

Évaluer la performance individuelle

Un cadre et un processus pour nos points d'évaluation de performance par collaborateur



Pourquoi un cadre d'évaluation

Définir avant d'évaluer

Définir avant d'évaluer

Sans critères fixés d'avance, chacun juge au ressenti. Trois biais en découlent :

- 1 Effet de halo** Quelqu'un de sympathique ou de bon en réunion est jugé bon partout.
- 2 Effet de récence** On ne retient que le dernier mois.
- 3 Inégalité de traitement** Deux collaborateurs au même niveau sont jugés différemment selon leur manager.

Première étape : répondre à « Qu'est-ce qu'un bon collaborateur chez nous ? », puis fixer les critères avant de noter qui que ce soit.



Individu ou système ?

Distinguer ce qui relève de la personne de ce qui relève de l'organisation

Le comportement au quotidien

Évaluer les personnes sur des problèmes d'organisation serait injuste et sans effet.

Côté collaborateur

Son travail, son comportement

- La qualité de son propre livrable
- Le respect de ses engagements
- Prévenir quand ça dérape
- Sa collaboration avec l'équipe

Côté organisation

Causes possibles, à vérifier chez nous

- Besoins mal spécifiés au départ
- Estimations irréalistes
- Pas de « définition de terminé »
- Pas de revue de code ni de tests
- Priorités qui changent en cours de route
- Charge mal répartie



Les axes d'évaluation

Ce qu'on regarde, avec quelles preuves, et à quel niveau

Cinq axes d'évaluation

Chaque axe est relié à l'une de nos valeurs (colonne de droite).

1	Qualité du livrable	Correct dès la première livraison ?	Excellence
2	Fiabilité et engagements	Délais tenus ? Alerte quand ça dérape ?	Fiabilité
3	Autonomie et ownership	Va au bout ? Débloque seul ses sujets ?	Efficacité
4	Collaboration	Travaille bien avec l'équipe et le client ?	Écoute
5	Progression	Monte en compétence ? Apporte plus ?	Innovation

Des preuves, pas des impressions

- | | | |
|----------|---------------------------------|---|
| 1 | Qualité du livrable | Bugs en recette et en production imputables au collaborateur, taux de reprise, retours des revues de code |
| 2 | Fiabilité et engagements | Écart entre estimé et réalisé, nombre de reports par tâche, durée des tâches, alerte anticipée ou non |
| 3 | Autonomie et ownership | Tâches menées à terme sans relance, initiatives, capacité à remonter les blocages |
| 4 | Collaboration | Feedback des pairs, retour client, qualité des comptes rendus |
| 5 | Progression | Objectifs de montée en compétence, partage de connaissances, contribution aux bonnes pratiques |

Définir « Attendu » d'avance

Pour chaque axe, trois niveaux décrits en comportements observables. Exemple : la fiabilité.

En dessous

Reporte une tâche plusieurs fois sans prévenir.

Attendu

Tient ses engagements, ou prévient dès qu'un retard apparaît.

Au-dessus

Anticipe les risques, prépare un plan B et alerte avant que le retard n'arrive.

À faire ensemble : ces exemples sont à valider. Les niveaux de chaque axe sont écrits par les managers avant la première évaluation.

Ce qu'on mesure, ce qu'on évite

À privilégier

Des faits observables : tickets, revues de code, retours client.

Délais, coûts, qualité : suivre l'efficacité, pas seulement l'activité.

Une vue sur la période : le trimestre entier, pas les dernières semaines.

À éviter : des métriques faciles à contourner

Nombre de lignes de code : pousse à écrire plus, pas à écrire mieux.

Nombre de tickets fermés : favorise la quantité au détriment de la qualité.

Heures de présence : mesure la présence, pas le résultat.



Garde-fous et décisions

Ce qui rend la démarche équitable

Cinq règles anti-biais

- 1 Une grille commune** : écrite et connue de tous avant la première évaluation.
- 2 Un fait par jugement** : chaque appréciation s'appuie sur un exemple observable.
- 3 Le contexte pris en compte** : mission difficile, spécifications changeantes, client compliqué.
- 4 Aucune surprise** : un point négatif est dit avant l'entretien, pas découvert pendant.
- 5 La même exigence pour tous** : même grille, même niveau d'exigence.

Ce que chacun y gagne

L'entreprise

Agir sur la qualité et les délais, notre problème fondamental.

Les managers

Des décisions défendables, fondées sur des faits.

Les collaborateurs

Savoir ce qu'on attend d'eux, être évalués équitablement, recevoir un vrai feedback.

Tout le monde

Distinguer ce qui relève des personnes de ce qui relève de l'organisation.

À discuter ensemble

- Valider les cinq axes d'évaluation
- Écrire les niveaux « en dessous », « attendu » et « au-dessus » de chaque axe
- Recenser les données de qualité et de délai déjà disponibles
- Choisir une équipe pilote
- Désigner la personne qui anime la calibration