse et les résultats ambigus.

Alors, comment l'évaluation du rendement à 360° peut-elle s'appliquer dans un contexte de PME? Plus précisément, peut-on proposer un instrument d'évaluation du rendement à 360° dans un contexte de PME ?

### **Objectifs de la recherche**

La présente recherche vise à proposer un instrument d'évaluation à 360° applicable à un contexte de PME après avoir pris soin de comparer les différentes méthodes déjà utilisées au niveau des PME<sup>1</sup> et d'analyser en détail la méthode à 360°. La proposition de l'instrument d'évaluation se concentrera, de façon spécifique, sur un type de travailleur précis, c'est-à-dire, un cadre intermédiaire œuvrant dans une PME pouvant avoir de 20 à 500 employés.

---

<sup>1</sup> Nous désirons situer dès à présent que ce mémoire se base sur les notions de PME présentées par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) (1997). Cela signifie que nous baserons nos dires en prenant pour acquis qu'une TPE possède de 0 à 19 employés, une PE de 20 à 99 employés, une ME de 100 à 249 employés, une MGE de 250 à 500 employés et une GE 500 employés et plus.

## **Structure de la recherche**

Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra prendre connaissance au Chapitre 1 du contexte théorique sur lequel s'appuie notre démarche. Nous y constaterons, à la section 1.1, comment l'évaluation du rendement se pratique en contexte de PME. Par la suite, à la section 1.2, nous comparerons les différentes méthodes les plus utilisées en PME selon les recherches de Garand (1993)<sup>2</sup>. Enfin, à la section 1.3, nous analyserons en détail la méthode d'évaluation à 360° dans un contexte général.

Par la suite, nous poursuivrons en expliquant, au Chapitre 2, la méthodologie de la recherche. Le Chapitre 3, pour sa part, traitera de notre position sur l'application de la méthode à 360° en contexte de PME, en reprenant les différentes composantes présentées à la section 1.3. Finalement, le Chapitre 4, présentera l'instrument que nous proposons et ce, toujours en contexte de PME.

---

<sup>2</sup> Garand (1993) ayant effectué une recherche empirique sur les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, nous baserons notre analyse à partir de ses résultats sur les méthodes d'évaluations utilisées en PME.

## **CHAPITRE 1: PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE**

### **1.1 L'évaluation du rendement en contexte de PME**

Le processus d'évaluation du rendement possède plusieurs définitions, selon les auteurs. Ainsi, Schermerhorn, Templer, Cattaneo, Hunt et Osborn (1994) le définissent comme étant : « le processus visant à évaluer de façon officielle le rendement et à mettre en place des mécanismes de rétroaction permettant de procéder aux adaptations nécessaires pour améliorer les résultats ». St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998), s'entendent pour dire que : « l'évaluation comme telle consiste à porter un jugement sur le rendement d'un employé et à en discuter avec lui au cours d'un entretien » .

Bien que seulement deux définitions soient mentionnées, il apparaît possible de dire de façon générale que l'évaluation comprend deux aspects. Le premier étant celui de vérifier le rendement d'un employé, et le second, celui d'assurer un processus de rétroaction à l'individu. Il semble que pour certains dirigeants, l'amélioration future du rendement soit optionnelle. De fait, certaines typologies d'évaluation ne comportent aucune possibilité d'amélioration, comme nous pourrions le voir en détail plus loin dans la section 1.2.

### **1.1.1 Pratiques générales**

Les évaluations ne se font pas toutes selon la même fréquence dans les entreprises, entre autres raisons parce que la nécessité de procéder régulièrement n'est pas encore reconnue par tout le monde (Percy, 1992). Ainsi, certaines préfèrent un suivi annuel, tandis que d'autres optent pour un suivi continu, que ce soit mensuel, trimestriel ou autre. Voici les résultats de l'étude menée par le Gouvernement du Québec (Carmelle, 1993) sur la GRH dans les PME concernant la fréquence de l'évaluation:

- 31 % Continuellement
- 25,8 % Une fois par année
- 19,4 % Au besoin
- 16,7 % Quelques fois par année
- 7 % Tous les mois

Le Tableau 1 de Fabi et Garand (1994) démontre des résultats semblables à ceux de Carmelle (1993).



Tableau 1

Fréquence de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994)

Fréquence	Annuelle	40 à 90%
	Semi-annuelle	25 à 35%
	Trimestrielle; selon l'individu; quotidienne; mensuelle	5 à 15%

Une autre étude citée par Garand (1993) sur les fréquences d'évaluation des PME démontre que :

- environ 45 % optent pour une évaluation annuelle
- 25 % à 30 % préfèrent une évaluation semi-annuelle
- 10 % à 12 % choisissent une évaluation trimestrielle

Selon plusieurs auteurs cités par Garand en 1993 (Audet et al., 1987; Baker, 1955; Hornsby et Kuratko, 1990) il semble que plus la taille de l'entreprise augmente, plus la fréquence d'évaluation diminue pour se faire alors annuellement.

En résumé, nombre d'auteurs s'accordent pour dire que les évaluations se tiennent annuellement (St-Onge et al. 1998; Moulinier, 1998; Houde et Vendette, 1976; Fabi et Garand, 1994). De plus, elles précéderaient les promotions et les augmentations de salaires ou encore,

s'effectueraient au moment de la date d'anniversaire d'entrée en service de chaque employé.

En ce qui concerne les politiques d'évaluation, en contexte de PME, Benoît et Rousseau (1990), cités par Fabi et Garand (1994) (voir Tableau 2) ont retenu que le tiers des PME disposait de politiques écrites, un autre tiers en possédait plutôt sous forme non écrite et 28% n'avaient aucune politique officielle d'évaluation du rendement. Les procédures formelles d'évaluation ne se retrouveraient que dans 30% à 50% des PME, tandis que moins de 25% des entreprises s'appuieraient uniquement sur l'observation.

Par ailleurs, les résultats d'une étude réalisée en 1993 pour le gouvernement du Québec sur 400 PME québécoises (Carmelle, 1993 ; Garand, 1993) précise que non seulement le degré de formalisation augmente avec la taille des entreprises mais outre cela, la plupart des entreprises utilisent des systèmes informels :

- 64 %           Évaluation informelle
- 29 %           Évaluation formelle
- 4,5 %          Aucun système d'évaluation
- 2,5 %          Évaluation également formelle et informelle

Tableau 2

Formalisation de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994)

Politiques écrites	Moy : 32%	20 à 50%
Procédures établies		Moins de 50%
Utilisation de formulaires		Moins de 50%
Pratiques appliquées	Formelles	15 à 50%
	Informelles	Moins de 25%

Il semble donc que la plupart des PME ne portent guère d'intérêt à ce type de pratique de GRH.

### **1.1.2 Personnel responsable**

En PME, selon Fabi et Garand (1994), la responsabilité du processus n'incombe pratiquement jamais au responsable du personnel. Elle relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant, puis du supérieur immédiat à mesure que l'entreprise croît en nombre d'employés. Dès que l'entreprise dépasse 25 employés, cette responsabilité passerait au contremaître ou au superviseur. Le Tableau 3 de la page suivante illustre ces informations.

Tableau 3

Responsabilité de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994)

Responsabilité	Dirigeants :	Propriétaire-dirigeant	45 à 60%
		Cadre supérieur	10 à 40%
	Superviseurs :	Supérieur immédiat	20 à 75%
		Supérieur en chef	5 à 20%
	Responsable du personnel	10 à 30%	
	L'employé lui-même	15 à 25%	
Autres	Moins de 10%		

### ***1.1.3 Objectifs des évaluations de rendement***

L'utilisation d'une méthode d'évaluation devient pourtant essentielle en regard de certains champs d'intervention (Tornow, 1993b; Werner, 1994; Coppenrath et Associés inc, 1997) :

- Profil de compétence : évaluation des ressources de l'entreprise suite à l'élaboration de profils de compétences;
- Évaluation de rendement : rencontre entre le superviseur et l'employé pour dégager les forces et les faiblesses et pour établir un plan de développement;
- Sélection : faciliter la sélection interne pour l'attribution de promotions ou de nouveaux postes;

- Développement des ressources humaines : établissement de plans de développement personnalisés et de plans de formation mieux ciblés;
- Coaching : orienter la carrière d'un employé débutant, muté à un nouveau poste ou après une difficulté;
- Changement organisationnel : faire participer les intervenants dans le cadre d'une restructuration ou de coupures de postes (en particulier dans les grandes entreprises);
- Évaluation salariale : évaluer de façon plus adéquate les compétences d'un employé avant d'avoir les outils pour prendre les décisions concernant le salaire et les avantages sociaux.
- Définition du poste : apercevoir des erreurs et des lacunes au niveau de la définition de tâche.
- Défis externes : Suite à une évaluation faible, le processus permet de vérifier si l'employé n'a pas des problèmes externes qui influencent son rendement. Le cas échéant, l'entreprise pourrait entreprendre un cheminement d'aide.

À ces champs d'intervention, nous pourrions ajouter Équilibre psychologique et émotif car toute personne qui travaille éprouve le besoin de savoir comment son entourage l'apprécie, où elle se situe sur une échelle de valeurs et par rapport aux autres (cf. le besoin d'estime

de reconnaissance dans une hiérarchie des motivations, chez Maslow, Herzberg et Hugues), comme le mentionne si bien Percy (1992).

En effet, en plus d'être essentiel en regard de plusieurs champs d'application, l'entreprise peut utiliser l'entretien d'appréciation pour :

- préciser, mettre à jour la définition de fonction de ses subordonnés et leur espace d'autonomie;
- informer sa propre hiérarchie de ce qui se passe et de ce qui est perçu sur le terrain (information montante);
- être un relais privilégié d'information entre ses supérieurs et ses subordonnés (information descendante) sur les finalités et les orientations fondamentales de l'entreprise, ce qui oblige toute la ligne hiérarchique à préparer les réponses à ces questions;
- évaluer les points forts et les gisements d'amélioration (le potentiel) pour déterminer des axes de progrès (une entreprise devient plus performante grâce à des employés plus performants);
- stimuler ses collaborateurs en sachant valoriser les résultats positifs et faire analyser les erreurs, voire les échecs;

- négocier des objectifs compatibles entre eux et avec les finalités, orientations et axes de progrès retenus, ce qui oblige la hiérarchie à travailler sur le long et le moyen terme, à gérer les échéances, à adopter et faire connaître des décisions cohérentes;
- motiver de telle sorte que chaque collaborateur contribue de la manière la plus efficace possible aux actions entreprises.

Toutefois, tel que présenté au Tableau 4, les résultats des recherches de Fabi et Garand (1994), quant à l'utilisation de l'évaluation du rendement en PME, indiquent les objectifs de l'évaluation lorsqu'elle est utilisée en contexte de PME:

- Communication et motivation
- Analyse des besoins de formation et de développement
- Hausse, maintien ou baisse de rémunération
- Mouvement du personnel
- Discipline
- Validation du recrutement et sélection

Ces objectifs doivent faire l'objet d'une analyse de la part de la direction et doivent être connus de tous afin d'ouvrir la voie dès le début du processus à la transparence et à l'équité.

Tableau 4

Objectifs de l'évaluation en PME (Fabi et Garand, 1994)

Objectifs de l'évaluation	Efficacité relative / 5	
Communication et motivation	•	55 à 75%
Analyse des besoins de formation et de développement	4,00	40 à 80%
Hausse ou baisse de rémunération	4,14	30 à 75%
Mouvement de personnel	4,10	20 ;a 80%
Discipline	3,57	30 à 65%
Validation du recrutement et sélection	3,42	20 à 35%

#### **1.1.4 Méthodes les plus utilisées**

Il convient de mentionner que le style de gestion de l'entreprise influence le choix du système d'évaluation. En effet, les dirigeants peuvent pencher vers une gestion de type autoritaire, contraignante ou de type participative (où une grande liberté d'action est permise à chaque niveau d'exécution).

Toujours selon Fabi et Garand (1994), il semble qu'il y ait des variations selon les strates d'activités des entreprises et que le secteur secondaire et le secteur tertiaire utilisent plus fréquemment un mode formel.



D'autres résultats contenus dans l'étude de Garand (1993), démontrent que les systèmes d'évaluation les plus utilisés dans les PME étaient à :

- 87,8 % basés sur l'observation (informels)
- 47,5 % basés sur les bons coups et les mauvais coups ou sur les incidents critiques (à dominance formelle)
- 29 % basés sur une grille de critères précis (formels)

Cela vient d'ailleurs corroborer les résultats sur le degré de formalisation, à savoir que l'évaluation à tendance informelle domine largement. Selon Fabi et Garand (1994), il semble que les résultats obtenus par plusieurs autres auteurs arrivent à cette même conclusion.

Évidemment, une évaluation informelle demande moins de temps de préparation et d'analyse et s'effectue à coût moindre qu'une évaluation formelle. Pour tout genre d'entreprise, il faut s'assurer que la méthode s'adapte bien à ses besoins. Il devient donc compréhensible que le propriétaire d'une PME avec 5 employés utilise ce type d'évaluation. Pour convaincre une entreprise d'investir du temps et de l'argent dans un système complet, le résultat doit être intéressant et aller de pair avec ses objectifs.

Percevant les lacunes des systèmes existants, certaines organisations se servent de plus d'une méthode à la fois afin de pallier à ce problème. Selon la recherche effectuée par Garand en 1990, plusieurs auteurs (Thériault et Le Louarn, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987 ; Hornsby et Kuratko, 1990) ont noté que la PME aurait généralement recours à plus d'un type d'évaluation, allant jusqu'à quatre ou cinq en même temps. Toutefois, l'entreprise qui fonctionne de cette façon envoie un message confus à ses employés, car chaque méthode vise un but différent. Le Tableau 5 de la page suivante démontre dans quel pourcentage les PME utilisent les différentes méthodes.

Dans ces conditions, il devient fréquent que la personne en charge trouve laborieux de procéder aux évaluations, surtout si il ne s'agit pas de sa charge de travail principale.

L'utilisation d'évaluations à partir d'une grille de critères précis s'effectue principalement dans les organisations de taille moyenne (50 à 199 employés). Les entreprises plus petites se servent plus fréquemment d'appréciations basées sur l'observation. On soupçonne que cela découle du peu de formalisation que l'on retrouve dans les organisations ayant peu de travailleurs.

Tableau 5

Méthodes d'évaluation utilisées par les PME (Garand, 1993)

<b><u>% de PME utilisant la méthode</u></b>	<b><u>Méthode d'évaluation utilisée</u></b>
70 %	Établissement d'objectifs
48 %	Incidents critiques
30%	Échelles graphiques et de mesure des traits
10 %	Composition ouverte
5 %	Classement par rang

Il existe plusieurs types d'évaluations de rendement. Voici les plus connues :

1. Le rangement
2. La comparaison par paires
3. La répartition (distribution) forcée
4. L'évaluation graphique
5. L'incident critique
6. Les échelles graduées de comportement (BOS)
7. La gestion par objectifs
8. La gestion des dossiers de réalisation
9. La gestion des normes de rendement
10. Les indices directs

Notez que les évaluations numérotées de 6 à 10 semblent être les plus utilisées sans égard à la grosseur de l'entreprise selon Schermerhorn et al. (1994), Dolan et Schuler (1995), ainsi que Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992).

### ***1.1.5 Éléments importants***

Évidemment, aucun système n'est parfait et il faut se méfier de certains aspects négligés (Percy, 1992), tels:

- Défaut de systématisation dans les organisations qui ont décidé de s'engager dans la procédure de l'entretien, d'où une différence de traitement entre les salariés;
- Manque de formation préalable en management et aux techniques de communication;
- Défaut de préparation des apprécieurs et des appréciés aux questions qui sont abordées en cours d'entretien;
- Manque de définition préalable de la fonction et de l'espace d'autonomie des apprécieurs qui risquent alors de passer aux yeux de leurs propres subordonnés pour des interlocuteurs non valables;

- Défaut de respect du principe selon lequel le seul supérieur hiérarchique direct doit conduire l'entretien (le court-circuit d'un échelon conduit à sa dévalorisation, la conduite de l'entretien par plusieurs personnes a un effet de tribunal);
- Manque de moyens de gestion: le supérieur hiérarchique ne possède pas assez d'outils pour gérer son personnel. Sa fonction devient alors celle d'une boîte aux lettres;
- Défaut de suivi : le supérieur hiérarchique n'exerce pas ou ne peut exercer de contrôle de la bonne exécution des décisions prises lors de l'entretien qui, peu à peu, perd de sa crédibilité.

Lorsque l'entreprise implante un système ou met en application un type d'évaluation, elle doit alors prendre le temps de valider certains éléments, dont ceux ci-dessus afin de ne pas subir un échec. Une déficience du processus à ce niveau mènerait, en bout de ligne, à un impact négatif sur les employés et leur motivation.

## **1.2 Comparaison des méthodes utilisées en PME**

Nous avons vu précédemment qu'il arrive que les entreprises utilisent plus d'une méthode à la fois dans le but de combler des

lacunes. Comme ce travail se concentre sur la PME, nous trouvons pertinent d'analyser les méthodes les plus utilisées dans ce milieu.

Le choix d'analyse s'est fait à partir des résultats des recherches de Garand (1993) sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME. Il devient alors nécessaire de proposer un tableau récapitulatif (Tableau 6) des cinq (5) méthodes les plus utilisées en contexte de PME, en plus de la méthode à 360°. On peut visualiser rapidement les composantes de chacune.

La prochaine section abordera rapidement les principales caractéristiques de chacune de ces méthodes, afin de permettre de bien situer l'évaluation à 360°, qui sera définie de façon plus élaborée à la section 1.3 puisqu'elle constitue l'essence de la présente recherche<sup>3</sup>. Le détail de chaque méthode provient de différentes sources qui concluent dans le même sens quant à leur fonctionnement (Schermerhorn et al, 1994; Dolan, Schuler et Chrétien, 1998; Werther et al. 1990; Houde et Vendette, 1976).

---

<sup>3</sup> Les composantes présentées dans le Tableau 6 ne seront pas reprises une à une pour chaque méthode puisque nous considérons que le lecteur est en mesure de comprendre de façon générale le fonctionnement des méthodes.

Tableau 6

Comparaison des composantes des méthodes d'évaluation les plus utilisées en PME et de la méthode à 360° (Tiré de Garand, 1993)

	Classement pas rang	Composition ouverte	Incidents critiques	Échelles graphiques et mesure de traits	Gestion par objectifs	360°
1. Évaluation des comportements		X	X	X		X
2. Évaluation des résultats			X		X	X
3. Plan de développement					X	X
4. Coaching					X	X
5. Rétroaction			X		X	X
6. Implication de l'employé					X	X
7. Implication des autres employés				X		X
8. Objectivité des évaluateurs			X			X
9. Élimine l'influence de l'information récente			X		X	X
10. S'adapte à tous les types de postes	X	X	X	X		X
11. Basée sur des critères précis				X		X
12. Caractère quantitatif				X		X
13. Permet la comparaison	X			X		X
14. Simplicité	X	X	X			

### **1.2.1 Le classement par rang**

Basé sur la performance générale de l'individu, le classement par rang est un système très simple qui consiste à classer les employés uniquement en les comparant les uns aux autres et en les positionnant du meilleur au moins bon, soit de façon globale, soit en rapport à des dimensions de rendement choisies.

Cette méthode ne prévoit aucun formulaire, ce qui augmente sa simplicité et constitue une lacune importante. Malheureusement, elle fait appel exclusivement au jugement subjectif de l'évaluateur sans qu'il n'y ait ni encadrement ni critère de référence objectif.

En ce sens, elle ne permet pas l'approfondissement des points à améliorer et elle « ouvre la porte aux biais, à l'effet de halo et à la complaisance » (Houde et Vendette, 1976).

À toute fin pratique, son utilisation devient inutile puisqu'elle n'apporte rien aux employés évalués, si ce n'est que découragement.



<b>Méthode d'évaluation : Rangement</b>		<b>Confidentiel</b>
<b>Important :</b> Lire les instructions avant de commencer		
Classification du groupe : Étude _____		
Service : _____ Évaluateur : _____		
Liste des employés (par ordre alphabétique); inscrire le rang et le nom		
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	10	
	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinez successivement la liste alphabétique et éliminez les noms qui ne vous sont pas familiers.</li> <li>2. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez le meilleur individu. Inscrivez son nom au rang 1 en haut.</li> <li>3. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez l'individu le moins bon. Inscrivez son nom au rang 1 en bas.</li> <li>4. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en haut.</li> <li>5. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en bas.</li> <li>6. Continuez ainsi jusqu'au dernier nom de la liste.</li> </ol>		

Figure 4. Classement par rang (Sekiou et al. 1992).

### **1.2.2 La composition ouverte**

Également appelée évaluation libre (Werther et al. 1990) ou encore évaluation descriptive ou narrative, la composition ouverte est la méthode la plus biaisée car elle peut se faire verbalement ou sous forme de texte continu.

Elle n'offre aucune possibilité de modification de comportement pour l'employé et n'engendre que de la résistance pour les individus qui y sont soumis. Sa faible valeur probante peut même devenir nuisible. En effet, l'évaluateur porte un jugement global sur le rendement de l'individu, sans se baser sur des critères définis et sans utiliser de mesure. De plus, il faut tenir compte que ces derniers ne possèdent pas les mêmes aptitudes, que ce soit à la rédaction d'un rapport ou à l'expression orale. Finalement, le fait que tous les gestionnaires ne disposent pas de la même quantité de temps, peut influencer la qualité de l'entretien ou du rapport. Certains seront portés à bâcler cette tâche.

Cette méthode ne prévoit aucun formulaire particulier. Sa simplicité est augmentée car une simple feuille peut faire l'affaire. Selon

Houde et Vendette (1976), il semble que son existence ait été la base du développement de l'évaluation par incidents critiques.

### **1.2.3 Les incidents critiques**

Aussi appelée incidents significatifs (Werther et al. 1990), la méthode d'incidents critiques se concrétise lorsque le supérieur observe et note les actions particulièrement efficaces ou non de ses employés dans l'accomplissement de leurs tâches.

La rétroaction fournie au subalterne se base sur un comportement spécifique. Les caractéristiques personnelles telles que la fiabilité, la vigueur d'action, ou la loyauté viennent au second plan (Dolan et al., 1988). La possibilité de regrouper les incidents en catégories demeure toujours présente.

Cette technique assez simple s'implante facilement. De plus, elle élimine l'influence de l'information la plus récente, puisque le superviseur note les incidents selon une certaine périodicité et ce, tout au long de l'année.

<b>LABORATOIRES DUBOIS LTÉE</b>			
<b>Formulaire d'incidents critiques</b>			
<b>Instructions:</b> Dans chacune des catégories suivantes, inscrivez les incidents particuliers mettant en évidence des comportements extrêmement bons ou extrêmement faibles de l'employé.			
<b>Nom de l'employé</b> <u>Jean Larochelle</u>		<b>Service</b> <u>Laboratoire de chimie</u>	
<b>Nom de l'évaluateur</b> <u>Denise Fortier</u>		<b>Période d'évaluation</b> <u>Du 1/10 au 1/12</u>	
<b>Contrôle des risques pour la santé</b>			
<b>Date</b>	<b>Comportements positifs de l'employé</b>	<b>Date</b>	<b>Comportements négatifs de l'employé</b>
12/10	Rapporte qu'un barreau est brisé sur une échelle et que l'échelle n'est plus sûre.	3/11	Laisse le boyau d'arrosage de travers dans l'allée de la remise.
15/10	Éteint rapidement un petit feu de déchets.	27/11	Fume dans le dépôt de produits chimiques.
<b>Contrôle des rebuts</b>			
<b>Date</b>	<b>Comportements positifs de l'employé</b>	<b>Date</b>	<b>Comportements négatifs de l'employé</b>
3/10	Trie parmi un chargement de contenants de verre utilisables.	7/11	Utilise des contenants de verre pour des bases, ruinant ainsi le contenant.
		19/11	Utilise de façon répétée du verre pour l'entreposage de la potasse et d'autres bases. Verse de l'acide dans un contenant de plastique, ruinant le dessus du comptoir.

Figure 5. Formulaire d'incidents critiques d'un assistant de laboratoire (Werther et al. 1990).

Elle permet aussi à l'évaluateur de s'appuyer sur des faits au moment de l'analyse et elle favorise l'amélioration du rendement puisque l'employé sait ce que l'on attend de lui (Dolan et Schuler, 1995).

Finalement, il semble que sa force réside dans la possibilité pour l'individu de se perfectionner à l'aide des mécanismes de rétroaction.

Par contre, selon nos recherches, il arrive que des superviseurs la trouvent plus contraignante parce qu'elle exige de leur part une observation constante (suivi hebdomadaire ou journalier). Conséquemment, les employés peuvent se sentir épiés.

Un autre désavantage réside dans la difficulté de relier les incidents à certains critères comparables à tous les individus. En outre, elle ne distingue pas de caractère quantitatif, et ceci nuit aux décisions administratives, car les évaluateurs pourraient recourir aux éléments évalués. De ce fait, elle se combine parfois avec quelques autres méthodes.

Dans son étude, McEvoy (1983, 1984 cité par Garand), propose aux PME de l'utiliser afin d'établir une nette démarcation entre les aspects développement et évaluation lors de leurs sessions d'évaluation du rendement.

Dolan et Schuler (1995) mentionnent une variante pour cette méthode, celle de la liste pondérée d'incidents critiques où il existe un

formulaire structuré qui inclut des catégories de fréquence de réponses telles que : toujours, souvent et rarement.

#### ***1.2.4 Les échelles graphiques et la mesure de traits***

La méthode des échelles graphiques et de la mesure de traits regroupe toutes les diverses appellations suivantes :

- Échelles graduées de comportements
- BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales)
- Échelles de notations / échelles de notations conventionnelles
- Listes de comportements (pondérées)

Ce système d'évaluation, relativement facile à mettre au point, consiste à identifier des comportements pertinents pour un poste donné et à leur attribuer chacun un degré. Les échelles peuvent être continues ou discontinues. Les échelles discontinues possèdent des classes dont chacune offre un degré d'intensité (échelle de faible à élevé ou de rarement à toujours). Les échelles continues consistent en des continuums dont seules les extrémités sont identifiées. Ces comportements servent alors de point de repère pour l'évaluateur qui doit porter un jugement subjectif.

<b>HÔTEL BELLEVUE</b>		
<b>Poste : préposé/e au bar</b>		
<b>Catégorie de comportements : Relations avec les clients</b>		
<b>Rendement exceptionnel</b>	7	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar aide les clients qui en ont besoin.
<b>Très bon</b>	6	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar apaise les disputes avant qu'elles ne dégénèrent en batailles.
<b>Assez bon rendement</b>	5	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar utilise sa discrétion pour décider de continuer ou non de servir un/e client/e ivre qui est avec d'autres clients.
<b>Rendement acceptable</b>	4	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar cesse de servir un/e client/e qui est/sont seul/es
<b>Rendement Assez faible</b>	3	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar converse avec les clients/es qui est/sont seul/es
<b>Rendement faible</b>	2	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar vérifie l'identité des jeunes client/es lors de leur Première visite au bar.
<b>Rendement extrêmement faible</b>	1	Vous pouvez vous attendre à ce que le/la préposé/e au bar ramasse les verres des clients, vides ou non, avec ou sans préavis, lors de la fermeture du bar.

Figure 6. Échelle graduée des comportements d'un préposé au bar (Werther et al. 1990).

Un élément intéressant dans cette méthode provient du fait que l'on peut l'appliquer à plusieurs évaluateurs. En effet, il arrive que les subordonnées et les collègues remplissent le formulaire d'évaluation.

Ses avantages sont les suivants : la possibilité de comparer les employés entre eux, un coût peu élevé ainsi qu'un temps d'implication et de formation minime pour les évaluateurs.

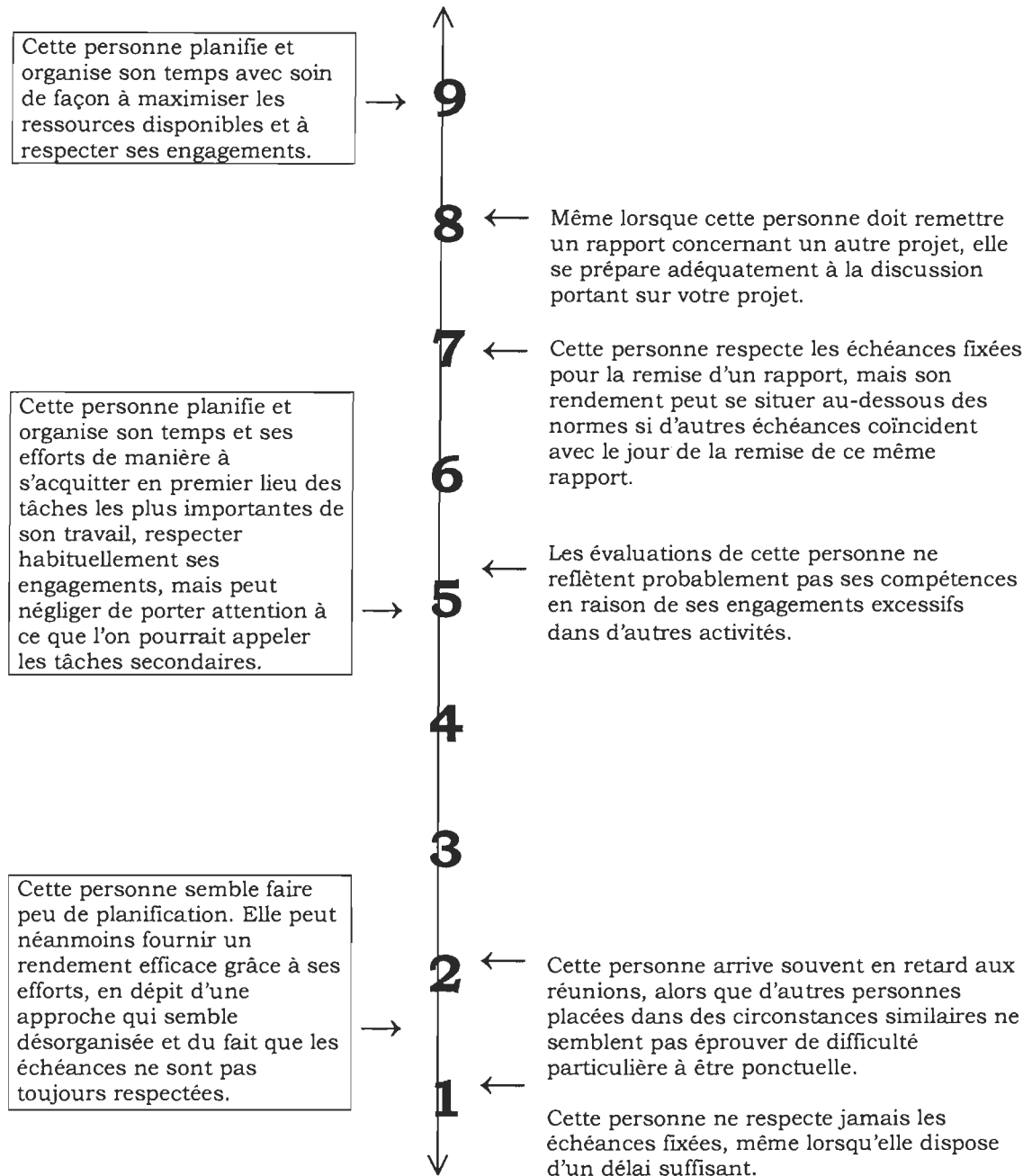
<b>Poste :</b>		<b>Agent des ventes par téléphone</b>
<b>Dimension du poste :</b>		<b>Maîtrise de l'information</b>
<b>1. Rendement excellent</b>		Détermine les besoins des clients et leur fournit de l'information appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité et de courtoisie dans 100% des cas.
<b>2. Bon rendement</b>		Détermine les besoins des clients et leur fournit de l'information appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité et de courtoisie dans 95% des cas.
<b>3. Rendement moyen ou passable</b>		Détermine les besoins des clients et leur fournit de l'information appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité et de courtoisie dans 85% des cas.
<b>4. Piètre rendement</b>		Détermine les besoins des clients et leur fournit de l'information appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité et de courtoisie dans 70% des cas.
<b>5. Rendement inacceptable</b>		Détermine les besoins des clients et leur fournit de l'information appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité et de courtoisie dans 50% des cas.
<b>Source :</b> Reproduit avec l'autorisation de Via Rail.		

*Figure 7.* Échelle d'évaluation fondée sur l'étude du comportement (BARS) appliquée à une dimension d'un poste d'agent des ventes par téléphone (Dolan et Schuler, 1995).



**Poste : Gestionnaire**

**Dimension du poste : Organisation des activités de travail.**



*Figure 8.* Échelle d'évaluation fondée sur les études du comportement appliquée à une dimension d'un poste de gestionnaire (Dolan et Schuler, 1995).

ASSOCIATION COOPÉRATIVE DES FERMES DE L'OUEST						
Échelle de notation						
Instructions : Pour chacun des facteurs de rendement, indiquez sur l'échelle votre évaluation du rendement de l'employé dont le nom apparaît sur le formulaire.						
Nom de l'employé	_____				Service	_____
Nom de l'évaluateur	_____				Date	_____
	Excellent 5	Bon 4	Acceptable 3	Passable 2	Faible 1	
1. Fiabilité	_____	_____	_____	_____	_____	
2. Initiative	_____	_____	_____	_____	_____	
3. Production totale	_____	_____	_____	_____	_____	
4. Assiduité	_____	_____	_____	_____	_____	
5. Coopération	_____	_____	_____	_____	_____	
•	•	•	•	•	•	
•	•	•	•	•	•	
•	•	•	•	•	•	
20. Qualité du travail	_____	_____	_____	_____	_____	
Résultats totaux	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____	= _____
						Résultat total

Figure 9. Échelle de notation (Werther et al. 1990).

Les principaux désavantages se situent tout d'abord au niveau de la très grande subjectivité de l'évaluateur, puis au niveau de l'omission de plusieurs critères de rendement spécifiques afin de rendre l'instrument utilisable pour une variété d'emplois, ce qui diminue la pertinence de la mesure. Conséquemment, la rétroaction donnée à l'employé ne s'avère pas très utile.



l'entreprise compte plusieurs postes similaires car les attitudes générales déterminées servent de base à la rétroaction et à l'orientation ainsi qu'à une évaluation quantitative utile à des fins administratives.

Que doit-on mesurer avec un tel système? Uniquement les éléments sur lesquels les évaluateurs peuvent donner leur opinion. Ainsi, selon Handy et al (1999), quelques-unes des grandes qualités managériales observables et que l'on peut mesurer sont :

- Le leadership
- Le travail d'équipe
- La communication
- La délégation
- Le style de gestion

Selon Fabi et Garand (1994) les critères d'évaluation de rendement les plus utilisés en PME ressemblent un peu aux mêmes que Handy et al.(1999), tel que présenté dans le Tableau 7 à la page suivante.

Comme il subsiste toujours la difficulté de bien déterminer ce que le questionnaire devrait vérifier, s'adjoindre une ressource externe ayant l'expertise requise s'avère parfois nécessaire afin d'obtenir un formulaire éprouvé si l'on tient à ce que le processus fonctionne. Toutefois, nous

Tableau 7

Critères d'évaluation du rendement en PME  
(Fabi et Garand, 1994)

Entre 80 et 95 %	Connaissance du travail Qualité du travail	Objectifs de travail
Entre 70 et 85%	Communication	Potentiel de développement individuel
Entre 55 et 70%	Quantité de travail Intérêts de carrière Motivation Attitudes Organisation Leadership	Jugement Coopération Habilités de gestion Planification Comportements
Entre 40 et 55%	Traits/caractéristiques générales Formation et développement individuel	Maturité Habilités analytiques
Entre 20 et 40 %	Stabilité émotionnelle Connaissance des politiques de la firme Ambition Intégrité	Contrôle de soi Ponctualité Délégation Évaluation du personnel

vous présentons deux visions différentes<sup>4</sup>:

Lapra (1997) :

- Aptitudes générales :
  - Caractère
  - Qualité / Intelligence
  - Jugement
  - Qualités sociales
- Capacités professionnelles
- Aptitudes à exercer certaines fonctions

---

<sup>4</sup> Le détail des éléments à évaluer par Lapra (1997) et Moulinier (1998) se retrouve en appendice.

Moulinier (1998) :

- Les acquis (connaissances techniques et générales, comportement)
- Les résultats de l'année
- Les résultats comparés aux objectifs
- L'organisation et les moyens mis à la disposition du collaborateur et du service
- Les méthodes de travail
- Les attitudes vis-à-vis de l'organisation
- Les initiatives
- Le poste de travail
- Management
- Évolution du moral pendant l'année

Selon Percy (1992), dans la PME les 3 grandes catégories d'évaluation sont :

- Les critères relatifs à la personne (ce qu'elle est)
  - Ses qualités et ses défauts (sens de l'organisation, capacité de décision, persévérance, conscience professionnelle...)
  - Ses aptitudes (capacité d'innovation, créativité, mémoire, analyse des résultats et prise de décisions correctives, adaptation au changement...)

- Sa personnalité (sociabilité, coopération, esprit d'équipe...)
- Ses connaissances (expression orale et écrite, management, compétence dans son domaine, polyvalence...)
- Son potentiel (capacité à résoudre des problèmes, capacité d'accès à des fonctions plus élevées...)
  
- Les critères relatifs au comportement
  - Assiduité
  - Ponctualité
  - Disponibilité
  - Motivation
  - Partage du savoir
  - Suggestions, propositions
  - Autonomie
  - Dynamisme
  - Sens des responsabilités
  - ...
  
- Les critères relatifs aux résultats
  - Quantité de travail
  - Productivité
  - Qualité du travail
  - Respect des budgets

- Tenue des délais
- Tenue des objectifs négociés au cours de l'évaluation précédente
- ...

Selon lui, les appréciations sur la personne deviennent utiles pour évaluer le potentiel, les possibilités de carrière, les promotions, les besoins de formation (savoir, savoir-faire). Les appréciations sur le comportement, quant à elles, permettent d'envisager les actions à entreprendre vis-à-vis de l'intéressé ou de son environnement pour consolider ou améliorer la situation, évaluer d'autres besoins de formation (savoir-être, savoir-faire-faire). Pour finir, les appréciations sur les résultats servent essentiellement à reconnaître les mérites ou démérites de la personne et à les sanctionner (stabilité ou augmentation de salaire, prime, promotions).

Il existe aussi un autre élément important à ne pas omettre à l'intérieur du questionnaire : la cotation. L'attribution d'une cote à un élément devient essentielle si l'entreprise désire utiliser les résultats pour des comparaisons, ou pour situer un individu par rapport au groupe. Chaque façon de faire correspondra au besoin de l'entreprise.



Évidemment, parmi les auteurs, chacun possède sa propre façon d'évaluer les éléments. De façon générale, les gradations se font ainsi :

- toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
- médiocre, passable, acceptable, qualifié, excellent

Toutefois, certains auteurs, dont Lapra (1997), l'évaluateur doit se situer absolument d'un côté ou de l'autre, pas de possibilité de moyenne. De plus, les termes utilisés peuvent être différents selon l'élément évalué. Nous retrouvons cela au Tableau 8 de la page suivante.

### ***1.2.5 L'établissement d'objectifs***

L'établissement d'objectifs, également appelé méthode de gestion par objectifs (GPO) ou encore direction par objectifs (DPO) (Management By Objectives MBO), se base sur une collaboration entre les subordonnés et leurs supérieurs afin de fixer des objectifs précis reliés aux tâches qui relèvent de leur domaine de compétence. Il semble que ce soit une méthode reliée plutôt à des postes comportant des responsabilités comme des professionnels, des gestionnaires et du personnel de direction.

Tableau 8

Gradations utilisées selon les éléments évalués (Lapra, 1997)

<b>Niveau de compétence</b>	<b>Niveau de formation</b>	<b>Niveau de contribution</b>
<p><u>Élémentaire :</u> Le salarié tâtonne et commet des erreurs dans le cadre des actions attendues de sa fonction.</p>	<p><u>Élémentaire :</u> Une formation approfondie sur le métier et les connaissances de base.</p>	<p><u>Insuffisance :</u> Existence d'erreurs et/ou de lacunes majeures dans la prestation attendue de la part du salarié, compte tenu de son expérience dans la fonction.</p>
<p><u>Suffisant :</u> Le salarié ne commet pas ou peu d'erreurs dans le cadre des actions attendues de sa fonction mais il commet des erreurs par rapport à des situations nouvelles - ou exceptionnelles -, voire se trouve dans l'incapacité d'y faire face.</p>	<p><u>Suffisant :</u> Un cursus de formation et d'entraînement sur le métier avec des difficultés progressives qui vont permettre au salarié de gérer la nouveauté des sujets et des situations.</p>	<p><u>Attendu :</u> Pas d'erreur, ni de lacune majeure dans la réalisation de la prestation attendue compte tenu de l'expérience de l'évalué.</p>
<p><u>Très satisfaisant :</u> Le salarié peut prendre en charge avec peu de risques d'erreurs des situations nouvelles ou exceptionnelles. Par contre, il a du mal à conceptualiser et à transmettre son savoir-faire.</p>	<p><u>Très satisfaisant :</u> Un cursus de formation qui apporte une réflexion sur le métier et la façon de l'exercer, face à des actions complémentaires pour développer les capacités d'innovation, de création et de conceptualisation du salarié.</p>	<p><u>Très satisfaisant :</u> La prestation réalisée a comporté un développement et une amélioration momentanées pour la fonction, l'unité ou l'entreprise.</p>
<p><u>Excellent :</u> Le salarié peut prendre en charge les situations évoquées dans le cas précédent. Elles lui sont confiées en priorité. C'est un créateur de savoir-faire nouveau, il enrichit et développe la fonction pour de nouvelles zones d'intervention et de nouveaux champs d'application. Il sait conceptualiser son activité et la transmettre.</p>	<p><u>Excellent :</u> Il s'agira le plus souvent d'un cursus de formation orienté vers un changement de métier et la diversification des activités du salarié en fonction des opportunités qui se présentent.</p>	<p><u>Excellent :</u> La prestation réalisée apporte une croissance et/ou un perfectionnement important et/ou durable pour la fonction, l'unité ou l'entreprise.</p>

Dans son étude, McEvoy (1983, 1984 cité par Garand 1993) précise que la plus grande lacune qu'il ait observée dans les PME en matière de motivation demeure le faible recours à l'établissement d'objectifs, même si les employés guidés par des buts spécifiques deviennent plus productifs que ceux qui n'ont qu'une idée générale ou aucun objectif.

De plus, les objectifs facilitent l'évaluation du rendement, et la rétroaction clarifie les attentes de la direction face au travail des employés. Cela prévient du même coup les mauvaises interprétations qui découlent souvent de l'absence de précision.

En outre, il semble que certaines organisations utilisent au moins un autre type d'évaluation conjointement avec cette méthode afin d'améliorer les résultats. Il s'agit d'une méthode en quatre étapes :

1. Établir les objectifs
2. Déterminer le temps nécessaire à la réalisation de chacun
3. Examiner les résultats, analyser les éléments qui ont permis d'atteindre ou de dépasser les objectifs et trouver les causes qui ont empêché l'accomplissement des objectifs (cette étape peut aider à déterminer les besoins de formation et aussi attirer

l'attention sur les conditions organisationnelles qui affectent le rendement et sur lesquelles l'employé n'a aucun contrôle).

4. Déterminer une nouvelle série d'objectifs incluant ceux qui n'avaient pas été atteints, ainsi que des stratégies afin de réussir à rencontrer les nouveaux et les anciens objectifs.

Bien que le système d'évaluation individualisé tend à donner de bons résultats pour les activités d'orientation (Schermerhorn et al., 1994), un rapport hiérarchique demeure, c'est-à-dire que le supérieur évalue son subalterne. Toutefois, il est possible d'amoinrir ce rapport en amenant le supérieur à changer son rôle de juge pour celui de guide.

Cette méthode ne nécessite pas l'utilisation d'un formulaire particulier mais pour obtenir une certaine valeur, la rétroaction doit être disponible périodiquement et si possible, être consignée par écrit. L'entreprise aurait alors tout intérêt à établir des règles de suivi ainsi qu'un formulaire uniforme pour tous.

Par contre, selon Werther et al. (1990), les biais proviennent de l'impossibilité de mesurer objectivement les degrés de réalisations. Une des difficultés reliée à cette méthode devient la tendance à choisir des objectifs trop ambitieux ou trop restreints, ce qui entraîne une

frustration chez les employés. Cela aura pour conséquence de les démotiver plutôt que de les motiver, comme lorsque les individus se fixent des buts faciles à atteindre afin d'être certains de les réaliser.

Évidemment, les critères d'évaluation ne sont pas les mêmes pour tous, les objectifs étant propres à chaque employé ou à des groupes restreints d'employés. Et comme à la fin de la période de réalisation les objectifs deviendront les critères à partir desquels les employés seront évalués, il ne peut y avoir de critères uniformes.

Toutefois, il existe une possibilité pour pallier à ces problèmes, c'est-à-dire instaurer une approbation obligatoire des objectifs de rendement par les deux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Cependant, ceci ne résoudra pas un autre élément plus négatif qui provient de la difficulté à traduire sous la forme d'éléments à atteindre l'ensemble des dimensions couvertes par un poste donné. Par exemple, le comportement au travail et l'éthique professionnelle sont des dimensions sur lesquelles il est difficile de fixer des objectifs.

Maintenant que nous avons vu les méthodes les plus utilisées en contexte de PME, il est nécessaire de voir en détail le fonctionnement de la méthode à 360° avant d'arriver à notre proposition de ce modèle en contexte de PME.

### **1.3 L'évaluation à 360°**

« Le 360° repose sur un concept d'une extrême simplicité : si les individus souhaitent appréhender clairement leur manière de travailler au sein de l'entreprise, il leur suffit d'interroger leur environnement professionnel ou le personnel, les collègues, les cadres opérationnels et même les clients. C'est le meilleur moyen d'obtenir des données précises sur le comportement, la communication des individus et leur impact sur l'environnement. » (Handy et al., 1999). P. 11.

Cet énoncé résume la pensée de plusieurs auteurs (Mc Garvey et Smith, 1993; Dubois, 2003; Thompson, 1991; Werner, 1994; Moulinier, 1998; Bernardin, Dhamus et Redmon, 1993; Robert Coppenrath et associés, 1997; Carless, Mann et Wearing, 1998; Percy 1992) dont quelques-uns seront cités plus particulièrement dans la section qui suit.

L'évaluation 360° suscite un engouement général assez récent. Selon Dubois (2003) plus de 95% des entreprises du classement

de la revue Fortune 500 recourent à cette méthode d'évaluation de la performance.

Selon VandeWalle et Cummings (1997), le fait de chercher à obtenir de la rétroaction suscite les individus « ...à améliorer leur performance dans leurs tâches, à réduire l'incertitude et à apprendre les ficelles d'un nouvel emploi. » (Traduction libre). Cette méthode est donc une méthode assez complète en ce qui concerne l'obtention d'informations (Maurer, Raju et Collins, 1998).

Ce système possède des liens de parenté avec d'autres façons de procéder qui lui ressemblent et que certaines entreprises appliquent depuis fort longtemps, c'est-à-dire la mesure de traits et la gestion par objectifs.

D'ailleurs, dans le domaine militaire, cela fait belle lurette que l'évaluation par les pairs fait partie intégrante du processus. (Hollander, 1954 cité par Werner, 1994).

Selon Thompson (1991), de nombreuses autres organisations semblent prêtes à donner une chance à ce type d'évaluation. En fait, plusieurs entreprises ont compris le principe du 360° et ont mis en

application cette façon de faire comme l'indique Moulinier (1998) : Rank-Xeros, British Petroleum France, Banque d'Angleterre, British Airways, Motorola, Renault.

De leur côté, Handy et al. (1999) identifient eux aussi de grandes entreprises qui utilisent le 360°, notamment 3M, Sears, WH Smith, Yorkshire Water, United Distilled, Forward Trust, Tesco et bien d'autres.

Bernardin, Dahmus et Redmon(1993) nomment également d'autres entreprises qui utilisent cette méthode et indiquent aussi de quelle façon et à quelles fins les entreprises appliquent cette méthode. Ainsi, chez IBM par exemple, les subordonnés évaluent leurs supérieurs depuis les années 60. Domtar, la STCUM, les Hôtels Delta et W.L. Gore et Associates procèdent également de cette façon.

D'autres se servent du « upward appraisal », l'évaluation uniquement par les subordonnés : Bank of America, Wells Fargo, GTE, certaines divisions de Ford Motor Company, RCA, Johnson et Johnson...

Le nombre d'entreprises utilisant cette méthode est donc, de façon évidente, en croissance. Mais il semble qu'il ne soit pas toujours



question du même type d'évaluation. Alors, qu'est-ce au juste que le 360° ?

### **1.3.1 Définition**

Tout d'abord, il faut mentionner que l'évaluation à 360° possède plusieurs appellations qui se ressemblent toutes: « évaluation 360 », « rétroaction à 360° », « bilan multi-sources », « bilan multi-perspectives », « rapport critique à 360° », « feedback 360° » et « 360° review ». Ne sont nommés ici que les principaux termes utilisés. Chez certains auteurs, ce type d'évaluation s'appelle tout simplement le « 360 ». Ce terme, bien que plus court, est, sans contredit, tout aussi révélateur.

L'évaluation 360° se définit par son terme lui-même. En effet, dire « trois cent soixante degrés », signifie faire un tour complet sur soi et revenir à sa position initiale. Cette expression est d'ailleurs utilisée en sport, notamment en ski acrobatique où le skieur fait un tour complet sur lui-même, dans les airs, avant de poursuivre sa descente. Ainsi, ce système demande et permet une rétroaction provenant de toutes les

sources avec lesquelles l'évalué entre en contact, avant de revenir à l'individu lui-même et analyser ces données.

De façon générale, la définition de Romano (1993 cité par Werner 1994) « Rétroaction qui consiste à aller chercher de l'information dans le cercle le plus large de personnes concernées » exprime bien ce que pensent les auteurs consultés.

Par contre, la société Robert Coppenrath et associés (1997) a élaboré une définition beaucoup plus complexe qui rejoint tout de même, elle aussi, assez bien le principe de base :

« Processus de feedback confidentiel provenant de multiples perspectives comme l'auto évaluation, l'évaluation du patron, l'évaluation des pairs, l'évaluation des employés, l'évaluation des clients, par un questionnaire élaboré à partir des compétences clés d'un poste donné pour l'évaluation des compétences d'une personne par rapport à un poste donné afin d'identifier les écarts existants et élaborer un plan de développement pour améliorer les compétences de l'individu en regard du poste. » p.4.

La principale différence entre les deux définitions présentées et la majorité des écrits sur le sujet, se situe au niveau de l'élaboration d'objectifs. La première se concentre d'avantage sur les évaluateurs que

sur le contenu. Cela entraîne une différence au niveau des résultats relativement à la fiabilité ainsi qu'à la charge de travail et d'analyse.

Tous les auteurs ne mentionnent pas la nécessité absolue d'inclure des objectifs à atteindre. Par exemple, pour Handy et al. (1999), « Le 360° feed-back est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. » Ces auteurs se concentrent surtout sur le système appliqué à des cadres et démontrent que le 360° devient un outil puissant d'évolution des cadres en leur faisant mesurer le fossé qui sépare souvent leur intention en égard à l'effet provoqué sur les autres.

Par exemple, Carless et al. (1998) ont étudié la relation entre ce type d'évaluation et deux éléments : le leadership et la performance managériale en prenant comme évaluateurs le supérieur, l'évalué et deux subalternes. Ces éléments laissent croire à la possibilité de faire une évaluation 360° en ajoutant simplement une perspective multiple aux processus déjà existants, par exemple, à la gestion par objectifs et aux échelles de notation.

Donc, si l'on retient la définition de Romano, sans tenir compte du contenu, le lecteur pourrait assumer que toute méthode utilisée avec le cercle le plus large d'évaluateurs serait de type 360°.

Toutefois, en s'attardant à la définition de Copenrath, on s'aperçoit que le contenu se base sur une gestion par objectifs. Cela ressemble beaucoup à la méthode GPO. Il devient donc logique que ce type d'évaluation, remis à plusieurs évaluateurs, devienne une évaluation 360°.

Dans un autre ordre d'idées, on considère que cette méthode constitue un outil devant s'intégrer à l'intérieur de l'entretien qui, lui-même est un moment privilégié pour la rétroaction. Le 360° ne devrait donc pas se substituer à l'entretien annuel car il y a certains éléments que seul le superviseur peut faire ressortir au moment de l'entretien.

Il persiste une certaine ambiguïté au niveau de l'établissement de la définition du processus d'évaluation à 360°. Cette constatation engendre la question suivante: étant donné que certaines entreprises utilisent déjà plusieurs méthodes, l'ajout d'appréciations par les pairs et par le principal intéressé, amènera-t-il une évaluation à 360°?

### **1.3.2 Représentation graphique**

Il est toujours intéressant de voir comment les auteurs représentent une méthode d'évaluation à l'aide d'une représentation graphique. Malheureusement, peu d'auteurs s'avancent sur ce terrain. Les articles et ouvrages consultés n'en contenaient pas, à l'exception de Werner (1994) et de Handy et al. (1999) dont les représentations graphiques se trouvent aux pages suivantes.

Bien que la représentation graphique de Werner soit tout de même assez juste, il y a des éléments importants qui ont été omis. Tout d'abord, l'auto-évaluation de l'employé concerné n'est pas visualisée. De plus, en ce qui concerne les clients externes, internes et les actionnaires, on ne peut percevoir l'interaction entre l'évaluateur et l'employé évalué. Finalement, il n'y a aucune mention de collègues, de mentor ou d'une personne ayant le coaching pour mission, mais seulement de pairs.

Pour le reste, il ne s'agit, à notre avis, que d'oublis mineurs. Par exemple, les clients externes, internes et les actionnaires se retrouvent tous dans le même ovale. Pourtant, il n'existe aucun lien entre eux, à

l'exception de leur existence à l'extérieur du cercle de premier niveau. Il n'est donc pas nécessaire de les insérer dans un ovale. De plus, il ne faut pas oublier que pour certains types de postes, les clients externes peuvent devenir des évaluateurs de premier niveau. Il faut cependant souligner que notre analyse ne relève que d'un raisonnement bien personnel puisque n'ayant pas eu le chance de discuter avec l'auteur.

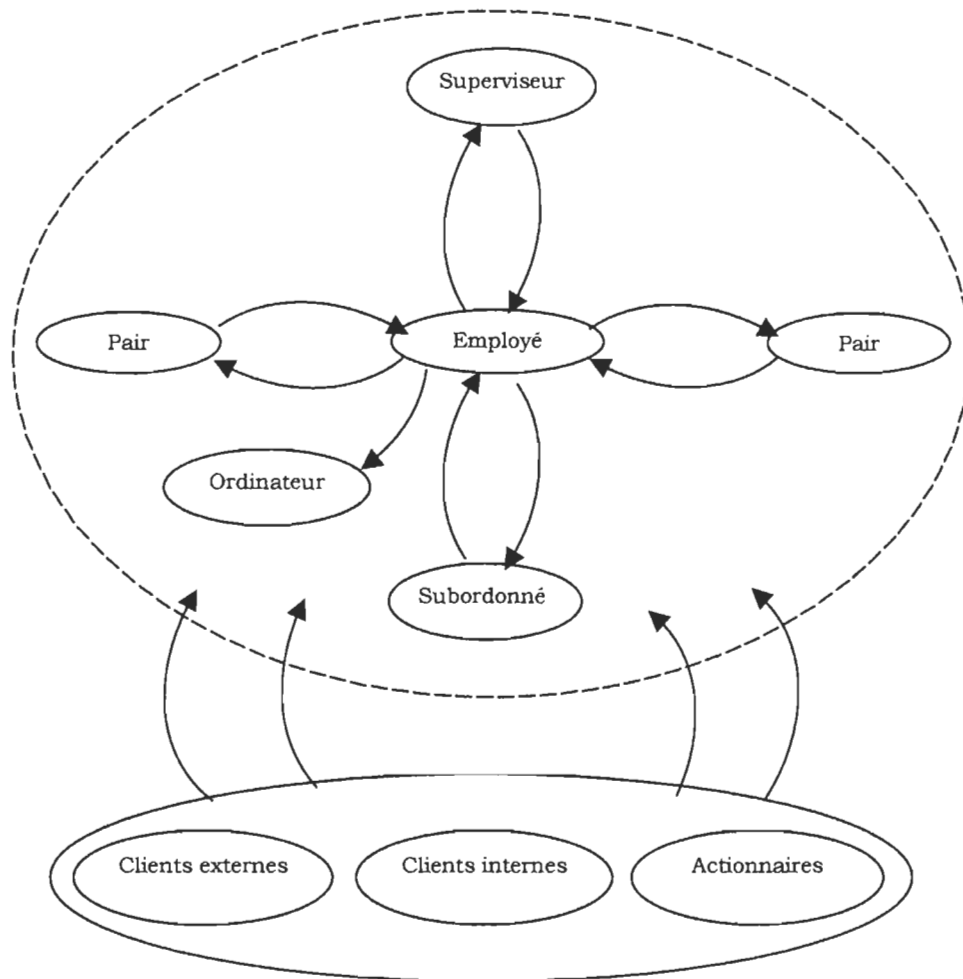


Figure 11. Les sources multiples d'information (Werner, 1994).

En ce qui concerne la Figure 12 de Handy et al. (1999), qui semble assez juste, on retrouve les mêmes éléments manquants que dans l'illustration de Werner.

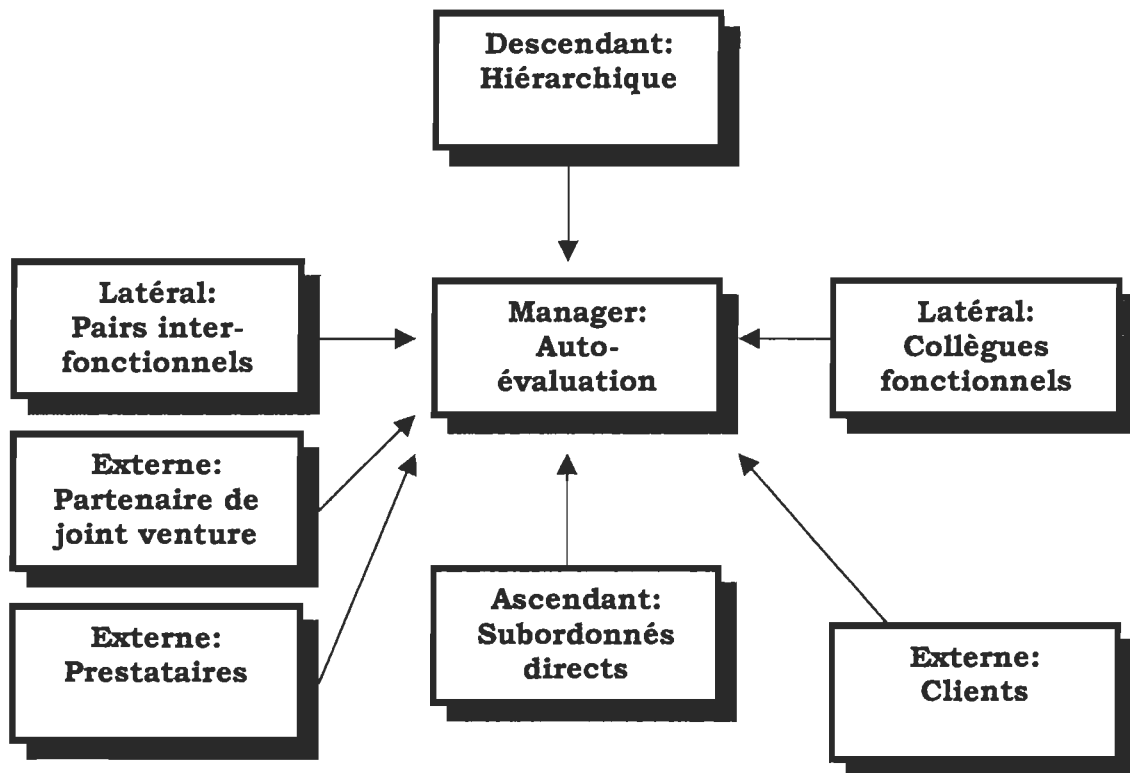


Figure 12. Perception multidirectionnelle de l'évaluation à 360° (Handy et al. 1999).

En fait, visuellement il n'est pas évident que le manager s'évalue lui-même, même si un texte l'indique (auto-évaluation). De plus, les flèches n'indiquent pas d'interaction entre les évaluateurs et la personne évaluée. Finalement, il n'y a pas d'indication concernant l'appartenance

des évaluateurs au milieu interne ou externe de l'entreprise. Toutefois, il y a respect de la hiérarchie, les éléments étant placés de façon à respecter une certaine relation les uns des autres.

Le manque de représentation a donc donné lieu à la conception d'une représentation dans le cadre de ce mémoire afin de bien illustrer d'une part notre point de vue et d'autre part, de pallier aux éléments visuels que nous croyons manquants.

La Figure 13 de la page suivante met en image les différentes perspectives que nous désirons souligner. Elle permet de bien comprendre la signification des éléments à l'aide d'indications visuelles.

Tout d'abord, on situe aisément que les sources d'information proviennent de l'intérieur de l'entreprise, de l'extérieur de l'entreprise ou d'une position à mi-chemin entre les deux (ordinateur), à l'aide de la légende. Puis, on dénote le respect d'une certaine hiérarchie visuelle car le superviseur et le mentor se situent au-dessus de l'employé; Les pairs et les collègues se positionnent sur les côtés et les subordonnés sont au-dessous.



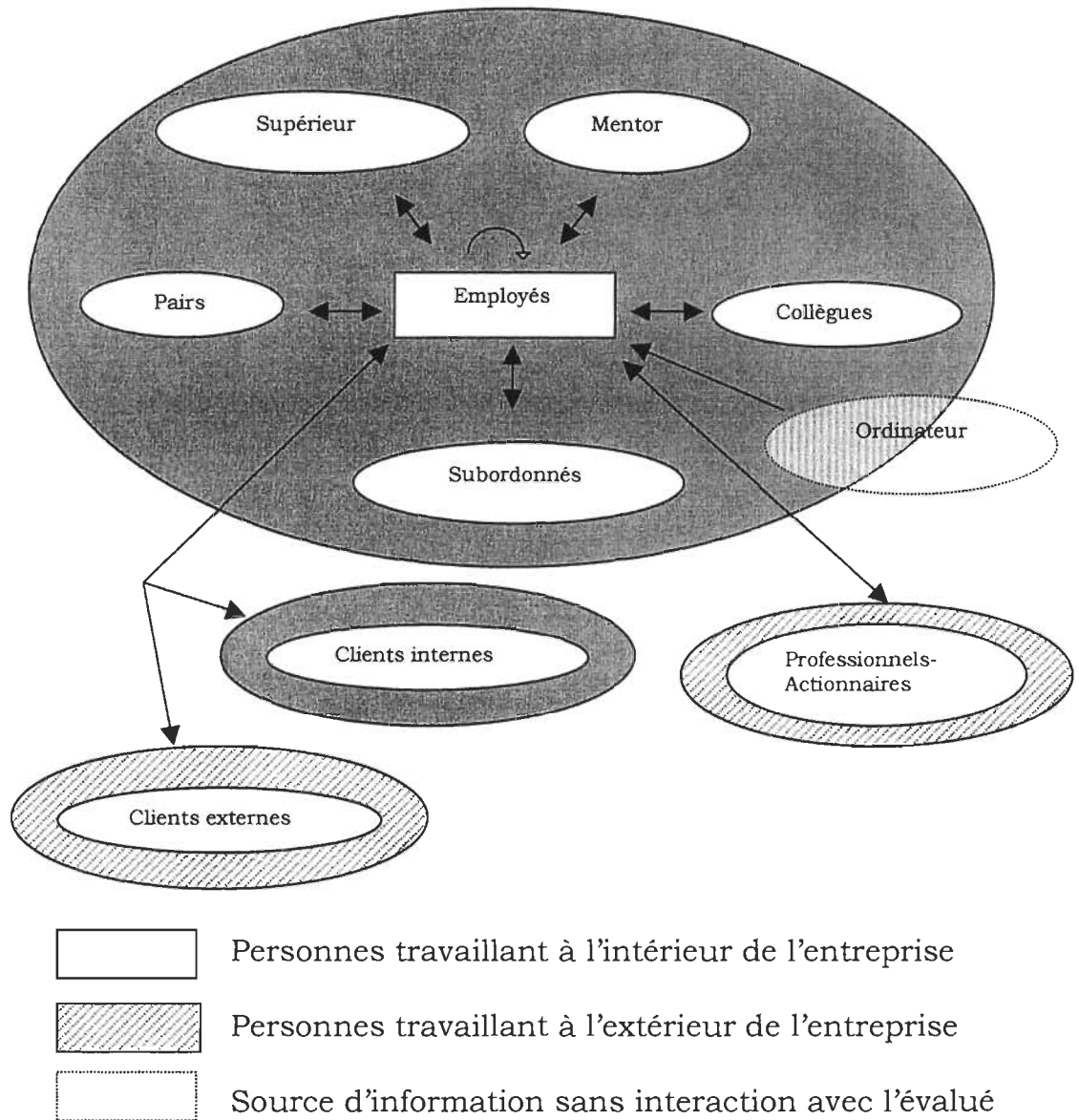


Figure 13. Les sources multiples d'information de l'évaluation à 360°.

Les flèches indiquent les relations entre les évaluateurs et l'employé évalué. Une flèche à sens unique dénote qu'il n'y a pas

d'interaction. Comme c'est le cas pour l'ordinateur qui peut être une source d'information, ainsi que pour l'employé évalué car il s'évalue lui-même.

Nous pouvons faire ressortir de ces représentations un point commun: leur complexité. Mais qu'arrive-t-il avec la PME? Devient-il nécessaire d'avoir une vision aussi large et englobante? Certes non! Car cela aurait pour résultat l'abandon inévitable de la méthode. Il faudra donc un modèle ainsi qu'une définition adaptés spécifiquement aux PME, ce que nous verrons au Chapitre 3.

### ***1.3.3 Personnel visé***

Sans nécessairement empêcher que tous les employés soient visés par un système 360, les auteurs, par exemple Handy et al., (1999) Rogers, Rogers et Metlay, (2002) et Mc Garvey et Smith (1993), semblent associer ce type d'évaluation plus particulièrement aux cadres intermédiaires et supérieurs. Les recherches de Handy et al. (1999) démontrent que de nombreuses entreprises qui en font usage envisagent la possibilité de l'étendre à un plus grand nombre de collaborateurs.

Ce système s'appliquerait donc mieux aux cadres, superviseurs et managers. En fait, aux personnes ayant un degré de responsabilité important dans une entreprise. Pourquoi? Et bien, selon Handy et al. (1999), il semble que les évalués aient peur d'obtenir de l'information sur eux-même provenant de différentes sources, à l'exception des managers qui y voient là une opportunité de mieux cerner et d'évaluer leurs aptitudes et talents réels.

Étant en compétition avec leurs collègues pour des promotions plus rares dans le contexte actuel, ils ont abandonné l'illusion d'effectuer toute leur carrière dans la même entreprise. La nécessité d'obtenir une information claire, qui reflète précisément leur performance, pourrait devenir leur meilleur atout. Car « ...un feed-back puisant aux multiples sources du contexte professionnel peut être le miroir fidèle qui leur ouvrira de nouvelles perspectives sur leur comportement et leurs performances. » (Handy et al. 1999).

D'après les recherches de M<sup>c</sup> Garvey et Smith (1993), il semble qu'un tiers des dirigeants accueille favorablement l'évaluation par leurs subalternes. Un autre tiers se soumet aux exigences de l'entreprise de tout type et dès qu'ils perçoivent des résultats, ils deviennent plus

enthousiastes. Le dernier tiers, pour sa part, perçoit cette approche comme une intrusion et ne veut absolument pas en entendre parler.

Toutefois, les auteurs n'éliminent pas son application envers un personnel non-cadre. Évidemment, si les craintes sont fortes à ce niveau, une implantation plus rigoureuse devra être menée (voir Chapitre 3, section 3.8). Il faudra, de toute façon, que le personnel cadre et la direction prêchent l'exemple.

#### ***1.3.4 Champs d'application***

Robert Copenrath et associés (1997), Werner (1994), Tornow (1993a) s'entendent pour dire que généralement, les champs d'application pour les évaluations se résument ainsi :

- À des fins d'évaluation : Les résultats proposés par l'évaluation donnent de l'information sur le rendement de l'employé.
- À des fins de développement de personnel : Elle peut aider les gestionnaires et les employés à acquérir une meilleure connaissance d'eux-mêmes, en particulier lorsque leur auto-évaluation contredit

l'évaluation de leurs collègues. Certaines entreprises utilisent cette méthode afin de connaître les besoins de formation des employés.

- À des fins de planification organisationnelle : L'information recueillie peut être utilisée afin de prévoir la réussite des gestionnaires dans leurs futurs postes.
  
- Afin de faciliter le changement organisationnel : Étant donné que cette méthode évalue les résultats et les comportements, elle permet ainsi de s'assurer que le comportement des gestionnaires est cohérent avec la stratégie d'affaire de l'organisation et avec les valeurs que l'entreprise met de l'avant (par exemple, favoriser le travail d'équipe et la délégation de pouvoirs).

Il semble y avoir plusieurs champs d'application pour ce système. Selon Handy et al. (1999) le 360° peut soutenir principalement trois (3) applications : le développement personnel, l'évaluation et les décisions liées à la rémunération. De façon générale, les auteurs mentionnent les mêmes champs d'application.

Par contre, cela ne veut pas dire qu'un tel système doive automatiquement servir à tous ces champs.

Selon leurs recherches, la majorité des entreprises utilise le 360° dans l'unique but de soutenir la formation et le développement. De nombreuses autres sont fortement tentées par la possibilité de l'utiliser pour soutenir d'autres processus RH.

Le Tableau 9 illustre les résultats des recherches de Rogers et al. (2002) sur 43 entreprises qui utilisent cette méthode. Il apparaît évident que ce système devrait surtout être utilisé à certains niveaux dont la planification du développement individuel, le coaching et la rétroaction.

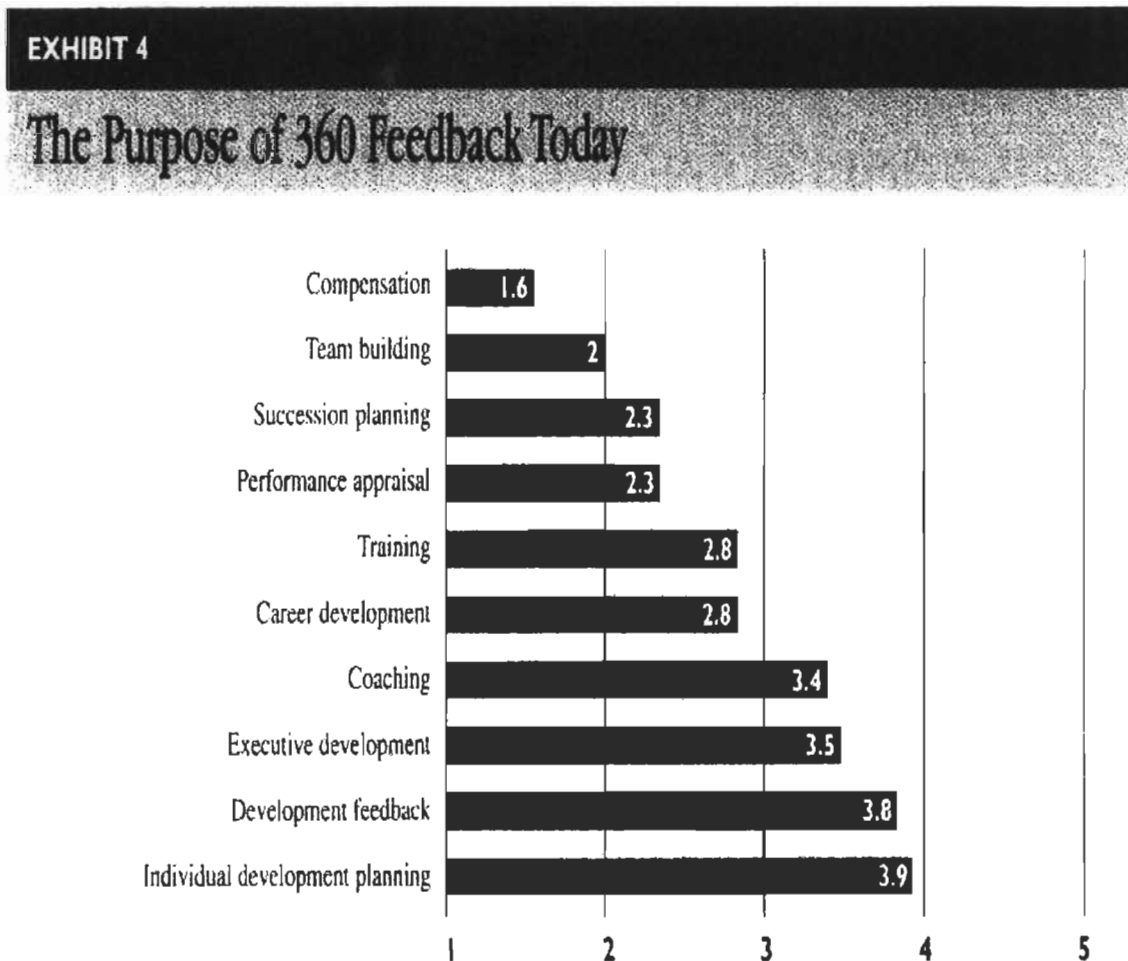
Chaque entreprise doit donc prendre le temps de considérer l'outil de façon globale et de fixer les objectifs qu'elle veut lui attribuer.

À cet effet, Handy et al. (1999) mentionnent également qu'il existe diverses raisons pour lesquelles les entreprises utilisent le 360°. Ils les regroupent d'ailleurs en quatre (4) grandes catégories :

- Étendre le processus d'évaluation
- Améliorer la performance des individus-clés ou de groupes de managers
- Enraciner solidement les compétences essentielles
- Stimuler et favoriser le changement de culture

Tableau 9

Champs d'application de l'évaluation à 360°  
(Rogers et al. 2002)



En résumé, dans le cas où l'employé travaille bien, cela lui permettra, entre autres, de faire valoir son importance et sa valeur au sein de l'entreprise. Ceci pourra l'aider, par exemple, pour une

augmentation de salaire, une mutation ou une promotion (Évaluation des résultats obtenus).

Dans le cas d'un employé ayant des difficultés, elle permettra au service des ressources humaines de cibler les points faibles à améliorer et à fixer un plan d'action (à l'instar de la méthode de gestion par objectifs).

### ***1.3.5 Évaluateurs***

Contrairement aux autres méthodes présentées, le 360° exclut le plus possible le rapport hiérarchique qui domine les autres évaluations. Cet élément, le plus important selon nous, fait sa principale force. Avec ce système, plusieurs personnes se voient attribuer un rôle important. Principalement l'employé, mais également le gestionnaire et les pairs. Selon les postes occupés, des subalternes, des clients ou un mentor s'ajouteront.

Comme vu précédemment, ce système ne peut exister si l'employé ne s'évalue pas lui-même. Pourtant, selon Garand (1993) des résultats de recherche démontrent que les données utilisées pour l'évaluation du



rendement proviennent principalement des superviseurs, du supérieur immédiat, des collègues, puis, à un moindre degré, du travailleur évalué, de ses subordonnés et des clients avec lesquels il transige.

Pourtant, il demeure important d'impliquer l'individu, car « ...non seulement le salarié participe activement à sa propre évaluation, non seulement il négocie avec sa hiérarchie les axes de progrès, les objectifs, l'évolution de sa carrière, mais il est, en outre, appelé à se comporter en force de proposition. » (Percy, 1992)

Hazucha, Hezlett et Schneider (1993 cité par Werner, 1994) soutiennent que la crédibilité de la rétroaction se trouve améliorée lorsque celle-ci émane de multiples sources. En effet, une évaluation qui ne provient que d'une seule opinion, en plus uniquement dans un ordre hiérarchique, peut être facilement biaisée. Par contre, si un individu se fait évaluer par cinq (5) personnes et que tous les évaluateurs rapportent que l'évalué ne traite pas les autres avec respect, il devient alors difficile de ne pas en tenir compte et de nier, surtout si le choix des évaluateurs s'est fait de consentement entre le supérieur et l'employé évalué. L'implication des collègues, pairs et subalternes constitue donc élément important.

Plusieurs auteurs ont étudié différentes facettes de la perception de l'évaluateur vis-à-vis l'évalué (Wayne et Liden, 1995; Dipdoye, 1985; Feldman, 1986; Kipnis, Schmidt et Wilkinson, 1980; Liden, Wayne et Stilwell, 1993; Wayne et Ferris, 1990). Leurs résultats convergent toujours vers une notion importante, celle de la théorie voulant que la perception d'un évaluateur puisse être biaisée. Que ce soit à cause de la relation existante, de l'effet de halo, de l'image que le subordonné projette ou encore des attractions mutuelles envers des personnes qui se ressemblent, ces facteurs peuvent tous influencer les résultats d'une évaluation.

L'implication de plusieurs intervenants peut éviter ce problème majeur car un résultat erroné ne peut être que nuisible. Toutefois, McGarvey et Smith (1993) croient qu'avec une formation de base, les biais d'un évaluateur seront contre-balancés par les biais d'un autre.

Selon une étude effectuée par le Gouvernement du Québec sur l'influence du contexte de l'évaluation du rendement sur la motivation de l'évaluateur (Carmelle, 1993), les cadres hiérarchiques supérieurs devront aussi être évalués régulièrement. Si les évaluations du rendement ne s'effectuent pas dans les paliers hiérarchiques supérieurs, l'ensemble de l'organisation percevra un message à l'effet que les

évaluations du rendement ne sont pas importantes et qu'elles ne doivent pas être prises au sérieux.

Bien entendu, il faut voir à ce que les évaluateurs reçoivent de l'information ainsi qu'un minimum de formation afin de les conscientiser sur l'importance des résultats. Lapra (1997), Percy (1992) et d'autres dénotent l'importance de bien préparer les évaluateurs.

Lorsqu'une entreprise devient très évoluée dans sa gestion des évaluations et dans la gestion de son personnel, la hiérarchie de l'entreprise peut considérer comme légitime une démarche plus élaborée. Percy (1992) formule cette situation : l'entretien du futur.

Dans son idéal, l'entretien en soi devient réciproque :

« Il est le fruit d'une communication saine entre deux adultes dont la relation est suffisamment confiante pour rechercher ensemble l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt de chacun dans l'entreprise, la résolution des vrais problèmes. La critique, courtoise et constructive s'entend, est recherchée par le supérieur hiérarchique dont la réflexion bénéficie alors d'une double source d'appréciations : en amont (par son chef) et en aval (par ses collaborateurs). C'est l'entretien fondé sur le principe du parler vrai. » p. 21.

Même les données d'un ordinateur pourraient se joindre à l'évaluation. Ces données peuvent provenir des EPM (Electronic

Performance Monitoring). Comme le mentionne Stanton et Barnes-Farrell (1996), « le développement accru de l'informatique a facilité la création et le déploiement d'une variété de nouvelles méthodes d'observation et d'enregistrement des performances des employés » (Traduction libre).

En effet, il est maintenant facile et à portée de main d'utiliser les systèmes électroniques ou informatiques afin de récupérer des informations concernant le rendement d'un employé. Bien évidemment, cela ne s'applique pas à tous les postes de travail.

De plus, comme cette pratique demeure relativement nouvelle, l'entreprise qui a l'intention de l'appliquer devra auparavant s'assurer que les nouvelles lois en vigueur ne l'empêchent pas de le faire, car certains croient que cela porte atteinte à la vie privée. Il faudrait donc que les employés soient avisés des périodes où ils peuvent être « surveillés ». Cela crée un débat qui ne fait que commencer (Stanton et Barnes-Farrell, 1996).

Conséquemment, des recherches ont débuté sur les effets des EPM et leurs résultats sont contradictoires. Les uns démontrent des effets négatifs comme le stress, la réduction de la confiance en

l'organisation, la diminution de la satisfaction au travail tandis que les autres arrivent à la conclusion que les EPM augmentent la productivité grandement, comme si le superviseur était présent physiquement près de l'employé.

En résumé, il peut y avoir trois (3) types d'évaluateurs: la personne concernée, les gens dans son entourage et les données recueillies par ordinateur ou d'une autre façon. Peu importe le type d'évaluateurs, il faudra décider qui évaluera l'employé.

### ***1.3.6 Choix des évaluateurs***

Lors d'une évaluation à 360°, sélectionner les bons évaluateurs ne constitue pas nécessairement une tâche facile car il faut s'assurer de choisir les personnes avec impartialité. En effet, des évaluateurs trop sévères ou pas assez impliqués rendront le processus moins efficace. Il y a plusieurs possibilités et elles possèdent toutes des avantages et des inconvénients :

- Le superviseur et l'employé choisissent ensemble les évaluateurs afin que cela assure une certaine justice et augmente ainsi la crédibilité du résultat.
- L'employé et les ressources humaines (ou le service en charge du système) choisissent ensemble les évaluateurs afin que cela assure une certaine justice et augmente ainsi la crédibilité du résultat.
- L'évalué et le supérieur hiérarchique choisissent des personnes chacun de leur côté.
- L'employé et les ressources humaines (ou le service en charge du système) choisissent des personnes chacun de leur côté.
- Une seule personne choisit tous les évaluateurs

Si une seule personne choisit tous les évaluateurs, cela diminue grandement l'efficacité que ce type d'évaluation recherche en tout premier lieu. En effet, comme l'illustre le Tableau 10, le choix des évaluateurs influence grandement l'orientation du processus.

Ainsi, l'étape où les responsables déterminent les évaluateurs aura des conséquences non seulement sur les résultats au niveau des données mais également au niveau de la perception de l'évalué et des autres employés envers le processus et envers l'entreprise. Les décideurs

Tableau 10

Choisir les observateurs : plusieurs options

(Handy et al. 1999)

Processus de feed-back Orienté sur le développement		Processus orienté sur les résultats		
Le participant choisit seul		Le cadre opérationnel choisit seul		
Le participant choisit avec les RH et le développement du management		Le participant choisit avec le cadre opérationnel		

doivent donc être prêts à défendre la vision et le cheminement pour lesquels ils opteront.

Selon Handy et al. (1999) il existe différents avantages et inconvénients selon que le participant choisit seul, avec les ressources humaines ou avec le cadre opérationnel. Le Tableau 11 reprend les avantages de chaque option tandis que le Tableau 12 reprend les inconvénients.

À la lecture des informations contenues dans ces tableaux, on comprend que le climat organisationnel de l'entreprise aura également son rôle à jouer dans le choix de l'option. Par exemple, une entreprise dont les relations tendues entre un directeur et ses subalternes sont

Tableau 11

Avantages de chaque option (Handy et al. 1999)

1. Le participant choisit seul	2. Le participant choisit avec les RH et le développement du management	3. Le participant choisit avec le cadre opérationnel
<b>Avantages</b>	<b>Avantages</b>	<b>Avantages</b>
<p><math>\pi</math> Le processus est moins menaçant</p> <p><math>\pi</math> Le processus est orienté sur le participant</p> <p><math>\pi</math> Les participants peuvent avoir une forte influence sur leur calendrier de formation en choisissant les aspects à explorer</p>	<p><math>\pi</math> Les participants prennent le processus au sérieux</p> <p><math>\pi</math> Les participants se sentent tout de même responsabilisés par rapport au processus. Il est peu probable qu'ils se sentent menacés</p> <p><math>\pi</math> Les participants sont invités à explorer les bonnes et les mauvaises nouvelles (ou «surprises» comme on les appelle dans l'entreprise) en recherchant le feed-back auprès d'observateurs différents, y compris ceux avec lesquels les relations sont problématiques.</p> <p><math>\pi</math> Les RH ou le développement du management peuvent s'assurer de l'adéquation entre le calendrier de formation et les besoins et priorités de l'entreprise.</p>	<p><math>\pi</math> Le processus prend une tournure plus pragmatique, plus liée au métier du simple fait de l'implication du manager direct.</p> <p><math>\pi</math> L'engagement personnel du participant envers le changement peut être renforcé par l'implication du manager.</p> <p><math>\pi</math> Le manager direct peut affiner le calendrier de formation du participant et utiliser le feed-back pour explorer des thèmes communs à l'équipe en plus du comportement et de la performance individuels.</p> <p><math>\pi</math> Le feed-back peut provoquer des tensions au sein de l'équipe de travail directe. Le manager est alors en mesure de les anticiper et de contribuer à la résolution des thèmes sensibles.</p>



Tableau 12

Inconvénients de chaque option (Handy et al. 1999)

1. Le participant choisit seul	2. Le participant choisit avec les RH et le développement du management	3. Le participant choisit avec le cadre opérationnel
<b>Inconvénients</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Inconvénients</b>
<p><math>\pi</math> Le processus peut devenir trop «confortable» et les participants risquent de ne pas le prendre au sérieux</p> <p><math>\pi</math> Les participants peuvent choisir de n'entendre que les «bonnes nouvelles» en sélectionnant uniquement les observateurs qui leur sont favorables.</p> <p><math>\pi</math> Les participants peuvent manquer de clairvoyance sur leur calendrier de formation et sélectionner les observateurs un peu au hasard.</p> <p><math>\pi</math> Ils peuvent manquer l'occasion d'harmoniser le processus de feed-back avec les initiatives de développement et de formation. (Par exemple : si un cours sur le leadership est prévu dans les six mois à venir, ils peuvent sélectionner des observateurs qui leur donneront des indications utiles sur leurs compétences en ce domaine).</p>	<p><math>\pi</math> Le reste de l'entreprise peut logiquement avoir l'impression que le développement du management ou les RH dirigent un processus.</p> <p><math>\pi</math> Pour que cet arrangement fonctionne correctement, les équipes RH et DM doivent être crédibles. Dans le cas inverse, le participant peut éprouver du ressentiment et du mépris quant à la capacité de l'équipe à saisir pleinement le rôle d'un manager.</p> <p><math>\pi</math> Le cadre opérationnel peut se sentir exclu, face à «l'ingérence» des RH/DM.</p> <p><math>\pi</math> Le cadre opérationnel ne contribue que faiblement à l'élaboration du calendrier de formation. De ce fait, il ne peut pas appuyer les plans d'action établis entre le participant et l'équipe centrale.</p>	<p><math>\pi</math> L'équilibre des forces peut pencher trop en faveur du cadre opérationnel. Le participant se sent moins responsabilisé vis-à-vis du processus.</p> <p><math>\pi</math> En fonction des relations entre le cadre opérationnel et le participant, ce dernier peut se sentir menacé par l'implication de la hiérarchie.</p> <p><math>\pi</math> Les participants peuvent se sentir inhibés et être moins enclins à explorer leurs forces, leurs faiblesses et leurs relations problématiques.</p> <p><math>\pi</math> Les participants peuvent craindre le manque de confidentialité et redouter que le manager ait accès au feed-back.</p>

connues de tous aura peut-être intérêt à ce que les évaluateurs soient choisis avec le service des ressources humaines et de l'équipe de gestion.

Le nombre d'évaluateurs est un autre aspect important qu'il ne faut pas négliger. Combien d'évaluateurs doit-il y avoir pour obtenir un degré acceptable de fiabilité quant aux résultats? Greguras et Robie (1998) ont déterminé que pour être en mesure de demander que certains comportements soient changés, il faut à tout le moins être en mesure d'avoir des informations fiables, et donc d'avoir un nombre élevé d'évaluateurs. Selon le cas, il pourrait être nécessaire d'avoir entre quatre (4) et sept (7) évaluateurs. Carless et al. (1998), dans une autre étude, ne mentionnaient que le supérieur, l'intéressé et deux (2) subordonnés.

D'autre part, Handy et al. (1999) indiquent que selon leurs recherches, la majorité des entreprises choisit un minimum de quatre (4) intervenants parmi les subordonnés directs, le participant, les pairs et le cadre opérationnel. Ils indiquent également que si l'on veut rajouter des intervenants externes à l'entreprise, comme des partenaires de *joint-venture* ou des clients, il devient nécessaire de le faire dans un cadre différent. Il s'agit pour ces auteurs d'une évaluation à 540°, et non plus

à 360°. Toutefois, il revient à l'entreprise de décider du nombre et de leur identité.

### ***1.3.7 Critères de sélection des évaluateurs***

Une fois le mode de sélection des évaluateurs déterminé, il faut s'attarder aux critères de sélection. À cet effet, Moulinier (1988) a fait ressortir quelques qualités attendues de l'évaluateur. En voici les principaux éléments :

a) Proximité de métier de l'évalué :

- Bien connaître l'évalué,
- Dans la mesure du possible avoir pratiqué le métier dont il est question.

b) Se défier de « l'effet d'autorité » (Pour le supérieur) :

- Il doit pouvoir aider et agir en pédagogue.
- Son style de commandement doit être à la fois exigeant et compréhensif.

c) Être psychologue

- Être sensible et attentif aux signes révélateurs des qualités personnelles de l'évalué
- Être nuancé, éviter les jugements à l'emporte-pièce
- Prendre en considération les données de l'environnement social, familial, éducatif.
- Intégrer les difficultés passagères (désordre sentimental, enfants malades...)

d) Se donner du temps

- Être disponible
- Ne pas considérer l'évaluation comme une corvée

e) Agir en professionnel

- Prendre du recul
- Se référer à des critères précis

f) Avoir une indépendance d'esprit

- Oublier les étiquettes
- Prendre en considération la longue durée plutôt que les seuls événements récents.

- g) Ne pas utiliser l'évaluation pour ses propres fins, pour se faire valoir.

### **1.3.8 Forces et faiblesses**

Selon Werner (1994), un des avantages réside dans le fait que cette méthode permet de vérifier plus en profondeur les compétences d'une personne en regard d'un poste en particulier. En effet, contrairement à certains autres systèmes plus conventionnels, elle offre la possibilité d'identifier de façon plus poussée les écarts existants entre les compétences actuelles et celles désirées.

Handy et al. (1999) considèrent que le feed-back multidirectionnel comporte de nombreux avantages, même si les auteurs l'expriment différemment. Ils abordent sensiblement les mêmes points. Ainsi, la rétroaction provenant de plusieurs personnes :

- constitue une puissante source d'information;
- aide le manager à développer une conscience de soi;
- permet au manager de prendre la responsabilité de son propre développement;
- élargit le processus de feed-back;

- légitimise et souligne l'importance du feed-back sur le lieu de travail;
- appréhende une information plus vivante et plus complète;
- met à jour des divergences d'opinions et même des conflits et offre la possibilité de les exploiter constructivement.

Toutefois, ils démontrent également des inconvénients à cette méthode, dont le fait que la collecte des données soit approximative.

L'utilité de l'outil devient donc limitée parce qu'il :

- s'appuie sur des grands traits globalisés;
- possède un cadre de référence limité ou inexistant en ce qui concerne les jugements émis par les observateurs;
- fait appel à la mémoire et à des descriptions souvent incomplètes de performances passées;
- dépend principalement du système d'évaluation, de la méthode d'analyse des facteurs et de collecte des données créés par le concepteur de l'outil.

Ceci a donc une incidence sur l'interprétation des données à la personne concernée.

Pour eux, la méthode approximative de collecte d'information avec des données peu fiables devient le principal inconvénient.

Un autre point important traite des questions juridiques relativement à l'utilisation d'une évaluation dans un contexte de congédiement. En effet, comme les études sur cet élément sont inexistantes (Werner, 1994), il devient difficile de dire si ce type d'évaluation pourrait tenir devant les tribunaux dans le cas d'une contestation puisque les tribunaux sont réticents à recevoir des formes de preuves qui s'éloignent du quotidien de l'évalué. Toujours selon cet auteur, les systèmes d'évaluation traditionnels résistent mieux devant un tribunal s'ils répondent aux trois critères suivants :

- Le formulaire doit être basé sur une analyse de poste.
- Les évaluateurs doivent avoir reçu des instructions spécifiques par écrit.
- Les évaluateurs doivent avoir bénéficié d'une formation en bonne et due forme.

Selon lui, l'évaluation à 360° serait probablement soumise aux mêmes critères. Toutefois, nous sommes d'avis que l'évaluation à 360° devrait plutôt servir d'alarme pour l'équipe de supervision lors d'un

rendement insuffisant plutôt que d'outil de preuve de congédiement. Ce sujet pourrait facilement faire le point central d'une étude dans le futur.

### ***1.3.9 L'implantation***

Tout changement dans une entreprise peut créer des réticences. L'implantation d'un tel système doit donc se faire avec prudence, graduellement. Comme le mentionne Kennedy (1993 citée par Werner, 1994), « ...en théorie, il peut sembler parfait de demander à des membres d'une équipe de s'évaluer les uns et les autres, mais en pratique cela peut s'avérer infernal... ». Elle craint qu'un système d'évaluation par les pairs produise un climat de jeux politiques féroces et une insatisfaction généralisée. McGarvey et Smith (1993) sont également de cet avis. Il faut donc, lors de l'implantation, porter une très grande attention aux réactions suscitées et faire en sorte de donner beaucoup d'informations sur les avantages et les raisons de cette nouvelle façon de fonctionner.

De plus, procéder par étapes lors de l'implantation demeure sans contredit la meilleure façon d'intégrer ce processus. Handy et al. (1999) recommandent d'ailleurs d'acquérir en premier lieu une expérience dans



le domaine du développement personnel avant de la transposer à d'autres processus de gestion de la performance.

Évidemment, étant donné la nature propre à chaque individu, ce type de système sera plus facile à accepter pour certains que pour d'autres. Entre autres, comme le mentionnent Handy et al. (1999): « nombre de managers sont avides de toute opportunité de mieux cerner et d'évaluer leurs aptitudes et talents réels. » Ces personnes sont donc plus ouvertes à accueillir un tel système.

Selon Balicco (1997), il semble que les raisons fréquemment avancées en ce qui concerne les résistances face à l'évaluation, sans égard à la dimension de l'entreprise et pour tous types d'évaluation confondus, seraient les suivantes :

- L'investissement de temps : Il s'agit d'un élément qui peut varier. En effet, si l'entreprise décide de concevoir elle-même le système, qu'elle désire aller dans le détail pour tous les postes évalués et que les postes sont complexes, l'énergie investie sera d'autant plus grande.
  
- Le coût de la méthode : Cet argument demeure indissociable du précédent. Pourquoi un dirigeant utiliserait-il une

procédure coûteuse alors qu'il peut avoir à sa disposition toute une panoplie de méthodes à coût moindre et parfois même dérisoire ?

- Les connaissances spécifiques : L'élaboration et la mise en œuvre d'un système ainsi que des connaissances de base en psychologie et en sociologie deviennent fondamentales dans un tel processus et malheureusement, elles ne sont pas accessibles à tous.
  
- La lourdeur de la méthode : La complexité d'une méthode rend difficile la compréhension et la maîtrise du processus. Ainsi, les acteurs ne seront pas convaincus et la fiabilité des résultats sera moins évidente. De plus, cet élément est proportionnellement relié à l'investissement de temps.

Selon Lapra (1997), les résistances au changement lors de la mise en place d'un nouveau type d'évaluation apparaissent à trois niveaux :

Le premier niveau correspond à la perte de l'ancienne conception de l'évaluation, au changement des représentations de la tâche, du travail et des méthodes de management induites par le projet. À ce

stade, le personnel attaque le projet lui-même et les critères. Il nie son efficacité, sa portée, sa légitimité.

Le deuxième niveau correspond à la crainte d'une perte de pouvoir. Les gens disent souvent, à ce stade, que le projet d'évaluation est peut-être bon et efficace, mais qu'il n'est pas adapté à l'entreprise ou à l'organisation, qu'il se destine à d'autres.

Le troisième niveau correspond à la crainte de ne pas savoir s'y adapter ou s'en servir. Bien souvent « on » clamera l'inutilité de formaliser ainsi les choses, la nécessité de les formaliser autrement ou bien, plus sincèrement, le fait que ce qui est demandé dans l'évaluation, personne ne l'avait jamais demandé auparavant.

Ces trois niveaux reflètent une progression dans l'acceptation du changement. Il faudra donc beaucoup de travail de la part de la direction lors de l'implantation. Par contre, à un certain moment, il sera possible de percevoir que les résistances se dissipent peu à peu. Cela se percevra avec la continuité du fonctionnement du système d'évaluation et le regain de dynamisme de l'entreprise.

Il ne faut pas oublier que toute implantation, et ce, pour n'importe quel système, engendre toujours certaines restrictions.

Dans le cas où la direction déciderait d'implanter un tel système, elle devra faire connaître son point de vue et les objectifs qu'elle veut atteindre. Sinon elle devra faire face à de la résistance de la part des employés et ne pourra surmonter cet obstacle.

De plus, bien qu'il semble qu'il y ait des critères plus utilisés (comme mentionné lors de l'analyse de la méthode des échelles graphiques à la section 1.2.4), il importe que les responsables de l'implantation se penchent, lors de la conception de l'outil d'évaluation, sur les critères que l'entreprise désire évaluer.

Werner (1994) fait partie de ceux qui proposent une implantation par étapes. C'est-à-dire, commencer tout d'abord par les gestionnaires ou par une seule division. Par la suite, les autres employés voient les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Mc Garvey et Smith (1993) croient qu'il est crucial de procéder en tout premier lieu avec les dirigeants. Puis, dans un deuxième temps, de l'appliquer aux autres catégories de personnel ou aux paliers hiérarchiques.

Lors de l'implantation, l'entreprise se doit d'informer le personnel des raisons pour lesquelles elle a fait ce choix, mais aussi l'objectif qu'elle poursuit avec ce système. Nous avons vu précédemment qu'il y avait plusieurs champs d'applications. À cette étape-ci, l'information doit contenir la position de l'entreprise face à cette nouvelle façon de faire. L'absence d'information devient souvent un facteur important dans l'échec d'une implantation.

C'est à ce moment que certaines personnes peuvent opposer plus de résistance, notamment les représentants du personnel comme les délégués syndicaux et les représentants des employés. Comme le mentionne Lapra (1997) :

« Philosophiquement, ils sont contre une individualisation de la rémunération et contre tout ce qui peut individualiser la prestation; mais pas contre le principe d'une responsabilisation du salarié par rapport à sa tâche et par rapport à l'outil de production. Il reste qu'en tant que défenseurs des intérêts des salariés, ils doivent être tenus informés d'une mesure qui va jouer un rôle important dans la gestion des carrières et des rémunérations. » p. 96.

### **1.3.10 Fonctionnement du processus**

Les auteurs consultés ne s'attardent pas, à l'exception de Lapra, et de Rogers et al. (2002) sur le processus. Il deviendra donc nécessaire

dans certains cas de procéder avec l'aide d'une expertise externe, afin de bien définir le processus et de procéder à une implantation rigoureuse.

Handy et al. (1999) croient que c'est l'importance du processus de feed-back dans son intégralité qui doit primer et ce, à chaque étape : préparation, communication, feed-back et conseil. La Figure 14 présente un exemple de processus utilisé par l'entreprise Forward Trust qu'ils rapportent dans leurs écrits.

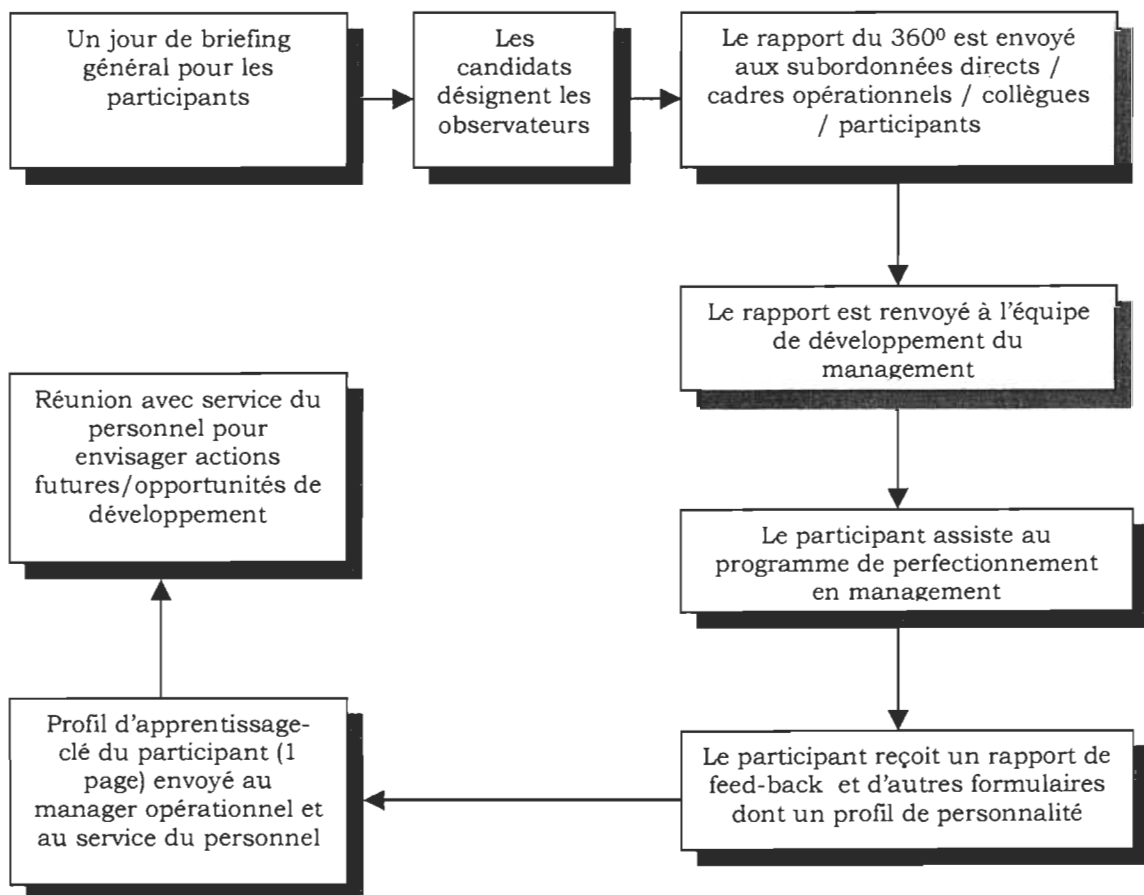


Figure 14. Processus du 360° - Forward Trust (Handy et al. 1999).

C'est à la direction qu'il incombe de mettre en œuvre le processus et ceci représente un maillon capital. Les personnes qui composent cette dernière doivent comprendre la démarche et être étroitement associées à son introduction. Au besoin, il faudra leur permettre d'acquérir des compétences supplémentaires en matière de management.

À l'intérieur du fonctionnement du processus, il faudra bien entendu déterminer la fréquence de mise en application.

### ***1.3.11 Fréquence de mise en application***

Nous avons vu à la section 1.1 différentes avenues concernant les fréquences d'application. Toutefois, en ce qui concerne le 360, les auteurs ne semblent pas fixés. Ainsi, bien que M<sup>c</sup> Garvey et Smith (1993) considèrent que l'application d'un processus d'évaluation par les subalternes doit se produire aux deux (2) ans, ce qui permet aux dirigeants de passer à travers le processus complet, les autres auteurs ainsi que certains professionnels d'entreprise consultés considèrent qu'il doit soit précéder quelque peu celui de l'évaluation annuelle, soit être utilisé en tant que processus d'évaluation et qu'alors, il peut se faire de façon annuelle.

### ***1.3.12 Instrument à 360°***

Chaque instrument diffère d'une entreprise à l'autre puisque les poste évalués et les critères sur lesquels la direction veut s'attarder changent d'un endroit à l'autre.

Les principales différences se situent à deux niveaux: l'aspect du formulaire et son contenu. En ce qui concerne l'aspect du formulaire, selon les résultats des recherches de Rogers et al. (2002), il semble que bien que l'avenue électronique amène une réduction considérable de la charge de travail en plus de simplifier la méthode, le formulaire papier demeure le plus utilisé, voir Tableau 13. Ce tableau démontre, en pourcentage, les méthodes que préfèrent les entreprises quant à la façon de procéder.

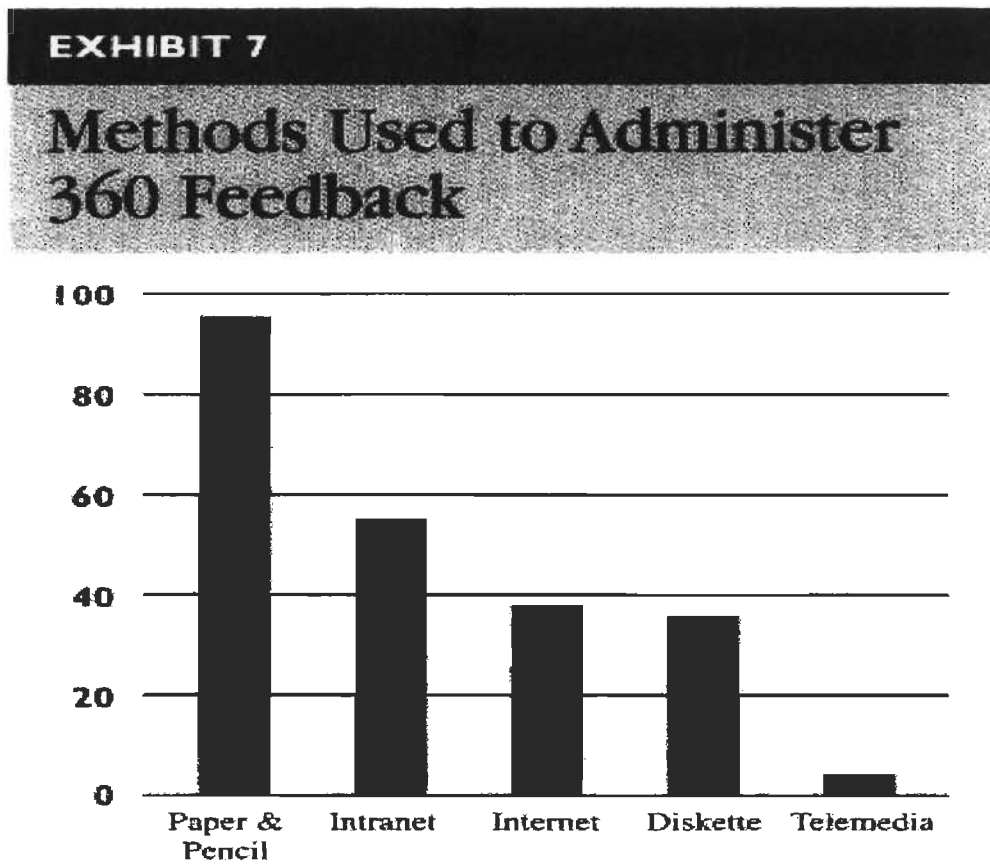
En ce qui concerne le contenu, dans l'optique où l'entreprise possède déjà un formulaire élaboré, de type échelle graphique ou mesure de traits, elle peut l'adapter pour qu'il devienne à 360°. Elle peut modifier quelques éléments par exemple ajouter des instructions aux évaluateurs et une description du poste, créer des formulaires différents



Tableau 13

Types de formulaires d'évaluation utilisés en entreprise

(Rogers, Rogers et Metlay, 2002)



pouvant être distribués aux bonnes personnes, insérer une section explicative du nouveau fonctionnement.

Comme aucune règle rigide n'établit ce que doit contenir ce type de système, il faut partir du principe qu'il ne nécessite pas obligatoirement une section plan de développement. Toutefois, une entreprise qui désire investir en temps et en argent dans le processus complet devrait à tout le moins permettre à ses employés de développer des objectifs, même s'il ne s'agit que d'un texte écrit sur une feuille lignée. Si elle ne possède pas de formulaire d'évaluation, ou si ceux qu'elle utilise sont peu élaborés, refaire le formulaire au complet s'avérera probablement la meilleure alternative.

## **CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La nature exploratoire de notre démarche nous a amené à élaborer notre méthodologie de recherche en 5 temps, soit la recherche de documentation, la sélection de l'information pertinente, le recherche d'information terrain concernant l'évaluation en PME, l'élaboration de notre position sur l'application de la méthode à 360° en contexte de PME et la conception de l'instrument à proposer.

### **2.1 Description des principales étapes de recherche**

Dans un premier temps, nous avons tenté de recueillir de l'information sur l'état général de la gestion des ressources humaines dans les PME et l'évaluation du rendement en PME. Nous avons également recherché des données sur le fonctionnement des méthodes les plus utilisées en PME ainsi que sur la méthode d'évaluation à 360°.

De façon générale la documentation a été puisée principalement dans des périodiques scientifiques et à plus faible niveau sur les sites internet d'entreprises de consultants en ressources humaines dont certains spécialisés dans le 360°.

Les articles ont été sélectionnés selon :

- L'année de publication
- La langue (anglais et français)
- Le sérieux de la publication
- La relation avec les PME (sauf exceptions lorsque pertinent)

Dans un deuxième temps, nous avons restreint l'information amassée selon la pertinence reliée à notre recherche et intégré les données dans notre cadre conceptuel.

Ensuite, nous avons complété notre recherche d'informations recueillies lors de discussions sur nos différents sujets avec des professionnels de gestion des ressources humaines œuvrant en milieu de PME.

Finalement, inspiré de nos lectures, discussions et recherches variées, il nous a été possible de soumettre notre opinion quant au fonctionnement de la méthode à 360° en contexte de PME et à la conception de l'outil d'évaluation à 360°.

À cet effet, la façon dont nous avons procédé pour déterminer les éléments de notre proposition d'instrument a été la suivante :

- Simplifier l'outil à différents niveaux :
  - Phrases courtes et simples
  - Présentation visuelle épurée
  - Utilisation de cotes permettant un positionnement neutre
- Ne garder que l'information jugée essentielle
- Ne pas perdre de vue les caractéristiques de la PME (ressources humaines et monétaires moindres)

Le contenu de l'outil en soi est basé sur des questionnaires que nous avons en notre possession, en plus de consultations d'ouvrages traitant de psychométrie et de documentation précise sur les questionnaires d'évaluation.

## **2.2 Limites méthodologiques**

La principale limite de notre recherche se situe au niveau de la documentation et du nombre d'articles. Nous avons constaté, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et l'évaluation du rendement, que les articles non spécifiques aux PME étaient très

nombreux. Bien qu'ils ne centraient pas leur attention sur les PME, leur pertinence était grande.

Toutefois, la documentation portant sur l'évaluation en PME en général et sur l'évaluation à 360°, était, pour sa part, difficile à trouver. Benoît et Rousseau (1990), qui ont procédé à des recherches dans ce secteur, ont également constaté le peu d'études empiriques portant sur la GRH dans la petite et moyenne entreprise. Fabi et Garand (1989) appuient également ce fait, de même que Garand et D'Amboise (1995) et Paradas (1991).

L'information concernant les différentes méthodes utilisées en PME selon les recherches de Garand (1993) est peu élaborée. Toutefois, les auteurs consultés avaient pratiquement les mêmes opinions et points de vue, ce qui a facilité la tâche.

Finalement, en ce qui concerne l'utilisation du 360° en contexte de PME, elle nous apparaissait inexistante au début de nos recherches et le demeure toujours, ce qui nous oblige à ouvrir la voie.

Nous reconnaissons que l'outil proposé constitue un exemple d'application, une démonstration de l'adaptabilité de la méthode.

Néanmoins, il faut comprendre que son contenu n'a pas été éprouvé selon les principes de psychométrie puisque cela ne constitue pas l'objectif spécifique de cet ouvrage.

Le questionnaire présenté demeure donc général, et ne se relie pas à un poste bien identifié, mais plutôt à une catégorie de salarié, c'est-à-dire, un cadre de niveau intermédiaire, en contexte de PME manufacturière où la taille atteint environ 100 employés.

Étant donné la diversité des PME tant au niveau de la taille, de la structure, du style de gestion que du type d'employés y œuvrant, le lecteur comprendra qu'il nous est impossible d'élaborer le système présenté et de concevoir l'outil de façon générale. De ce fait, il devient relativement difficile de tenter d'apprécier, même sommairement, le temps et les coûts à prévoir. En effet, en plus des nombreuses différences, il ne faut pas oublier que pour certaines entreprises quelques modifications seront suffisantes, tandis que pour d'autres, il faudra concevoir l'outil en entier.

Nous convenons donc que l'outil d'évaluation présenté se base sur des impressions personnelles provenant des informations recueillies dans le cadre de cette recherche.



### **2.3 Suggestions de recherches**

En dépit de ces limites, nous sommes d'avis que notre recherche pourrait en inciter d'autres. En effet, plusieurs avenues pourraient être analysés en détail, comme la validation d'un tel questionnaire, la mise en place réelle d'un tel système et la conception d'un instrument d'évaluation à 360° applicable par ordinateur.

Un autre sujet serait de regarder et d'approfondir les possibilités d'implanter un tel système dans une TPE, puisqu'il s'agit, encore une fois, d'un aspect que nous ne développerons pas dans cet ouvrage.

Étant donné que l'évaluation du rendement en contexte de PME semble un sujet encore peu exploré, il serait également intéressant de constituer un recensement des méthodes utilisées chez des PME particulièrement performantes.

## **CHAPITRE 3 : L'ÉVALUATION À 360° EN CONTEXTE DE PME**

Les écrits sur l'utilisation et l'application de l'évaluation à 360° que nous avons consultés se limitent à envisager la grande entreprise, ce qui nous porte à croire que cette méthode serait à peine développée au niveau des PME.

Toutefois, peut-elle s'appliquer à un contexte de PME ? Nous sommes d'avis qu'elle pourrait s'avérer tout aussi intéressante pour une entreprise de moindre envergure car elle lui permettrait de profiter de multiples bienfaits.

Puisque les ME (Moyennes Entreprises) ont plus d'employés que les PE (Petites Entreprises), et plus de ressources, leurs chances de succès lors de l'implantation d'un système complet fonctionnel sont plus grandes.

Nous élaborerons donc dans les prochaines sections les composantes du 360° décrites à la section 1.3, en précisant notre point de vue lors d'une application en contexte de PME.

### **3.1 Définition**

En premier lieu, il faut voir quelle définition s'applique le mieux à ce contexte. Celle de Handy et al. (1999) nous semble raisonnable dans la mesure où elle indique que le 360° feed-back constitue un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles, qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Nous sommes donc d'avis qu'il s'agit d'un outil qui permettra à un individu de s'améliorer et à l'entreprise d'en tirer les bénéfices les plus immédiats.

Nous avons alors choisi de suivre certaines grandes lignes et principes pour en arriver à notre propre vision. En contexte de PME, l'évaluation à 360° devient pour nous :

- Un processus utilisé en tant qu'évaluation;
- qui recherche un principe de sources d'informations multiples, à un minimum de trois (3) paliers de hiérarchie (Supérieur, collègues/pairs et subalterne/client);

- qui offre la possibilité d'une gestion par objectifs selon le type d'emploi défini et analysé par le supérieur et l'employé évalué;
- et qui peut s'insérer dans un processus d'amélioration continue.

Nous proposons de l'utiliser comme système d'évaluation annuel, comme nous le verrons dans la section 3.1.1. Toutefois, un bilan-retour devient nécessaire quelques mois plus tard afin de compléter le processus et de faire un retour sur le plan d'action comportemental, développé suite aux évaluations par l'entourage, et au plan de développement que l'employé a construit de concert avec son supérieur.

### **3.2 Représentation graphique**

En ce qui concerne les évaluateurs, nous avons donc modifié notre modèle pour parvenir à une représentation graphique simplifiée et adaptée aux PME qui allait dans le même sens que notre perception de ce que devrait être une méthode d'évaluation à 360° adaptée aux PME.

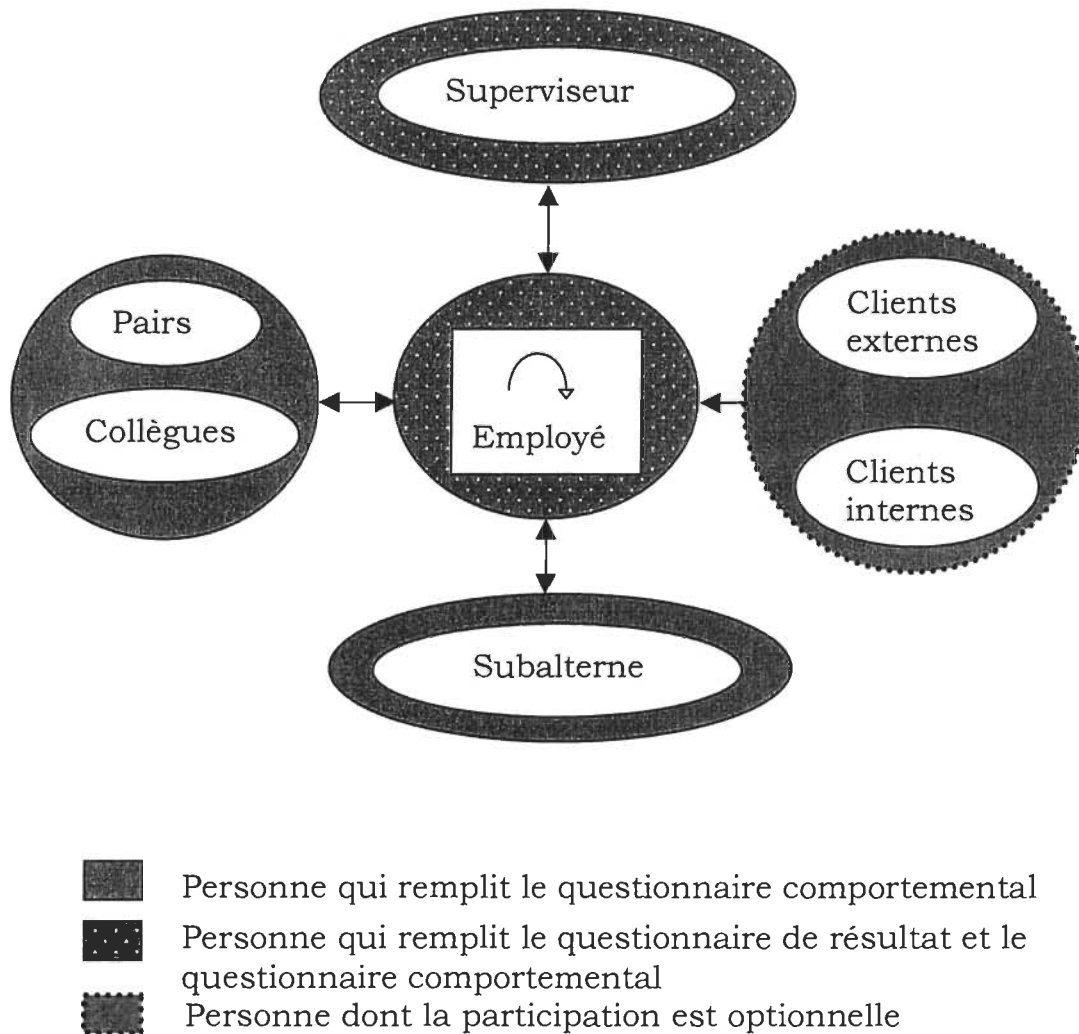


Figure 15. L'évaluation à 360° en contexte de PME.

### 3.3 Personnel visé

Nous avons vu que l'évaluation 360° s'utilisait avec du personnel cadre de premier et de deuxième niveau. Selon Fabi et Garand (1994), l'évaluation de rendement de la PME se concentre sur des bases formelles pour les cadres et quelques catégories d'employés (bureau et

technique). Cela démontre à quel point le besoin d'évaluation se présente de façon urgente pour le personnel non cadre mais également la nécessité d'inclure ces personnes dans un contexte d'évaluation tel que le 360°.

Nous croyons qu'étant donné le nombre d'employés dans une PME (de 20 à 250 employés), il devient possible de l'appliquer à toutes les catégories d'employés, en autant qu'il y ait un minimum de quatre (4) personnes en relation avec l'employé visé. Si tel n'est pas le cas, il sera difficile d'obtenir une information de qualité. L'entreprise pourra alors s'orienter vers un autre type d'évaluation en prenant soin d'impliquer l'employé concerné.

### **3.4 Champs d'application**

Nous sommes d'avis que l'introduction de ce système doit se faire d'abord comme outil d'évaluation annuelle afin d'alléger le plus possible le système. Par la suite, l'entreprise pourra ajouter progressivement les autres champs d'application. Nous suggérons également d'appliquer cet outil tout d'abord aux cadres, puis aux cadres intermédiaires.

Selon nous, plus la PME est petite, plus elle a intérêt à restreindre les champs d'application afin d'assurer un système réalisable qui respecte les limites de l'entreprise. Conséquemment, les éléments essentiels seront de procéder progressivement au niveau des applications et d'amener la direction à prêcher l'exemple en débutant l'utilisation.

Cette évaluation constitue la base selon laquelle plusieurs décisions pourront être prises. Il devient donc important que l'entretien d'évaluation puisse permettre un échange d'informations crédibles.

### **3.5 Évaluateurs**

En ce qui concerne les méthodes d'évaluation les plus fréquentes en PME recensées par Garand (1993), il semble qu'elles ne soient pas employées ni avec les collègues, ni avec le travailleur évalué et encore moins avec les subordonnés et les clients. Cela ne nous apparaît pas étonnant compte tenu du fait que par le passé, les études sur l'évaluation en PME de Thériault et Le Louarn (1984) et Roger (1985) cités par Fabi et Garand (1994) ont démontré le choix unanime du supérieur immédiat comme évaluateur désigné d'office dans toutes les



catégories de taille. Ces mêmes études rehaussaient l'importance d'impliquer l'employé concerné en tant qu'évaluateur.

En contexte de PME (Fabi et Garand 1994), il semble que le supérieur partagerait avec le propriétaire-dirigeant 25 % des tâches d'évaluateur, celui-ci conservant près de 50% des responsabilités d'évaluation.

Évidemment, en utilisant le système à 360°, il devient clair que le supérieur et l'employé ne peuvent être absents d'un tel processus. Par contre, les responsables peuvent choisir un évaluateur entre les pairs et les collègues et un autre entre les subalternes et les clients. Cela permet d'obtenir une vision complète car les pairs et collègues percevront des éléments différents des subalternes et clients.

De même, nous croyons qu'une évaluation d'un poste de représentant de niveau senior à l'intérieur d'une PME devrait nécessairement inclure plusieurs évaluateurs car il s'agit d'un poste clé comportant des responsabilités définies et pouvant avoir des conséquences quant au bien-être de l'entreprise. De plus, un employé de ce niveau vise peut-être un poste de direction. Il devient alors important

de gérer la carrière et d'intégrer une section où des « objectifs » seront à atteindre.

Nous avons vu à la section 1.3.5 que les EPM pouvaient devenir une source d'informations. Toutefois, nous sommes d'avis non seulement que les EPM s'appliquent difficilement en PME mais également qu'ils augmentent substantiellement la complexité du système dans un contexte où nous cherchons à la réduire! Évidemment, la situation devient différente s'il s'agit d'une entreprise où la majorité des employés doivent compiler des données. Cette option demeure donc au choix de l'organisation qui décide d'implanter un système à 360°.

### **3.6 Choix des évaluateurs**

Tout comme pour les grandes entreprises, le choix des évaluateurs doit se baser sur les mêmes critères de sélections que nous avons vus précédemment. Le même sérieux doit caractériser cette démarche. Toutefois, en ce qui concerne le nombre de personnes impliquées dans le processus, il devient important d'une part de ne pas surcharger les gens en leur demandant trop souvent d'évaluer et d'autre part de ne pas

surcharger le système en ayant un nombre trop élevé de questionnaires à compiler et à analyser pour les responsables.

Nous suggérons alors un minimum de quatre (4) évaluateurs. À cela devra s'ajouter l'employé. Dans certains cas, il ne pourra s'agir que de subalternes et dans d'autres, que de collègues.

Le choix des évaluateurs se fera probablement différemment pour des postes à durée limitée, tel des employés temporaires, occasionnels ou sur appel. Il s'agira pour la direction de l'entreprise de déterminer la voie à prendre. Malheureusement, il nous est impossible de voir en détail dans cette recherche toutes les possibilités de choix d'évaluateurs qui peuvent exister.

### **3.7 Forces et faiblesses**

À première vue, la complexité de la méthode nous porte à croire qu'il s'agit d'un désavantage majeur, voire impossible à surmonter pour une PME car elle semble demander beaucoup de ressources, autant matérielles que financières.

Ces demandes, les PME ne peuvent pas toujours les supporter. Toutefois, il semble pourtant possible de simplifier le tout et de faire en sorte de n'utiliser seulement que les critères et éléments qui intéressent l'entreprise.

Ainsi, une PME désirant utiliser la méthode à 360° pourrait très facilement réduire sa complexité en modifiant deux (2) principes particuliers à ce type d'évaluation et deux (2) principes applicables à tout type d'évaluation :

Système à 360° :

- 1) Diminuer le nombre de personnes impliquées au minimum : l'employé concerné, le superviseur, les pairs et subalternes. Toutefois, pour garder la confidentialité des réponses, il est important, selon M<sup>c</sup> Garvey et Smith (1993), de faire participer au minimum quatre (4) personnes.
- 2) Construire un plan de développement n'impliquant que quatre (4) éléments au maximum sur l'ensemble des éléments évalués. Deux (2) au niveau du comportement et deux (2) au niveau de la productivité et de la performance au travail.

Tout type de système :

- 3) Construire un questionnaire court et simple à utiliser.
- 4) Utiliser des cotations qui permettent de classer un individu « dans la moyenne ». C'est à dire, ne pas obliger l'évaluateur à être d'un côté ou de l'autre.

En ce qui concerne l'utilisation des formulaires, il existe maintenant des firmes qui se spécialisent dans le 360° et qui, à l'aide d'internet, permettent aux employés de répondre au questionnaire en quelques minutes. Les réponses s'acheminent automatiquement vers la firme et les résultats se compilent rapidement. De ce fait, une fois un questionnaire établi sur les comportements, l'analyse peut se faire par informatique en très peu de temps.

Pour une entreprise qui préfère continuer avec des versions papier, il faut alors soit prévoir des ressources pour compiler les données, soit allouer du temps supplémentaire au personnel responsable.

### **3.8 Implantation**

Toute implantation, que ce soit pour un système d'évaluation, une nouvelle structure administrative, une nouvelle méthode de travail ou autre, nécessite le respect de règles de base. Nous accordons une haute importance à l'information. Qu'il est frustrant pour un employé d'être le dernier mis au courant, ou de ne pas savoir ce qui va arriver. L'incertitude et l'incompréhension deviennent alors des obstacles majeurs à l'implantation. De ce fait, plus l'entreprise est petite, plus vite la réticence s'installe car l'attitude négative se propage plus facilement dans les milieux restreints. L'implantation doit donc se faire graduellement, selon les mêmes critères établis dans la section 1.3.8. car, comme Handy et al. (1999) le mentionnent : « ...il ne s'agit pas d'une approche en dilettante, mais d'une tentative mesurée avec soin pour exploiter le feed-back et atteindre à travers lui un changement stratégique et culturel. »

Selon Fabi et Garand (1993) la formation en PME n'existe pratiquement pas. Il devient donc capital lors de l'implantation d'y voir consciencieusement.

Tel que mentionné précédemment, il faudra que l'entreprise établisse son propre plan d'action, qu'elle détermine les champs d'application et les grandes lignes. De plus, il faudra débiter par le sommet de la hiérarchie. Rogers et al. (2002), sont d'ailleurs catégoriques à cet effet. Il faudra aussi procéder à un bilan récapitulatif quelque temps après. La mise en place ne doit pas se compter en semaines mais plutôt en mois. De plus, il faudra compter un minimum d'un an avant de pouvoir passer au personnel administratif et de se soutenir. Toutefois, cela démontrera le soucis de l'entreprise de bien faire les choses.

### **3.9 Fonctionnement du processus**

Les résultats des recherches de Rogers et al. (2002) indiquent clairement que chacune des étapes de ce processus doit s'effectuer avec circonspection. Nous vous proposons donc sous forme graphique un processus à 360° facilement réalisable en PME à la Figure 16. Évidemment, avant de mettre en place le système, il faut bien entendu décider qui sera ou seront en charge de son administration. Ces personnes devront également se pencher sur la conception de l'outil ou sur l'adaptation de la méthode déjà en place, s'il y a lieu.

À noter qu'il demeure important que la rencontre qui suit les résultats de l'évaluation soit faite avec le supérieur immédiat. À notre avis, cela fait partie de ses tâches de supervision et de suivi de ses employés.

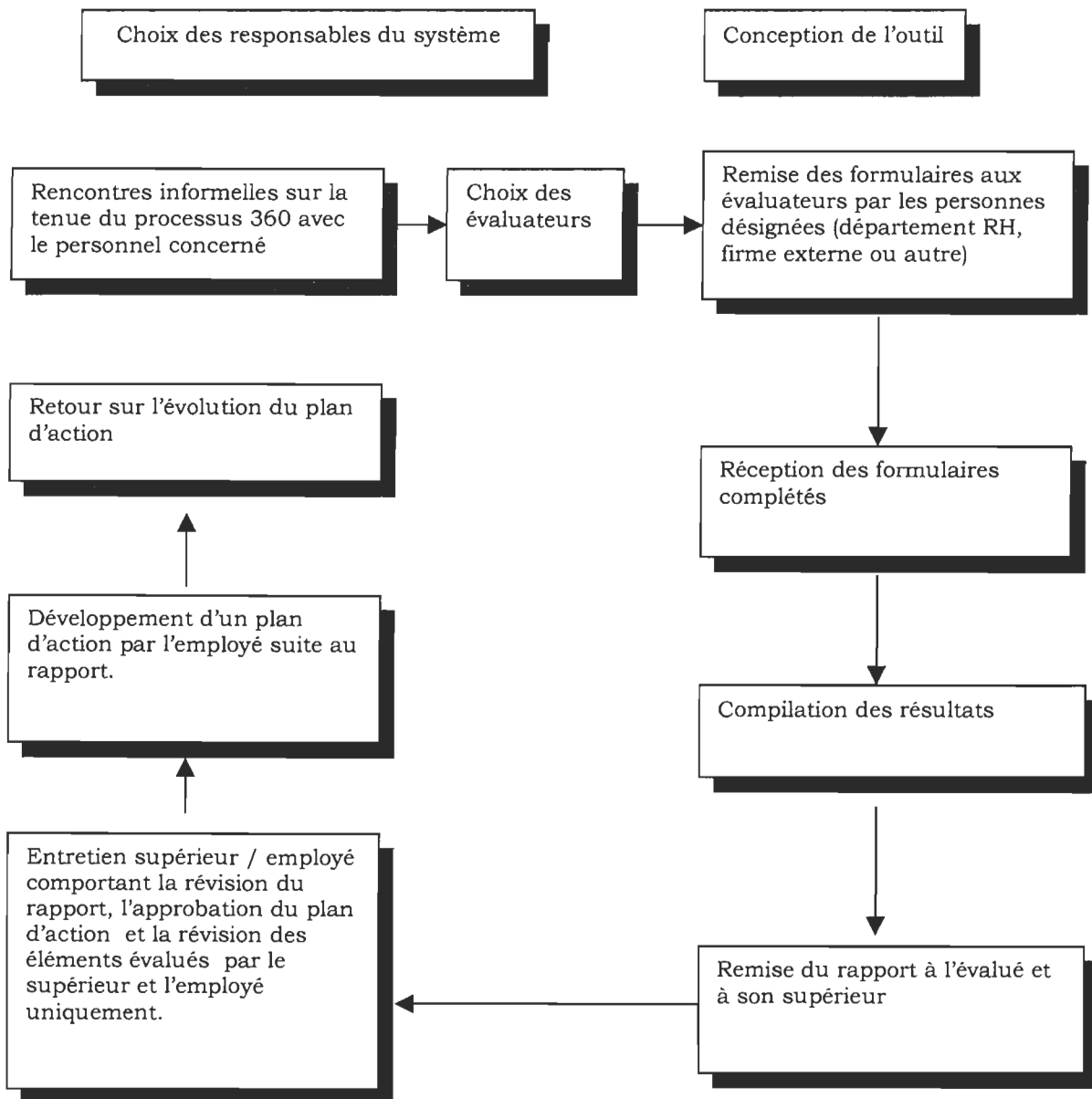


Figure 16. Étapes à respecter par la PME pour l'utilisation de la méthode à 360°.



### **3.10 Personnel responsable**

Il ne faut pas oublier que la responsabilité de la mise en place d'un tel système incombera normalement au service des ressources humaines lorsqu'il y en a un. Mais qu'en est-il d'une entreprise plus petite, qui ne possède pas un tel service? Les dirigeants devront alors décider quelles seront les personnes responsables en charge de l'élaboration et de la mise en place du système. Il peut s'agir d'une seule personne ou de plusieurs. Dans une petite entreprise où l'on retrouve un propriétaire dirigeant et un adjoint, l'un ou l'autre pourra prendre en charge le développement et l'application. Étant donné les nombreuses différences de gestion des PME, il est difficile d'établir une règle à suivre. Toutefois, nous croyons que s'il n'y a pas de service de ressources humaines, les personnes responsables devraient être celles qui sont en charge de l'embauche, car elles sont les mieux placées pour connaître les critères d'évaluation.

### **3.11 Fréquence de mise en application**

Tout comme nous avons vu précédemment, M<sup>c</sup> Garvey et Smith (1993) considéraient que l'application d'un processus d'évaluation par

les subalternes devait se produire aux deux (2) ans, ce qui permettait au dirigeant de passer à travers le processus complet.

Pour notre part, nous suggérons d'intégrer le processus de 360° dans son ensemble, en tant qu'évaluation globale. Cela implique une évaluation annuelle, certes, mais également un bilan, quelques mois plus tard, sur le plan d'action comportemental et le plan de développement basé sur les objectifs. Par la suite, un réajustement peut se faire quant à la période exacte où il sera administré. La continuité des suivis et des rappels constitue une étape à part entière dans le processus à 360°.

**CHAPITRE 4 :**

***L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION À 360° EN CONTEXTE DE PME***

Dans cette section, nous vous présentons tout d'abord un questionnaire que nous avons modifié. Puis, nous proposons un formulaire détaillé que nous avons construit, basé sur un poste général de cadre intermédiaire.

#### **4.1 Exemple d'un formulaire adapté au 360°**

Nous savons qu'une entreprise peut adapter le questionnaire qu'elle utilise déjà, s'il est de type « échelle graphique » ou de type « mesure de traits », en un système 360°. En effet, la principale modification est l'ajout d'une section « Plan de développement », et l'augmentation du nombre d'évaluateurs.

Afin de démontrer ceci, nous vous présentons en premier lieu le questionnaire (Figure 10) vu à la section 1.2.4 que nous avons modifié sommairement en questionnaire 360° afin de vous donner un aperçu (Figure 17).

<b>Identification de l'évalué :</b>		<b>Identification du répondant :</b>				
Nom de la personne évaluée : _____		Auto-évaluation Supérieur immédiat Subalterne Collègue Client				
Numéro d'employé : _____						
Département : _____						
Date de l'évaluation : _____						
<b>Compétence / habiletés</b>		Cochez votre choix.				
L'agent des ventes :		1= presque jamais 2= rarement 3= occasionnellement 4= souvent 5= presque toujours				
1. Détermine les besoins des clients et procure de l'information exacte avec efficacité et courtoisie		1	2	3	4	5
		Ne sais pas				
2. Vend d'autres services connexes.		1	2	3	4	5
		Ne sais pas				
3. Avise les clients des changements qui surviennent dans les services.		1	2	3	4	5
		Ne sais pas				
4. Entre en dialogue avec le système informatique de réservation afin de répondre aux requêtes spéciales des clients.		1	2	3	4	5
		Ne sais pas				

Figure 17. Questionnaire « échelle d'observation du comportement » adapté à la méthode à 360°.

Le lecteur prendra note que les énoncés ont été modifiés afin que le comportement recherché puisse être associé à un nombre élevé (5). La direction vise donc, pour le questionnaire de la page précédente, une note de 20/20. La note recherchée est 5, « presque toujours » pour toutes les questions. Si la réponse souhaitée n'est pas toujours la même, les résultats deviendront difficiles à comparer.

À cette évaluation, une feuille de route peut s'ajouter pour permettre aux futurs évaluateurs de noter des faits pendant la période précédant l'évaluation.

<b>Feuille de route</b>	
<b>Compétence / habiletés</b>	<b>Date et initiales</b>
L'agent des ventes :	
1. Détermine les besoins des clients et procure de l'information exacte avec efficacité et courtoisie	
2. Vend d'autres services connexes.	
3. Avise les clients des changements qui surviennent dans les services.	
4. Entre en dialogue avec le système informatique de réservation afin de répondre aux requêtes spéciales des clients.	

Figure 18. Exemple de feuille de route pour la méthode à 360°.

modèles. Plan de développement individualisé				
<u>Compétences / habiletés</u> <u>(Maximum 3)</u>	<u>Plan d'action</u>	<u>Personnel impliqué</u>	<u>Échéance</u>	<u>Suivi (Preuve de l'accomplissement des objectifs et moyens d'évaluation)</u>
L'agent des ventes vend d'autres services connexes.	Avoir une formation sur les différents services	Voir Mme X à la formation	D'ici juin 2004	Discuter des résultats des démarches avec le supérieur immédiat
L'agent des ventes avise les clients des changements qui surviennent dans les services	Connaître les services déjà actifs au dossier des clients	Vérifier avec M. Y le dossier des clients	Continu	
	(...)			
	(...)			
(...)				
Signature du supérieur immédiat : _____			Date : _____	
Signature de l'évalué : _____			Date : _____	

Figure 19. Exemple 1 de plan de développement.

<u>Plan d'action</u>		
<u>Éléments à améliorer</u>	<u>Moyens utilisés</u>	<u>Date de</u>
L'agent des ventes vend d'autres services connexes.	Avoir une formation sur les différents services	D'ici juin 2004
L'agent des ventes avise les clients des changements qui surviennent dans les services	Connaître les services déjà actifs au dossier des clients	Continu

Figure 20. Exemple 2 de plan de développement.

En ce qui concerne les plans de développement, dans le premier exemple de « Plan de développement personnalisé », la colonne de gauche sert à inscrire les critères à modifier ou à améliorer. Il peut s'agir



également de catégories de compétence complètes. Cela dépend de l'entente entre le superviseur et l'évalué, ainsi que du degré de nécessité à modifier certains comportements. Notez dans la Figure 19, l'inscription *maximum 3*. Il en est ainsi puisqu'un trop grand nombre d'éléments à modifier aura pour effet de décourager l'employé.

La deuxième colonne se rapporte à celle de gauche, où, pour chaque point, il y aura élaboration d'un plan d'action. On indique également les personnes concernées, autant pour pouvoir les aviser du plan d'action de l'employé que pour informer l'employé des personnes ressources. Ces personnes constituent également des évaluateurs potentiels. Il demeure important d'indiquer une échéance raisonnable et de faire le suivi afin de vérifier les résultats.

## **4.2 Paramètres de conception**

Les lignes qui suivent développent en détail notre perception des différentes composantes de cette méthode tel que présentées au Tableau 14, d'après les différentes lectures et observations qu'il a été possible de faire.

Tableau 15

## Composantes de la méthode d'évaluation à 360°

	360°
1. Évaluation des comportements	X
2. Évaluation des résultats	X
3. Plan de développement	X
4. Coaching	X
5. Rétroaction	X
6. Implication de l'employé	X
7. Implication des autres employés	X
8. Objectivité des évaluateurs	X
9. Élimination de l'influence de l'information récente	X
10. Adaptation à tous les types de poste	X
11. Utilisation de critères précis comme base	X
12. Caractère quantitatif	X
13. Possibilité de comparaison	X
14. Simplicité	

## 1. Évaluation des comportements

À notre avis, tout système qui n'évalue pas les comportements constitue une aberration dans la gestion des ressources humaines, car

l'entreprise envoie à ce moment le message à ses employés de tout niveau que seuls les résultats comptent, peu importe la façon de les atteindre. De nombreuses conséquences, peuvent alors en découler : démotivation, impression de non-considération, sentiment que seule la productivité compte au détriment des caractéristiques personnelles. La première section de l'évaluation à 360° se base donc uniquement sur l'évaluation des comportements. Elle se fait à travers un questionnaire, remis à tous les évaluateurs. Cette partie ressemble d'ailleurs à s'y méprendre à la mesure de traits et aux échelles graphiques.

## 2. Évaluation des résultats

Étant donné que les collègues, pairs et subalternes constituent généralement plus ou moins les personnes au courant des résultats de l'évalué, à moins qu'il ne s'agisse de cas particuliers comme des équipes de travail, il devient inutile de leur demander d'évaluer l'employé sur ces points. C'est pourquoi, à notre avis, le système de 360° doit comprendre une seconde partie où s'insèrent des questions sur les résultats, que seules les personnes en mesure d'évaluer ces éléments remplissent, comme l'employé et le superviseur. Cette section peut également comporter les points discutés lors de l'évaluation précédente.

### 3. Plan de développement

La méthode à 360° possède deux plans de développement. Le premier comporte un plan d'action concernant des éléments comportementaux à changer, environ trois (3). Ces différents éléments sont discutés avec le supérieur lors de l'entretien. Ils doivent se baser sur les résultats provenant des réponses des différents évaluateurs (l'entourage, l'évalué et le superviseur).

Le second plan comporte des objectifs, environ trois (3) basés sur les résultats, que l'employé et son superviseur choisissent de concert. Ces objectifs suivent les réponses du questionnaire basé sur les résultats.

Le plan de développement devient alors un outil de suivi temporel périodique autant pour l'employé que pour le superviseur.

### 4. Coaching

Comme le plan de développement comporte approximativement de quatre (4) à six (6) objectifs (objectifs comportementaux et objectifs de réalisation), il devient alors possible d'élaborer un document complet en

parallèle avec les plans de développement et de l'utiliser afin d'intégrer une forme de coaching. En fait, nous croyons que tout bon supérieur se doit de faire un suivi de style « mentor » avec ses subalternes. Pour certains, la relation sera plus élaborée, et pour d'autres, une latitude assez grande sera présente. Toutefois, la présence d'un plan de développement facilite cet élément.

Le document de suivi ne doit pas obligatoirement exister en parallèle, il peut simplement demeurer à l'intérieur du questionnaire.

## 5. Rétroaction

Cette méthode puise sa plus grande force dans le fait qu'elle recherche la rétroaction, en impliquant plusieurs intervenants. Elle rejette la hiérarchie et suscite l'employé à s'exprimer. Il s'agit donc ici de son principal avantage.

## 6. Implication de l'employé

La personne qui fait l'objet de l'évaluation demeure impliquée dans toutes les étapes. En effet, elle se doit de compléter les questionnaires portant sur ses comportements et ses résultats, elle

élabore un plan d'action comportemental qui sera entériné par son supérieur et elle discute et planifie des objectifs de productivité ou autre du même type à atteindre avec son supérieur.

#### 7. Implication des autres employés

Étant donné que l'entourage de l'employé est appelé à répondre aux questions portant sur le comportement, l'entreprise démontre qu'elle porte une importance particulière au point de vue de chacun, à tout le moins assez pour leur demander de s'impliquer. Combien de fois les salariés se sont-ils plaint de ne pas être consultés? Voilà l'opportunité qui se présente à eux.

#### 8. Objectivité des évaluateurs

La présence de plusieurs évaluateurs, comme nous l'avons mentionné, amène une plus grande objectivité, surtout dans la partie où l'évaluation se concentre sur les comportements. Par contre, il ne faut pas oublier qu'il s'agit de gens pour qui le métier premier n'est pas d'évaluer. L'objectivité ne peut pas être garantie, ni pour aucune autre méthode d'évaluation d'ailleurs, à moins qu'il ne s'agisse de la méthode à incidents critiques, et encore, la perception de l'évaluateur peut être

faussée s'il manque des éléments qui n'ont pas été confirmés. Toutefois, nous considérons que cette méthode présente une certaine objectivité puisque le fait d'avoir plus d'un évaluateur amène une conscientisation de la nécessité de fournir une information juste.

De plus, étant donné que l'objectivité se base sur des faits (avoir terminé ou non un projet) dans la partie sur les résultats, il devient difficile pour un évaluateur de se laisser aller à la subjectivité.

#### 9. Élimination de l'influence de l'information récente

Cette méthode, comme toute autre d'ailleurs, peut éliminer l'influence de l'information récente, dans l'optique où le suivi se fait périodiquement. Toutefois, bien qu'une évaluation périodique puisse se faire avec les résultats, cela devient plus complexe pour les comportements puisque les évaluateurs devraient procéder à un suivi continu sur tous leurs collègues. Il faudrait alors instaurer un fonctionnement permettant aux évaluateurs de remplir les formulaires sur les comportements de façon rapprochée.

## 10. Adaptation à tous les types de postes

Les deux sections (sur les comportements et sur les résultats) s'adaptent à n'importe quel type de poste. De plus, l'entreprise peut éventuellement rajouter une section avec des comportements recherchés pour certains aspects. Par exemple, avoir un formulaire pour les employés ayant des tâches de supervision, un autre formulaire pour des tâches de direction. Des catégories peuvent donc ainsi se créer et il suffit d'ajouter ou d'enlever les formulaires requis.

## 11. Utilisation de critères précis

Les comportements et les résultats se basent sur des critères d'évaluation assez précis, car le questionnaire indique les points à évaluer. Il en est de même pour les objectifs, puisqu'ils sont basés sur les points de l'évaluation précédente qui ont été discutés entre l'évalué et son supérieur hiérarchique.

## 12. Caractère quantitatif

Comme une partie de cette méthode tient compte de critères spécifiques quant aux attitudes générales demandées à tout employé



(ponctualité, rapidité d'exécution, respect des règlements de l'entreprise...) et que les cotes peuvent s'associer à des chiffres, il devient conséquemment possible de quantifier une partie des résultats, au minimum pour la section sur les comportements. De plus, chaque individu reçoit un résultat dépersonnalisé des réponses compilées.

### 13. Possibilité de comparaison

Un élément avantageux, autant pour l'employé que pour le superviseur, demeure la possibilité de comparer les employés de même catégorie d'emploi entre eux. En effet, la comparaison peut se faire pour les comportements car les réponses des évaluateurs correspondent à des chiffres qui sont compilés, et qui peuvent donc être comparés par le supérieur, qui voit les résultats pour chacun de ses employés. Par exemple, pour un questionnaire de dix (10) questions, ayant des grades de 1 à 5, on s'attend à ce qu'un employé moyen ait un résultat global de 30, ce qui correspond à la moyenne. Toutefois, il n'est pas possible de comparer certaines choses, comme les résultats concernant des projets.

#### 14. Simplicité

Il s'agit de la principale faiblesse de ce système, puisqu'il doit impliquer plusieurs évaluateurs et que de plus, il peut comporter plusieurs sections (questionnaires, plan de développement, grille de résultats des comportements). La quantité de travail qui en découle deviendra proportionnelle non seulement au nombre d'évaluateurs mais également au contenu.

Évidemment, l'implantation d'un tel système peut donc constituer un désavantage (Werner, 1994). Toutefois, un formulaire informatique pourrait contribuer grandement à réduire la lourdeur de la compilation.

### **4.3 Proposition d'un instrument à 360°**

Dans cette section, nous proposons un instrument qui se veut un exemple tant au niveau visuel qu'au niveau contenu, puisque la conception d'un outil d'évaluation doit être appuyée par des recherches psychométriques, ce que nous n'avons pas réalisé puisqu'un tel outil est adapté à chaque entreprise. Il ne s'y trouve donc pas de questions

détaillées mais plutôt des éléments généraux applicables à tout type de cadre intermédiaire. Le lecteur pourra constater que certaines composantes que nous avons vu à la section précédente ne sont pas présentes dans notre outil puisque nous désirons simplifier et réduire le système à 360° en contexte de PME.

Tout d'abord, il est important de ne pas oublier que la définition de la fonction doit être écrite sur le formulaire ou à tout le moins être disponible (Moulinier, 1998).

Le formulaire utilisé, généralement le même pour tous les évaluateurs, doit comprendre un espace pour identifier l'évaluateur (supérieurs, pair ou autre). L'inscription du nom de l'évaluateur, bien qu'important car il confère un sérieux à la démarche, demeure à la discrétion de l'entreprise. De plus, le formulaire, remis au supérieur et non à la personne évaluée, oblige la confidentialité.

En ce qui concerne notre questionnaire, nous tenons à préciser que dans un contexte de PME, l'utilisation de degrés où l'évaluateur a la possibilité de se positionner sur une moyenne devient importante. D'autant plus si l'évaluateur a plusieurs personnes à évaluer, car cela évite qu'il se sente obligé d'être en absolu négatif ou en absolu positif.

Chaque individu possède des éléments que l'on qualifiera de « corrects ». « Tout système qui comprend une possibilité moyenne pousse les évaluateurs à donner cette note moyenne, ce qui est une manière de ne pas se prononcer (ni bien, ni mal). » (Percy, 1992). Comme nous avons en tête la recherche de la simplicité, le 360° doit donc tenir compte que l'évaluateur peut ne pas être en mesure d'attribuer une note absolument négative ou absolument positive pour tous les éléments.

En effet, si le système comprend un nombre impair de possibilité (A, B, C, D, E), il y aura une concentration de C. Par contre, si le système interdit la moyenne et offre un choix entre A, B, C et D, l'évaluateur devra fixer son choix.

Normalement, les évaluateurs connaissent assez les évalués pour être en mesure d'attribuer des comportements où les degrés correspondent à une situation catastrophique ou exceptionnelle.

Nous proposons donc l'échelle suivante :

0. Ne sais pas
1. En problématique
2. À développer
3. Qualifié
4. Force
5. Exceptionnel

« 0. ne sais pas » :

Représente un élément qui devient nul si l'évaluateur ne répond pas. Il ne doit donc pas avoir de nombre associé afin de ne pas biaiser les résultats.

« 1. En problématique » et « 5. Exceptionnel » :

Dans le cas d'éléments problématiques à l'employé, il sera alors important que le supérieur s'assure d'un suivi d'aide. Ces éléments devraient d'ailleurs se retrouver dans la section plan de développement. De même, les points exceptionnels doivent être soulignés par le supérieur.

« 2. À développer » et « 4. Force » :

Chaque individu possède des forces et des faiblesses. L'évaluateur indique son choix, sans que ce ne soit catastrophique pour l'évalué.

« 3. Qualifié » :

Représente une option pour classer l'individu dans la moyenne. Évidemment, nous partons de la prémisse que l'évaluateur est consciencieux et en bon terme avec l'évalué.

**CONFIDENTIEL**

<b>FORMULAIRE D'ÉVALUATION 360°</b>	
<b>Section 1- Identification de l'employé</b>	
Nom de la personne évaluée : _____	
Service : _____	
Titre : _____	
Définition des tâches : _____	
<b>Section 2- Informations générales</b>	
<p>Vous avez été sélectionné pour participer au processus d'évaluation de la personne dont le nom figure ci-haut.</p> <p>Ce document sera utilisé dans un contexte de développement et d'amélioration. Les résultats permettront à l'évalué ainsi qu'à son supérieur de définir un plan d'action.</p> <p>En aucun cas vous n'aurez à justifier vos réponses puisque les personnes impliquées dans ce processus n'obtiendront que les résultats compilés. C'est pourquoi vous n'avez <b>pas</b> à inscrire votre nom. Ainsi, votre anonymat sera préservé.</p>	
Date de remise du formulaire à l'évaluateur : _____	
Période d'évaluation : Du : _____ Au : _____	

### **Section 3- Instructions**

Important : Lire attentivement les instructions avant de commencer

- 1- Le formulaire d'évaluation ci-joint doit être rempli dans la plus stricte confidentialité.
- 2- Afin de préserver votre anonymat, vous devez remettre au service des ressources humaines ledit formulaire au plus tard dans les deux semaines suivant la date indiquée à la section 2, dans l'enveloppe ci-jointe, cachetée.
- 3- Prenez soin de bien lire chacun des énoncés avant de répondre.
- 4- Identifier clairement chacune de vos réponses.
- 5- Si vous n'êtes pas en mesure d'évaluer un critère, indiquez « 0 » et passez à l'énoncé suivant.
- 6- Ne cherchez pas à fausser votre réponse par crainte de la réaction de l'évalué, indiquez simplement votre perception.
- 7- Si vous avez des commentaires, prenez le temps de les inscrire, ils sont précieux.
- 8- Basez votre évaluation sur la période indiquée à la section 2 et non pas uniquement sur des événements récents.

Section 4- Signification des cotes					
0.	1.	2.	3.	4.	5.
Ne sais pas	En Problème	À développer	Qualifié	Force	Exceptionnel
<b>0. Ne sais pas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous n'êtes pas en mesure de juger cet aspect</li> <li>- Cet énoncé ne s'applique pas à la personne évaluée</li> </ul>				
<b>1. En problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin urgent d'améliorer cet aspect</li> <li>- L'importance de la faiblesse remet en question la personne face à cet aspect</li> </ul>				
<b>2. À développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point faible</li> <li>- Aspect non respecté à l'occasion</li> <li>- Ne crée pas de problématique sérieuse</li> </ul>				
<b>3. Qualifié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspect respecté de façon générale</li> <li>- La compétence respecte et satisfait cet énoncé</li> </ul>				
<b>4. Force</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralement au-dessus des attentes</li> <li>- Meilleur que ce à quoi on peut s'attendre</li> </ul>				
<b>5. Exceptionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle pour tous, impressionnant</li> <li>- Aspect positif reconnu de tous</li> </ul>				



<b>Section 5- Questionnaire</b>						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Ne sais pas	En Problème	A développer	Qualifié	Force	Exceptionnel	
<b>Section 5.1. Aptitudes générales</b>						
1.1 Expression orale	0	1	2	3	4	5
1.2 Communication écrite	0	1	2	3	4	5
1.2 Esprit d'initiative	0	1	2	3	4	5
1.3 Adaptation au changement	0	1	2	3	4	5
1.4 Esprit d'analyse	0	1	2	3	4	5
1.5 Esprit de synthèse	0	1	2	3	4	5
1.6 Ouverture au travail d'équipe	0	1	2	3	4	5
1.7 Anticipation du travail	0	1	2	3	4	5
Commentaires						

Section 5.2. Attitudes et comportements							
0.	1.	2.	3.	4.	5.		
Ne sais pas	En Problème	À développer	Qualifié	Force	Exceptionnel		
2.1 Ponctualité	0	1	2	3	4	5	
2.2 Respect des opinions	0	1	2	3	4	5	
2.3 Présentation (tenue)	0	1	2	3	4	5	
2.4 Utilisation d'un langage poli et courtois	0	1	2	3	4	5	
2.5 Ouverture d'esprit	0	1	2	3	4	5	
2.6 Responsable face à ses erreurs	0	1	2	3	4	5	
2.7 Dynamisme	0	1	2	3	4	5	
Commentaires							

Section 5.3. Dimensions de gestion							
0. Ne sais pas	1. En Probleme	2. A développer	3. Qualifié	4. Force	5. Exceptionnel		
3.1 Organisation dans son travail	0	1	2	3	4	5	
3.2 Capacité de concentration	0	1	2	3	4	5	
3.3 Capacité de prise de décision	0	1	2	3	4	5	
3.4 Autonomie	0	1	2	3	4	5	
3.5 Respect des délais	0	1	2	3	4	5	
3.6 Rapidité d'exécution	0	1	2	3	4	5	
3.7 Capacité de synthèse	0	1	2	3	4	5	
3.8 Habilité à coordonner les activités	0	1	2	3	4	5	
Commentaires							

Section 5.4. Dimensions de supervision						
0. Ne sais pas	1. En Problème	2. À développer	3. Qualifié	4. Force	5. Exceptionnel	
4.1 Pratique l'écoute attentive	0	1	2	3	4	5
4.2 Proactif	0	1	2	3	4	5
4.3 Donne de la rétroaction	0	1	2	3	4	5
4.4 Établit des objectifs clairs	0	1	2	3	4	5
4.5 Travaille à la cohésion de son équipe	0	1	2	3	4	5
4.6 Partage la vision de l'entreprise	0	1	2	3	4	5
Commentaires						

**CONFIDENTIEL**

**Section 6- Informations générales sections 7 à 10**

Les sections qui suivent sont divisées de la façon suivante :

La section 7 comporte un questionnaire qui doit être complété par l'employé et par le supérieur uniquement. Il fait partie de l'évaluation régulière mais les éléments sont observables plus particulièrement par le supérieur.

La section 8 fait référence aux objectifs précédents sur lesquels une évaluation doit être faite par l'employé et le supérieur.

La section 9 constitue le plan de développement que l'employé et le supérieur doivent compléter ensemble. Il comprend les nouveaux objectifs en plus de ceux qui n'ont pas été atteints.

La section 10 renferme le plan d'action que l'employé propose à son supérieur suite aux résultats obtenus lors de l'évaluation par l'entourage.

<b>Section 7- Questionnaire</b>						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Ne sais pas	En Difficulté	A développer	Qualifié	Force	Exceptionnel	
10.1 Fait preuve d'autonomie lors de la prise de décision	0	1	2	3	4	5
10.2 Fait preuve de vision future	0	1	2	3	4	5
10.3 Sait anticiper les tendances	0	1	2	3	4	5
10.4 Analyse les éléments dans leur globalité	0	1	2	3	4	5
10.5 Peut envisager différentes probabilités	0	1	2	3	4	5
10.6 Possède une bonne capacité d'adaptation au stress	0	1	2	3	4	5
10.7 Prend les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés à l'évaluation	0	1	2	3	4	5
Commentaires						

<b>Section 8- Objectifs précédents</b>		
<p>Les objectifs précédents doivent avoir été inscrits par le supérieur. Indiquez pour chacun d'eux, si vous croyez qu'ils ont été réalisés ou non.</p>		
Objectif #1 :	Réalisé	Non réalisé
Commentaires :		
Objectif #2 :	Réalisé	Non réalisé
Commentaires :		
Objectif #3 :	Réalisé	Non réalisé
Commentaires :		
Objectif #4 :	Réalisé	Non réalisé
Commentaires :		

<b>Section 9- Plan de développement</b>	
L'employé évalué et le supérieur remplissent cette partie ensemble.	
1	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation
2	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation
3	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation



4	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation
5	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation
6	Objectif à atteindre :
	Moyens utilisés :
	Date prévisible de réalisation

<b>Section 10- Plan d'action</b>	
L'employé remplit cette partie selon les résultats obtenus lors de l'évaluation par l'entourage. Trois éléments doivent être ciblés.	
1	Note obtenue : Éléments à améliorer (indiquer le numéro correspondant) :
	Plan d'action :
2	Note obtenue : Éléments à améliorer (indiquer le numéro correspondant) :
	Plan d'action :
3	Note obtenue : Éléments à améliorer (indiquer le numéro correspondant) :
	Plan d'action :

## ***CONCLUSION***

Depuis de nombreuses années, les entreprises n'ont de cesse de rechercher de nouvelles façons de faire pour améliorer leurs processus, leurs méthodes, leurs produits, afin de rester dans la course. Le monde de demain amène de nombreux défis, la compétition est féroce et la qualité du management devient alors un atout vital.

Tous les auteurs sont du même avis que Fabi (1991) « La fin du deuxième millénaire constitue une époque caractérisée par un environnement externe particulièrement turbulent sur les plans économique et sociologique. Les organisations se voient donc confrontées à de nouvelles tendances lourdes qui affecteront inévitablement leur planification stratégique. »

La gestion des ressources humaines en PME se structure souvent différemment de la grande entreprise et cela dépend, entre autres, de divers éléments comme le rapporte le GREPME (1997) :

- La structuration plus ou moins formelle de la GRH qui dépend de plusieurs variables comme la taille, l'âge de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la hiérarchisation des fonctions de l'entreprise.

- La fonction RH a une position centrale dans l'entreprise mais n'occupe pas dans l'esprit des dirigeants une place prépondérante.
- Son importance réelle est sous estimée car sa situation organisationnelle se confond souvent avec l'exercice d'autres fonctions administratives générales.
- Son émergence formelle se lie à la taille des entreprises et aux franchissement de seuils d'effectifs (au-delà de 200 salariés).
- Sa prise en charge réelle repose le plus souvent sur deux personnages centraux, le dirigeant et le comptable.
- Le dirigeant délègue souvent d'autres domaines mais se garde le recrutement et la rémunération, car ils revêtent pour lui un caractère essentiel.

Dans cette perspective, différentes pratiques de gestion des ressources humaines s'offrent tout de même aux cadres désireux d'améliorer le niveau d'atteinte d'objectifs sociaux et économiques. Car dans un tel contexte, « Aucune organisation ne peut se permettre de négliger la gestion optimale de ses ressources, et cet exercice essentiel doit avant tout s'appuyer sur une gestion des ressources humaines dynamique, proactive et adaptée à son environnement » Garand et D'Amboise (1995).

Il faut simplement rechercher de nouvelles façons de faire, des moyens de réunir des informations permettant de mieux connaître les personnes qu'elles emploient. Elles le font dès l'embauche, alors qu'elles cherchent à s'assurer que le candidat choisi possède des qualités comportementales et des aptitudes lui permettant d'offrir un rendement intéressant. Malheureusement, il n'y a pas de continuité d'instaurée afin de poursuivre l'accumulation d'information et ainsi de pouvoir l'utiliser à bon escient.

La GRH, par l'entremise de l'évaluation du rendement, a ainsi l'opportunité d'aller chercher de l'information afin de mieux cibler les forces et les faiblesses des employés et de leur apporter un suivi et un soutien. Entre autre, mentionnons que l'évaluation régulière et formelle permet de compiler des éléments dans les dossiers, ce qui peut s'avérer très utile au moment d'une promotion ou d'un licenciement.

Évidemment, la PME possède souvent des ressources et une expérience moins importantes par rapport à la grande entreprise et à la multinationale. Elle doit adapter plusieurs aspects de son fonctionnement. Malheureusement, dans ce contexte, la gestion des ressources humaines se limite au strict minimum car les dirigeants

perçoivent le reste comme superflu. Benoît et Rousseau (1990) ont d'ailleurs remarqué à travers leurs études ceci :

« Alors que la préoccupation majeure de l'ensemble des PME observées est celle de la qualité et du service personnalisé de l'entreprise, les dirigeants de moyenne entreprise, plus que la petite, sont davantage enclins à structurer minimalement la gestion du personnel, à utiliser des outils de contrôle des dépenses du personnel, à faire de la planification budgétaire, à formaliser leurs méthodes de recrutement et de rémunération et à développer des activités de formation organisée. » p. 53.

L'évaluation du rendement est donc reléguée au second plan car elle n'est pas perçue comme un outil que l'on peut utiliser mais comme une obligation annuelle visant les révisions salariales. Il faut noter que l'entretien annuel et l'évaluation de rendement peuvent être deux éléments en symbiose, développés au long de l'année, et pas seulement quelques semaines avant l'entretien. Dans cette optique, il faudra alors tout d'abord que l'entreprise reconnaisse la nécessité d'un bon système d'évaluation de rendement. Par la suite, elle devra se doter d'un système qui lui offre la possibilité de développer le potentiel de ses employés.

Les systèmes que nous avons vus, dans le contexte actuel des entreprises, ne sont pas du tout adaptés à la PME d'aujourd'hui. Le classement par rang, la composition ouverte et les incidents critiques ne devraient pas être utilisés par une PME mais plutôt par les TPE (très

petite entreprise) qui, elles, n'emploient généralement que quelques personnes.

En ce qui concerne les échelles graphiques et la mesure de traits, ainsi que l'établissement d'objectifs, nous pouvons nous apercevoir que les forces de l'une sont les faiblesses de l'autre.

C'est dans ce contexte que l'évaluation à 360° offre une avenue intéressante au contexte de PME car elle peut s'adapter à chaque entreprise de diverses façons en devenant un mélange de deux systèmes, en y impliquant d'autres personnes, tel les collègues de travail.

Elle offre donc aux PME la possibilité de développer le potentiel de ses employés, tout en les impliquant et en démontrant l'intérêt de l'entreprise dans le point de vue de chacun. Ce système devient donc plus qu'une méthode d'évaluation, il devient un moyen pour l'entreprise de faire passer certains messages, en plus de valoriser la voix de ses employés.

« Pour l'entreprise, le feed-back représente à la fois une opportunité et un réel défi. En effet, en implantant un tel système, elle passe un message, elle est porteuse de



promesses : aider les individus à établir des relations de travail positives et « transparentes », à résoudre les problèmes rapidement et à développer le coaching réciproque. » Handy et al. (1999). p.12.

Une fois le message passé, il ne reste qu'à continuer. Cela devrait être un gage important d'une prospérité future.

Nous croyons que ce type d'évaluation s'insère bien dans la nature même de la PME. En effet, comme le rapportent Garand et D'Amboise (1995) « La PME est flexible, moins anonyme, elle encourage les relations personnelles, assure le progrès individuel et collectif, favorise le sentiment d'appartenance. »

Non seulement la vision de plusieurs personnes face à un employé constitue un élément important pour les entreprises mais elle en est également un pour les dirigeants et les employés de tous niveaux qui cherchent à s'améliorer. Handy et al. (1999) le mentionnent « ...c'est un besoin essentiel pour de nombreux managers d'avoir une information claire, qui reflète précisément leur performance. »

Ce type de système, en plus de permettre l'obtention d'informations importantes, donne la chance à l'employé de développer un plan d'action pour s'améliorer en impliquant son entourage.

Selon Thompson (1991), « L'évaluation par les pairs offre des avantages intéressants mais ces avantages ne peuvent exister que s'ils sont la prolongation d'une culture participative authentique. » En effet, la direction étant à l'origine de l'opération, il devient important qu'elle ne se contente pas d'accepter par principe. Elle doit être la première à s'impliquer et à motiver le reste de l'équipe, car même si elle ne participe pas au questionnaire lui-même, sa vision est cruciale.

Selon M<sup>c</sup> Garvey et Smith (1993), il ne faut pas s'attendre à ce que toutes les personnes impliquées soient confortables dès le départ avec ce type de méthode. Au fur et à mesure que le processus se répétera, les gens deviendront plus confortables et par le fait même, plus honnêtes. Même si, au départ, ce système pourra sembler complexe, comme pour tout changement, il faudra laisser le temps de la mise en place faire son effet.

Évidemment, comme pour n'importe quel système d'évaluation, il y aura des coûts entraînés par l'élaboration, l'implantation et la gestion

du processus. Certains feront valoir que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Pourtant, en prenant le temps de concevoir un outil adapté, les employés constateront une évaluation plus équitable et l'importance que leur porte l'entreprise. Cela aura pour effet d'améliorer la satisfaction générale et le climat organisationnel.

L'entreprise devra donc se positionner sur différentes questions dont les suivantes:

- Les données recueillies seront-elles intégrées à un processus d'évaluation ou prises à part?
- Le processus est-il obligatoire ou facultatif?
- Qui sera la personne responsable de l'information? L'employé, le superviseur, les ressources humaines ou une firme externe?

L'entreprise qui s'engage dans un tel système devra également respecter les lignes directrices suivantes :

- L'implantation d'un système 360° doit être le résultat d'un processus réfléchi.
- L'entreprise doit être prête à soutenir les messages qu'apportent le 360°.
- L'entreprise doit informer et former les employés.
- L'implantation doit se faire progressivement.

- L'entreprise doit mettre en place un soutien.
- L'évaluation doit faire l'objet d'un suivi.

Toute PME qui suit ces grandes lignes possédera de bonnes chances pour une réussite. Ce système lui donnera alors une force qui deviendra un atout contre sa concurrence.

## ***RÉFÉRENCES***

- Allen, T. D., et Rush, M. C. (1998). The effect of organizational citizenship behavior on performance judgments : a field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Arthur, J.-B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Audet, M., Bélanger, L. et Jacques, F (1987). *Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises*. Document de recherche, collection Instruments de travail, département des relations industrielles, Université Laval, Québec.
- Baker, A. W. (1955). *Personnel management in small Plants: a study of small manufacturing establishments in Ohio*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.
- Balicco, C. (1997). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines*. Les éditions d'organisation. Paris.
- Becker, B., et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance : progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Benoît, C., et Rousseau, M.-D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec , *Revue internationale P.M.E.*, 2, 39-55.
- Bernardin, J. H., Dahmus, S. A., et Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315-324.

- Carless, S. A., Mann, L., et Wearing, A. J. (1998). Leadership, managerial performance and 360-Degree feedback. *Journal of Applied Psychology : an International Review*, 47, 481-496.
- Carmelle, B. (1993). *La gestion des ressources humaines dans les PME*. Les Publications du Québec, Gouvernement du Québec.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., et Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions : a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chabot, R. (2001). Feedback 360°. Article récupéré de *Raymond Chabot Ressources Humaines*. <http://www.carriere.ca/index.cfm>
- Coppenrath, R., ET associés inc. (1997, mars). *Gestion des compétences*. Communication présentée au colloque sur « L'évaluation du rendement », Hôtel Le Reine Élisabeth, Montréal, Québec.
- Cutcher-Gershenfeld, J.-C. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241-260.
- Dipdoye, R. L. (1985). Some neglected variables in reaserch on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10, 116-127.
- Dolan, S. L., ET Schuler, R. S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Éditions du renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 2<sup>e</sup> édition.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., et Chrétien, L. (1988). *Gestion des ressources humaines*. Édition du Trécarré, Ottawa.

- Dubois, P., et Dubois, P.-A. (2002). Le feed-back 360°...une mise à jour. *Bulletin de psychologie industrielle et organisationnelle*. Octobre-novembre.
- Dubois, P. (2003). *Le feed-back 360° : ce que vous devez savoir*. Résumé de formation récupéré le 3 janvier 2003 de [http://www.portail-rhri.com/pdp/2003/avril/02042003\\_feedback\\_360.asp](http://www.portail-rhri.com/pdp/2003/avril/02042003_feedback_360.asp)
- Fabi, B. (1991). Les facteurs de contingence des cercles de qualité : Une synthèse de la documentation empirique. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8, 161-174.
- Fabi, B., et Garand, D.J. (1989). Notes de lecture. À propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle : Gestion des ressources humaines dans les P.M.E., Paris, Economica. *Revue Internationale P.M.E.*, 2, 99-108.
- Fabi, B., et Garand, D.J. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 6, 91-129.
- Fabi, B., Garand, D.J., et Pettersen, N., (1994). *La GRH en PME : proposition d'un modèle de contingence*. Cahier de recherche n° 94-04, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). DAE-UQTR, Communication au Congrès international francophone de la PME (CIFPME), Carthage, 28 au 30 octobre 1993.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*, 71, 173-176.
- Garand, D. J. (1993). *Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME : une synthèse de la documentation empirique*. Mémoire (M.Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, UQTR, décembre.



- Garand, D.J., et D'Amboise, G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion. *Revue organisation*, 5, 33-48.
- Garand, D.J., et Fabi, B. (1994). La conservation des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 7, 85-126.
- Gerhart, B., et Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and firm performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Gouvernement du Québec (1995). *L'influence du contexte de l'évaluation du rendement sur la motivation de l'évaluateur*. Sommaire de recherche.
- Greguras, G. J., et Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83, 960-968.
- Groupe de recherche en économie et gestion des PME (1997). *Les PME Bilan et perspectives*. Presses Inter Universitaires.
- Hamel, G., et Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston MA : Harvard Business School Press.
- Handy, L., Devine, M., et Heath, L. (1999). *Le 360° : un outil pour développer les managers*. Insep Éditions, Paris.
- Hazucha, J.F., Hezlett, S.A. et Schneider, R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325-351.

- Heathfield, S. (2003). *360 degree feedback : The good, the bad, and the ugly*. Article récupéré de <http://humanresources.about.com/library/weekly/aa042501a.htm>
- Hornsby, J.S. et Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business:critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28, 9-18.
- Houde, M., et Vendette, P. (1976). *L'évaluation du rendement : Etude de cas*. Ministère des affaires sociales, Direction générale des relations professionnelles, Politiques et normes de gestion, Service-conseil en gestion du personnel, Ste-Foy, Québec.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A., et Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link. *Industrial Relations*, 35, 400-423.
- Jourden, F. J., et Heath, C. (1996). The evaluation gap in performance perceptions : illusory perceptions of groups and individuals. *Journal of Applied Psychology*, 81, 369-379.
- Julien, P.-A., Léo, P.-Y., et Philippe, J. (1995). *P.M.E. et Grands marchés*. Éditions L'Hamarttan, Paris.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., et Wilkinson, I. (1980). Interorganizational influence tactics : Exploration of getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Koebelin, G. (1999). *Are You Ready for 360*. Article récupéré de <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm>

- Lapra, J.-P. (1997). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*. Édition Dunod.
- Latham, G. P. (1986). Job performance and appraisal. *International Review of industrial and Organizational Psychology*, 1, 117-155.
- Liden, R. C., Wayne, S. H., et Stiwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McGarvey, R., et Smith, S. (1993). When workers rate the boss. *Training, mars*, 31-34.
- Maurer, T. J., et Raju, N. S. (1998). Peer and subordinate performance appraisal measurement equivalence. *Journal of Applied Psychology*, 83, 693-702.
- Moulinier, R. (1998). *L'évaluation du personnel, pour la démocratie dans l'entreprise*. Top Éditions, Paris.
- Naud, J.-P., et Sauvé, G. (2001). *Évaluation à 360°, informez-nous s'il vous plaît!* Article récupéré de [http://www.portail-rhri.com/themes/grh/articles/2001/evaluation\\_360.asp](http://www.portail-rhri.com/themes/grh/articles/2001/evaluation_360.asp)
- Orpen, C. (1991). Correlates and perceived confidence in performance appraisals. *Psychological Reports*, 68, 1336-1338.

- Paradas, A. (1991, novembre). Formation et évaluation en P.M.E. : résultats d'enquête. Publié dans *Pour une vision de la GRH* (sous la direction de A. Bernard et al), Actes du 2<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, 14-15, 337-345.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., et Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. *People Management*, 22.
- Percy, J.-P., (1992). *L'entretien d'appréciation dans la PME : guide pratique*. Éditions D'organisation.
- Rogers, E., Rogers, C.W., et Metlay, W. (2002). Improving the payoff from 360-degree feedback. *Human Resource Planning*, 25, 44-55.
- Romano, C. (1993). Fear of feedback. *Management Review*, décembre, 38-41.
- Sarrazin-Sullivan, D., (1998) *Une typologie de la PME innovatrice : la PME et ses besoins organisationnels en gestion de l'innovation*. Mémoire, École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal.
- Schermerhorn, J. R., Templer, A. J., Cattaneo, J. R., Hunt, J. G., et Osborn, R. N. (1994). *Comportement humain et organisation*. Édition du renouveau pédagogique, Québec.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., et Besseyre des Horts, C.-H. (1992), *Gestion des ressources humaine*. Les éditions 4 L inc. Montréal, Québec.
- St-Onge, S., et Magnan, M. L. (1994). La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changements stratégiques. *Revue Gestion*, 19, 29-37.

- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., et Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin éditeur, Montréal.
- Stanton, J. M., et Barnes-Farrell, J. L. (1996). Effects of electronics performance monitoring on personal control, task satisfaction, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 738-745.
- Technomédia (2000). *Gestion 360°*. Article récupéré de Technomédia, <http://www.technomedia.ca/website/francais/competence.htm>
- Thacker, J.W., et Cattaneo, R.J. (1987, juin). *The canadian personnel function: status and Practices*. Rapport du congrès annuel du Groupe d'intérêt particulier sur le personnel et les ressources humaines de l'association des sciences administratives du Canada (ASAC), Toronto.56-66.
- Thériault, R., et Le Louarn, J.Y. (1984). *Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Québec*. Association des professionnels en RH du Québec (APRHQ), Montréal.
- Thompson, B. L. (1991). An early review of peer review. *Training*, July, 42-46.
- Tornow, W.W. (1993a). Editor's Note : introduction to special issue on 360 degree feedback. *Human Ressource Management*, 32, 211-219.
- Tornow, W.W. (1993b). Perceptions or reality : is multi-perspective measurement a means or and end? *Human Ressource Management*, 32, 221-229.
- VandeWalle, D., et Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.

- Waldman, D., Atwater; L., et Antonioni, D. (1998). Has 360° Feedback Gone Amok? *Academy of Management Executive*, ?, 86. Article récupéré de <http://humanresources.about.com>
- Wayne, S. J., et Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions : A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., et Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings : a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., et Erez, A. (1998). The role-based performance scale : validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Wells, S. (1999). Travelling Beyond 360-Degree evaluations. *HR Magazine*, 44, 9. Article récupéré de <http://humanresources.about.com>
- Werner, J. M. (1994). Que sait-on de la rétroaction à 360°? *Gestion*, septembre, 69-77.
- Werther, W. B. Jr., Davis, K., et Lee-Gosselin, H. (1990). *La gestion des ressources humaines*. Mc Graw-Hill, Montréal, 2<sup>e</sup> édition
- Zimmerman, J. H. (1993). The demand of the future : The complete executive. *Human Resource Management*, 32, 385-397.

***APPENDICES***

## **Appendice A**

### **Éléments d'évaluation selon Lapra (1997)**



<b><u>Attitudes et comportements</u></b>	
<p><u>Aptitudes générales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caractère :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisme</li> <li>- Initiative</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Volonté d'aboutir</li> <li>- Adaptation au changement</li> </ul> </li> <li>▪ Qualité et intelligence :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créativité</li> <li>- Esprit d'analyse</li> <li>- Esprit de synthèse</li> <li>- Logique</li> <li>- Intelligence sociale</li> <li>- Qualité d'expression orale</li> <li>- Qualité d'expression écrite</li> </ul> </li> <li>▪ Jugement :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisme</li> <li>- Sens critique</li> <li>- Objectivité</li> <li>- Capacité de décision</li> <li>- Sens des priorités</li> <li>- Sens du long terme</li> </ul> </li> <li>▪ Qualités sociales :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aisance du comportement</li> <li>- Ascendant</li> <li>- Attention à autrui</li> <li>- Aptitude à la négociation</li> <li>- Sens de l'intérêt collectif</li> <li>- Qualités de formateur</li> <li>- Qualités relationnelles</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Capacités professionnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sens de la rentabilité</li> <li>▪ Animation du personnel</li> <li>▪ Organisation du travail</li> </ul>
	<p><u>Aptitudes à exercer certaines fonctions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management</li> <li>▪ Relations commerciales, publiques</li> <li>▪ Recherches - Études</li> <li>▪ Administratif</li> </ul>

## **Appendice B**

**Éléments d'évaluation selon Moulinier (1998)**

Indicateurs personnels :

- Fiabilité, tenue des engagements
- Anticipation
- Adaptabilité aux situations nouvelles, aptitudes au changement
- Mobilité géographique
- Créativité, esprit d'innovation
- Curiosité intellectuelle, désir d'apprendre, perfectionnement personnel, remise en cause personnelle.
- Aptitude à l'analyse, rigueur, esprit critique
- Aptitude à la synthèse
- Jugement
- Esprit d'initiative
- Esprit de décision
- Équilibre psychique, sang froid, contrôle de l'émotivité
- Résistance au stress
- Convivialité, adaptabilité aux autres, sens de la relation avec les personnes, relation dans le travail.
- Esprit d'équipe
- Autonomie (maîtrise du travail, vue d'ensemble, sens des proportions, responsabilité du travail, conscience de ses limites)
- Capacité de travail, activité
- Rapidité d'exécution des tâches
- Disponibilité de son temps
- Ponctualité, assiduité
- Respect des délais
- Motivation, implication personnelle
- Continuité dans l'effort, persévérance

- Éthique professionnelle
- Expression écrite
- Pratique d'une langue étrangère
- Culture générale

Indicateurs généraux :

- Efficacité, sens de l'essentiel et du résultat, identification des priorités
- Technicité, savoir-faire
- Connaissance (scientifiques, techniques, financières, comptables, fiscales, administratives, juridiques, légales et règlementaires, psychologiques, etc...)
- Ouverture à l'emploi des nouvelles technologies
- Relation clientèle, facilité de contact
- Sens des affaires (acheteurs, commerciaux)
- Capacité d'influence (commerciaux, managers), pouvoir de conviction
- Organisation matérielle (bureau, atelier, voiture)
- Méthode de travail, programmation des tâches
- Suivi des activités
- Qualité du travail(mener à bien un dossier, aboutir à une conclusion, présenter les résultats)
- Gestion de son temps
- Capacité à rendre compte
- Présentation (attitude physique, tenue)

Indicateurs de processus (commercial) :

- Connaissance des produits et de leurs applications
- Connaissance du marché, du territoire de vente
- Connaissance de la concurrence
- Repérage des clients et des prospects
- Programmation des visites dans le temps
- Organisation des circuits de visite
- Organisation du véhicule
- Préparation des visites
- Entrée en matière chez les clients
- Découverte chez les clients
- Découverte chez les prospects
- Tactique de proposition
- Argumentation
- Démonstration des produits
- Traitement des objections
- Conclusion de la visite
- Exploitation des visites
- Collecte et transmission des informations opérationnelles

Indicateurs de la relation à l'organisation :

- Intégration à l'entreprise ou l'administration (esprit de corps « patriotisme » d'entreprise)
- Convivialité relationnelle
- Esprit de solidarité, sens de la coopération et de l'entraide, esprit d'équipe

- Sens du service public (secteur public)
- Confidentialité professionnelle, devoir de réserve (secteur public)
- Neutralité professionnelle (formateurs)
- Connaissance de l'organisation interne
- Sens de la hiérarchie
- Discipline d'application des règles internes, respect des procédures et des consignes

#### Indicateurs des qualités managériales

- Talent d'animation, sens des relations humaines
- Qualité d'écoute et de dialogue
- Création d'un climat de travail
- Sens de la communication ( information montante et descendante)
- Sens de l'organisation, mise en place des méthodes, systèmes, procédures
- Capacité d'encadrement et de supervision (style de l'encadrement)
- Directives, instructions, définition des objectifs, du plan d'action et suivi
- Délégation
- Transmission du savoir faire, pédagogie, souci du perfectionnement de l'équipe
- Conseils aux collaborateurs
- Appui apporté à l'équipe
- Conduite et animation des réunions
- Art de la négociation, diplomatie
- Gestion des désaccords et des conflits internes, traitement des cas difficiles

- Courage, exercice des responsabilités
- Prise de décision, capacité à trancher
- Reconnaissance (félicitations, remontrances)
- Prise de sanctions
- Motivation des collaborateurs
- Relais de la hiérarchie vers l'équipe (transmission des « valeurs » et des directives)
- Expression des attentes des collaborateurs vers la hiérarchie
- Promotion interne des collaborateurs
- Coopération avec les autres services
- Évaluation des collaborateurs
- Choix des collaborateurs
- Mise en route d'un nouveau collaborateur
- Contrôle des budgets