



Mémento

# Éviter les biais d'évaluation lors des EEP

Version du 20 septembre 2023

L'entretien d'évaluation périodique (EEP) est un instrument de conduite primordial ; c'est un entretien structuré approfondi, qui favorise la coopération fructueuse entre la personne dirigeante et ses collaborateurs et collaboratrices. L'évaluation de chaque agent ou agente doit être objective et soutenir la comparaison avec celle des autres. Mais cela ne réussit pas toujours, malgré toute la bonne volonté qu'on y met et le souci d'évaluer les situations le plus objectivement possible. Cela tient au fait que nos perceptions sont influencées par des processus inconscients, qui peuvent interférer dans l'évaluation de la performance et du comportement des agents et agentes et aboutir à un jugement biaisé.

Pour garantir un maximum d'impartialité, le Conseil-exécutif a chargé l'Office du personnel de sensibiliser les personnes dirigeantes à la thématique des biais d'évaluation (ACE 572/2018 du 23.05.2018). Contourner ces biais nécessite de les (re)connaître et de se les rappeler en préparant les EEP. Vous trouverez ci-après une brève description des plus fréquents ainsi que des conseils pour les éviter.

## Biais cognitifs classiques :

### Biais de récence

Les événements qui se produisent avant l'EEP ont une influence plus forte sur l'évaluation que ceux qui remontent à plus longtemps.

### Effet d'ordre

L'ordre dans lequel se succèdent les EEP n'est pas neutre. Le premier entretien de la période fixe un point de repère qui, selon les circonstances, peut servir de référence lors des EEP suivants. Si la personne évaluée en premier reçoit une excellente appréciation, les personnes suivantes risquent d'être sous-évaluées et inversement.

### Effet d'étiquetage

Le résultat des anciennes évaluations d'une personne « déteint » sur le point de vue de la personne chargée de l'évaluation actuelle. Les performances et évaluations précédentes influencent les évaluations à venir : une appréciation antérieure colle à la peau de la personne, même lorsqu'elle n'a plus de fondement objectif.

### Tendance à la sévérité ou à l'indulgence

L'échelle d'évaluation utilisée est inappropriée, soit parce que la personne chargée de l'EEP est trop exigeante (tendance à la sévérité), soit parce qu'elle manque d'assurance et craint d'être trop dure ou de brusquer (tendance à l'indulgence).

### Biais lié à la position hiérarchique

Plus une personne est située à un échelon hiérarchique élevé, plus on a tendance à lui attribuer des caractéristiques positives et meilleure est son évaluation.

### **Biais lié à la position de benjamin**

On doute en général davantage des capacités des jeunes recrues que de celles des personnes employées de longue date. Même si elles sont performantes, elles sont évaluées avec une sévérité exagérée, d'une part parce qu'elles ne peuvent pas déjà être à ce point efficaces et, d'autre part, pour leur laisser une marge d'amélioration.

### **Performance symbolique**

Lorsqu'il est difficile de mesurer la performance, on risque de se focaliser sur la quantité de travail fourni. À qualité et quantité équivalentes, on aura tendance à donner une meilleure appréciation aux personnes dont on suppose qu'elles ont fourni davantage d'efforts (p. ex. pile de dossiers sur le bureau de la personne évaluée, personne qui reste le plus tard au bureau).

### **Erreur fondamentale d'attribution**

Tendance à évaluer les comportements en accordant une importance disproportionnée aux caractéristiques inhérentes à la personne (caractère, intentions, émotions, connaissances, opinions) par rapport aux facteurs externes et situationnels. Si par exemple quelqu'un m'accueille de manière peu aimable, je considère automatiquement que cette personne a mauvais caractère. Il ne me vient pas à l'idée que son attitude est peut-être due à des circonstances particulières, par exemple qu'elle est actuellement stressée ou qu'elle vient d'apprendre une mauvaise nouvelle.

Ce biais peut aussi amener les responsables hiérarchiques à ne pas évaluer les personnes de la même manière selon leur genre, en attribuant par exemple les mauvais résultats d'une femme à des facteurs intrinsèques (p. ex. capacités insuffisantes) et ceux d'un homme, à des éléments extérieurs (p. ex. circonstances difficiles).

### **Effet de halo**

Une caractéristique jugée positive - ou négative - a tendance à rendre **l'impression générale** plus positive - ou négative. Ainsi, les personnes à la voix puissante et claire sont souvent perçues dans un « halo » de compétence et d'assurance, même si ce n'est pas le cas, tandis que celles qui parlent tout bas et indistinctement provoqueront l'effet inverse.

### **Biais lié à la proximité**

Les personnes qui travaillent souvent ensemble ou depuis longtemps ont tendance à considérer leur collaboration de manière optimiste et à en surévaluer les bons côtés. Par conséquent, mieux les deux parties à l'EEP se connaissent, plus le résultat de l'évaluation est positif.

### **Biais lié à la similarité**

Lorsqu'on évalue quelqu'un, on se prend souvent intuitivement comme référence, si bien qu'on a tendance à surévaluer les personnes avec qui on a des points communs. Ce biais peut amener les responsables hiérarchiques à donner une meilleure appréciation aux personnes de leur sexe (ce qui, par voie de conséquence, peut porter préjudice aux personnes du sexe sous-représenté).

### **Préjugés sexistes (biais de genre)**

Les stéréotypes de genre sont des croyances sur les qualités et capacités typiques d'un genre, qui peuvent influencer nos attentes. Le même comportement peut ainsi être interprété et évalué différemment selon le genre de la personne. Par exemple, une personne qui défend son bon droit peut être perçue comme persévérante ou déterminée si c'est un homme, mais être jugée butée ou trop ambitieuse si c'est une femme. Inversement, une femme qui exprime ses sentiments a tendance à être vue comme une personne empathique, tandis que c'est souvent considéré comme un signe de manque de fermeté chez un homme.

Ce biais peut aussi conduire à surévaluer ou sous-évaluer le travail effectif si les critères sont plus sévères pour un sexe que pour un autre. Les compétences techniques d'une femme peuvent ainsi être sous-évaluées, même si elle très performante dans les faits.

### Conseils et précautions à prendre :

- Notez vos **observations** sur les performances et le comportement de vos collaborateurs et collaboratrices **tout au long de la période d'évaluation**. Cela ne vous dispense toutefois pas de leur donner régulièrement du feed-back : ne vous bornez pas à noter vos observations, faites-en régulièrement part à vos collaborateurs et collaboratrices, en tenant tout autant compte **des événements positifs que des faits négatifs**. Fondez vos évaluations sur des observations concrètes et ne vous contentez pas de prendre en considération les derniers jours ou un événement unique.
- Fixer votre appréciation en tenant exclusivement compte **d'observations réellement pertinentes**.
- En préparant votre série d'EEP, consultez ce memento pour avoir bien à l'esprit que les **biais cognitifs** sont usuels et qu'ils n'épargnent personne. Examinez d'un œil critique dans quelle mesure ils pourraient altérer votre jugement.
- Identifiez les **situations propices aux biais cognitifs** (p. ex. lorsque vous êtes pressé·e ou énervé·e, que vous devez faire plusieurs choses à la fois, etc.) et ne préparez pas vos EEP dans ces circonstances.
- Vous savez habituellement à peu près à quelles conclusions vous parviendrez avant même de réaliser les EEP. Nuancez cette pré-évaluation intuitive **au moyen des critères d'évaluation** du Formulaire EEP (accomplissement des tâches principales et compétences-clés ainsi que réalisation des objectifs annuels spécifiques).
- **Comparez les évaluations des membres de votre équipe** : cela vous permettra de repérer les inégalités et de garantir l'équité.