

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR EN
TANT QUE VARIABLE MÉDIATRICE DANS LE CADRE DE LA RELATION
ENTRE LA CULTURE DE RÉTROACTION ET LA TRANSMISSION DE LA
RÉTROACTION INFORMELLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CLAUDIA YVET OJEDA GRANDA

JANVIER 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire Denis Morin qui a été d'une grande aide et d'un grand support. Sa grande expertise scientifique et pratique dans le domaine de la gestion du rendement m'a permis de développer une nouvelle perspective en matière de gestion du rendement. Le soutien important de Denis m'a aidé énormément à finir mon mémoire de maîtrise. Merci Denis pour t'être montré si disponible du début à la fin. Je tiens aussi à remercier Faiza Kadri pour la révision linguistique du mémoire et Laurence Viau pour son aide apportée à la mise en forme du mémoire. J'aimerais aussi remercier l'organisation qui a permis la réalisation de l'étude. Son soutien lors de l'administration du questionnaire a été un facteur important dans la progression du mémoire de maîtrise.

Je tiens à remercier tous les professeurs de la maîtrise qui m'ont aidé à développer mon esprit critique par rapport à la recherche, la pratique professionnelle et l'approfondissement des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines. J'adresse mes sincères remerciements plus spécifiquement à Julie Cloutier, professeure à l'ESG de l'UQAM, elle a été un vent de fraîcheur durant mes études avec son sens de l'humour et son support envers ses étudiants.

Je remercie mon très cher époux, qui m'a supportée à travers cette période. Leyley, tu as toujours été là pour moi, ton soutien inconditionnel et ton amour m'ont motivée à rendre à terme ce mémoire. Nous avons certainement eu plusieurs réflexions qui m'ont permis d'approfondir l'analyse de ma pensée quant à mon projet de recherche.

Merci à ma famille qui m'a encouragé tout au long de mon mémoire. Plus spécifiquement à ma mère, Mercedes, qui a tant sacrifié pour ses enfants, « ton aide aux devoirs quand j'étais au primaire a finalement porté fruit, tu as travaillé si fort pour donner le meilleur à tes enfants, je te suis éternellement reconnaissante ».

Enfin, je remercie mes amis que j'aime tant, Lara, Valérie, Caroline, Pascale, Ariane et Claudia pour leurs amitiés et encouragements.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
BILAN DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE.....	14
1.1 Cadre théorique.....	14
1.2 Les méthodes d'évaluation	17
1.3 Les études sur le processus cognitif de l'évaluateur.....	20
1.4 La formation des évaluateurs.....	23
1.5 Le contexte social de l'évaluation du rendement	27
1.6 Les modèles du processus de rétroaction.....	31
1.6.1 Le modèle du processus de rétroaction d'Ilgén et coll. (1979).....	31
1.6.2 Le modèle à l'égard de la rétroaction de Taylor et coll. (1984).....	34
1.6.3 Le modèle d'intervention de rétroaction de Kluger et DeNisi (1996)	36
1.6.4 Le modèle de London et Smither (2002)	38
1.6.5 Le modèle du processus de rétroaction de Kinicki et coll. (2004).....	42
1.7 L'environnement ou la culture de rétroaction (la variable indépendante).....	46
1.7.1 Dimension 1 : La crédibilité de la source (<i>source credibility</i>).....	51
1.7.2 Dimension 2 : La qualité de la rétroaction (<i>feedback quality</i>).....	52
1.7.3 Dimension 3 : La transmission de la rétroaction (<i>feedback delivery</i>).....	52
1.7.4 Dimension 4 : La rétroaction favorable (<i>favorable feedback</i>).....	53
1.7.5 Dimension 5 : La rétroaction défavorable (<i>unfavorable feedback</i>)	53
1.7.6 Dimension 6 : La disponibilité du superviseur (<i>source availability</i>).....	54
1.7.7 Dimension 7 : La sollicitation de la rétroaction (<i>feedback seeking</i>).....	55

1.8	L'orientation de la rétroaction (la réceptivité à l'égard de la rétroaction).....	73
1.9	Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (variable médiatrice).....	77
1.10	La transmission de la rétroaction informelle (variable dépendante)	86

CHAPITRE II

LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....		101
2.1	Formulations des hypothèses de recherche	101
2.2	La relation positive entre la culture (favorable) de rétroaction et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur	103
2.3	La relation entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de rétroaction informelle.....	104
2.4	La relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle.....	105
2.5	Le rôle médiateur du sentiment d'efficacité de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle	105

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		108
3.1	Devis de recherche.....	109
3.2	Échantillon et méthode de collecte de données	109
3.3	La puissance statistique de l'étude	110
3.4	Les méthodes d'analyse statistique.....	111
3.5	Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.....	117
3.6	Description des instruments de mesure	119
3.7	La culture de rétroaction (variable indépendante)	119
3.8	Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (variable médiatrice)...	122
3.9	La transmission de la rétroaction informelle (variable dépendante)	126
3.10	La variable contrôle « contacts informels de rétroaction ».....	130

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		132
---------------------------------	--	-----

CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	139
5.1 Contribution théorique.....	147
5.2 Les retombées pratiques	148
5.3 Limites méthodologiques.....	151
5.4 Voies futures de recherche.....	153
CONCLUSION	157
ANNEXE A	
CERTIFICAT APPROBATION ÉTHIQUE ET AVIS FINAL CONFORMITÉ	166
ANNEXE B	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	168
ANNEXE C	
LE QUESTIONNAIRE.....	171
BIBLIOGRAPHIE	185

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Postulats de la théorie sociocognitive de Bandura (2003).....	16
1.2 Le contexte social de l'évaluation du rendement	30
1.3 Modèle du processus de feedback d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979).....	33
1.4 Le modèle des attitudes des subordonnés à l'égard du feedback (Le modèle de Taylor, Fisher et Ilgen, 1984) fondé sur le cadre théorique de la régulation professionnelle et personnelle en milieu de travail « control theory »	35
1.5 Modèle d'intervention en matière de feedback (Kluger et DeNisi 1996) ...	37
1.5 (Suite) Principes d'intervention lors de la transmission de la rétroaction de Kluger et DeNisi (1996)	38
1.6 Le processus longitudinal de la gestion du rendement	41
1.7 Modèle structurel du processus de rétroaction et présentation des données empiriques de l'étude de Kinicki et coll. (2004)	45
2.1 Modèle de médiation proposé.....	107
3.1 Schéma de l'interprétation d'un modèle de médiation	115
3.1 (Suite) Schéma de l'interprétation d'un modèle de médiation	116

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 La mesure de l'environnement de rétroaction (Feedback Environment Scale) (Steelman et coll. 2004)	56
1.2 Résumé des principales retombées d'un environnement favorable de rétroaction	64
1.3 Résultats de l'analyse factorielle de Boyer (2008) avec les saturations factorielles (rotation oblimes)	69
1.4 La mesure complète de London et Smither (2002)	70
1.5 Classification des incidents critiques (ou des difficultés de l'évaluateur) dans le cadre de l'étude de Bernarden et Villanova (2005)	81
1.6 Analyse factorielle des sous-dimensions du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur : matrice des saturations après rotation oblique des axes (Boyer, 2008)	84
1.7 La matrice initiale de Marchionni (2003) sur les comportements de transmission de la rétroaction informelle	99
3.1 Analyse factorielle avec rotation « oblimes » de la mesure de culture de rétroaction (appui sur la proposition de mesure de London et Smither en 2002)	120
3.2 Statistiques descriptives des dimensions de la culture de rétroaction	121
3.3 Statistiques descriptives des différentes mesures (scores composites des variables – scores globaux)	122

3.4	Analyse factorielle avec rotation « oblimim » de la mesure du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (appui sur la mesure de Boyer, 2008).....	124
3.5	Statistiques descriptives des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur.....	126
3.6	Analyse factorielle avec rotation « oblimim » de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle (appui sur la mesure de Marchionni, 2003).....	128
3.7	Statistiques descriptives des dimensions de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle	129
3.8	Mesure comportementale (score composite) associée à la transmission de la rétroaction informelle	130
4.1	Corrélations partielles entre les variables de l'étude (contrôle statistique de la fréquence des contacts informels de feedback des superviseurs auprès des employés)	133
4.2	Résultats du modèle de médiation (variable dépendante-feedback positif verbal).....	136
4.3	Résultats du modèle de médiation (variable dépendante-feedback négatif verbal).....	137
4.4	Résultats du modèle de médiation (variable dépendante : score composite-feedback positif et négatif de nature verbale).....	137

RÉSUMÉ

La culture de rétroaction est une composante du contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement. L'analyse de la culture de rétroaction permet d'explorer l'importance qu'une organisation accorde au processus de rétroaction. Cette variable se concentre notamment sur la richesse et la qualité de la rétroaction, la transmission de la rétroaction informelle, la fréquence de la rétroaction positive et constructive ainsi que la valorisation du développement et du succès de l'employé¹. Dans une culture favorable de rétroaction, superviseurs et employés sont confortables à transmettre et à recevoir de la rétroaction formelle et informelle. Par ailleurs, un environnement favorable de rétroaction encourage les superviseurs et les employés à solliciter de la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur rendement au travail.

En s'appuyant sur les postulats de la théorie sociocognitive de Bandura (2003), notre étude explore comment une culture favorable de rétroaction contribue à accroître le sentiment d'efficacité personnelle des superviseurs (ou à réduire l'inconfort des superviseurs à transmettre de la rétroaction négative ou constructive) ainsi que la transmission régulière de la rétroaction informelle.

Les résultats empiriques démontrent la viabilité des modèles de médiation. Le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs constitue une variable médiatrice importante dans le cadre de la relation entre une culture positive de rétroaction et la transmission de la rétroaction informelle. À l'intérieur d'une culture favorable de rétroaction, les évaluateurs sont confortables à transmettre de la rétroaction informelle puisque l'organisation est réceptive à leur effort de s'investir dans la gestion de la rétroaction. Par ailleurs, le contexte psychologique associé au processus de rétroaction est sécuritaire. La rétroaction négative ou critique ne génère pas d'emblée de conséquences négatives pour les superviseurs et les employés. En effet, il y a une valorisation de l'approche d'apprentissage et de développement soutenu de la trajectoire professionnelle des employés.

¹ Dans ce document, le genre masculin vise à ne pas allourdir le texte. Il n'y a aucune intention discriminatoire.

Notre étude empirique a contribué à mieux comprendre l'incidence de la culture de rétroaction sur le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et le processus de rétroaction. L'application des modèles de médiation a permis d'explorer les mécanismes qui favorisent une amélioration du confort des gestionnaires à l'égard du processus de rétroaction ou de la gestion du rendement.

Sur un plan pratique, les diverses mesures fondées sur la culture de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et les comportements de transmission de la rétroaction informelle sont pertinentes en matière d'analyse des besoins de formation. Une telle démarche permet de développer potentiellement les habiletés des gestionnaires dans la gestion du rendement.

Malgré les retombées théoriques et pratiques de l'étude, il est important de poursuivre l'expérimentation afin de progresser dans la validation des instruments de mesure et dans la vérification du réseau nomologique des principales variables de l'étude. Bien que la puissance statistique soit suffisante pour la faible taille d'échantillon analysé, il est approprié de réaliser des études additionnelles de manière à déterminer la généralisation de nos données empiriques.

Mots clés : gestion du rendement, sentiment d'efficacité de l'évaluateur, culture de rétroaction, processus de rétroaction.

INTRODUCTION

La valorisation de l'efficacité, de la rentabilité ou de la croissance économique des organisations est au centre des préoccupations actuelles des dirigeants d'entreprise ainsi que des gestionnaires. Dans le but de s'aligner sur les orientations stratégiques de l'organisation, les superviseurs doivent se concentrer sur une bonne gestion des ressources humaines de manière à améliorer la productivité ainsi que le bien-être des employés. L'évaluation et la gestion du rendement des employés représentent des pratiques courantes pour favoriser et appuyer une performance satisfaisante ou supérieure des employés. La documentation scientifique propose notamment la définition suivante de l'évaluation du rendement : « Un processus d'identification, d'observation, de mesure et de développement de la performance humaine dans les organisations »² (Carroll and Schneier, 1982, p.3-4). La performance du subordonné est généralement observée et évaluée par son superviseur sur une période annuelle. L'entrevue annuelle d'évaluation contribue à réaliser un bilan de la performance de l'employé. Lors de cette rencontre formelle, le superviseur détermine un plan d'action qui clarifie les attentes de performance au travail et le développement professionnel de l'employé. Une telle démarche permet de concrétiser la réussite professionnelle de chaque employé de l'équipe de travail.

² « *Performance appraisal has been described as the process of identifying, observing, measuring and developing human performance in organizations* » (Carroll and Schneier, 1982).

Les données recueillies lors des évaluations du rendement sont utiles lorsqu'il s'agit de prendre des décisions pertinentes en matière d'élaboration et de validation des systèmes de sélection du personnel, d'analyse des besoins de formation, d'identification du potentiel humain en milieu de travail, de gestion des carrières, de détermination de la rémunération incitative ou variable ainsi que de documentation du niveau de performance et d'atteinte des objectifs de travail parmi les employés. L'évaluation du rendement atteste également du succès de la période de probation. Elle permet si nécessaire de statuer sur la nature de l'insuffisance professionnelle et d'appliquer une mesure non disciplinaire.

Compte tenu des conséquences importantes de cette évaluation sur plusieurs aspects de gestion des ressources humaines, il est important que les évaluations des superviseurs soient valides ou précises. Plus particulièrement, une évaluation précise doit se rapprocher du rendement réel de l'employé. La précision de classification permet de déterminer le profil de performance de chaque employé dans son équipe de travail à l'aide du continuum « inefficace » à « efficace ». Les meilleurs employés obtiennent les meilleures évaluations. La précision comportementale vise à identifier les contributions distinctives et les zones de développement de chaque employé.

Sans une appréciation précise du rendement de l'employé, la rétroaction transmise aux employés est inexacte. Une rétroaction erronée peut générer de la frustration, une diminution de la motivation, un sentiment d'iniquité ou de l'insatisfaction parmi les employés (Williams et Levy, 2004). Il est donc recommandé que les superviseurs possèdent la capacité (l'habileté) ou la compétence d'évaluer avec précision la performance des employés. Par ailleurs, le superviseur doit posséder plusieurs compétences interpersonnelles afin de communiquer rigoureusement sa rétroaction aux employés ou de gérer des difficultés interpersonnelles éventuelles lors des entrevues d'évaluation.

Une dimension essentielle du processus d'évaluation du rendement repose sur la communication formelle et informelle fondée sur une rétroaction régulière auprès des subordonnés. La rétroaction est généralement transmise lors d'une rencontre en personne entre le superviseur et l'employé. L'évaluation du rendement n'est pas simplement un processus de mesure du rendement des employés mais également un processus de communication où chaque interlocuteur poursuit des objectifs à l'intérieur de la relation superviseur/subordonné et du contexte social (organisationnel). Par exemple, la précision des évaluations n'est pas toujours l'objectif fondamental du superviseur. Il privilégie la motivation ou l'amélioration de la performance de l'employé. La précision des évaluations ne doit pas nuire à ces objectifs.

La distorsion volontaire des cotes de rendement peut vraisemblablement permettre d'appuyer les objectifs de motivation parmi les employés. En effet, les employés désirent de la reconnaissance et une meilleure estime de soi professionnel à l'aide de l'évaluation du rendement. Ces employés vont probablement solliciter davantage de la rétroaction : maintenir de bonnes relations interpersonnelles avec le superviseur et soutenir régulièrement les collègues de travail. Une telle approche favorise des évaluations positives. La manipulation volontaire des cotes de rendement vise à assortir les évaluations de conséquences positives pour l'ensemble des usagers (superviseurs et subordonnés). La distorsion des évaluations n'est pas attribuable à un manque d'habiletés des superviseurs, mais plutôt à un manque de motivation de leur part.

Le contexte social de l'évaluation ainsi que le processus de rétroaction influencent les attitudes et les comportements des superviseurs et des employés (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Une relation de qualité entre superviseur/subordonné, une forte marge de confiance entre le superviseur et le subordonné, une communication soutenue entre le superviseur et le subordonné ainsi qu'une préoccupation régulière à l'égard du succès professionnel de l'employé contribuent à produire des conséquences positives

de l'évaluation du rendement telles que la perception de justice procédurale et interpersonnelle, une hausse de la motivation à s'améliorer au travail, la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation ainsi que la perception de précision à l'égard des évaluations (Elicker, Levy et Hall, 2006).

Au-delà de la composante « évaluation », il est approprié de se concentrer davantage sur l'ensemble des pratiques de gestion du rendement. Elles se définissent comme étant l'ensemble des activités officielles de gestion qui visent à optimiser la contribution de l'ensemble des personnes au travail ou d'une partie d'entre elles. Cette définition souligne qu'il s'agit d'un regroupement formel des activités visant l'amélioration de la performance des employés. L'organisation ainsi que les superviseurs s'engagent à améliorer la performance des employés à l'aide de : l'évaluation de la performance, la rétroaction, le développement professionnel et la gestion des récompenses (par exemple; l'attribution des bonis, les récompenses nonmonétaires et les promotions)»³ (DeNisi et Smith, 2014, p. 131).

Dans la même veine, Aguinis (2013,p 2) s'inspire des définitions antérieures et pose que : « la gestion du rendement est un processus continu d'identification, de mesure et de développement de la performance des employés et des équipes de travail et l'alignement du profil de rendement au travail sur les objectifs stratégiques de

³ Traduction libre : « *Performance management goes beyond appraisal, and is typically defined as encompassing all the activities a firm undertakes to improve an employee's performance, beginning with the evaluation of performance and subsequent feedback to the employee, and continuing through training and administration of rewards (such as pay increases and promotions)* » (DeNisi et Smith, 2014, p. 131).

l'organisation »⁴. L'identification de la performance permet de déterminer la nature de celle attendue au travail (qu'est-ce qu'un employé efficace ou un employé inefficace?) en s'appuyant notamment sur l'analyse de l'emploi. Une telle démarche vise à élaborer les dimensions et les critères d'évaluation. Cette composante exige une observation fréquente de tous les aspects de la performance du subordonné afin d'obtenir un jugement précis. La compréhension des dimensions de la performance au travail ainsi que l'observation de cette même performance sont requises avant de produire formellement l'évaluation. La mesure de la performance repose sur l'intégration et l'appréciation des multiples caractéristiques du rendement de chaque employé. Le superviseur interprète ses observations sous la forme d'un jugement de valeur concernant la qualité relative de la performance de chaque subordonné. Pour ce faire, les évaluateurs utilisent des échelles de notation sur le formulaire d'évaluation du rendement. Enfin, la composante du développement des subordonnés vise à appuyer les subordonnés en mettant l'accent vers l'amélioration de leur performance, la valorisation des contributions distinctives, de même qu'elle vise le développement des compétences ou habiletés des subordonnés.

L'amélioration et le soutien à la performance est au centre des préoccupations des gestionnaires. Elle constitue l'objectif fondamental du processus de gestion du rendement au-delà de la valorisation de la précision des évaluations. La réalisation d'un tel objectif exige que le superviseur soit un coach ou un facilitateur efficace et que le subordonné accepte de recevoir de la rétroaction constructive.

⁴ « *Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.* » (Aguinis, 2013, p.2)

Compte tenu des retombées de l'évaluation et la gestion du rendement sur les activités en ressources humaines et la trajectoire professionnelle des employés, plusieurs voies de recherches ont été explorées afin de s'assurer de la précision des évaluations du rendement (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Trois principaux champs d'investigation ont suscité un intérêt important de la communauté scientifique : (1) les méthodes d'évaluation; (2) la formation des évaluateurs et; (3) les processus cognitifs de l'évaluateur. Ces thèmes de recherche s'inscrivent dans la perspective psychométrique. Cette perspective psychométrique se concentre vers l'importance d'obtenir une mesure précise et objective de la performance des employés.

Les chercheurs se sont concentrés sur l'exploration de méthodes d'évaluation (fondées sur les comportements, les compétences ou les résultats) susceptibles de réduire considérablement les erreurs d'évaluation telles que l'effet de halo ou l'indulgence volontaire des évaluateurs. Les études tentent également de déterminer les meilleures méthodes d'évaluation qui distinguent le mieux les employés performants des employés qui le sont peu. Malgré l'usage de méthodes d'évaluation orientées vers les comportements ou les résultats, force est de constater la manifestation régulière de l'indulgence des superviseurs ainsi que des difficultés à concrétiser la validité ou la précision des évaluations (DeNisi et Murphy, 2017). Dans un souci d'accroître la précision des évaluations, DeNisi (1996) recommande à la communauté scientifique d'orienter ses efforts de recherche vers la compréhension des processus cognitifs de l'évaluateur. En effet, l'utilisation des méthodes d'évaluation exige une capacité cognitive des évaluateurs à traiter les données sur la performance (DeNisi, 1996). Plus particulièrement, les processus cognitifs de l'évaluateur comprennent l'accumulation de l'information au moyen de l'observation du comportement du subordonné, l'organisation et le stockage de cette information en mémoire dans des schémas, le rappel de l'information en mémoire et l'intégration de l'information pour former le jugement (DeNisi, 1996; DeNisi, Robbins et Summers, 1997). L'exploration

de ces processus cognitifs de l'évaluateur contribue à accroître la validité ou la précision des évaluations de rendement. Ce thème de recherche permet également d'explorer comment les biais affectifs peuvent nuire au jugement de l'évaluateur (Cardy et Dobbins, 1986; DeNisi et Sonesh, 2011).

La formation des évaluateurs constitue le troisième champ d'investigation qui se rattache à la perspective psychométrique de l'évaluation du rendement. La formation des évaluateurs vise notamment à éliminer les erreurs d'évaluation, à développer un cadre de référence commun parmi les évaluateurs sur la nature de la performance supérieure, satisfaisante ou insatisfaisante. Une telle démarche permet potentiellement d'améliorer la précision des évaluations. Néanmoins, la formation des évaluateurs n'a pas amélioré substantiellement la validité ou la précision des évaluations. Malgré le développement des habiletés des gestionnaires à évaluer rigoureusement les dimensions de la performance au travail à l'aide du formulaire d'évaluation, à réduire les biais d'évaluation, à maîtriser les paramètres du système d'évaluation du rendement ainsi qu'à préparer convenablement les entrevues, les effets positifs de la formation des évaluateurs sont de courte durée (Murphy et Cleveland, 1995). Les comportements d'indulgence parmi les gestionnaires, la difficulté à transmettre de la rétroaction, l'inconfort à gérer les employés difficiles se manifestent régulièrement dans les milieux de travail (DeNisi et Sonesh, 2011).

Plusieurs gestionnaires ont de la difficulté à transmettre de la rétroaction négative ou constructive aux employés. Par ailleurs, Kluger et DeNisi (1996) observent que la rétroaction entraîne une diminution du rendement au travail dans 33 % des cas. De plus, la rétroaction n'a aucune incidence sur la motivation ou la performance au travail dans une proportion de 34 %. La rétroaction possède des retombées positives sur la performance au travail dans une proportion de 33 %. Il subsiste également un inconfort appréciable des gestionnaires à gérer le rendement des employés. La rétroaction produit

généralement des conséquences négatives dans de nombreux cas (détérioration du climat de travail, perte de l'estime de soi de l'employé, diminution de la motivation au travail). Il n'est pas étonnant que les gestionnaires soient indulgents lors du processus de rétroaction ou préfèrent ne pas transmettre de rétroaction. Le comportement d'indulgence ou l'absence de rétroaction sont privilégiés afin de composer avec un subordonné peu réceptif à la rétroaction ou pour éviter les conflits interpersonnels potentiels. Une telle démarche favorise la réduction des conséquences négatives de l'évaluation sur la relation superviseur/subordonné. Un tel inconfort des gestionnaires, le manque de courage à transmettre de la rétroaction ou l'indulgence s'apparentent à un faible sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur. L'organisation doit donc développer ce sentiment d'efficacité personnelle chez les gestionnaires ou leurs croyances à maîtriser différentes tâches associées à l'évaluation du rendement dont : (1) observation et cueillette de l'information pertinente sur la performance des employés ; (2) production des évaluations du rendement qui s'appuient sur des normes bien définies de rendement et; (3) gestion des exigences interpersonnelles de l'évaluation du rendement (Bernardin et Villanova, 2005).

À la lumière des difficultés associées à la gestion du rendement, plusieurs chercheurs soulignent la pertinence d'analyser davantage le contexte social, affectif et politique de la relation superviseur/subordonné (Levy et Williams, 2004). Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur à transmettre de la rétroaction orientée vers le développement professionnel des employés est au cœur de la relation superviseur-subordonné. Le processus de rétroaction formelle et informelle fondée sur le développement professionnel des employés s'inscrit avantageusement dans une culture favorable à la rétroaction. La culture favorable de rétroaction s'appuie sur les caractéristiques de l'apprentissage continu et sur le *coaching* dans les zones de développement (plutôt que de se concentrer sur les faiblesses des employés), la marge de confiance et le dialogue entre le superviseur et le subordonné afin de trouver des

solutions optimales aux difficultés temporaires de performance (à l'intérieur d'une approche de droit à l'erreur et d'un plan d'action). Une culture favorable de rétroaction contribue à générer un meilleur sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et par ricochet un processus régulier de rétroaction formelle et informelle (Baker et coll. 2013). Ces différents leviers du processus d'évaluation et de gestion du rendement augmentent potentiellement l'utilité et l'acceptation de la rétroaction, la clarté du rôle, la satisfaction au travail, l'engagement au travail et la motivation à gérer la carrière.

Notre étude vise donc à explorer trois principales question de recherche fondée sur un modèle de médiation : Dans quelle mesure une culture favorable et bienveillante de rétroaction augmente le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur à gérer efficacement le rendement des employés? Par ailleurs, comment le sentiment d'efficacité de l'évaluateur contribue à produire davantage de rétroaction informelle auprès des employés? Finalement, comment la culture favorable ou bienveillante de rétroaction encourage davantage la transmission de la rétroaction informelle (par rapport à la rétroaction formelle).

Il est approprié de justifier sommairement la pertinence des questions de recherche sur le plan théorique.

Les caractéristiques de la culture favorable de rétroaction favorisent un soutien tangible auprès des superviseurs et de l'organisation au moment de la transmission de la rétroaction formelle ou informelle. Une culture favorable de rétroaction insiste sur l'importance d'une rétroaction fiable, de qualité supérieure, de nature comportementale, orientée vers la prestation future et qui s'appuie sur un plan d'action (Peng et Chiu, 2010). Une culture favorable de rétroaction repose donc sur trois principales pratiques organisationnelles : (1) les interventions qui augmentent la qualité

de la rétroaction formelle et informelle; (2) , les interventions qui aident à augmenter l'importance de la rétroaction dans l'organisation (par exemple : les cadres supérieurs sont des modèles dans la sollicitation, la réception et l'usage de la rétroaction) et; (3) les interventions qui fournissent du soutien auprès des superviseurs et des employés en matière d'utilisation et de gestion de la rétroaction (l'organisation développe le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires lors de la gestion du rendement, transformer les superviseurs en des facilitateurs ou coachs pour accompagner les employés dans la gestion de la rétroaction et l'élaboration d' un plan d'action afin d'encourager la performance supérieure au travail (London et Smither, 2002, p.85-86).

La culture favorable de rétroaction réduit les conséquences négatives de l'évaluation ou de la rétroaction. Elle permet également d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires (Levy et Williams, 2004). En effet, le climat de confiance entre les superviseurs et les subordonnés au moyen d'un dialogue constructif sur une base régulière diminue substantiellement les confrontations interpersonnelles lors du processus de gestion du rendement. Un sentiment important d'efficacité personnelle de l'évaluateur augmente la fréquence des contacts interpersonnels ainsi que la rétroaction informelle. Ceci permet de reconnaître positivement la performance au travail ou de proposer des correctifs pour l'améliorer (Pulakos, Hanson, Arad et Moye, 2015).

Les chercheurs ont accordé une importance démesurée à la composante évaluative de la gestion du rendement. La rétroaction informelle favorise notamment le développement professionnel de l'employé et son engagement au travail dans un souci d'actualisation de son plein potentiel. L'évaluation doit davantage devenir un levier au développement de l'employé. En somme, la gestion de rendement a pour objectif de guider et de motiver les employés vers une amélioration de sa performance individuelle. La gestion du rendement doit être fondée sur la rétroaction formelle et informelle ainsi que sur la reconnaissance (DeNisi et Sonesh, 2011). Cette rétroaction permet de

clarifier, d'explorer et de comprendre les écarts possibles entre la performance actuelle au travail et les attentes du superviseur ou de l'organisation. De plus, elle permet de proposer un plan d'action qui encourage l'amélioration de la performance. Aguinis (2009) souligne qu'une telle approche innovatrice de la gestion du rendement fondée sur une culture favorable de rétroaction permet également de créer un lien étroit entre la performance individuelle et les orientations stratégiques de l'organisation.

Malgré la pertinence de ces nombreuses propositions théoriques, il y a très peu d'études empiriques qui ont exploré la viabilité d'une relation positive entre une culture favorable de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de la rétroaction informelle (Levy et coll. 2017). L'objectif de notre étude consiste donc à déterminer le rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle du supérieur immédiat dans la relation entre la culture (favorable) de rétroaction (en tant que variable indépendante) et la transmission de la rétroaction informelle (en tant que variable dépendante).

Sur le plan théorique, l'étude s'inscrit avantagement dans la nouvelle orientation de recherche qui se concentre vers l'étude du contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement. Très peu d'études ont été réalisées sur la culture de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur à transmettre de la rétroaction ainsi que sur la transmission de la rétroaction informelle. L'efficacité de la gestion du rendement repose notamment sur ces trois variables (Levy et coll. 2017).

Sur un plan pratique, l'étude offre des pistes pour bonifier la gestion du rendement en milieu organisationnel (Levy et Thompson, 2012; London, 2003). En effet, une culture favorable de rétroaction encourage les employés à solliciter régulièrement de la rétroaction et favorise des changements positifs au niveau de la performance au travail (London et Smither, 2002; Whitaker, Dahling et Levy, 2007). Une culture favorable de

rétroaction permet de réduire l'inconfort des gestionnaires puisque l'évaluation et la gestion du rendement sont davantage orientées vers le développement des employés (plutôt que vers leurs faiblesses). La confrontation interpersonnelle avec l'employé est moindre compte tenu de l'importance que la culture de rétroaction accorde au dialogue et à la marge de confiance entre le superviseur et le subordonné lors du processus de rétroaction (Anseel et Lievens, 2007; Rosen, Levy et Hall, 2006). Cette culture de rétroaction contribue à accroître le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et par ricochet la prédisposition du gestionnaire à s'investir davantage dans la rétroaction informelle. Ces réflexions dans le cadre de l'étude devraient dissuader les organisations d'abandonner la gestion du rendement.

Notre étude vise donc à vérifier les retombées d'une culture de rétroaction sur l'amélioration du processus de rétroaction ou de gestion du rendement. L'évaluation des subordonnés ne doit plus être étudiée uniquement comme un processus de mesure du rendement, mais elle est également un processus social de communication. La transmission de la rétroaction ne correspond pas exclusivement à un événement formel. Elle fait également partie d'un processus informel et continu de gestion du rendement durant l'année.

Le premier chapitre présente les fondements théoriques ou le bilan de la documentation scientifique sur notre thème de recherche. Cette recension de la documentation permet de clarifier la relation entre une culture favorable de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de la rétroaction informelle. La justification théorique contribue à produire les hypothèses de recherche lors du chapitre deux.

Le chapitre trois porte sur la méthodologie : l'échantillon, les instruments de mesure et la technique d'analyse (statistiques descriptives, analyses factorielles exploratoires

avec rotation oblique, coefficient alpha, corrélations, modèle de médiation). Le chapitre quatre présente les résultats empiriques de l'étude.

Le chapitre cinq repose sur l'interprétation des données empiriques. Nous tentons de faire le pont entre la nature de nos données empiriques et la documentation scientifique. Nous mettons en évidence les limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude. Plusieurs pistes de recherche sont également proposées.

La conclusion résume les contributions théoriques et pratiques de la recherche afin de faire progresser la connaissance scientifique ainsi que la pratique professionnelle en matière de gestion du rendement.

CHAPITRE I

BILAN DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE

1.1 Cadre théorique

La culture de rétroaction (London et Smither, 2002) constitue une variable très récente qui se rattache au contexte social de la gestion du rendement (Levy, Silverman et Cavanaugh, 2015; Levy et Williams, 2004). L'analyse de la culture de rétroaction permet de déterminer l'importance que l'organisation accorde au processus de rétroaction. La culture de rétroaction se concentre notamment sur la qualité de la rétroaction, sa transmission, la fréquence de rétroaction positive et négative, la rétroaction orientée vers les zones de développement professionnel, le soutien auprès des subordonnés, la disponibilité du superviseur et le soutien de l'organisation à l'égard du superviseur en matière de gestion du rendement (formation, méthode efficace d'évaluation, gestion des employés difficiles, etc.). Dans une culture positive de rétroaction, les superviseurs sont confortables à transmettre différentes formes de rétroaction (dont la rétroaction négative ou critique). Par ailleurs, une culture favorable de rétroaction encourage les superviseurs à transmettre, au-delà de la rétroaction formelle (annuelle), une rétroaction informelle afin d'améliorer le rendement au travail des employés (London et Smither, 2002). Car la transmission de la rétroaction ne correspond pas exclusivement à un événement formel ou annuel. Elle fait également partie d'un processus informel et continu de gestion du rendement durant l'année. L'évaluation des employés ne doit plus être étudiée exclusivement comme un

processus de mesure du rendement, mais doit s'inscrire également dans un processus social de communication et de développement des employés.

Il peut s'avérer bénéfique de faire appel à la théorie sociocognitive de Bandura (2003) afin d'alimenter une étude sur l'incidence de la culture de rétroaction à l'égard du sentiment d'efficacité personnelle des superviseurs et des comportements de transmission de rétroaction informelle.

Cette théorie se concentre sur la réciprocité triangulaire entre l'environnement ou le contexte (culture de rétroaction), les cognitions (sentiment d'efficacité personnelle du superviseur à transmettre de la rétroaction) et les comportements (les comportements de transmission informelle des comportements). La théorie sociocognitive postule que les comportements du superviseur sont générés par la culture de rétroaction. L'approche théorique énonce clairement que les superviseurs ne répondent pas passivement à cette culture. Au contraire, ils interprètent l'information qui y est présente et manifestent divers comportements dans cette culture de rétroaction selon la nature de leur sentiment d'efficacité personnelle.

Boyer (2008) ainsi que Bernardin et Villanova (2005) recommandent que les études s'intéressent à des attitudes telles que le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des superviseurs à transmettre de la rétroaction. Le SPE repose sur le jugement du superviseur quant à sa capacité à mobiliser les ressources cognitives et émotionnelles nécessaires afin de transmettre de la rétroaction et composer avec les diverses réactions des subordonnés à l'égard de la rétroaction (négative ou critique). Le superviseur doit posséder un sentiment important d'efficacité personnelle afin de composer efficacement avec des réactions potentiellement défensives au moment de la rétroaction. Le SPE est susceptible d'influencer les comportements de transmission informelle de rétroaction (ou l'on décide de consentir efforts et de persévérer face aux

obstacles interpersonnels ou émotionnels dans le contexte de la rétroaction). Le SEP contribue donc à prédire les comportements à la suite d'une transmission informelle de la rétroaction.

La rétroaction formelle et informelle fait partie intégrante d'un processus de gestion efficace du rendement dans les organisations ayant une culture favorable de rétroaction. Nous devons examiner plus attentivement la culture de rétroaction des organisations afin de pouvoir la relier aux autres caractéristiques du cycle de gestion du rendement (par exemple, capacité du superviseur à composer efficacement avec des situations interpersonnelles délicates ou avec les émotions des employés lors du processus de gestion du rendement; fournir régulièrement de la rétroaction informelle, aide au développement des employés, transmission de la rétroaction informelle, etc.).

Le cadre conceptuel de la recherche repose donc sur la théorie sociocognitive de Bandura (2003). La figure 1.1 illustre les fondements de cette approche conceptuelle appliqués à l'exploration du contexte social de la rétroaction.

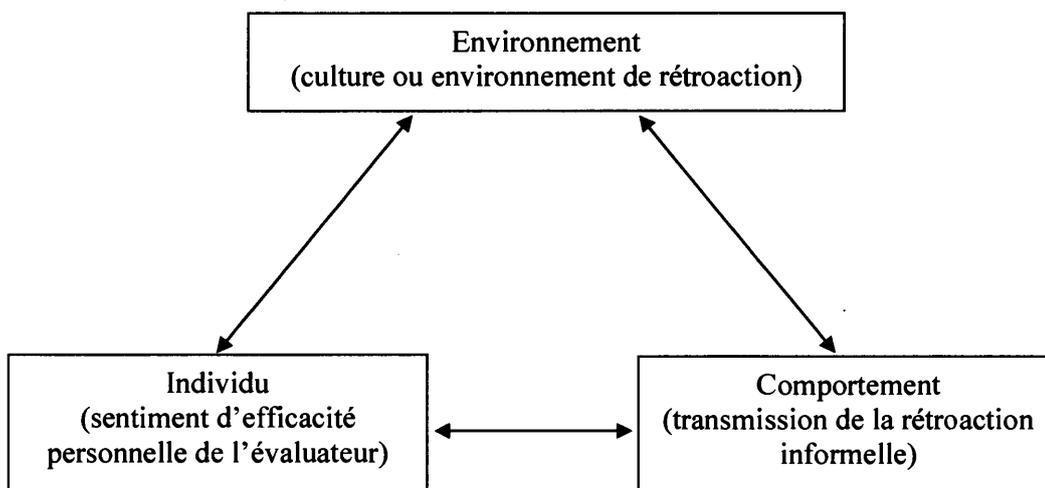


Figure 1.1 Postulats de la théorie sociocognitive de Bandura (2003)

Le cadre théorique vise à réaliser un bilan sommaire de la trajectoire des recherches antérieures sur l'évaluation du rendement et sur le contexte social de l'évaluation du rendement. Une telle démarche permettra d'établir ultérieurement des relations entre la culture de rétroaction (environnement), les attitudes (sentiment d'efficacité personnelle du superviseur) et les comportements du superviseur (comportements de transmission de la rétroaction informelle).

La volumineuse documentation dans le secteur de l'évaluation du rendement se concentre sur l'amélioration de la précision de l'évaluation, l'élaboration de programmes de formation efficaces ainsi que sur l'étude des processus cognitifs de l'évaluateur. La majorité des recherches antérieures se sont orientées sur l'étude des variables associées à l'habileté de l'évaluateur à évaluer avec précision. Les retombées de ce vaste programme de recherche en termes d'innovation pour les organisations sont relativement limitées en proportion de l'effort investi par les chercheurs (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).

1.2 Les méthodes d'évaluation

L'élaboration des méthodes d'évaluation constitue le champ principal d'investigation. Les méthodes d'évaluation visent à rendre le jugement humain moins sensible aux erreurs d'évaluation. Les formulaires d'évaluation du rendement permettent aux superviseurs d'obtenir une description exhaustive des comportements à observer et à évaluer. Plusieurs décennies de recherche démontrent que les échelles graphiques (fondées sur les traits ou les caractéristiques individuelles) entraînent des problèmes d'interprétation et des erreurs d'évaluation (halo, indulgence) qui réduisent considérablement sa fiabilité ainsi que sa validité. Face aux faiblesses de l'échelle graphique, le BARS (*behaviorally anchored rating scales*) a constitué une seconde

méthode d'évaluation. La spécificité du système de gradation de nature comportementale permet de clarifier la signification des dimensions de la performance ainsi que d'uniformiser la définition des niveaux de performance (i.e. faible, moyen, supérieur). Tandis que le BARS s'avère la méthode d'évaluation des comportements la mieux connue, les méthodes d'évaluation fondées sur les comportements au travail ne favorisent pas une amélioration tangible de la précision et de la validité des évaluations du rendement (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Elles facilitent néanmoins la transmission d'une rétroaction spécifique puisque les incidents critiques d'une performance efficace et inefficace sont définis sur les échelles. De plus, elles améliorent la qualité de la communication entre l'évaluateur et les subordonnés puisque les attentes en matière de performance sont limpides (Tziner et Kopelman, 2002). Malgré les bénéfices qualitatifs associés à l'application des méthodes d'évaluation fondées sur les comportements, DeNisi et Murphy (2017) constatent que l'ensemble des méthodes d'évaluation n'ont pas permis d'accroître significativement la précision des évaluations (ou de diminuer les erreurs d'évaluation telles que l'effet de halo ou l'indulgence volontaire des évaluateurs).

Des travaux récents ont exploré la portée d'autres méthodes d'évaluation. Il y a eu un intérêt pour les méthodes d'évaluation fondées sur une distribution forcée de la performance des employés. Elles visent à ranger la performance globale des employés en ordre décroissant. Une telle procédure permet de congédier systématiquement une proportion de 10 % des employés peu performants (pour insuffisance professionnelle ou incompétence), de motiver les meilleurs employés et de cultiver la méritocratie. Dans le cadre d'une étude de simulation, Scullen, Bergey et Aiman-Smith (2005) observent que les méthodes d'évaluation fondées sur la distribution forcée augmentent considérablement la qualité et la performance de la main-d'œuvre tout en réduisant le roulement volontaire du personnel (les employés peu performants quittent l'organisation). Cependant, compte tenu de l'amélioration appréciable de la

productivité de la main-d'œuvre, il devient progressivement difficile de remplacer les employés congédiés par l'embauche de candidats possédant un profil de performance supérieure comparable à celui des employés en poste.

Schleicher, Bull et Green (2009) ont exploré les attitudes des gestionnaires à l'égard de cette méthode particulière d'évaluation. Les données empiriques révèlent que les superviseurs éprouvent davantage de difficulté à réaliser la tâche d'évaluation lorsque ce système d'évaluation induit de lourdes conséquences administratives (congédiement pour insuffisance professionnelle des employés dont le classement est plus faible) par rapport à un système qui n'en induise pas (intervention rigoureuse pour améliorer le rendement de l'employé). Par ailleurs, la tâche d'évaluation est plus facile à réaliser lorsqu'il subsiste des variations significatives du rendement individuel parmi le groupe d'employés. À l'opposé, la tâche d'évaluation est difficile lorsqu'il y a peu de différence dans le rendement des employés. Les résultats supplémentaires soulignent que les minces écarts de rendement parmi un groupe d'employés contribuent à générer une faible perception de justice procédurale, interpersonnelle et distributive à l'égard de cette approche auprès des superviseurs.

Les principes de justice lors du processus d'évaluation du rendement se manifestent notamment par (1) la familiarité du superviseur à l'égard des tâches du subordonné; (2) la participation active du subordonné dans le cadre du processus d'évaluation du rendement; (3) la sollicitation du point de vue du subordonné avant l'évaluation formelle; (4) l'implantation d'une procédure d'appel; (5) une communication bilatérale entre le superviseur et le subordonné lors de l'entrevue d'évaluation; (6) la communication des attentes au travail auprès des subordonnés avant le processus d'évaluation; (7) une entrevue d'évaluation fondée sur la résolution des problèmes de rendement et la reconnaissance; (8) la justification de l'évaluation au moyen d'explications et de faits; (9) la détermination et l'application uniforme de normes

réalistes et stimulantes en matière de rendement et (10) la clarification du lien entre l'évaluation du rendement, les décisions administratives et les récompenses.

Les multiples difficultés associées à la tâche d'évaluation (dans le cadre de la méthode d'évaluation fondée sur une distribution forcée) favorisent une diminution importante de l'investissement du superviseur dans le processus de gestion du rendement. Les gestionnaires préfèrent une méthode traditionnelle d'évaluation par rapport à la méthode d'évaluation fondée sur une distribution forcée.

1.3 Les études sur le processus cognitif de l'évaluateur

En réponse à l'incapacité de résoudre le problème de l'imprécision des évaluations au moyen de la conception de méthodes sophistiquées d'évaluation, la communauté scientifique concentre ses efforts de recherche sur la compréhension des processus cognitifs de l'évaluateur. En effet, l'utilisation des méthodes d'évaluation exige des évaluateurs une capacité à traiter les données sur la performance qui soit compatible avec les principes d'observation, de catégorisation cognitive, de mémorisation et de rappel de l'information (DeNisi et Murphy, 2017).

L'orientation cognitive modifie substantiellement la trajectoire méthodologique de la recherche en matière d'évaluation du rendement. Les travaux empiriques sur les processus cognitifs de l'évaluateur s'appuient sur la méthodologie expérimentale (DeNisi, 1996). Les études en laboratoire dominent donc la recherche dans le secteur de l'évaluation du rendement.

Les travaux sur les processus cognitifs des évaluateurs contribuent à améliorer l'habileté des gestionnaires à accumuler et intégrer l'information sur la performance

des subordonnés en offrant deux principales stratégies susceptibles de les appuyer dans leurs tâches. DeNisi (1996) constate que les agendas d'observation facilitent le rappel de l'information sur la performance des subordonnés. L'utilisation régulière de ces agendas augmente également la précision des évaluations et la capacité de distinguer les performances entre les subordonnés ainsi que de détecter les points forts et les aspects à améliorer pour chaque subordonné. Enfin, la disponibilité d'un tel outil favorise une réaction positive des gestionnaires à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Les travaux empiriques sur les processus cognitifs de l'évaluateur ont également contribué à l'élaboration d'un nouveau programme de formation destiné aux évaluateurs. Le programme de formation fondé sur la détermination d'un cadre de référence commun relatif aux schémas associés à une performance insatisfaisante, satisfaisante et supérieure (*Frame of reference training*) représente une importante étape dans la recherche sur la formation des évaluateurs.

Plusieurs recherches explorent le rôle de l'affect interpersonnel et de l'humeur de l'évaluateur dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. Nous définissons l'affect interpersonnel comme étant les sentiments affectifs qui se développent chez l'évaluateur envers les subordonnés et qui varient en termes d'intensité soit positive, neutre ou négative. La très grande majorité des travaux s'est engagée dans l'étude des sentiments affectifs en tant que « préjugés ». À la lumière d'une recension de la documentation composée de 24 études, Lefkowitz (2000) conclut que les sentiments affectifs positifs du gestionnaire à l'égard des subordonnés sont associés à l'indulgence, à une faible prédisposition à sanctionner le faible rendement ainsi qu'à une réduction de la précision de l'évaluation. Par ailleurs, l'affect représente une dimension intégrale de l'évaluation du rendement. Les superviseurs ne peuvent écarter leur affect de la dimension performance des subordonnés.

Une étude en laboratoire démontre que l'humeur positive des évaluateurs est associée à des évaluations indulgentes tandis que l'humeur négative contribue à la production d'évaluation sévère (Sinclair, 1988). En milieu organisationnel, l'humeur négative des superviseurs favorise la transmission d'évaluations sévères, alors que l'humeur positive n'est pas reliée à l'évaluation du rendement (Fried et coll., 2000).

Des données empiriques supplémentaires révèlent qu'il n'est pas justifié d'envisager l'affect interpersonnel comme un biais affectif (DeNisi, 1996). L'affect interpersonnel est étroitement lié à la performance passée du subordonné. Plutôt que de concevoir l'évaluation du rendement comme le résultat de l'affect interpersonnel, il est plus approprié de représenter la performance des employés comme étant un déterminant des sentiments affectifs du superviseur à l'égard des employés. Plus spécifiquement, les sentiments affectifs positifs se manifestent à la lumière de la performance supérieure. Cette performance exemplaire est évaluée favorablement.

L'approche cognitive constitue une continuité et un tournant en matière de recherche sur l'évaluation du rendement. La perspective cognitive connaît un énorme succès auprès de la communauté scientifique. Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin (1993) ont analysé, sur une période de 10 ans, les travaux sur le processus d'évaluation du rendement à la lumière de la principale recommandation de Landy et Farr (1980) concernant le besoin de déployer des efforts de recherche sur les composantes cognitives de l'évaluateur. Il est possible d'apprécier des études empiriques sous deux angles : (1) dans quelle mesure les données empiriques ont entraîné une compréhension accrue des processus cognitifs de l'évaluateur? (2) dans quelle mesure les travaux générés par l'approche cognitive contribuent à améliorer la pratique professionnelle des évaluations du rendement? L'approche cognitive a permis d'améliorer substantiellement notre connaissance des divers processus cognitifs impliqués lors de l'évaluation du rendement et notamment du rôle de l'observation dans le traitement de

l'information. Toutefois, elle n'a pas démontré son utilité dans la pratique des évaluations du rendement (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Les fondements théoriques et empiriques de l'approche cognitive appliquée au processus d'évaluation du rendement s'éloignent des intérêts du praticien. Très peu d'applications pratiques de l'approche cognitive ont été suggérées par les chercheurs. Cette approche doit contribuer à augmenter l'efficacité du processus d'évaluation du rendement dans les organisations au risque d'avoir de la difficulté à établir une crédibilité et à se développer (DeNisi, 1996).

Les récentes recherches dans le domaine de l'évaluation du rendement s'inspirent de la psychologie cognitive plutôt de l'observation de la pratique des évaluations du rendement en milieu organisationnel. Dans ce milieu, les superviseurs sont régulièrement motivés à fournir des évaluations de rendement (évaluations publiques) qui diffèrent de leur jugement personnel (évaluation privée des subordonnés). L'indulgence des évaluateurs peut constituer un comportement privilégié afin de diminuer les conséquences négatives d'une évaluation précise telles que la détérioration du climat de travail, la confrontation potentielle avec un subordonné peu performant ou la diminution de la motivation des subordonnés. Cette distinction fondamentale entre l'habileté de l'évaluateur et sa motivation n'a pas été prise en compte par les différentes études sur les processus cognitifs de l'évaluateur.

1.4 La formation des évaluateurs

Les superviseurs sont gouvernés par une variété de normes personnelles, politiques et sociales. Il est difficile de présumer que tous les superviseurs produiront des évaluations précises. Sans la présence de programmes de formation, les évaluateurs ne peuvent maîtriser les habiletés nécessaires pour mener efficacement l'ensemble des

tâches interpersonnelles reliées au processus d'évaluation du rendement ni fournir des évaluations précises.

La majorité des recherches en matière de formation des évaluateurs se concentrent sur l'identification et l'élimination des erreurs d'évaluation telles que l'effet de halo, la tendance centrale ou l'indulgence. Depuis 30 ans, la communauté scientifique et les organisations utilisent couramment le programme de formation fondé sur la réduction des erreurs d'évaluation. Le postulat de base de ce programme de formation est que la diminution des erreurs d'évaluation augmente la précision des évaluations. Cependant, les études empiriques démontrent que ce programme favorise l'existence de réponses stéréotypées qui résultent en une diminution de l'erreur d'indulgence et de l'effet de halo, mais également en une baisse de la précision de l'évaluation (Roch et coll. 2011; Hauenstein et McCusker, 2017; Woehr et Huffcutt, 1994). La diminution de la précision des évaluations survient puisque les évaluateurs ont été avisés qu'une faible inter-corrélation entre les dimensions de l'évaluation (peu d'effet de halo) ainsi qu'une faible évaluation moyenne par rapport au point central de l'échelle (moins d'erreur d'indulgence) est toujours désirable. La formation sur les erreurs d'évaluation diminue non seulement les erreurs d'évaluation mais également la variance objective de l'évaluation.

Le FORT (*frame-of-reference training*) représente un progrès théorique important dans la recherche sur la formation des évaluateurs (MacDonald et Sulsky, 2009). Il tire ses origines de la théorie du traitement cognitif de l'information. En effet, le FORT vise à substituer des schémas cognitifs vagues de la performance (fondés sur des impressions globales et des normes personnelles) par des schémas pertinents, précis, valides et standardisés de la performance afin d'orienter l'observation, le stockage, le rappel, la codification et l'intégration de l'information sous la forme de jugement/évaluation. Le FORT cherche à remplacer les normes personnelles des évaluateurs par un modèle

normalisé de la performance qui définit des normes standardisées illustrant les différents niveaux de performance (supérieur, satisfaisant, insatisfaisant). Il s'appuie sur une démarche pédagogique de nature interactive. Il incorpore la séquence pratique/rétroaction afin de favoriser une acceptation et une compréhension des normes à l'origine du modèle normalisé de la performance. Les résultats empiriques démontrent que le FORT augmente la précision des évaluations du rendement (Roch et coll. 2011). Keown-Gerrard et Sulsky (2001) tentent de vérifier si celui-ci permet de : (1) sensibiliser les superviseurs et les subordonnés à l'effet des facteurs individuels (i.e. habiletés et motivation) et des contraintes organisationnelles sur la performance individuelle et (2) les inciter à en tenir compte ultérieurement dans leurs évaluations. Les auteurs désignent comme principales contraintes organisationnelles : la complexification et l'intensification des exigences du travail, la compression du temps d'exécution, la rationalisation des ressources organisationnelles, le piètre encadrement des superviseurs, la communication inadéquate à l'intérieur de l'organisation et le changement non prévisible des politiques organisationnelles. À l'opposé, les facilitateurs de nature organisationnelle tels qu'un environnement matériel adéquat et une organisation du travail optimale favorisent une amélioration de la performance individuelle. Les données empiriques de Keown-Gerrard et Sulsky (2001) révèlent que le programme FORT améliore la précision des évaluations par rapport au groupe témoin. Par ailleurs, les participants du groupe expérimental formés au moyen du FORT pondèrent davantage l'effet des contraintes organisationnelles au moment de l'évaluation du rendement par rapport aux participants du groupe contrôle. Sulsky, Skarlicki et Keown (2002) recommandent l'application d'un module additionnel de formation qui permet aux superviseurs d'apprécier, de distinguer et de pondérer les comportements de citoyenneté organisationnelle (amélioration continue; soutien à l'égard des collègues de travail, coordination avec les collègues de travail, etc.) par rapport aux comportements dans le rôle.

Malgré les retombées de la formation des évaluateurs, Latham (1988) observe que les effets de la formation sont de courte durée. La formation des évaluateurs n'a pas permis de modifier d'une manière permanente les comportements de l'évaluateur en milieu organisationnel. L'inefficacité de la formation à produire des évaluations précises peut s'analyser sous la rubrique du transfert de la formation. Néanmoins, le problème apparaît plus fondamental que le simple transfert d'habiletés acquises lors de la formation au milieu organisationnel. Selon Murphy, Cleveland et Hanscom (2018), les évaluations imprécises ne sont pas attribuables à un manque de compétence ou d'habiletés des superviseurs, mais plutôt à leur faible sentiment d'efficacité personnelle à composer avec les exigences interpersonnelles de l'évaluation du rendement ainsi qu'à une motivation déficiente à produire des évaluations précises. L'analyse de la culture de rétroaction, du sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs et de l'anticipation des conséquences négatives d'une évaluation précise peuvent vraisemblablement fournir une explication parcimonieuse quant à l'effet de courte durée des programmes de formation.

L'objectif de l'évaluateur n'est pas toujours de réaliser des évaluations précises. Plutôt que de produire une estimation précise de la performance, l'évaluation du rendement constitue un outil de gestion pour concrétiser un certain nombre de conséquences compte tenu du contexte social de l'évaluation et des objectifs de l'évaluateur. L'indulgence peut donc constituer un comportement réfléchi de l'évaluateur (plutôt qu'une erreur d'évaluation) afin de concrétiser un certain nombre d'objectifs interpersonnels tels que le maintien d'un bon climat de travail et une évaluation positive de l'image du superviseur. Plusieurs objectifs liés à la performance tels que l'amélioration de la motivation du subordonné peuvent également contribuer à l'indulgence des évaluateurs. À l'opposé, les évaluations précises ont généralement des conséquences négatives telles que la détérioration potentielle des relations interpersonnelles entre le superviseur et le subordonné, la perte de l'estime de soi du

subordonné et la diminution potentielle de la motivation des subordonnés. Ces mêmes évaluations précises peuvent diminuer la proportion des récompenses accordées aux subordonnés. Il n'est donc pas surprenant de constater que les gestionnaires sont généralement hésitants à formuler des évaluations précises (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).

1.5 Le contexte social de l'évaluation du rendement

Le contexte social de l'évaluation joue un rôle important dans l'efficacité du processus d'évaluation du rendement. Il influence également les réactions émotives des usagers à l'égard de ce processus d'évaluation (DeNisi et Murphy, 2017). Il est pertinent d'ajouter que le contexte social permet également aux usagers définir la notion d'efficacité du processus d'évaluation du rendement à un moment précis au sein de l'organisation.

Il est utile de définir les variables pertinentes du contexte social de l'évaluation du rendement. Le modèle du contexte social de la gestion du rendement de Levy et Williams (2004) constitue vraisemblablement une approche conceptuelle reconnue par la communauté scientifique afin de guider les travaux sur le contexte social de la gestion du rendement. Les auteurs classifient les variables contextuelles à l'intérieur de trois catégories : (1) le contexte lointain; (2) le contexte immédiat et (3) les comportements de l'évaluateur et de l'évalué. Le contexte lointain influence indirectement les comportements des superviseurs et des subordonnés lors du processus d'évaluation du rendement. Le climat organisationnel, la culture organisationnelle, les objectifs organisationnels, la stratégie de gestion des ressources humaines, les caractéristiques de la main-d'œuvre, les facteurs économiques,

l'organisation du travail ainsi que l'environnement technologique constituent des variables de ce contexte (Levy et coll. 2018).

La recherche consacrée au contexte immédiat de l'évaluation du rendement est plus abondante. Ses variables influencent directement le comportement des évaluateurs et des évalués lors du processus d'évaluation du rendement. Le contexte immédiat lié au processus d'évaluation comprend notamment les variables suivantes : (1) les caractéristiques de la tâche à évaluer ainsi que du groupe de travail; (2) les récompenses; (3) la performance passée et le niveau de performance des subordonnés; (4) l'imputabilité des évaluateurs; (5) la relation superviseur/subordonné; (6) la culture de rétroaction; (7) le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur, l'engagement et la familiarité du superviseur à l'égard des tâches à évaluer et (8) les objectifs de l'évaluateur. Le contexte immédiat lié à la structure du système d'évaluation du rendement comporte les variables suivantes : (1) les caractéristiques du système d'évaluation du rendement; (2) la finalité de l'évaluation; (3) les conséquences d'une évaluation favorable ou défavorable; (4) la fréquence des évaluations; (5) la formation des évaluateurs et; (6) les normes de performance. Cette liste de variables contextuelles n'est pas exhaustive. Les études dans ce champ d'investigation sont en pleine croissance (Foucher, 2012; Levy et coll. 2018).

Les comportements ainsi que les attitudes des superviseurs et des subordonnés lors du processus d'évaluation du rendement constituent la dernière catégorie de variables contextuelles. Les études empiriques sont regroupées dans trois champs spécifiques de recherche : (1) la modification des comportements à la lumière des évaluations du rendement; (2) les réactions à l'égard des caractéristiques structurelles du système d'évaluation et de la méthode d'évaluation et (3) les perceptions de justice. Les diverses attitudes des superviseurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement constituent les meilleurs indicateurs de l'efficacité de ce système d'évaluation. Un système

d'évaluation du rendement fortement précis peut s'avérer inefficace si les superviseurs ou les subordonnés ne perçoivent pas les évaluations comme étant équitables ou utiles dans le soutien ou l'amélioration au rendement au travail (Levy et coll. 2018). Levy et coll. (2018) recommandent d'intégrer potentiellement les comportements de transmission de la rétroaction informelle à même les critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement.

La culture (l'environnement) de rétroaction s'inscrit avantageusement dans l'exploration du contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement. La culture de rétroaction peut influencer considérablement le confort des gestionnaires et des employés à transmettre et à recevoir de la rétroaction (formelle et informelle). London et Smither (2002) encouragent les organisations à créer un contexte psychologique sécuritaire pour les superviseurs et les subordonnés, une culture orientée vers le coaching, le soutien à la rétroaction et l'apprentissage continu (feedback-oriented culture). Une telle culture favorise la transmission et la réception de rétroaction. Par ailleurs, le profil culturel est déterminant quant à la façon dont la rétroaction est sollicitée, perçue, interprétée, acceptée et utilisée par les superviseurs et les subordonnés. Plus la culture de rétroaction s'appuie sur la valorisation d'un processus de rétroaction fondée sur l'apprentissage, le développement et le succès des employés (avec une rétroaction sans conséquences négatives pour les superviseurs et le subordonnés), plus les gestionnaires se sentent à l'aise de transmettre de la rétroaction (formelle et informelle) et plus les superviseurs vont s'engager dans la transmission de la rétroaction informelle. (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). La figure 1.2 illustre le contexte social de l'évaluation du rendement.

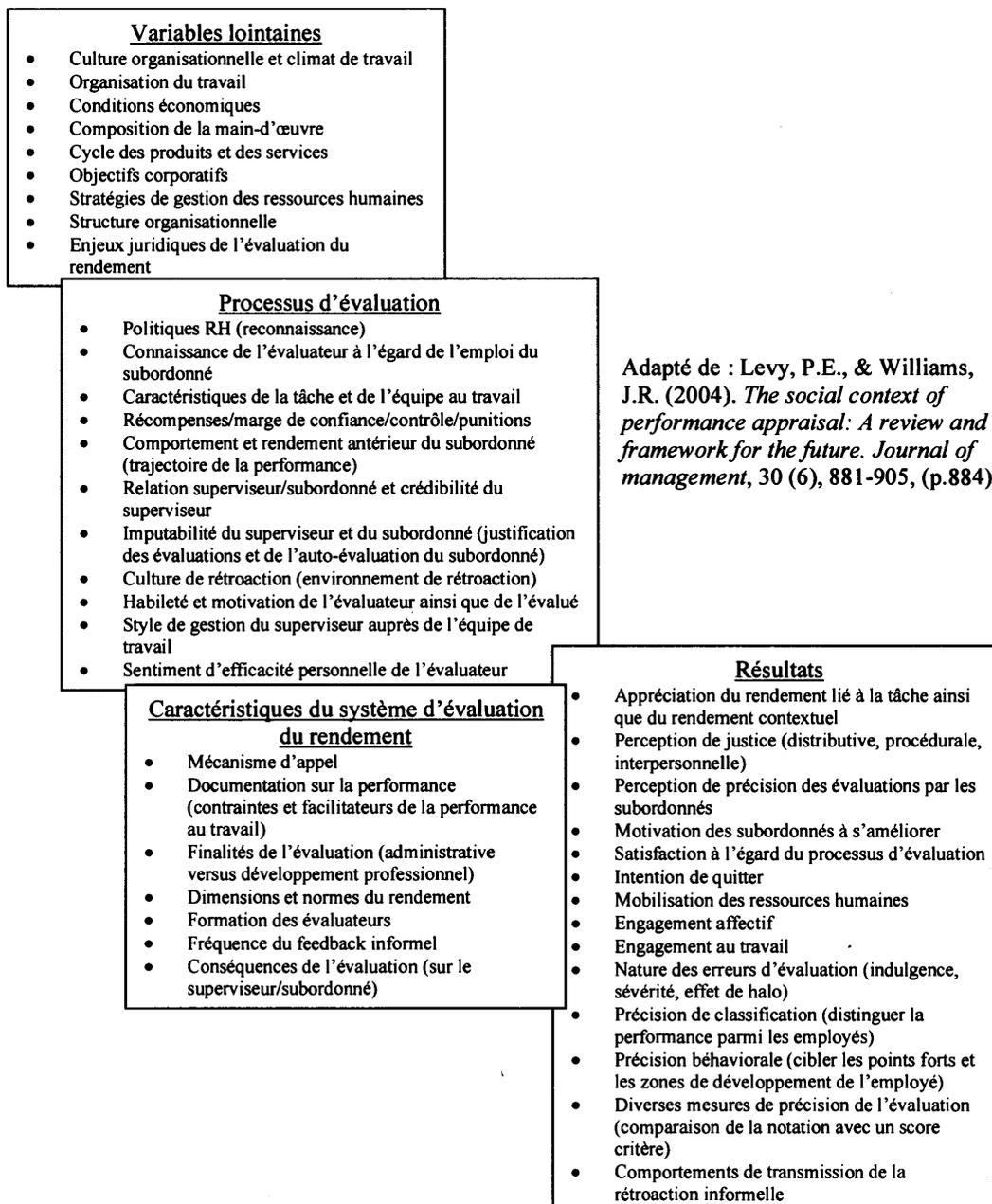


Figure 1.2 Le contexte social de l'évaluation du rendement

La prochaine section vise à résumer brièvement les différents modèles de rétroaction. Une telle démarche permettra ultérieurement d'asseoir les fondements conceptuels des trois principales variables de la présente étude : (1) la culture de rétroaction; (2) le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et (3) les comportements de rétroaction informelle.

1.6 Les modèles du processus de rétroaction

Il est approprié d'effectuer un tour d'horizon sommaire des principaux modèles relatifs au processus de rétroaction (Gregory et Lévy, 2015). Une telle démarche permet de comprendre les caractéristiques d'une culture de rétroaction ainsi que ses retombées sur les attitudes et les comportements de l'évaluateur. En effet, les normes informelles en matière de gestion de rendement qui se greffent à la culture de rétroaction contribuent à la richesse, à la qualité et à l'efficacité du processus de rétroaction, formelle et informelle, dans une optique d'amélioration du rendement au travail.

1.6.1 Le modèle du processus de rétroaction d'Ilgen et coll. (1979)

Ce modèle a généré une quantité impressionnante d'études empiriques sur la rétroaction en milieu organisationnel. Les auteurs déterminent trois composantes du processus de rétroaction : (1) la source de la rétroaction qui est généralement le superviseur ou les collègues de travail; (2) la façon dont la rétroaction est transmise au subordonné et (3) les attitudes et les réactions émotionnelles du subordonné à l'égard de la rétroaction. La crédibilité du superviseur, fondée sur son expertise et sa marge de confiance auprès du subordonné, guide l'interprétation que le subordonné aura à l'égard de la rétroaction, de même que son acceptation à l'égard de la rétroaction et son engagement à améliorer sa performance au travail. La fréquence, la spécificité et la valence positive de la rétroaction favorise l'acceptation du subordonné à l'égard de la

rétroaction. Une proportion importante de rétroaction négative contribue au rejet de la rétroaction et à une diminution de la volonté d'améliorer le rendement au travail. La reconnaissance constitue un ingrédient essentiel de la rétroaction. Les caractéristiques personnelles du subordonné telles que sa motivation intrinsèque, son sentiment d'efficacité personnelle à répondre à la rétroaction, son sentiment de contrôle dans la réalisation de son mandat au travail ainsi que ses orientations quant à l'application d'objectifs d'apprentissage contribuent à répondre positivement à la rétroaction. Celle-ci devient donc un levier fondamental dans la progression professionnelle en milieu de travail. L'ensemble des caractéristiques du modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979) guide potentiellement la conceptualisation d'une culture favorable de rétroaction. La figure 1.3 illustre le modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979).

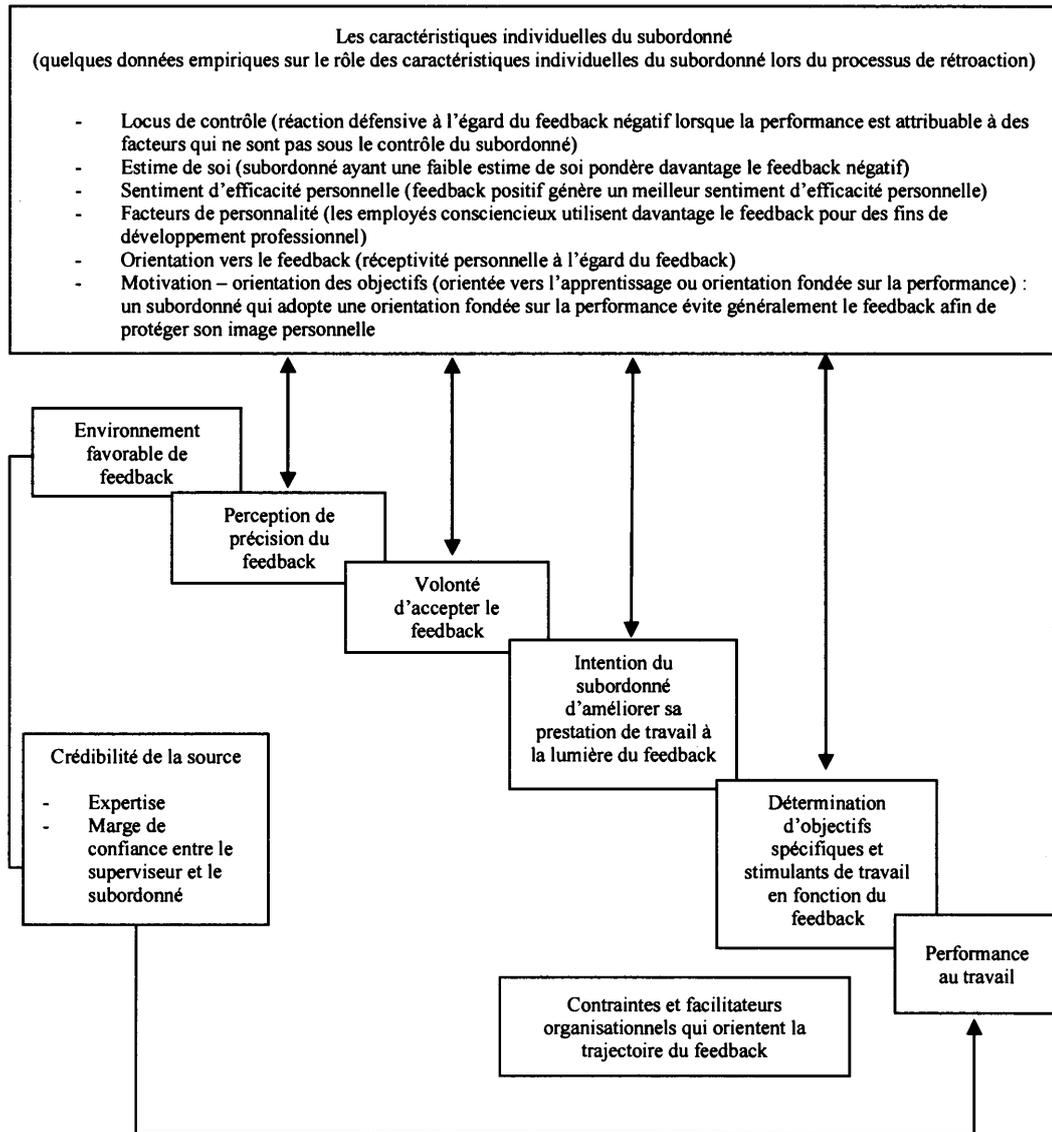


Figure 1.3 Modèle du processus de feedback d'Ilgén, Fisher et Taylor (1979)

1.6.2 Le modèle à l'égard de la rétroaction de Taylor et coll. (1984)

Ce modèle s'appuie sur la théorie de la régulation des comportements (control theory). L'approche conceptuelle postule qu'un subordonné possède des objectifs professionnels ou personnels qu'il désire concrétiser dans le milieu du travail. La rétroaction permet d'apprécier l'écart entre les normes du superviseur (ou de l'organisation) et les comportements ou résultats réalisés au travail.

Selon les auteurs, la manifestation d'un écart entre la performance réalisée du subordonné et les normes organisationnelles génère potentiellement une diversité de réactions ou d'attitudes. Le subordonné peut ignorer la rétroaction ou s'investir dans une modification de sa performance au travail afin de se conformer aux orientations indiquées lors de la rétroaction. L'approche facilitante de coaching et la crédibilité du superviseur représentent des caractéristiques fondamentales dans l'acceptation du subordonné de réduire l'écart entre sa performance au travail et les normes organisationnelles en la matière. Par ailleurs, le subordonné est susceptible d'accepter et d'utiliser la rétroaction si une telle démarche produit des conséquences positives sur sa trajectoire professionnelle. La figure 1.4 présente le modèle de Taylor et coll. (1984).

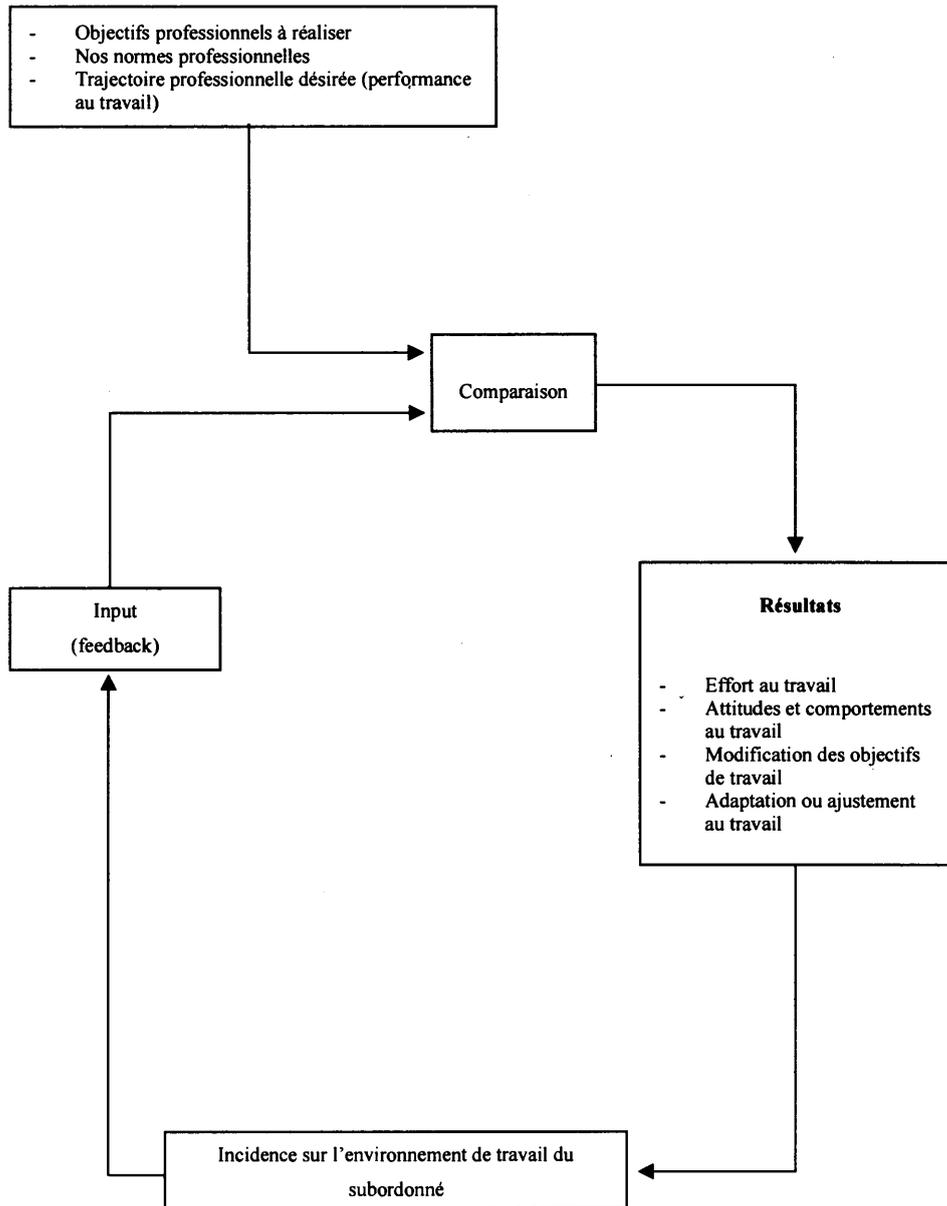


Figure 1.4 Le modèle des attitudes des subordonnés à l'égard du feedback (Le modèle de Taylor, Fisher et Ilgen, 1984) fondé sur le cadre théorique de la régulation professionnelle et personnelle en milieu de travail «control theory»

Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individual's reactions to performance feedback in organisations: Control theory perspective. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 81-124). Greenwich, CT: JAI Press.

1.6.3 Le modèle d'intervention de rétroaction de Kluger et DeNisi (1996)

Selon les auteurs, les interventions en matière de rétroaction réduisent la performance au travail dans 33 % des cas, et la rétroaction n'a pas d'incidence sur la performance au travail dans 33 % des cas. Force est de constater que la rétroaction a un effet positif limité sur l'amélioration du rendement dans 33 % des cas. Idéalement, la rétroaction ne doit pas se concentrer sur l'image de soi du subordonné (se sentir incompetent à la lumière de la rétroaction reçue), ni sur les traits de personnalité ou les caractéristiques personnelles. La rétroaction repose sur une analyse minutieuse de la tâche ou du mandat. À l'aide de la rétroaction, le subordonné constate un écart entre la performance réalisée au travail et les normes organisationnelles. Une telle introspection (accompagnée d'humilité) du subordonné contribue à modifier positivement ses comportements et ses résultats au travail.

Selon Kluger et DeNisi (1996), la combinaison des objectifs d'apprentissage et de performance du subordonné ainsi que de la rétroaction s'avère la principale approche qui augmente véritablement la performance des subordonnés. La rétroaction constitue un ingrédient fondamental dans la gestion des objectifs. En effet, des subordonnés qui ignorent si leur démarche de réalisation des objectifs est convenable, il leur sera difficile d'ajuster leur degré d'effort, leurs comportements ou leurs diverses stratégies de performance afin de s'harmoniser avec les attentes du superviseur ou de l'organisation. Le plan d'action associé à l'amélioration du rendement au travail repose donc sur la contribution de la rétroaction dans la clarification des progrès du subordonné dans sa réalisation d'objectifs spécifiques, réalistes et stimulants. Les auteurs recommandent d'éviter de comparer la performance de l'employé à celle de ses collègues de travail. La figure 1.5 présente le modèle de Kluger et DeNisi (1996).

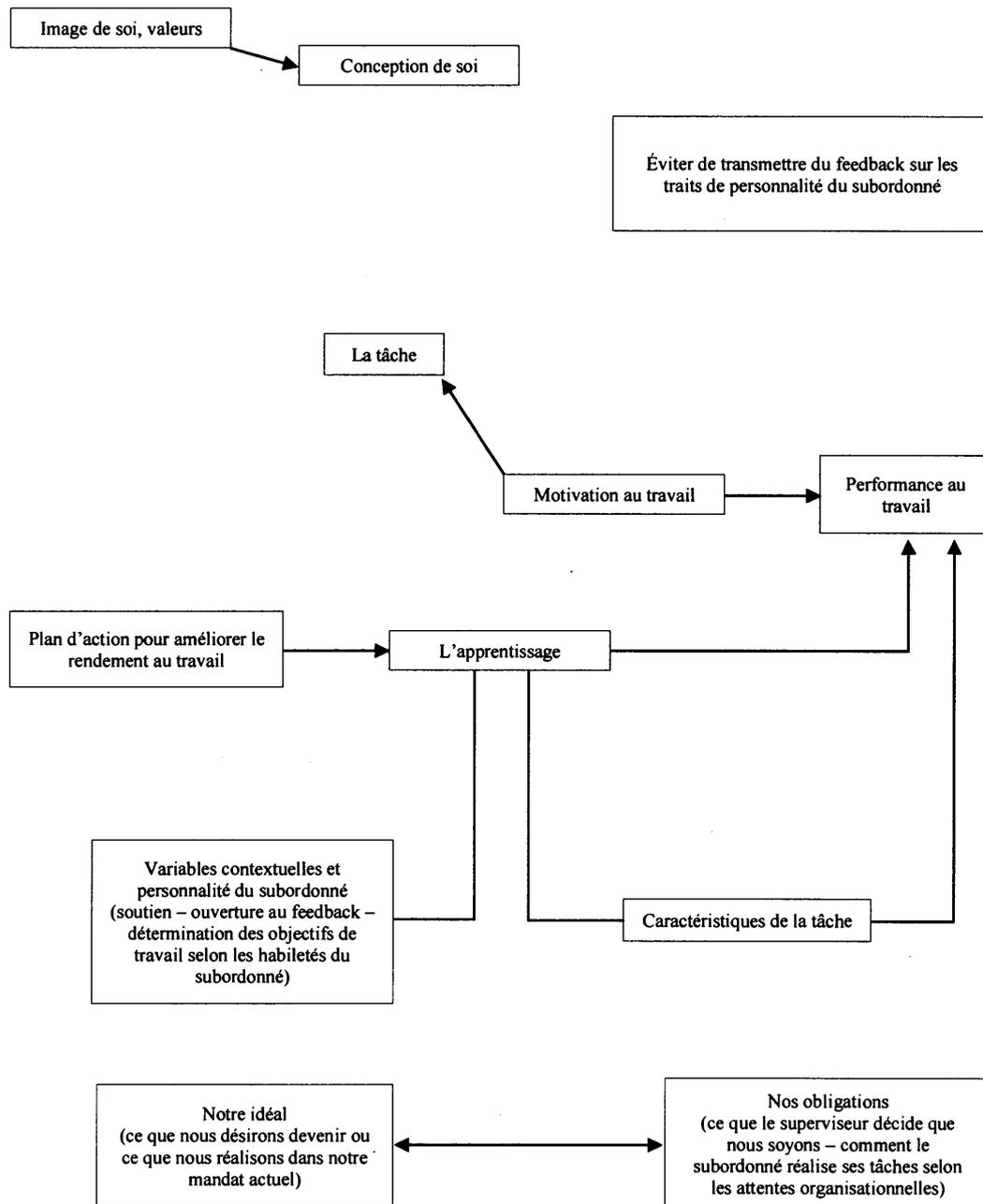


Figure 1.5 Modèle d'intervention en matière de feedback (Kluger et Denisi 1996)

DeNisi, A., & Kluger, A. N. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance : A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, No. 2, 254-284.

- Se concentrer sur la tâche et non sur les traits de personnalité de l'employé
- La rétroaction est présentée de manière à ne pas menacer l'estime de soi ou l'égo de l'employé
- Inclure l'information sur la façon d'améliorer le rendement
- Inclure un processus de détermination des objectifs (réalistes, spécifiques et stimulants) au travail ainsi que des objectifs d'apprentissage dans le cadre du travail
- Présenter l'information pertinente sur l'amélioration du rendement selon les objectifs professionnels de l'employé et des attentes organisationnelles (éviter la comparaison inter-individu) sur le plan de la performance au travail

Figure 1.5 (Suite) Principes d'intervention lors de la transmission de la rétroaction de Kluger et DeNisi (1996)

1.6.4 Le modèle de London et Smither (2002)

Dans le cadre de ce modèle, le subordonné reçoit de la rétroaction de diverses sources telles que le superviseur, les collègues de travail ou les clients internes. Il subsiste trois étapes dans le processus de rétroaction : (1) la réception de la rétroaction ainsi que la manifestation d'une réaction émotionnelle à l'égard de la rétroaction; (2) le traitement cognitif et émotionnel de la rétroaction par le subordonné (le subordonné peut accepter ou rejeter la rétroaction) et (3) l'usage de la rétroaction afin d'améliorer les attitudes, les comportements et les résultats au travail.

La nature des différences individuelles parmi les subordonnés joue sur l'efficacité du processus de rétroaction. Plus particulièrement, les subordonnés possédant une faible estime de soi sont plus susceptibles de pondérer davantage la rétroaction négative ou de s'engager dans un mode de protection de l'égo (et éviter la rétroaction négative). Les subordonnés possédant une forte estime de soi sont davantage réceptifs à la rétroaction (Gregory et Levy, 2015). La qualité du processus de rétroaction influe également sur le sentiment d'efficacité personnelle du subordonné. Cette variable est définie comme étant la croyance du subordonné en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite proposée par la rétroaction et de produire les résultats souhaités par le superviseur (Bandura, 2003). Le sentiment d'efficacité personnelle du subordonné interviendra dans le degré d'énergie qu'il investira dans l'effort au travail, dans son niveau de persévérance devant les difficultés au travail et dans sa résilience à modifier ses comportements et résultats au travail (selon les attentes du superviseur ou de l'organisation).

L'efficacité personnelle du subordonné peut vraisemblablement intensifier ou limiter son engagement à l'égard de la rétroaction. Les subordonnés qui possèdent une efficacité personnelle importante sont prédisposés à utiliser et à solliciter la rétroaction. En effet, le subordonné croit qu'il possède les ressources professionnelles et personnelles pour répondre à la rétroaction, se développer sur le plan professionnel et améliorer son rendement au travail. À l'inverse, les subordonnés qui possèdent un faible sentiment d'efficacité personnelle sont très sensibles à la rétroaction négative. Ils déprécient ou contestent la rétroaction (Gregory et Levy, 2015; Levy et coll. 2018).

La principale contribution de London et Smither (2002) repose sur la conceptualisation de la culture de rétroaction. Cette culture influence l'ensemble des étapes du processus de rétroaction. Les valeurs, les attitudes et les comportements de la direction de l'organisation ainsi que ceux des superviseurs en matière de gestion de rendement

(et des employés) façonnent les normes inhérentes à la culture de rétroaction. Ils déterminent la manière dont les employés réagissent, reçoivent, interprètent, sollicitent et utilisent judicieusement la rétroaction. Les auteurs proposent également l'analyse d'une nouvelle « caractéristique personnelle » du subordonné dans le cadre du processus de rétroaction : « la réceptivité ou l'orientation du subordonné à l'égard de la rétroaction. » La culture favorable de rétroaction influence la réceptivité à l'égard de la rétroaction. La figure 1.6 propose le modèle de London et Smither (2002).

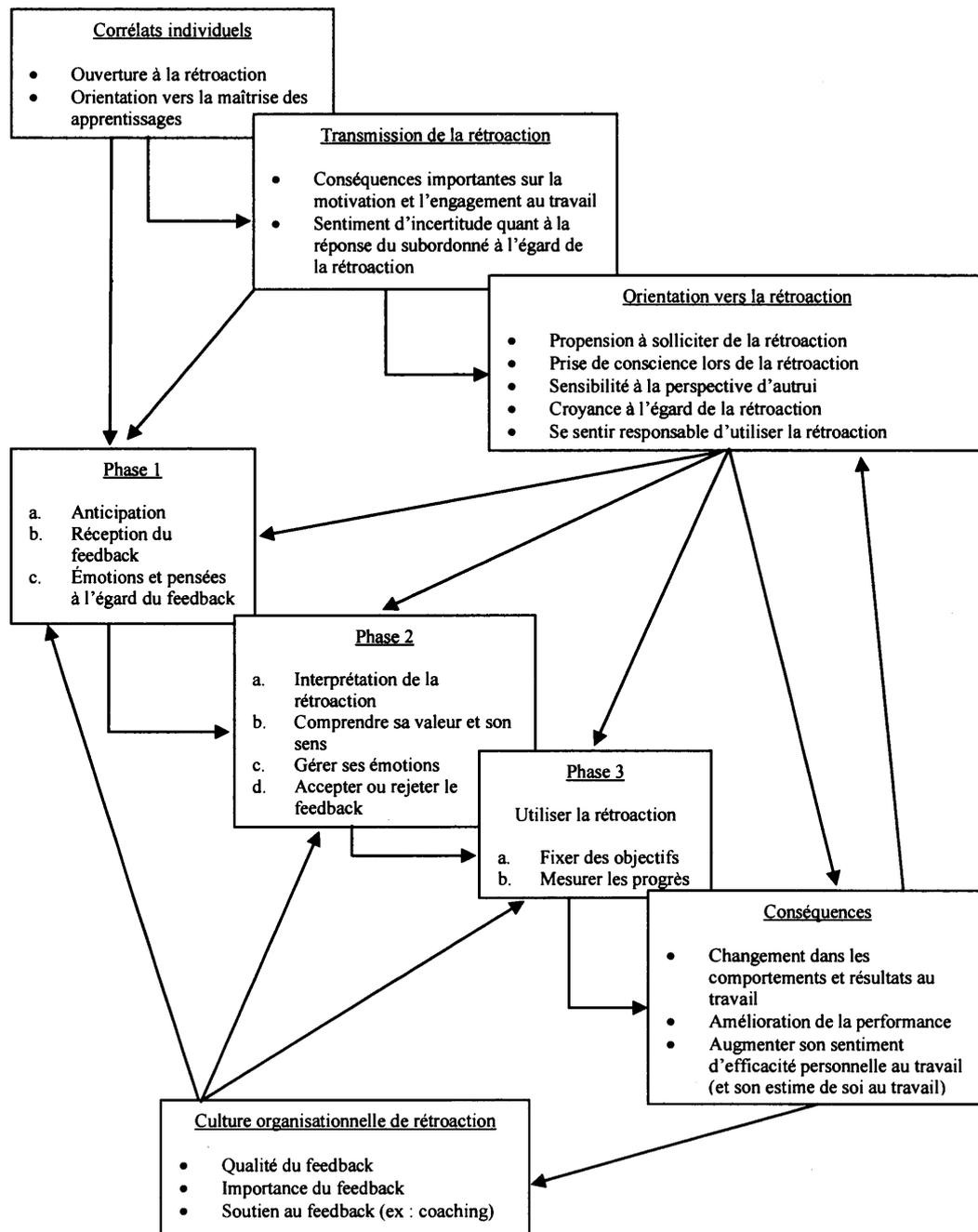


Figure 1.6 Le processus longitudinal de la gestion du rendement
 Adapté de : London M. et Smither J. W. (2002) feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process Human Resource Management Review, 12, 81-100.

1.6.5 Le modèle du processus de rétroaction de Kinicki et coll. (2004)

Les auteurs réalisent une étude longitudinale en s'appuyant sur les postulats du modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979). La conceptualisation d'un environnement riche de rétroaction s'apparente à la notion de culture favorable de rétroaction. Un tel environnement est composé de trois dimensions : (1) la fréquence de la rétroaction dont le continuum varie de : jamais à très souvent; (2) la spécificité de la rétroaction mesurée à l'aide d'une échelle graduée à 5 points, dont la trajectoire progresse de : aucune rétroaction, rétroaction générale et rétroaction spécifique et (3) la valence de la rétroaction qui se concentre sur la proportion de rétroaction positive par rapport à la proportion de rétroaction négative. L'échelle graduée à 11 points progresse de 100 % de rétroaction positive vers 100 % de rétroaction négative (exemple de proportion : 80 % positif; 20 % négatif). Les auteurs soulignent l'importance de la spécificité, de la fréquence et d'une proportion appréciable de rétroaction positive par rapport à la rétroaction négative dans le cadre du processus de rétroaction. Il est reconnu qu'une forte quantité de rétroaction négative (destructrice) ne contribue pas à l'amélioration des attitudes et des comportements au travail. Un processus de transmission de la rétroaction fondé sur une approche de bienveillance et assorti un plan d'action favorisant l'apprentissage et le développement des employés diminue potentiellement les réactions négatives à l'égard de la rétroaction critique.

Un environnement riche de rétroaction (rétroaction spécifique, fréquente et centré sur l'aspect positif de celle-ci) est associé à la perception de précision de la rétroaction. Des superviseurs crédibles et compétents favorisent la perception de précision à l'égard de la rétroaction. Par ailleurs, les auteurs postulent des relations positives entre la perception de précision à l'égard de la rétroaction, l'acceptation de la rétroaction, la volonté des subordonnés à modifier positivement leurs comportements ou résultats au travail et l'amélioration tangible du rendement au travail. L'étude de Kinicki et coll. (2004) valide l'ensemble du modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979).

Les auteurs soulignent que des recherches additionnelles sont nécessaires afin de déterminer les relations potentielles entre la perception de justice procédurale, la perception de justice interpersonnelle, l'acceptation à l'égard de la rétroaction et la volonté des subordonnés à modifier les comportements au travail (à la lumière de la rétroaction). Kinicki et coll. (2004) postulent que la perception de justice procédurale, interpersonnelle et distributive lors du processus de rétroaction contribue à accroître l'acceptation de la rétroaction et la volonté du subordonné à s'améliorer sur le plan de la performance au travail.

Une rétroaction positive est associée à une réaction affective de nature positive parmi les subordonnés à l'égard du processus d'évaluation du rendement. À l'opposé, une rétroaction négative explique une variation importante des réactions affectives telles que la frustration ou l'irritabilité à l'égard du superviseur.

Une rétroaction satisfaisante est généralement perçue par les subordonnés comme étant un résultat défavorable. Les subordonnés qui obtiennent des évaluations supérieures perçoivent le processus de rétroaction comme étant plus équitable par rapport aux subordonnés qui obtiennent une rétroaction satisfaisante ou défavorable. Par ailleurs, la rétroaction favorable ou positive est perçue comme étant plus précise par rapport à la rétroaction négative (Gregory et Levy, 2015).

Plusieurs chercheurs postulent que les subordonnés accepteront la rétroaction dans la mesure où ces derniers possèdent une perception de justice procédurale (Thurston et McNall, 2010). Toutefois, nous croyons plutôt que les subordonnés sont davantage préoccupés par les résultats de leurs évaluations (ou la perception de justice distributive). Des procédures d'évaluation perçues comme étant équitables, mais qui produisent des résultats d'évaluation perçus comme étant défavorables (faible perception de justice distributive) réduisent considérablement l'acceptation des

subordonnés à l'égard de la rétroaction et leur volonté d'améliorer le rendement au travail (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).

La perception des subordonnés à l'égard des résultats de leurs évaluations peut donc expliquer en partie la réticence des superviseurs à formuler de la rétroaction précise. Les désaccords possibles entre le superviseur et le subordonné concernant les résultats de l'évaluation peuvent contribuer à provoquer des conflits interpersonnels. La possibilité de réactions négatives des subordonnés à l'égard de la rétroaction encourage donc les gestionnaires à produire des évaluations indulgentes afin de gérer la perception de justice distributive parmi les subordonnés. La figure 1.7 illustre le modèle de Kinicki et coll. (2004).

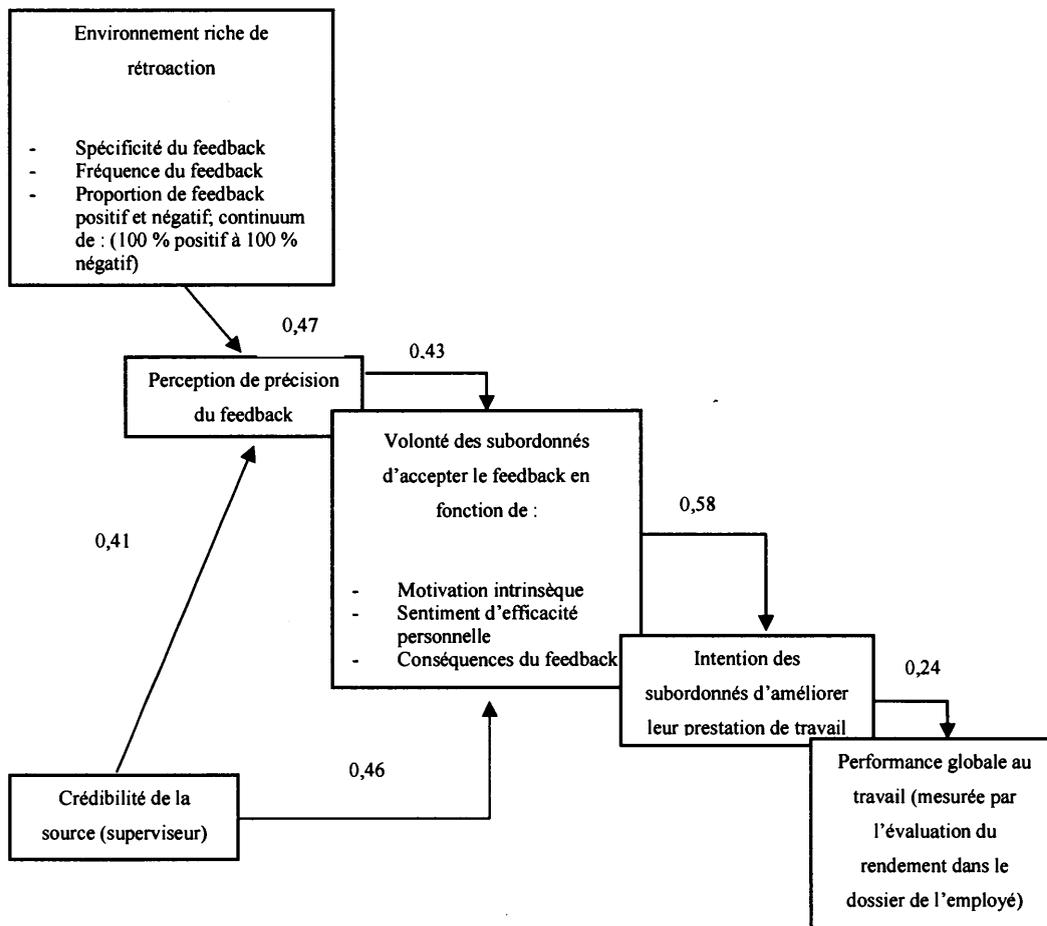


Figure 1.7 Modèle structurel du processus de rétroaction et présentation des données empiriques de l'étude de Kinicki et coll. (2004)

Les coefficients standardisés de chaque relation entre les variables sont significatifs à $p < 0,05$

Le modèle s'appuie sur le cadre théorique d'Ilggen, Fisher et Taylor (1979)

Kinicki et coll. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*. 89, 1057-1069.

En résumé, l'ensemble de ces modèles permet d'établir les variables essentielles d'un processus efficace de rétroaction dont : la crédibilité du superviseur, la transmission courtoise et respectueuse de la rétroaction, l'adaptation du superviseur aux différences individuelles en matière de réactions émotionnelles et de réceptivité à l'égard de la rétroaction, l'élaboration d'un plan d'action pour accompagner les subordonnés et le rôle du contexte social de l'évaluation du rendement ou d'une culture favorable de rétroaction dans la manifestation des attitudes positives à l'égard de la rétroaction.

La transmission de la rétroaction (négative ou critique) augmente l'imputabilité du superviseur à l'égard du subordonné (fournir un plan d'action afin d'améliorer le rendement au travail). La notion d'imputabilité implique une responsabilité de l'évaluateur à l'égard des conséquences de son appréciation et de ses décisions sur le subordonné (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). L'évaluateur n'a pas exclusivement la responsabilité de produire la notation mais aussi de justifier le contenu de son évaluation du rendement. Par ailleurs, la sensibilité du gestionnaire à l'égard des attentes du subordonné augmente l'imputabilité de l'évaluateur.

Les sections qui suivent visent à approfondir la conceptualisation de la culture de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et les comportements de transmission de rétroaction informelle (de nature verbale et non verbale).

1.7 L'environnement ou la culture de rétroaction (la variable indépendante)

La présence d'une main-d'œuvre hautement performante constitue un atout stratégique ou concurrentiel pour l'organisation. Or, la transmission en temps opportun d'une rétroaction pertinente représente un levier essentiel pour développer une main-d'œuvre hautement performante (Baker et coll. 2013). La rétroaction permet à l'employé de se

positionner par rapport aux attentes du superviseur (ou de l'organisation). La rétroaction donne une trajectoire à la performance au travail. Une telle démarche permet la clarification des comportements à adopter en milieu de travail ainsi que des résultats à atteindre. Ainsi, la rétroaction contribue potentiellement à réduire les écarts entre la performance au travail et les normes organisationnelles. Elle vise également à motiver les employés à se surpasser au travail, de même qu'elle fournit de l'information utile sur la nature des récompenses. Plus particulièrement, la rétroaction favorise une amélioration du sentiment d'efficacité personnelle, du sentiment d'accomplissement ou d'épanouissement au travail et de l'estime de soi parmi les employés (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Sans une rétroaction efficace, les employés possèdent de l'information limitée quant aux comportements ou aux résultats à adapter, à modifier ou à éliminer, selon la nature du contexte de travail. La rétroaction constitue donc une variable fondamentale de l'environnement de travail ainsi qu'une caractéristique indispensable de la relation superviseur/subordonné (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979).

Sur le plan historique, la communauté scientifique et les praticiens se sont concentrés sur l'étude des caractéristiques de l'entrevue annuelle d'évaluation du rendement afin de communiquer de la rétroaction formelle. Malgré l'énorme investissement pour assurer l'efficacité des systèmes d'évaluation et de gestion du rendement, les directions des ressources humaines, les superviseurs et les employés en sont insatisfaits. Les superviseurs soulignent leur inconfort à transmettre de la rétroaction (négative ou critique). Par conséquent, ils évitent généralement de transmettre de la rétroaction fréquente, même si elle est pertinente et constructive. Les subordonnés se disent peu éclairés après l'entrevue d'évaluation. Ce niveau d'insatisfaction élevé parmi les subordonnés entraîne chez un grand nombre d'entre eux un rejet de la rétroaction et un refus de s'améliorer. Même les professionnels en ressources humaines qui ont conçu la plupart des systèmes de gestion du rendement arrivent à la même conclusion :

les systèmes d'évaluation et de gestion du rendement ne conduisent généralement pas à une amélioration de la performance (DeNisi et Pritchard, 2006; Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Par ailleurs, les superviseurs ne possèdent pas toujours le courage managérial de gérer la performance inefficace ou les employés difficiles. Et de leur côté, les employés ne possèdent pas nécessairement le courage de solliciter la rétroaction. Compte tenu de l'approche essentiellement bureaucratique ou administrative de l'évaluation du rendement ainsi que des nombreux problèmes inhérents à la gestion du rendement, il existe actuellement un débat important sur l'élimination de l'évaluation et de la gestion du rendement (Adler et coll. 2016; Doucet, 2016; Pulakos et O'Leary, 2011). Or, leur élimination au sein des organisations ne constitue pas une solution optimale. En effet, cette activité représente le pivot d'une saine gestion des ressources humaines (DeNisi et Murphy, 2017). Plus particulièrement, l'évaluation et la gestion du rendement permettent notamment de :

- (1) valider les décisions en matière de sélection du personnel;
- (2) développer une relation de confiance entre l'employeur (le superviseur) et les employés;
- (3) établir les procédures de développement des ressources humaines;
- (4) déterminer les récompenses et reconnaître des contributions distinctives parmi les employés;
- (5) maintenir et accroître la motivation des employés et;
- (6) stimuler la communication et la rétroaction.

Explorer le processus psychologique et social de la rétroaction représente une approche fructueuse afin d'accroître la valeur de la rétroaction et, par ricochet, l'efficacité de la gestion du rendement (Levy et coll. 2018). L'environnement (la culture) de rétroaction est fondamental dans la conceptualisation de la gestion du rendement. L'évaluation des employés ne doit plus être étudiée exclusivement comme un processus de mesure du rendement, puisqu'elle est également un processus social de communication. Les questionnaires ont un rôle important à jouer sur ce plan.

Les études sur l'environnement de rétroaction (et la culture de rétroaction) représentent un nouveau champ d'investigation dans l'exploration du contexte social de l'évaluation du rendement et de la rétroaction (London et Smither, 2002; Steelman et coll. 2004). Ce champ d'investigation contribue à générer une meilleure intégration entre la science et la pratique professionnelle de l'évaluation et de la gestion du rendement. Les études empiriques dans ce domaine de recherche sont à l'état embryonnaire (Levy et coll. 2018). La formulation d'hypothèses fondées sur l'incidence de l'environnement (la culture) de rétroaction étant absente dans la majorité des études, une telle formulation s'avère impérative pour les tentatives empiriques à venir.

Steelman et ses collègues (2004) définissent l'environnement de rétroaction comme étant l'ensemble des caractéristiques affectives, émotionnelles et sociales de la rétroaction informelle qui se manifeste dans le cadre de la relation entre le superviseur et le subordonné (et lors d'une rétroaction informelle entre collègues de travail).

Steelman et ses collègues (2014) ainsi que London et Smither (2002) adoptent une approche interactionnelle entre l'environnement et l'individu. Le processus de gestion du rendement contribue à renforcer les caractéristiques de la rétroaction en milieu organisationnel et les attitudes à l'égard de la rétroaction. Plus particulièrement, la nature de l'environnement ou de la culture de rétroaction influe sur l'anticipation, le traitement et l'usage de la rétroaction par les superviseurs et les employés. Les retombées de la rétroaction ainsi que la nature des attitudes à son égard agissent sur la légitimité du processus d'évaluation et de gestion du rendement.

Les caractéristiques d'un environnement favorable de rétroaction peuvent vraisemblablement s'inspirer de la notion de perception de soutien du superviseur. Cette variable représente un sentiment positif (ou négatif) de l'employé à l'égard du superviseur. Dans le cadre de la gestion de la rétroaction en milieu de travail, la

perception de soutien du superviseur est étroitement associée à la nature de l'appui, de la disponibilité, des comportements de facilitateur de celui-ci ainsi que de sa valorisation des contributions des employés (Elicker et coll., 2006; Kurtessis et coll. 2017). Un environnement favorable de rétroaction peut également faire appel à plusieurs caractéristiques de la perception de soutien organisationnel. Cette dernière se définit comme étant la perception de l'employé relativement à la valorisation que l'organisation fait de sa contribution et de son bien-être (Baran, Shanock et Miller, 2012; Kurtessis et coll. 2017). Lorsque les employés perçoivent le soutien du superviseur et de l'organisation, ils feront preuve de réciprocité en étant ouverts à la rétroaction, en la sollicitant davantage et en contribuant de façon tangible au succès organisationnel. Au-delà de l'entrevue d'évaluation formelle du rendement, la transmission de la rétroaction informelle dans le cadre de la relation superviseur-employé vise donc à valoriser, appuyer et reconnaître la contribution de chaque employé. Cette rétroaction informelle se greffe à la notion d'un environnement de rétroaction. À l'instar de la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du superviseur, la gestion du rendement qui inclut un environnement positif de rétroaction se préoccupe du bien-être des employés et valorise leurs contributions à l'organisation (DeNisi et Smith, 2014).

Dans le cadre d'un environnement défavorable de rétroaction, les employés reçoivent rarement de la rétroaction ou le *coaching* nécessaire pour atteindre les résultats ou les succès escomptés au travail (Gregory et Levy, 2011). Ils obtiennent surtout de la rétroaction lors de l'identification des « faiblesses » ou des « points faibles ». La démarche de rétroaction se limite à l'entrevue annuelle et formelle d'évaluation du rendement. Les superviseurs ou les employés ne sont pas encouragés à transmettre ou à solliciter de la rétroaction informelle. Enfin, les superviseurs et les employés ne sont pas imputables de la modification de leurs comportements ou résultats au travail à la lumière de la rétroaction.

Steelman et coll. (2014) s'inspirent de la conceptualisation de London et Smither (2002) sur la culture de rétroaction afin de valider une nouvelle mesure ou échelle d'environnement de rétroaction « *Feedback Environment Scale (FES)* » composée de sept dimensions. L'instrument de mesure permet aux superviseurs et aux collègues de travail de jauger des caractéristiques d'un environnement de rétroaction. L'étude de validation de Steelman et coll. (2014) révèle qu'un environnement favorable de rétroaction contribue à accroître la motivation des employés dans le recours à la rétroaction, quant à leur satisfaction à l'égard de la rétroaction et à leur démarche de sollicitation de la rétroaction auprès de leurs superviseurs et collègues de travail. Au-delà de la rétroaction du superviseur, les employés peuvent vraisemblablement obtenir de la rétroaction pertinente des collègues de travail. Bien que celle-ci (obtenue au moyen d'un système de rétroaction multisource) constitue une composante importante d'un environnement favorable de rétroaction, les organisations adoptent généralement la perspective du superviseur en matière de rétroaction.

Sur un plan pratique, la mesure validée de l'environnement de rétroaction contribue à développer les habiletés des gestionnaires à transmettre de la rétroaction dans le cadre d'un programme de formation. La transmission de la rétroaction ne correspond pas exclusivement à un événement formel. Elle fait également partie d'un processus informel et continu de gestion du rendement durant l'année. Il est approprié de définir sommairement les sept dimensions de la mesure d'environnement de rétroaction (Steelman et coll., 2004; St-Laurent, 2015).

1.7.1 Dimension 1 : La crédibilité de la source (*source credibility*)

La crédibilité du superviseur est essentielle afin d'assurer l'efficacité du processus de rétroaction. Elle repose notamment sur son degré connaissance de la progression des tâches ou des mandats de l'employé. Elle se fonde également sur la marge de confiance

qui existe entre lui et l'employé. L'employé reconnaît que son superviseur possède les habiletés et le tact nécessaires afin de transmettre une rétroaction précise et bienveillante, fondée sur des faits. La crédibilité du superviseur influence positivement tant les attitudes de l'employé à l'égard de la rétroaction, que les démarches professionnelles visant à modifier les comportements ou les résultats au travail. L'employé sera plus sensible aux commentaires et à la proposition du plan d'action pour améliorer son rendement au travail lorsque le superviseur est crédible (avec une approche de sollicitude). La crédibilité du superviseur constitue donc une caractéristique fondamentale dans l'implantation d'un environnement favorable de rétroaction, qui participe par un soutien visible et tangible au succès professionnel de chaque employé.

1.7.2 Dimension 2 : La qualité de la rétroaction (*feedback quality*)

La rétroaction dans le milieu du travail doit être pertinente, spécifique (fondée sur des exemples concrets), constructive et régulière. Une rétroaction de nature générale est peu utile dans l'amélioration de la performance individuelle. La rétroaction doit s'appuyer sur des faits observables plutôt que sur des impressions globales ou sur l'humeur du superviseur.

1.7.3 Dimension 3 : La transmission de la rétroaction (*feedback delivery*)

Le contenu de la rétroaction s'apparente à l'ensemble des commentaires transmis à l'employé. Le processus de communication et la façon de transmettre les commentaires déterminent la réceptivité de l'employé à l'égard de la rétroaction. La façon de communiquer la rétroaction influence également la réaction affective et la compréhension de l'employé à l'égard de celle-ci. Il sera plus réceptif à la rétroaction lorsqu'elle est transmise de façon respectueuse. Une approche de sollicitude lors de

l'entrevue d'évaluation (ou lors des rencontres informelles) influence positivement les attitudes de l'employé à l'égard de la rétroaction. Le superviseur doit être habile lors de la transmission de la rétroaction afin de protéger l'estime de soi de l'employé : une rétroaction fortement négative n'entraîne pas une modification des comportements ou des résultats au travail. La rétroaction ne doit pas se concentrer sur les caractéristiques personnelles de l'employé, mais sur des faits observables susceptibles d'encourager la modification des attitudes et des comportements au travail. L'objectif fondamental de la rétroaction n'est ni de blesser ni de diminuer l'employé, mais de fournir l'information pertinente sur un plan d'action en vue d'améliorer le rendement au travail. La sensibilité du superviseur à l'égard des conséquences de son processus de rétroaction auprès des employés améliore significativement les attitudes positives des employés envers le processus de gestion du rendement.

1.7.4 Dimension 4 : La rétroaction favorable (*favorable feedback*)

La rétroaction favorable concerne la fréquence d'une rétroaction positive. Cette dernière se manifeste notamment par la reconnaissance. La rétroaction est également favorable lorsque l'employé recueille des commentaires positifs sur sa performance au travail. Les commentaires positifs seront communiqués lorsque le superviseur juge que les comportements au travail sont appropriés. Il récompensera régulièrement les employés afin d'encourager leur engagement à l'égard du maintien ou de l'amélioration de leur performance au travail.

1.7.5 Dimension 5 : La rétroaction défavorable (*unfavorable feedback*)

La rétroaction défavorable est associée à la fréquence de la rétroaction négative. Cette dernière se manifeste sous la forme de critiques négatives, de mécontentements ou de commentaires négatifs concernant la performance au travail. Le superviseur

identifie les attitudes et les comportements qui ne sont pas conformes aux attentes organisationnelles. Les superviseurs sont généralement inconfortables lors de la transmission d'une rétroaction négative puisqu'ils anticipent des conséquences négatives telles que la détérioration de la relation superviseur/subordonné (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). La rétroaction négative doit être précise et communiquée au moment de l'observation d'un mauvais comportement ou résultat au travail. Elle doit inclure également un plan d'action afin de corriger ces mauvais comportements ou résultats. Elle doit encourager l'employé à faire appel à ses ressources personnelles et professionnelles afin d'atteindre la performance souhaitée par l'organisation.

Un processus efficace de rétroaction s'avère un excellent outil d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés. Toutefois, une mauvaise application du processus de rétroaction produit des conséquences négatives pour l'employé telles qu'une diminution significative du rendement au travail et de l'estime de soi. Il se développe alors un sentiment de méfiance à l'égard de la rétroaction. Les superviseurs doivent donc suivre une formation sur la gestion du rendement afin d'être confortables et habiles dans la transmission d'une rétroaction constructive qui protège l'estime de soi des employés et améliore leur rendement au travail.

1.7.6 Dimension 6 : La disponibilité du superviseur (*source availability*)

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration de son rendement au travail, l'employé doit être attentif aux propos de son superviseur (ou des collègues de travail). Il est important qu'un employé puisse avoir des contacts fréquents, de nature formelle ou informelle, avec son superviseur ou ses collègues de travail. La valorisation de l'échange lors du processus de rétroaction permet à l'employé de solliciter de la

rétroaction et de favoriser la disponibilité du superviseur ou des collègues de travail dans le but d'améliorer la motivation et la performance de l'employé.

1.7.7 Dimension 7 : La sollicitation de la rétroaction (*feedback seeking*)

La sollicitation de la rétroaction représente un mécanisme accessible aux employés leur permettant de recueillir de l'information pertinente concernant la trajectoire de leur la performance au travail. Ce concept se concentre sur un processus d'autorégulation des comportements et des résultats au travail. La sollicitation de la rétroaction réduit potentiellement l'anxiété et l'incertitude concernant la réalisation des mandats. Également, la sollicitation de la rétroaction permet de clarifier la cohérence entre le rendement individuel et les attentes organisationnelles.

Il est approprié de présenter la mesure de l'environnement de rétroaction. L'instrument de mesure permet de déterminer l'ampleur du soutien ou de l'appui que l'organisation accorde au processus de rétroaction. Pour stimuler un environnement favorable de rétroaction, il faut renforcer la crédibilité du superviseur, la qualité de la rétroaction, la transmission de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction favorable et défavorable, la disponibilité du superviseur et les comportements des subordonnés (et des superviseurs) associés à la sollicitation de rétroaction.

Tableau 1.1 La mesure de l'environnement de rétroaction (*Feedback Environment Scale*) (Steelman et coll. 2004)

Dimension « crédibilité de la source »	
1.	Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail.
2.	En général, je respecte les opinions de mon superviseur concernant mon rendement au travail.
3.	En ce qui concerne la rétroaction sur le rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur.
4.	Mon superviseur est honnête lorsqu'il évalue mon rendement au travail.
5.	J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur.
Dimension « la qualité de la rétroaction »	
1.	Mon superviseur me donne une rétroaction utile concernant mon rendement au travail.
2.	La rétroaction sur le rendement que j'ai eue de mon superviseur est précise.
3.	Je valorise la rétroaction que j'ai eue de mon superviseur.
4.	La rétroaction que j'ai eue de mon superviseur m'aide à faire mon travail.
5.	L'information sur le rendement que j'ai reçue de mon superviseur est en général pertinente.
Dimension « la transmission de la rétroaction »	
1.	Mon superviseur me prête son appui lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement au travail.
2.	Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement au travail, il ou elle respecte mes sentiments.
3.	Mon superviseur me fournit généralement une rétroaction d'une manière réfléchie.
4.	Mon superviseur traite bien les gens lorsqu'il fournit une rétroaction sur le rendement.
5.	Mon superviseur est diplomate lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement.

Dimension « la rétroaction favorable »	
1.	À mon emploi, lorsque je fais du bon travail, mon superviseur fait l'éloge de ma performance.
2.	Je reçois rarement des éloges de mon superviseur.
3.	À mon emploi, généralement mon superviseur me le fait savoir lorsque je fais du bon travail.
4.	Je reçois fréquemment une rétroaction positive de mon superviseur.
Dimension « la rétroaction défavorable »	
1.	Lorsque je ne rencontre pas mes échéanciers, mon superviseur me le fait savoir.
2.	Mon superviseur me le dit lorsque mon rendement au travail s'écarte des normes organisationnelles.
3.	Dans les occasions où le rendement de mon travail n'est pas à la hauteur de ce à quoi on s'attend, mon superviseur me le fait savoir.
4.	Lorsque je commets une erreur au travail, mon superviseur me le dit.
Dimension « la disponibilité du superviseur »	
1.	D'habitude, mon superviseur est disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement.
2.	Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction.
3.	J'ai peu de contacts avec mon superviseur.
4.	J'interagis avec mon superviseur tous les jours.
5.	La seule fois que je reçois de la rétroaction sur le rendement de mon superviseur est au cours de l'entrevue d'évaluation.
Dimension « la sollicitation de rétroaction »	
1.	Mon superviseur est souvent irrité lorsque je demande directement de la rétroaction sur le rendement.
2.	Lorsque je demande de la rétroaction sur le rendement, généralement, mon superviseur me donne l'information tout de suite.
3.	Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur le rendement de mon travail à mon superviseur.
4.	Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de la qualité de mon rendement au travail.

Il est pertinent de réaliser un bilan des études empiriques relatives à l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les comportements, les attitudes et les résultats au travail. La validation de l'instrument de mesure « environnement de rétroaction » (*Feedback Environment Scale*) de Steelman et coll. (2004) ainsi que les études ultérieures sur cette variable démontrent clairement l'incidence positive d'un environnement favorable de rétroaction sur le processus d'évaluation et de gestion du rendement.

Norris-Watts et Levy (2004) observent que l'environnement de rétroaction augmente l'engagement affectif et, par ricochet, les comportements de citoyenneté organisationnelle (associés à la relation d'aide interpersonnelle entre les collègues de travail, altruisme et courtoisie). L'étude de Norris-Watts et Levy (2004) ainsi que l'ensemble des études sur l'environnement de rétroaction s'inscrivent avantageusement dans les postulats de la théorie de l'échange social. Dans un environnement favorable de rétroaction, les employés se sentent soutenus (par l'organisation, leurs superviseurs et leurs collègues de travail), appréciés et valorisés pour leurs contributions respectives. Les employés seront prédisposés à reproduire des attitudes, des comportements et des résultats positifs pour le bénéfice de l'organisation. Un environnement positif de rétroaction génère une réelle préoccupation organisationnelle à l'égard du soutien et de l'amélioration de la performance des employés, une perception d'équité en matière de gestion du rendement, de la confiance ainsi que du soutien pour la réalisation d'attentes formelles ou informelles. En contrepartie, les employés s'engagent davantage et reproduisent régulièrement des comportements de citoyenneté organisationnelle.

À l'aide de la plateforme de collecte des données « *Amazon Mechanical Turk* » (MTurk) », Dahling, Gabriel et MacGowan (2017) ont recueilli des données auprès de 452 employés afin d'explorer les prédicteurs et les conséquences d'un environnement favorable de rétroaction sur une diversité de résultats au travail. L'étude adopte la

perspective des différences individuelles (*person-centered approach*) dans la détermination des profils individuels en matière d'attitudes à l'égard de l'environnement de rétroaction. Il est plausible de constater des grappes distinctes d'attitudes à l'égard de l'environnement de rétroaction. Les variations d'attitudes génèrent potentiellement différents résultats au travail. Il est donc possible que l'employé possède simultanément une attitude positive à l'égard de plusieurs dimensions relatives à l'environnement de rétroaction et une attitude négative sur quelques dimensions de cet environnement. Par exemple, un profil hypothétique peut se caractériser par une qualité importante de la rétroaction et de la crédibilité du superviseur, une valorisation de la sollicitation de la rétroaction, mais une faible disponibilité du superviseur. Un tel profil suppose que le superviseur offre des explications pertinentes quant à la performance de l'employé, mais qu'il est trop occupé pour gérer régulièrement la performance au travail.

Il est possible d'observer également un profil qui s'apparente à une disponibilité soutenue d'un superviseur peu crédible et la transmission régulière de la rétroaction négative (destructrice). Un tel environnement de rétroaction génère des conséquences négatives sur le climat de travail en insistant davantage sur la rétroaction négative et « les faiblesses » des employés.

À l'opposé, la perspective concentrée sur l'usage des variables (*variable-centered approaches*) présume que les données sont homogènes. Tous les employés apprécient de la même façon les dimensions de l'environnement de rétroaction. Les scores composites sur les dimensions de la variable ne permettent pas d'explorer en profondeur les multiples sous-populations ou les variations de profils sur ces mêmes dimensions de la variable.

Dahling, Gabriel et MacGowan (2017) retracent trois configurations de rétroaction. Le profil généralisé (dans une proportion de 51,68 % des participants de l'échantillon de $n = 452$ employés) repose sur un environnement modéré de rétroaction. L'ensemble des scores sur les dimensions de l'environnement de rétroaction sont légèrement plus élevés par rapport au score du point milieu (3) sur une échelle de Likert à cinq points. Le score sur la dimension « crédibilité du superviseur » est important. Toutefois, la transmission de la rétroaction positive est faible. Le second profil d'environnement de rétroaction (dans une proportion de 28,07 % des participants de l'échantillon de $n = 452$ employés) est qualifié de « bienveillant et favorable ». Les dimensions de l'environnement favorable de rétroaction possèdent des scores supérieurs. Les superviseurs limitent la transmission de la rétroaction négative et se concentrent davantage sur le soutien et la valorisation des forces parmi les employés. Enfin, la présence d'un profil associé à un environnement défavorable de rétroaction (dans une proportion de 28,07 % des participants de l'échantillon de $n = 452$ employés) permet d'observer que l'ensemble des scores sur les dimensions de l'environnement de rétroaction est faible. La transmission de la rétroaction négative est importante et fréquente dans un tel profil d'environnement défavorable de rétroaction.

L'analyse des prédicteurs de l'environnement de rétroaction démontre que la qualité de la relation superviseur/subordonné, le soutien (sous la forme de *coaching*) ainsi que la réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction (orientation à l'égard de la rétroaction) constituent des prédicteurs prépondérants dans les profils d'environnement « modéré » et « bienveillant et favorable » de rétroaction par rapport au profil d'environnement défavorable de rétroaction. L'étude empirique de Dahling, Gabriel et MacGowan (2017) explore également les retombées associées aux divers profils d'environnement de rétroaction sur les résultats au travail. Par rapport aux profils d'environnement « modéré » ou « défavorable » de rétroaction, le profil d'environnement « bienveillant et favorable » génère des niveaux importants de

satisfaction au travail, d'engagement affectif, d'habilitation psychologique (sentiment de compétence, sens au travail, initiative et auto-régulation au travail, le travail de l'employé influence positivement les caractéristiques administrative ou opérationnels de l'équipe de travail), de motivation au travail, de clarification des mandats et du plan d'action pour réaliser les objectifs au travail, de bien-être au travail et de sollicitation de rétroaction. Un tel environnement bienveillant et favorable de rétroaction réduit l'intention de quitter l'organisation ainsi que la perception de manipulation politique dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté (lors de la gestion du rendement et de la distribution des récompenses). Ces données empiriques mettent en évidence qu'un environnement positif de rétroaction contribue à diminuer la nature arbitraire et le favoritisme dans les décisions associées à l'évaluation et à la gestion du rendement. Les décisions en matière d'évaluation et de gestion du rendement sont fondées davantage sur l'approche méritoire et les contributions tangibles des employés.

Gong et Zhang (2017) constatent qu'un environnement favorable de rétroaction augmente l'affect de nature positive parmi les employés tel que l'enthousiasme, la détermination, l'inspiration, la stimulation et l'attention soutenue au travail (mesurés par l'inventaire PANAS). Un tel environnement de rétroaction réduit substantiellement les états affectifs de nature négative tels que la nervosité, l'agitation, l'irritabilité ou la détresse lors du processus d'évaluation et de la gestion du rendement. L'affect positif généré par l'environnement favorable de rétroaction contribue à produire une meilleure performance créatrice parmi les employés, mesurée par des indicateurs tels que promouvoir des nouvelles idées susceptibles d'améliorer les processus opérationnels de l'organisation; générer des solutions innovatrices se rapportant à divers problèmes en milieu de travail ou proposer de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la performance organisationnelle.

Borden, Levy et Steelman (2017) observent que les subordonnés manifestent une attitude négative à l'égard de l'environnement de rétroaction lorsque leurs superviseurs sont arrogants. Un environnement défavorable de rétroaction associé à l'arrogance des superviseurs diminue substantiellement la sollicitation de la rétroaction et la qualité du climat de travail. Par ailleurs, un tel environnement favorise l'épuisement professionnel des employés. Ces données empiriques appuient les résultats antérieurs de Sparr et Sonnentag (2008) ainsi que ceux de Peng et Chiu (2010). À l'opposé, un environnement favorable de rétroaction favorise le bien-être au travail et réduit potentiellement l'épuisement, l'anxiété, la tension psychologique et l'intention de quitter l'organisation parmi les employés.

D'autres études ont démontré l'existence d'une relation positive entre un environnement favorable de rétroaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle tels qu'aider ses collègues, protéger l'organisation, soumettre des suggestions constructives, investir dans son propre développement et promouvoir l'organisation (Lonsdale, 2016; Peng et Chui, 2010). Rosen, Levy et Hall (2006) révèlent qu'un environnement positif de rétroaction favorise un meilleur climat de travail, une satisfaction importante au travail, une performance supérieure ainsi qu'une diminution de la manipulation politique lors des décisions organisationnelles. Peng et Lin (2016), Anseel et Lievens (2007) mettent en évidence qu'un environnement favorable de rétroaction améliore la qualité de la relation superviseur/subordonné, les comportements de *coaching*, la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (tels que se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites; persévérer avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités; aider les autres et coopérer avec eux; suivre les règles et les procédures; endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation). L'environnement de rétroaction diminue également les comportements contre-productifs (tels que : gaspiller les ressources de l'équipe de travail; fournir

moins d'effort que les autres; parler en mal des collègues de travail). Il est intéressant d'observer qu'en présence d'un environnement favorable de rétroaction, les employés obtiennent des évaluations de rendement supérieures et une meilleure compréhension des mandats au travail, et de la façon de concrétiser les objectifs de travail, (Whitaker, Dahling et Levy, 2007). La présence d'une rétroaction informelle réduit donc l'incertitude ou l'ambiguïté des mandats au travail au moyen d'une démarche de motivation et de renforcement des comportements ou des résultats efficaces tout en éliminant les comportements inefficaces.

Wang et coll. (2015) observent que l'amplitude de la relation entre un environnement favorable de rétroaction et une diversité d'attitudes positives des employés à l'égard de la rétroaction (sentiment de satisfaction, d'utilité, d'appréciation quant à sa précision, motivation à en tenir compte) varie en fonction de l'âge. Ainsi, la relation entre l'environnement favorable de rétroaction et les attitudes positives à l'égard de la rétroaction est plus intense pour les jeunes employés par rapport aux employés plus âgés. Il semble que les jeunes employés démontrent davantage une orientation d'apprentissage ainsi qu'une préoccupation plus importante pour le développement de leur employabilité en milieu de travail par rapport aux employés plus âgés.

À la lumière des quelques études empiriques disponibles, il est approprié de résumer dans le tableau 1.2 les principales retombées de l'environnement de rétroaction sur les résultats au travail.

Tableau 1.2 Résumé des principales retombées d'un environnement favorable de rétroaction

Un environnement favorable de rétroaction (les dimensions pertinentes)	Les retombées importantes d'un environnement favorable de rétroaction
<p>Superviseur crédible (expertise et marge de confiance auprès des subordonnés)</p> <p>Qualité de la rétroaction (spécifique, utile et cohérente – ne varie pas selon l'humeur du superviseur)</p> <p>Transmission de la rétroaction (dans la bienveillance, la tolérance, la sollicitude et la préoccupation sincère à l'égard du succès du subordonné)</p> <p>Équilibre dans la rétroaction positive et la rétroaction négative (constructive); pas de rétroaction destructrice; plan d'action qui encourage le dépassement de soi au travail, la satisfaction au travail et le bien-être au travail</p> <p>La disponibilité des superviseurs lors du processus de rétroaction informelle</p> <p>La sollicitation de la rétroaction par les subordonnés</p>	<p>Meilleur engagement affectif (au travail)</p> <p>Une satisfaction supérieure au travail; meilleure satisfaction à l'égard du processus de gestion du rendement</p> <p>Investissement supérieur dans les comportements de citoyenneté organisationnelle (facilitation interpersonnelle; valorisation du succès de l'équipe de travail)</p> <p>Meilleur climat de travail (meilleur moral des employés)</p> <p>Diminution de la manipulation politique lors du processus d'évaluation du rendement (l'organisation, les collègues de travail et les superviseurs ont à cœur le succès de chaque subordonné)</p> <p>Meilleure clarification du mandat ou des responsabilités du subordonné</p> <p>Les subordonnés sollicitent davantage la rétroaction auprès du superviseur et des collègues de travail (sans conséquences négatives sur la trajectoire du rendement au travail) les subordonnés obtiennent de meilleures évaluations du rendement</p> <p>Meilleure relation superviseur/subordonné</p> <p>Amélioration du bien-être en milieu de travail</p> <p>Plus faible intention de quitter l'organisation</p> <p>Manifestation de conséquences positives sur la trajectoire professionnelle des subordonnés</p>

Gregory J.B et Levy P.E (2015). *Using Feedback in Organizational Consulting*. Washington, D. C: American Psychological Associations

La notion d'environnement de rétroaction mise de l'avant par Steelman, Levy et Snell (2004) est très similaire à la notion de culture de rétroaction (London et Smither, 2002). London et Smither (2002) définissent la culture de rétroaction comme étant une culture organisationnelle qui encourage les employés à recevoir, solliciter et utiliser régulièrement la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur performance au travail. La culture de rétroaction est associée à un ensemble de pratiques gagnantes en gestion du rendement et développement professionnel. Plus spécifiquement, une culture favorable de rétroaction se concentre sur le soutien organisationnel lors du processus de transmission et de sollicitation de la rétroaction. London et Smither (2002) définissent la culture positive de rétroaction selon trois dimensions : (1) l'amélioration de la qualité de la rétroaction; (2) valorisation de la rétroaction dans l'organisation; et (3) offre d'un soutien dans l'usage de la rétroaction. Une forte culture de rétroaction favorise donc un processus continu de transmission et de sollicitation de la rétroaction formelle et informelle.

London et Smither (2002) retracent une variété de pratiques qui se greffent à chacune de ces dimensions afin d'implanter une culture favorable de rétroaction :

Amélioration de la qualité de la rétroaction :

- Former les superviseurs (et les collègues de travail) à transmettre de la rétroaction utile et constructive;
- Définir les comportements et les résultats qui sont valorisés afin de concrétiser les objectifs organisationnels;
- Proposer des indicateurs permettant d'analyser les progrès en matière de performance au travail;
- Réaliser une analyse des liens entre la performance individuelle et les indicateurs opérationnels de la performance de l'équipe de travail ou du département;

- Offrir la disponibilité nécessaire auprès des superviseurs et des employés afin de clarifier les retombées de la rétroaction;

Valorisation de la rétroaction;

- Les gestionnaires et les cadres supérieurs agissent comme des modèles dans la sollicitation, le traitement et l'utilisation de la rétroaction pour améliorer le rendement au travail;
- L'organisation s'assure que chaque employé puisse obtenir de la rétroaction. La rétroaction n'est pas une activité optionnelle : c'est une pratique nécessaire afin d'orienter le développement professionnel;
- L'importance de la rétroaction informelle (sur le moment) est valorisée
- Encourager la participation des employés dans l'élaboration des normes de performance au travail (nature de la performance insatisfaisante, satisfaisante ou supérieure);
- Récompenser les améliorations de la performance au travail (après la transmission de la rétroaction).

Offre d'un soutien dans l'usage de la rétroaction

- Fournir le soutien de facilitateurs (superviseurs, collègues de travail, *coachs*) afin d'aider les employés à évaluer les retombées de la rétroaction, de déterminer les objectifs de performance et d'apprentissage au travail et d'apprécier les progrès au travail;
- Former et récompenser les superviseurs qui s'investissent dans le *coaching* des employés;
- Encourager les employés à discuter de la rétroaction avec les superviseurs (ou les collègues de travail). Obtenir un consensus sur les attentes au travail et les changements à réaliser en matière de trajectoire de la performance au travail.

- Les employés disposent d'une marge de manœuvre quant à la façon d'appliquer ou d'utiliser la rétroaction (le plan d'action) pour améliorer leur performance au travail (selon une approche d'auto-régulation).
- À l'aide de la rétroaction, fournir des occasions d'apprentissage en milieu de travail.

La culture de rétroaction tire ses origines des caractéristiques de la culture organisationnelle. La culture organisationnelle s'appuie sur une multitude de valeurs et de modèles de comportement qui sont partagés par une majorité de membres de l'organisation (Gosselin, Dolan et Morin, 2017). Ces valeurs organisationnelles accordent une signification particulière à l'évaluation et à la gestion du rendement dans le milieu organisationnel. La configuration de valeurs oriente également les attitudes, les comportements, les résultats ainsi que les attentes organisationnelles en matière de gestion de la rétroaction. Les diverses pratiques associées à la culture de rétroaction opérationnalisent plusieurs valeurs telles que : (1) ouverture à la rétroaction; (2) dépassement de soi; (3) confiance auprès des employés; (4) réussite; (5) sollicitude; (6) développement humain; (7) droit à l'erreur et; (8) reconnaissance et valorisation des employés (Gregory et Levy, 2015).

En s'appuyant notamment sur les travaux de London et Smither (2002), Baker et coll. (2013) soulignent qu'une forte culture de rétroaction repose sur les activités suivantes : (1) former les gestionnaires à transmettre de la rétroaction efficace dans une multitude de situations interpersonnelles difficiles; (2) développer la marge de confiance ainsi que le dialogue continu entre le superviseur et ses employés; (3) implanter un contexte de rétroaction fondé sur un environnement psychologique de nature sécuritaire. La rétroaction négative ne produit pas de conséquence négative pour les superviseurs et les subordonnés. La rétroaction négative (avec l'aide d'un plan d'action) s'inscrit avantageusement dans la valorisation de l'apprentissage personnel

et professionnel. Une telle approche dans la gestion de la rétroaction négative augmente la réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction négative; (4) fournir les normes concernant une performance inacceptable; une performance satisfaisante et une performance supérieure tout en s'assurant que les employés puissent atteindre leurs objectifs professionnels ainsi que les attentes organisationnels (à la hauteur des ressources disponibles) et;(5) l'implantation et la promotion d'une culture d'apprentissage fondée sur l'amélioration du sentiment d'efficacité personnelle des employés, l'apprentissage continu (le droit à l'erreur) et le support organisationnel en matière de développement professionnel. Une telle approche de développement des employés encourage la sollicitation de la rétroaction et l'imputabilité des employés en matière d'usage de la rétroaction pour améliorer leur performance au travail. Gregory et Levy (2015) soulignent qu'une forte culture d'apprentissage augmente le caractère positif confortable du processus d'évaluation et de gestion du rendement parmi les superviseurs et les employés. Une telle culture d'apprentissage valorise l'expérimentation de nouveaux comportements, l'introspection relative au potentiel de développement en matière de performance au travail ou concernant une nouvelle trajectoire de performance au travail pour le bénéfice des employés et de l'organisation. En somme, une culture positive d'apprentissage favorise la rétroaction informelle (sans retombées ou conséquences négatives pour les usagers) dans le cadre de la relation superviseur/subordonné, parmi les gestionnaires de la ligne hiérarchique ou entre les collègues de travail.

Il y a très peu d'études empiriques sur la culture de rétroaction. À l'aide d'un échantillon de 122 superviseurs, Boyer (2008) a réalisé une analyse factorielle exploratoire (rotation oblimes ou rotation oblique des axes) afin de vérifier la viabilité des trois dimensions proposées par London et Smither (2002) : (1) amélioration de la qualité de la rétroaction; (2) la valorisation de l'importance de la rétroaction et; (3) le soutien dans l'usage de la rétroaction. Contrairement aux postulats de London et

Smither (2002), Boyer (2008) retrace deux principales dimensions : (1) importance de la rétroaction et; (2) soutien à la rétroaction. Les deux facteurs expliquent respectivement 46,61 % et 12,02 % de la variance expliquée (variance cumulative de 58,63 %). Les coefficients alpha sont respectivement de 0,88 et 0,70 pour les dimensions « importance à la rétroaction » et « soutien à la rétroaction ». Il peut s'avérer judicieux de vérifier la généralisation de la structure factorielle de London et Smither (2002) à d'autres échantillons potentiels. La progression du processus de validation de l'instrument de mesure constitue une voie prioritaire de recherche afin d'élaborer le réseau nomologique de la culture de rétroaction.

Tableau 1.3 Résultats de l'analyse factorielle de Boyer (2008) avec les saturations factorielles (rotation oblimin)

Énoncés	Importance de la rétroaction	Soutien à la rétroaction
1. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feedback qui soit utile aux employés.		0,81
2. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.		0,69
3. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et à ses subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feedback.		0,53
4. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feedback à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.		0,52
5. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.		0,91
6. Les employés sont encouragés à discuter le feedback qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feedback ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.		0,54
7. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feedback et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	0,86	
8. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, de recevoir et d'utiliser le feedback.	0,84	
9. L'importance du feedback informel (« sur le moment ») est soulignée.	0,84	
10. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feedback soit reconnue et récompensée.	0,84	

Tableau 1.4 La mesure complète de London et Smither (2002)

Pas du tout	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement	
1	2	3	4	5	6	
Amélioration de la qualité de la rétroaction						
Dans mon organisation, je considère que ...						
1. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.	1	2	3	4	5	6
2. La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5	6
3. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	1	2	3	4	5	6
4. Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.	1	2	3	4	5	6
5. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.	1	2	3	4	5	6
Valorisation de l'importance de la rétroaction dans l'organisation						
6. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	1	2	3	4	5	6
7. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	1	2	3	4	5	6
8. L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	1	2	3	4	5	6
9. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	1	2	3	4	5	6
Ressources disponibles pour favoriser la transmission de la rétroaction (soutien à l'usage de la rétroaction)						
10. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	1	2	3	4	5	6
11. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6
12. Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	1	2	3	4	5	6
13. Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment de contrôle).	1	2	3	4	5	6
14. L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	1	2	3	4	5	6

Boyer (2008) démontre que les superviseurs sont moins prédisposés à faire montre d'indulgence volontaire (ou de surévaluer les cotes de rendement sur le formulaire d'évaluation du rendement) lorsque la culture de rétroaction est caractérisée par un processus efficace de rétroaction et un soutien appréciable auprès des superviseurs et des employés en matière de gestion du rendement. Ces données empiriques sont conformes aux résultats de Rosen, Levy et Hall (2006). En effet, les considérations politiques (manipulation des décisions, décisions arbitraires ou basées sur des intérêts personnels) se manifestent peu lorsque l'environnement de rétroaction est favorable.

Gregory et Levy (2015) soulignent que l'environnement de rétroaction et la culture de rétroaction constituent des construits identiques (p.73). Ces variables présentent des caractéristiques communes. Dans une culture organisationnelle qui valorise la transmission de la rétroaction pour des fins de développement et d'apprentissage professionnel (personnel), qui valorise aussi le soutien tangible dans la manifestation du succès individuel et collectif (ou de l'équipe de travail), les gestionnaires comme les employés, sont plus à l'aise à transmettre et à recevoir de la rétroaction constructive. La rétroaction est régulièrement sollicitée, traitée, acceptée et utilisée par les employés pour concrétiser divers objectifs professionnels et organisationnels. L'environnement de rétroaction ou la culture de rétroaction sont qualifiés de « solides ou favorables » lorsque les employés reçoivent et sollicitent de la rétroaction formelle et informelle sur une base régulière. Ces derniers recourent à la rétroaction pour améliorer leur rendement au travail (Levy et Williams, 2004; London et Smither, 2002). Par ailleurs, un environnement ou une culture favorable de rétroaction se caractérise par une rétroaction non menaçante, fondée sur une approche de sollicitude et de bienveillance du superviseur (et des collègues de travail). Un environnement positif de rétroaction constitue un levier essentiel pour du *coaching* efficace auprès des employés (Gregory et Levy, 2010; Gregory, Levy et Jeffers, 2008; Steelman et Wolfeld, 2016). La rétroaction précise et fréquente (de nature formelle et informelle) contribue à

orienter positivement la trajectoire de la performance au travail ainsi que l'amélioration des zones de développement professionnel en fonction des attentes organisationnelles ou professionnelles.

Il est intéressant de constater la présence d'un croisement important entre les notions d'environnement de rétroaction et de culture de rétroaction (Levy et coll. 2017). Il subsiste un manque de reconnaissance des similarités et des différences existantes entre ces deux construits. Le nombre croissant d'études sur le contexte social de l'évaluation du rendement a donné lieu à une certaine confusion eu égard à la nature de l'environnement de rétroaction et de culture de rétroaction. Des études supplémentaires sont requises afin d'explorer potentiellement la validité discriminante de construits de ces variables ou d'en consolider la validité. L'état actuel de cette documentation scientifique s'apparente dans une certaine mesure aux enjeux conceptuels présents dans le secteur des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ceux-ci se traduisent par une riche architecture de comportements qui rendent compte notamment de l'altruisme, de la vertu civique, du professionnalisme, de l'approche « bon joueur », de la valorisation des règles, des normes et politiques organisationnelles (le conformisme) et du soutien auprès des collègues parmi les employés (Klotz et coll. 2018). Il subsiste des définitions et construits apparentés à ces comportements discrétionnaires tels que la performance contextuelle, le comportement extra-rôle, le comportement prosocial ou la spontanéité organisationnelle (Stone-Romero, Alvarez et Thompson, 2009). Afin de rallier les divers concepts de « citoyenneté » en milieu organisationnel, la communauté scientifique a proposé le concept de performance de citoyenneté (Borman, Brantley et Hanson, 2014). Toujours dans la même veine, il peut s'avérer bénéfique de recommander potentiellement une vision intégratrice des concepts d'environnement de rétroaction et de culture de rétroaction (Levy et coll. 2018).

1.8 L'orientation de la rétroaction (la réceptivité à l'égard de la rétroaction)

Un environnement favorable de rétroaction constitue un puissant levier pour produire des résultats positifs en matière de gestion de la rétroaction. Cependant, l'exploration du processus de rétroaction doit potentiellement intégrer les dispositions personnelles (la personnalité), les états affectifs, les attitudes et les comportements des employés à l'égard de la rétroaction.

London et Smither (2002) postulent que les caractéristiques individuelles peuvent avoir une incidence sur la trajectoire de la rétroaction. Ils ont élaboré le concept de l'orientation à l'égard de la rétroaction (*feedback orientation*). Il s'agit d'une variable qui se concentre spécifiquement sur l'individu (ou les différences individuelles). Plus particulièrement, il est défini comme une variable qui vise à déterminer la réceptivité de l'employé face à la rétroaction formelle et informelle (London et Smither, 2002).

Les auteurs retracent les cinq dimensions suivantes :

- 1) la facilité à solliciter de la rétroaction (*propensity to seek feedback*);
- 2) la facilité à bien comprendre, à s'appropriier la rétroaction et à assimiler les commentaires reçus (*propensity to process feedback mindfully*);
- 3) la sensibilité eu égard à l'image de soi dans le regard des autres (*sensitivity to others' view of oneself*);
- 4) la croyance qu'une rétroaction est utile, pertinente et de qualité (*belief in the value of feedback*);
- 5) le sentiment de pouvoir agir sur ses comportements et sur ses résultats au travail à la lumière de la rétroaction (*feeling accountable to act on the feedback*).

Les employés possédant une forte réceptivité ou orientation à l'égard de rétroaction sont davantage en mesure de reconnaître et d'apprécier la valeur de la rétroaction. Ils la perçoivent comme un outil ou un levier leur permettant d'avoir une meilleure connaissance de leur efficacité personnelle et de bénéficier d'une opportunité de s'améliorer (London et Smither, 2002). Les individus possédant une forte orientation de rétroaction ont également un besoin constant d'apprentissage et un désir important d'améliorer leur performance au travail (London et Smither, 2002; St-Laurent, 2015). En somme, l'orientation à l'égard de la rétroaction de l'employé détermine partiellement les attitudes des employés lors du processus de gestion du rendement (la rétroaction).

Linderbaum et Levy (2010) ont élaboré et validé une mesure de l'orientation à l'égard de la rétroaction en s'appuyant sur le cadre conceptuel de London et Smither (2002). Les auteurs identifient quatre dimensions : (1) l'utilité de la rétroaction; (2) l'imputabilité ou l'obligation de faire usage de la rétroaction; (3) la conscience sociale ou la capacité d'introspection – comment les autres nous perçoivent et; (4) le sentiment d'efficacité personnelle à interpréter les retombées de la rétroaction (à l'aide de ses ressources personnelles et professionnelles). Selon les auteurs, l'orientation à l'égard de la rétroaction constitue généralement un trait stable. Toutefois, des études longitudinales sont requises afin de déterminer si cette orientation constitue vraisemblablement un trait fixe ou un trait qui peut potentiellement varier dans le temps (à la lumière d'une transformation de l'environnement de rétroaction) (Steelman et Wolfeld, 2018).

L'étude de validation de Linderbaum et Levy (2010) démontre que le construit « orientation à l'égard de la rétroaction » est associé positivement à l'orientation d'apprentissage de l'employé (*learning goal orientation*). Les études empiriques révèlent une relation positive entre l'environnement de rétroaction et l'orientation à

l'égard de la rétroaction (Dahling et coll. 2012; Linderbaum et Levy, 2010). En effet, un environnement favorable de rétroaction augmente la prédisposition personnelle des employés à accepter la nature de la rétroaction. Par ailleurs, un tel environnement positif de rétroaction communique l'importance du *coaching* et de l'apprentissage continu en milieu de travail. La rétroaction contribue directement à accroître le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé ainsi que sa capacité à réaliser les résultats attendus. Dans la même veine, Gregory et Levy (2012) rapportent une relation positive entre les comportements de *coach* du superviseur, la qualité de la relation superviseur/subordonné et l'orientation à l'égard de la rétroaction. À l'opposé, dans un environnement défavorable de rétroaction, les employés interprètent la rétroaction selon une approche émotionnelle (de confrontation). Dans une telle circonstance, la rétroaction est peu valorisée ou acceptée.

La documentation scientifique postule qu'un environnement (culture) de rétroaction produit généralement des bénéfices équivalents pour l'ensemble des employés. Cependant, les dispositions personnelles ou les caractéristiques personnelles des employés peuvent atténuer les retombées positives d'un environnement favorable de rétroaction (St-Laurent, 2015). En effet, la volonté des employés à obtenir, à traiter et à utiliser la rétroaction peut s'avérer faible. L'orientation et la réceptivité à l'égard de la rétroaction (mesurées par les dimensions telles que la propension à solliciter la rétroaction, l'imputabilité à l'égard de la rétroaction, la valorisation de la rétroaction, la réaction affective à l'égard de la rétroaction) peuvent vraisemblablement modérer la relation entre l'environnement de rétroaction et les résultats au travail (Gabriel et coll., 2014). Une faible orientation et une faible réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction réduisent l'incidence positive de l'environnement de rétroaction sur la motivation au travail (habilitation psychologique), alors qu'une forte orientation et réceptivité à l'égard de la rétroaction augmentent l'incidence d'un environnement favorable de rétroaction sur la motivation au travail (habilitation psychologique

mesurée par les dimensions de sens, de compétence, d'autodétermination et d'impact). En somme, un environnement favorable de rétroaction produit des résultats négatifs sur un ensemble de critères d'efficacité de la gestion du rendement lorsque l'employé possède une faible orientation à l'égard de la rétroaction. Il est approprié d'encourager la réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction. Une telle approche exige que la rétroaction négative ou critique ne génère pas de conséquences négatives pour les employés (à moins de gérer un dossier d'employé difficile après quelques tentatives de réhabilitation).

Des études supplémentaires sont requises afin d'explorer le rôle de l'orientation de rétroaction lors du processus de gestion du rendement (Gregory et Levy, 2015). En effet, l'orientation de rétroaction peut potentiellement prédire la sollicitation à la rétroaction, la qualité de la relation superviseur/subordonné, la progression professionnelle de l'employé, l'ampleur des activités de développement et la performance au travail. Par ailleurs, il est important de déterminer la portée de l'orientation à l'égard de la rétroaction lorsque la rétroaction est également transmise par des collègues de travail.

Notre étude se veut donc un complément aux études récentes qui ont établi un lien entre l'environnement (culture) de rétroaction et plusieurs résultats au travail. Notre investigation empirique vise à explorer un modèle de médiation susceptible d'expliquer comment un environnement (culture) favorable de rétroaction peut accroître le sentiment d'efficacité personnelle chez l'évaluateur et, par ricochet, le disposer à transmettre davantage de rétroaction informelle.

1.9 Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (variable médiatrice)

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs est définie comme étant « la croyance des évaluateurs concernant leur maîtrise des diverses habiletés requises pour accomplir les différentes tâches associées à l'évaluation du rendement » (Tziner et Murphy, 1999, p. 408). Le SEP des évaluateurs est composé de plusieurs dimensions comportementales qui relèvent de la gestion du processus d'évaluation du rendement. Par exemple, la formation des évaluateurs permet d'accroître le SEP des gestionnaires lorsqu'il s'agit d'observer et de recueillir de l'information pertinente, d'éviter les erreurs d'évaluation et lorsque vient le temps de produire des évaluations du rendement qui s'appuient sur des normes de performance bien définies (Napier & Latham, 1986). L'acquisition de ces habiletés est requise pour réaliser les diverses tâches de l'évaluation du rendement. Cependant, ces habiletés sont insuffisantes pour surmonter le doute ressenti par plusieurs superviseurs au moment de réaliser d'autres tâches telles que résoudre un conflit relatif à la justification de l'évaluation du rendement auprès d'un subordonné récalcitrant. L'inconfort à fournir de la rétroaction négative auprès des subordonnés peut également expliquer en partie la difficulté à gérer la performance des employés. Une étude empirique démontre que plusieurs superviseurs adoptent l'option de ne pas fournir de rétroaction (Fried et coll., 1992). Un tel comportement se manifeste particulièrement l'égard d'employés dont la performance est insatisfaisante ou marginale. D'autres études indiquent que les gestionnaires sont indulgents au moment de l'évaluation du rendement dans le but de réduire l'anxiété et l'inconfort liés à la transmission de rétroaction négative (Villanova et coll., 1993).

Le SEP de l'évaluateur influence ainsi les diverses tâches de l'évaluation du rendement. Il exerce un effet sur la nature des réponses émotionnelles du superviseur à l'égard de plusieurs tâches interpersonnelles difficiles. Les évaluateurs peuvent devenir anxieux

lorsqu'ils ne croient pas détenir les habiletés requises pour composer avec plusieurs situations en évaluation du rendement jugées difficiles telles que la formulation de la rétroaction négative. Les postulats théoriques de Murphy, Cleveland et Hanscom (2018) proposent qu'un faible SEP à formuler une rétroaction négative contribue à réduire la motivation de l'évaluateur à produire des évaluations précises. À l'opposé, un évaluateur qui croit posséder un important SEP à formuler de la rétroaction négative (et à composer efficacement avec des situations pénibles au moment de l'évaluation du rendement) sera plus susceptible d'évaluer avec précision les subordonnés. L'indulgence en matière d'évaluations de rendement peut donc constituer une stratégie efficace aux yeux des gestionnaires qui souhaitent surmonter leur aversion à produire une rétroaction négative.

Il semble donc nécessaire d'accroître le SEP des évaluateurs à gérer convenablement les exigences interpersonnelles lors du processus d'évaluation du rendement. L'acquisition d'un SEP à formuler de la rétroaction permet notamment de composer avec un ensemble de situations interpersonnelles délicates lors du processus d'évaluation du rendement. Cette démarche doit constituer une composante essentielle d'un programme de formation destiné aux gestionnaires afin de réduire l'inconfort des évaluateurs à formuler de la rétroaction négative et leur propension à éviter de fournir une telle information (Bernardin et Villanova, 2005).

Bernardin et Villanova (2005) postulent que le programme de formation SET-R (*Self-Efficacy Training for Raters*) réduit à la fois l'inconfort (mesuré par le PADS de Villanova et coll. 1993) et l'indulgence des évaluateurs. L'échantillon est constitué de 90 étudiants répartis dans quatre sections d'un cours de gestion des ressources humaines dispensé dans une université américaine. Les étudiants réalisent quatre projets d'équipe dans le cadre du cours et complètent le questionnaire « *Performance Appraisal Discomfort Scale* » (PADS) composé de 20 énoncés

(Villanova et coll., 1993). Les diverses réponses au questionnaire représentent le degré d'inconfort des évaluateurs dans une variété de situations liées à l'évaluation du rendement. L'instrument de mesure se concentre spécifiquement sur des situations inconfortables au moment de la discussion des problèmes de performance. Les participants répondent sur une échelle à cinq points dont le continuum varie de : (1) aucun inconfort à (5) inconfort élevé. L'évaluation par les pairs permet une estimation de l'indulgence pour chacun des projets d'équipe. L'indulgence des pairs est mesurée par l'écart positif des évaluations par rapport au point milieu (évaluation supérieure au point milieu de l'échelle - qualifié d'évaluation satisfaisante). Les résultats démontrent que les évaluateurs qui ont participé au programme de formation produisent moins d'indulgence par rapport au groupe témoin.

Bernardin et Villanova (2005) tente de vérifier également dans quelle mesure la formation SET-R diminue l'inconfort des évaluateurs. La formation SET-R s'avère avoir un effet significatif sur la réduction de l'inconfort associé à l'évaluation du rendement. Le changement dans le degré de confort de l'évaluateur peut s'avérer un indicateur pertinent dans le cadre d'une appréciation de l'efficacité du programme de formation SET-R. Les auteurs recommandent également l'application du programme de formation SET-R lorsque l'indulgence des évaluateurs représente un obstacle majeur à la validité des évaluations du rendement. Le programme de formation SET-R améliore les habiletés des évaluateurs à transmettre de la rétroaction positive, négative et constructive. Par ailleurs, le programme de formation augmente le confort des évaluateurs lors du processus d'évaluation du rendement. La combinaison du module SET-R avec le programme de formation « cadre commun de référence ou *Frame of reference training* (FORT) », dont l'objectif est d'uniformiser les normes de performance (nature d'une performance insatisfaisante, satisfaisante et supérieure), peut s'avérer bénéfique pour les organisations afin de faciliter la transmission de la rétroaction auprès des subordonnés. Il semble important de vérifier la généralisation

des résultats de Bernardin et Villanova (2005) auprès de multiples échantillons de gestionnaires qui évaluent directement leurs subordonnés. Par ailleurs, Bernardin et Villanova (2005) fait appel à un système d'évaluation par les pairs afin d'explorer le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs. Une telle approche d'évaluation n'est pas une procédure courante dans les organisations (Brutus et Derayeh, 2002; Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Il peut s'avérer judicieux d'explorer le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation superviseur/subordonnés.

Dans la seconde étape de leur programme de recherche, Bernardin et Villanova (2005) visent à concevoir une nouvelle échelle complète sur le SEP de l'évaluateur dont les énoncés s'appuient sur une diversité de situations réelles en évaluation du rendement. Plus spécifiquement, ils tentent d'identifier les circonstances qui génèrent des sentiments d'inconfort lors du processus d'évaluation afin d'élaborer une mesure complète du SEP. La démarche est réalisée à l'aide de 63 gestionnaires possédant en moyenne une expérience de 8 ans en processus d'évaluation du rendement. Les auteurs ont recueilli 108 incidents critiques concernant les difficultés interpersonnelles lors du processus d'évaluation du rendement ainsi que les difficultés attribuables au processus-même et à la subjectivité des évaluations du rendement. Les auteurs classifient les difficultés en quatre catégories : (1) la gestion du processus d'évaluation; (2) la subjectivité; (3) la discussion avec les subordonnés et (4) l'exigence de demander des améliorations sur le plan de la performance. Le tableau suivant présente la classification des catégories.

Tableau 1.5 Classification des incidents critiques (ou des difficultés de l'évaluateur) dans le cadre de l'étude de Bernarden et Villanova (2005)

Dimension administrative	Dimension interpersonnelle entre le superviseur et le subordonné
<p>La gestion du processus d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composer avec un employé dont les habiletés interpersonnelles sont faibles (et peu de chance de s'améliorer) 	<p>Subjectivité de l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés considèrent souvent l'évaluation du rendement comme une attaque personnelle. L'évaluation devient émotionnelle • Séparer les considérations personnelles ou affectives des employés de l'évaluation du rendement est difficile
<p>La discussion avec les subordonnés</p>	<p>L'exigence de demander des améliorations sur le plan de la performance au travail</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inconfortable avec un employé qui n'est pas d'accord avec l'évaluation. Profonde remise en question de la valeur de l'évaluation par l'employé • Justifier l'évaluation auprès du subordonné qui s'aperçoit que ses collègues de travail obtiennent de meilleures évaluations (il se croit supérieur!) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommander des pistes d'amélioration est interprété comme étant de l'arrogance du superviseur • Informer un subordonné qu'il doit améliorer ses relations interpersonnelles

L'analyse des incidents critiques a permis de retenir 12 énoncés. Pour chacun des énoncés, les superviseurs cotent sur une échelle graduée de 5 points leur degré de confiance à reproduire le comportement (1 = pas du tout confiant; 5 = très confiant). Il est pertinent de présenter un échantillon des énoncés du questionnaire : (1) justifier une faible évaluation aux employés qui ne croient pas mériter une telle évaluation; (2) proposer aux employés qui résistent à modifier leur façon de faire le travail des moyens d'améliorer leur performance et (3) mettre de côté les préjugés personnels de manière

à produire une évaluation précise. La clarification conceptuelle des énoncés et des dimensions du SEP de l'évaluateur est encourageante. Les auteurs recommandent de poursuivre le processus de validation dans des études futures. D'autres recherches sont nécessaires afin de consolider ou de raffiner les qualités métrologiques de la mesure du SEP des évaluateurs.

Bandura (1986) recommande qu'une mesure du SEP puisse se concentrer sur l'identification de compétences spécifiques de l'évaluateur en matière de gestion du rendement plutôt que de retracer des compétences générales dans le cadre de cette pratique en gestion des ressources humaines. Une mesure optimale du SEP doit permettre l'appréciation des comportements qualifiés de difficiles par l'évaluateur. La spécificité des comportements (ou des compétences spécifiques) de l'évaluateur et le degré de difficulté dont ils sont assortis contribuent à accroître la pertinence et la validité d'une mesure du SEP (Boyer, 2008). Plusieurs auteurs démontrent que l'usage d'une échelle de confiance à l'égard de la maîtrise de comportements spécifiques lors du processus de gestion du rendement ou de la rétroaction est valide au moment de l'appréciation du SEP (pas du tout confiant = 1; pleinement confiant = 5) (Bernardin et Villanova, 2005; Lee et Bobko, 1994; Maurer et Pierce, 1998).

En s'appuyant sur ces considérations méthodologiques et une revue exhaustive de la documentation scientifique, Boyer (2008) retrace diverses compétences complexes associées à la tâche de l'évaluateur afin d'élaborer un instrument de mesure du SEP en matière de gestion du rendement. Les compétences pertinentes sont :

1. Connaissance des procédures, de la politique de gestion du rendement et des caractéristiques du formulaire d'évaluation du rendement;
2. Connaissance des objectifs de l'évaluation (ex. : rémunération variable, développement des ressources humaines);

3. Habileté à clarifier et à communiquer les attentes (gestion des objectifs du travail);
4. Capacité de jugement et habileté à prendre des décisions efficaces en matière de gestion du rendement;
5. Habileté de *coaching* (élaboration d'un plan d'action vers l'apprentissage et l'amélioration de la performance au travail);
6. Compétence dans la gestion de la rétroaction;
7. Habileté à observer les comportements (représentatif de la performance au travail) à documenter et à justifier les évaluations sur des faits (et mettre de côté les biais affectifs);
8. Habileté à gérer les employés difficiles;
9. Connaissance des principes juridiques concernant les mesures non disciplinaires (pour insuffisance professionnelle ou incompétence d'un subordonné).

Boyer (2008) présente une démarche préliminaire de validation de la mesure du SEP (voir page 85 à 87). À l'aide de l'analyse factorielle exploratoire (rotation oblimin), l'instrument de mesure génère deux dimensions : (1) gestion du rendement qui se concentre sur les étapes du processus d'évaluation du rendement et (2) la dimension relationnelle qui se concentre notamment sur la gestion de la rétroaction. La mesure possède un coefficient alpha de 0,95. Sur le plan de la validité critériée, Boyer (2008) démontre qu'un SEP important de l'évaluateur diminue substantiellement l'indulgence volontaire du superviseur (afin de ne pas être confronté au processus de rétroaction négative). Compte tenu des qualités psychométriques acceptables de la mesure de Boyer (2008), notre étude adoptera potentiellement cette échelle de mesure.

Tableau 1.6 Analyse factorielle des sous-dimensions du sentiment d'efficacité personnelle de l'évalateur : matrice des saturations après rotation oblique des axes (Boyer, 2008)

Énoncés	SEP - Gestion du rendement	SEP - Relationnel
1. Réaliser une évaluation conforme aux procédures légales.	0,54	
2. Utiliser les formulaires d'évaluation adéquatement.	0,68	
3. Évaluer la performance de mon subordonné en respectant les politiques d'évaluation en vigueur dans l'organisation.	0,69	
4. Justifier mon évaluation auprès de mon subalterne.	0,64	
5. Fournir du feed-back positif à mon subalterne.	0,63	
6. Fournir du feed-back négatif à mon subalterne.	0,62	
7. Indiquer à mon subalterne que sa performance doit s'améliorer.	0,57	
8. Clarifier les attentes avec mon subordonné.	0,78	
9. Fixer des objectifs à court terme avec mon subalterne.	0,72	
10. Fixer des objectifs à long terme avec mon subalterne.	0,72	
11. Élaborer des stratégies pour aider mon subalterne à atteindre ses objectifs professionnels.	0,69	
12. Discuter de la performance au travail avec mon subalterne.	0,67	
13. Observer les comportements critiques de façon régulière.	0,63	
14. Documenter l'évaluation du rendement de mon subalterne à l'aide de comportements précis.	0,71	
15. Identifier les comportements liés à une performance supérieure.	0,64	
16. Identifier les comportements liés à une performance satisfaisante.	0,67	
17. Identifier des comportements liés à une performance insatisfaisante.	0,59	
18. Créer un climat propice à l'échange lors de l'entrevue d'évaluation du rendement.	0,56	
19. Communiquer un message clair lors des entrevues d'évaluation du rendement.	0,52	
20. Utiliser un vocabulaire approprié lors des entrevues d'évaluation du rendement.	0,55	
21. Fournir des arguments à mon employé qui n'est pas en accord avec son évaluation.		0,66
22. Faire face à mon subordonné qui est vexé par mon évaluation de sa performance.		0,85

Énoncés	SEP - Gestion du rendement	SEP - Relationnel
23. Faire face à mon subordonné qui devient défensif lorsque je lui parle de ses « points à améliorer ».		0,88
24. Demander à mon subordonné de modifier ses attitudes ou ses comportements au travail.		0,78
25. Faire face à mon subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entretien d'évaluation du rendement.		0,82
26. Faire face à mon subordonné qui s'emporte avec beaucoup d'émotivité lors de l'entretien d'évaluation du rendement.		0,82
27. Faire face à mon subordonné qui insiste pour dire que son auto-évaluation est supérieure à l'évaluation que je fais de son rendement.		0,89
28. Faire face à mon subordonné qui se sent lésé par son évaluation.		0,87
29. Faire face à mon subordonné qui a une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je lui transmets.		0,78
30. Faire face à mon subordonné qui n'admet pas qu'il doit améliorer certaines dimensions de sa performance (résultats, attitude, comportements, etc.) lors de l'entretien d'évaluation du rendement.		0,85
31. Dire à mon subordonné qui a des difficultés interpersonnelles qu'il devra trouver une solution pour remédier à la situation.		0,68
32. Répondre à mon subordonné qui m'accuse d'avoir des partis pris lors de l'évaluation du rendement de mes employés.		0,78
Variance expliquée	39.83 %	13.51 %
Variance cumulative expliquée	39.83 %	53.34 %

Note de Boyer. Étant donné les coefficients de saturation inférieure à 0,50 ou croisée, les énoncés suivants ont été retirés pour les sous-dimensions SEP - Gestion du rendement et SEP - Relationnel.

SEP - Gestion du rendement

- Revoir la description de tâche de mon subordonné.
- Encourager mon subordonné à participer à l'entrevue d'évaluation.
- Encourager mon subordonné à s'autoévaluer.

SEP - Relationnel

- Demander à mon employé son point de vue par rapport à mon évaluation de sa performance au travail.
- Accorder une cote d'évaluation supérieure à mon subordonné qui fait preuve de performance exceptionnelle pendant la dernière période d'évaluation.
- Accorder une cote d'évaluation inférieure à mon subordonné qui démontre un niveau de performance insatisfaisant.
- Dire à mon subordonné que je suis inconfortable à adopter un rôle d'évaluateur et de juger de sa performance, si tel est le cas.
- Justifier auprès de mon subordonné l'évaluation que je fais de son rendement.

1.10 La transmission de la rétroaction informelle (variable dépendante)

L'approche traditionnelle ou bureaucratique de la gestion du rendement repose sur une séquence administrative de détermination des mandats et des objectifs de travail des subordonnés. Un ensemble de règles et de procédures oriente la gestion impersonnelle du rendement au travail. La transmission d'une rétroaction formelle auprès des subordonnés permet d'apprécier la qualité de la prestation du travail et de la réalisation tangible des objectifs de travail. Le processus formel de gestion du rendement s'appuie idéalement sur une collecte exhaustive d'informations représentative de la performance au travail. Le superviseur tente de générer une signification à l'ensemble de ces données sur la performance au travail. Au terme de la période de référence de six ou 12 mois sur la trajectoire de la performance au travail, le superviseur est invité à transmettre de la rétroaction formelle auprès des subordonnés. La rétroaction formelle de nature positive se concentre sur les forces des employés ou les points forts de leur performance. À l'opposé, la rétroaction formelle de nature négative souligne les « faiblesses » de la performance des subordonnés. L'entrevue d'évaluation repose sur la justification intense de la notation et l'élaboration d'un plan d'action pour maintenir,

redresser ou soutenir la progression du rendement au travail (Levy et coll. 2017). La documentation scientifique récente démontre que les organisations récompensent généralement les améliorations tangibles de performance au travail sous la forme de reconnaissance (boni, promotion). L'évaluation du rendement contribue également au congédiement administratif pour insuffisance professionnelle. Les données empiriques révèlent que les employés, qu'ils soient médiocres ou excellents, n'ont pas toujours le même niveau de performance durant une période de quatre ans. Il subsiste une variation dans les notations sur une longue période (Capelli et Conyons, 2018). La trajectoire de la performance au travail est étroitement liée aux compétences et à la volonté (motivation) des superviseurs et des employés à gérer régulièrement les attitudes, les comportements et les résultats au travail (DeNisi et Smith, 2014).

En milieu de travail, la rétroaction formelle s'apparente à un processus de persuasion sociale (Bandura, 1997). Le superviseur partage de l'information pertinente sur la performance des employés. Cette information est susceptible d'influencer la nature du sentiment d'efficacité personnelle des employés. Plus particulièrement, la rétroaction formelle contribue à renforcer la croyance des subordonnés à mobiliser les ressources nécessaires dans la réalisation efficace des différents mandats au travail ou à maîtriser les défis associés à la manifestation d'une performance exemplaire au travail (Morin, 2014). La rétroaction formelle de nature positive communique un puissant message sur la capacité des subordonnés à produire une performance au travail conforme aux attentes organisationnelles. Il y a un renforcement positif ainsi qu'une démarche de persuasion sur l'importance de persévérer dans la même trajectoire de performance au travail. Les subordonnés développent également la croyance que l'investissement dans l'amélioration de la performance génère du succès au travail. À l'opposé, la rétroaction formelle de nature négative représente une menace ou un désenchantement pour les subordonnés. Elle est susceptible de réduire le sentiment d'efficacité personnelle parmi les employés. Toutefois, une culture (environnement)

favorable de rétroaction ainsi qu'un soutien visible et tangible du superviseur (et des collègues de travail) réduisent considérablement la portée de la rétroaction formelle de nature négative (Dimotakis, Mitchell et Maurer, 2017). La rétroaction formelle de nature négative ne doit pas générer de conséquences négatives pour les superviseurs ni pour les employés. Ainsi, il existe plusieurs pratiques susceptibles de réduire les retombées défavorables de la rétroaction négative : (1) accepter qu'un employé ne sera jamais excellent sur l'ensemble des critères d'évaluation; (2) récompenser les superviseurs qui contribuent au développement des employés (à l'aide de la rétroaction critique et du *coaching*); (3) contribuer à une auto-évaluation réaliste de l'employé à l'égard de sa performance au travail - sans conséquence négative - et; (4) éviter de se concentrer exclusivement sur les lacunes au travail (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).

La rétroaction formelle de nature positive ou négative doit davantage valoriser une approche de développement professionnel (avoir à cœur le succès de l'employé), encourager les subordonnés à adopter des comportements visant des résultats positifs et à accroître le sentiment de succès au travail. Elle ne doit pas constituer un événement isolé ou rare (1 fois par année). De plus, les subordonnés ne sont pas des individus passifs qui obtiennent de la rétroaction formelle : ils peuvent solliciter ou éviter la rétroaction. Plusieurs auteurs soulignent les retombées positives de la sollicitation à l'égard de la rétroaction (Ansell et coll. 2015). Idéalement, la rétroaction fondée sur une approche de développement professionnel contribue à accroître le sentiment d'efficacité personnelle des subordonnés et, par ricochet, leur sentiment de sérénité à l'égard de la rétroaction.

Malgré l'implantation de pratiques courantes de gestion du rendement et de rétroaction dans les organisations, force est de constater qu'il subsiste une attitude négative des gestionnaires et des employés à l'égard de l'évaluation du rendement et de la

rétroaction formelle. Il est utile d'obtenir de la rétroaction formelle de manière fréquente, crédible et précise. Cependant, de nombreux employés n'apprécient pas la rétroaction quand elle est négative ou critique et n'acceptent que la rétroaction positive ou tentent même d'éviter activement toute rétroaction. C'est pourquoi les gestionnaires hésitent à transmettre de la rétroaction négative ou critique auprès des employés. La démarche de transmission de la rétroaction formelle génère généralement de l'inconfort. Enfin, le processus traditionnel d'évaluation et de gestion du rendement ne favorise pas une amélioration tangible de la motivation, de l'engagement et de la performance au travail (Cleveland, Lim et Murphy, 2007; DeNisi et Murphy, 2017).

Un réalignement des approches courantes dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement nous paraît nécessaire. Le contexte social (la culture ou l'environnement favorable de rétroaction, la marge de confiance entre les superviseurs et les employés, la participation active des subordonnés, la perception de justice procédurale, interpersonnelle et distributive à l'égard du processus d'évaluation, l'imputabilité des évaluateurs et des subordonnés, la motivation des évaluateurs, la finalité de l'évaluation fondée sur le développement professionnel) oriente la qualité du processus d'évaluation et de la gestion du rendement.

Une démarche continue de rétroaction informelle de nature positive ou négative (fondée sur une interaction régulière entre le superviseur et les employés ainsi que sur leur disponibilité) représente une variable essentielle dans l'efficacité de la gestion du rendement. La culture ou l'environnement favorable de rétroaction contribue à accroître : la qualité de la relation superviseur/subordonné, l'attitude positive des usagers à l'égard du processus de gestion du rendement, ainsi que la transmission ou l'usage fréquent de la rétroaction informelle (Levy, Silverman et Cavanaugh, 2015).

Une telle approche de rétroaction informelle réduit l'orientation bureaucratique de la gestion du rendement. Le processus de gestion du rendement ne repose pas fondamentalement sur l'entrevue d'évaluation annuelle ou la rétroaction formelle. Dans cette nouvelle perspective de rétroaction informelle, l'organisation valorise une culture ou un environnement favorable de rétroaction informelle et spontanée parmi les usagers. Ces derniers sont confortables dans la transmission et la sollicitation de la rétroaction informelle. Les usagers sont également conscients des enjeux de la rétroaction informelle en matière d'apprentissage et de développement de la performance humaine en milieu organisationnel.

Au-delà de la rétroaction formelle, soulignons cinq fonctions de la rétroaction informelle lors du processus de gestion du rendement : (1) la rétroaction informelle révèle des informations sur le profil de personnalité du superviseur (style bienveillant ou sollicitude auprès des employés, rigidité ou sévérité excessive dans l'appréciation des comportements des employés) et sur son attitude à l'égard de la performance des employés (approche de soutien et valorisation du succès des employés; tolérance zéro à l'égard des erreurs en milieu de travail; micro-gestion et obsession pour le détail; aucune perspective globale des retombées positives de la performance au travail); (2) la rétroaction informelle communique la nature de l'influence du superviseurs auprès des subordonnés; (3) la rétroaction informelle contribue à développer la relation superviseur/subordonné au moyen de la persuasion positive du superviseur; (4) la rétroaction informelle favorise l'expression des émotions du superviseur à l'égard des subordonnés et; (5) la rétroaction informelle encourage des relations superviseurs/subordonnés authentiques (prévention des conflits interpersonnels attribuables au processus d'évaluation du rendement), manifestation de compassion auprès des employés et intérêt sincère pour le succès des employés.

Plusieurs principes fondent l'implantation d'un processus d'évaluation et de gestion du rendement fondé davantage sur la rétroaction informelle (verbale) de nature positive et négative : (1) la gestion du rendement est un processus continu; (2) dans le cadre des activités quotidiennes au travail, la rétroaction informelle de nature régulière est plus importante qu'une application rigide des méthodes d'évaluation; (3) le processus de gestion du rendement doit être flexible; (4) une discussion continue sur la clarté des rôles, des attentes et des responsabilités respectives du superviseur et des subordonnés à la lumière des modifications du mandat au travail; (5) le développement de la relation superviseur/subordonné ainsi que le *coaching* sont au cœur de la rétroaction informelle; les usagers sont imputables des résultats en matière de *coaching*; (6) la rétroaction informelle permet l'identification des zones de développement afin de concrétiser les objectifs professionnels et organisationnels (Pulakos et coll. 2015). La rétroaction informelle de nature verbale (positive et négative-critique) s'inscrit donc avantageusement dans le contexte social de la gestion du rendement (Gosselin et col., 1997). En effet, elle favorise le développement et l'épanouissement de la relation superviseur/subordonné et par ricochet l'efficacité de la gestion du rendement.

Dans le cadre d'une analyse minutieuse des critères d'efficacité de la gestion du rendement, Levy et coll. (2018) ainsi qu'Iqbal, Akbar et Budhwar (2015) proposent une conceptualisation novatrice des indicateurs pertinents permettant d'en mesurer l'efficacité. La première catégorie d'indicateurs s'appuie sur les erreurs d'évaluation (effet de halo, biais affectif, indulgence/sévérité). La seconde catégorie d'indicateurs se concentre sur le type des précisions rencontrées dans les évaluations. Plus spécifiquement, il est approprié de retracer la précision de classification (capacité à discriminer les différents niveaux de performance au travail parmi un groupe d'employés et les employés difficiles), la précision comportementale (capacité à distinguer les zones de développement parmi un groupe d'employés) et la détermination de la

précision des évaluations à l'aide d'un score-critère généré par un groupe d'experts en évaluation du personnel. Enfin, les attitudes des usagers à l'égard du processus de gestion du rendement constituent la troisième catégorie d'indicateurs d'efficacité de la gestion du rendement. La documentation scientifique explore notamment la perception de précision des évaluations depuis la perspective des subordonnés; la satisfaction à l'égard de l'évaluation du rendement, la perception de justice procédurale, interpersonnelle et distributive dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, la motivation à améliorer son rendement au travail ou l'utilité de la rétroaction. Les attitudes positives à l'égard du processus de gestion du rendement sont associées à des attitudes positives au travail (meilleur engagement au travail, manifestation plus fréquente des comportements de citoyenneté organisationnelle, faible intention de quitter l'organisation, satisfaction importante à l'égard du superviseur) et à une amélioration du rendement au travail (Pichler, 2012).

Les travaux sur les critères d'efficacité de la gestion du rendement révèlent que la crédibilité de la rétroaction et l'amélioration de la performance des employés constituent des variables plus importantes par rapport aux diverses mesures d'erreurs d'évaluation et de précision des évaluations du rendement. Au-delà des indicateurs actuels, plusieurs auteurs recommandent également d'intégrer dans la grille d'analyse des différentes mesures d'efficacité de la gestion du rendement les « comportements de transmission de la rétroaction informelle (de nature positive et négative) auprès des subordonnés » (Levy et coll. 2018; Van der Rijt et coll. 2012; Van Waeyenberg et coll. 2015).

En sus des caractéristiques de la rétroaction verbale de nature positive et négative, plusieurs auteurs recommandent l'exploration approfondie de la rétroaction non verbale ainsi que des comportements non-verbaux dans le milieu organisationnel (Bonaccio et coll. 2016). La communication ainsi que les comportements non verbaux

enrichissent la compréhension du milieu de travail. Dans le contexte de l'évaluation du personnel, les superviseurs réalisent des jugements rapides en s'appuyant notamment sur les comportements non-verbaux des employés. Par ailleurs, les superviseurs produisent une appréciation plus précise des compétences interpersonnelles des subordonnés à l'aide des comportements non verbaux. L'appréciation de la motivation au travail est cependant plus difficile à réaliser lorsque les superviseurs s'appuient essentiellement sur les comportements non-verbaux (Gifford, Ng et Wilkinson, 1985; Visser et Matthews, 2005). La rétroaction informelle peut vraisemblablement se manifester dans une approche non-verbale. La rétroaction non-verbale diffuse de nombreuses informations de nature sociale dans le cadre de la relation superviseur/subordonné. Plus particulièrement, la rétroaction non-verbale constitue des indices sur la nature des sentiments, de l'approbation ou de la désapprobation du superviseur à l'égard de la trajectoire de la performance des subordonnés. L'expression positive ou négative des mouvements du corps ou de la communication visuelle et tactile (l'apparence physique des traits physiologiques) orientent les caractéristiques de la rétroaction non verbale. En somme, cette dernière permet de renforcer, de se substituer ou de contredire la rétroaction verbale sur la performance des employés.

La documentation scientifique souligne donc que la rétroaction informelle verbale et non verbale est plus importante par rapport à la réalisation annuelle d'une ou de deux entrevues d'évaluation formelle (Levy et coll. 2017). Une culture (environnement) favorable de rétroaction valorise la rétroaction informelle dans un contexte d'apprentissage continu. Une telle approche de rétroaction informelle génère des gains substantiels en matière de modification positive des comportements et des résultats au travail. Une rétroaction informelle fréquente contribue à implanter un plan d'action instantané afin de réduire l'écart entre la trajectoire de la performance au travail et les attentes organisationnelles (Gregory et Levy, 2015). La rétroaction informelle répond aux caractéristiques essentielles d'une rétroaction efficace conformément aux

différents modèles de rétroaction (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979). En effet, elle possède les atouts suivants : (1) elle est fréquente; (2) elle est transmise sur le moment afin de corriger immédiatement la performance et; (3) elle limite la transmission d'une quantité abondante de rétroactions négatives.

Plusieurs des caractéristiques de la main-d'œuvre actuelle ainsi que de nombreuses caractéristiques organisationnelles contribuent à valoriser la rétroaction informelle verbale et non verbale. Les employés de la catégorie des « milléniaux » (nés entre 1981 et 1997) constituent la relève sur le marché du travail. Ils privilégient la rétroaction informelle instantanée ainsi qu'une reconnaissance rapide de leur performance au travail plutôt qu'une rétroaction formelle (Ng et Parry, 2016). La réduction des paliers hiérarchiques dans les organisations favorise une augmentation du nombre d'employés à superviser dans les équipes. Afin de réduire la lourdeur administrative associée à la gestion des entrevues d'évaluation du rendement, les organisations encouragent davantage la rétroaction informelle. À cause d'une concurrence accrue, les organisations sont confrontées aux défis de la productivité et de la transformation organisationnelle. Une révision régulière des mandats et de l'organisation du travail exige potentiellement des ajustements sur les plans de la performance au travail et de l'acquisition de nouvelles compétences en emploi. Une telle démarche est nécessaire afin d'optimiser les processus organisationnels. La rétroaction informelle contribue à régulariser la performance au travail (et à développer les compétences en emploi) ainsi qu'à assurer la flexibilité ou la souplesse dans les résultats à atteindre (Burke et Ng, 2006).

En dépit des retombées potentiellement positives de la rétroaction informelle dans le cadre de la gestion du rendement, trop peu d'études scientifiques ont élaboré une mesure des « comportements de transmission de la rétroaction informelle - de nature verbale et non-verbale » depuis la perspective du superviseur. Les efforts déployés dans

le cadre de l'étude de Marchionni (2003) représentent un premier pas vers l'élaboration et la validation d'une mesure comportementale de la transmission de la rétroaction informelle.

La production des énoncés de l'échelle de mesure de Marchionni (2003) repose sur les travaux d'Herold et Parsons (1985) ainsi que de London (2003). Le bilan de cette connaissance théorique et empirique sur la rétroaction formelle et informelle contribue à générer des énoncés pertinents sur les comportements de transmission de la rétroaction informelle.

Dans le cadre de l'étude de Marchionni (2003), un échantillon de 160 étudiants au baccalauréat en administration recrute 186 superviseurs afin d'administrer la mesure comportementale de transmission de la rétroaction informelle (en échange d'un crédit universitaire). L'étude permet notamment de déterminer la structure factorielle de l'instrument de mesure et d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit. Marchionni (2003) adopte l'analyse factorielle exploratoire. Cette approche statistique est valorisée dans le cadre du développement d'une nouvelle mesure de nature attitudinale ou comportementale (Flora et Flake, 2017). Le type d'analyse pour restituer les facteurs (ou dimensions) du construit se concentre sur la méthode d'extraction fondée sur la factorisation des axes principaux (*principal axis factoring*) et la rotation « oblimin » afin d'identifier la solution factorielle optimale. Les méthodes d'extraction : « factorisation des axes principaux », « analyse en composantes principales » et « maximum de vraisemblance » (*maximum likelihood*) produisent des résultats équivalents (Lance et Vandenberg, 2009). La méthode d'extraction du maximum de vraisemblance n'est pas recommandée lorsqu'il n'y a pas de normalité multivariée. Par ailleurs, l'indice d'ajustement du Khi-carré (afin de déterminer si les facteurs s'harmonisent bien aux données) est très sensible aux fluctuations de la normalité. Par conséquent, la méthode d'extraction du maximum de vraisemblance peut parfois

fausser la solution factorielle finale (Costello et Osborne, 2016). La rotation permet de faciliter l'interprétation des facteurs. La rotation « oblimim » a été privilégiée puisqu'il y a des relations ou des corrélations entre les diverses dimensions du construit. Conformément au critère de Kaiser, les valeurs propres ou racines latentes (*eigenvalues*) doivent être supérieures à 1 afin d'attester du nombre de facteurs à établir. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin doit excéder 0,70 tandis que le test de sphéricité de Bartlett demeure significatif. Les énoncés retenus possèdent des saturations factorielles supérieures à 0,30. Le pourcentage de variance expliquée par les facteurs permet de s'assurer que les dimensions sont bien représentées dans la solution factorielle. Le coefficient de fiabilité alpha de Cronbach constitue le dernier critère pris en considération lors de la phase d'épuration des données. Le seuil recommandé pour le coefficient de consistance interne Alpha de Cronbach est de 0,70. Cependant, dans le cadre d'une démarche d'élaboration d'un nouvel instrument de mesure, un seuil de 0,60 est acceptable lors de l'interprétation du coefficient alpha (Cho et Kim, 2015).

Marchionni (2003) identifie une solution factorielle finale composée de quatre dimensions. Plus spécifiquement, la mesure comportementale de la transmission de la rétroaction informelle comprend les dimensions : (1) la rétroaction informelle de nature négative et non verbale; (2) la rétroaction informelle de nature négative et verbale; (3) la rétroaction informelle de nature positive et verbale et; (4) la rétroaction informelle de nature positive et non verbale. Les pourcentages de variance fournis par les quatre dimensions sont respectivement de : 26,67 %, 15,45 %, 6,96 % et 5,37 %. Les quatre facteurs identifiés expliquent un total de 54,45 % de la variance des énoncés du questionnaire. Un tel résultat est fort acceptable compte tenu du développement d'un nouvel instrument de mesure. Les coefficients alpha sont respectivement de : 0,85; 0,81; 0,82 et 0,62. La cohérence interne est généralement satisfaisante pour l'ensemble des dimensions. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire se révèlent prometteurs

dans l'usage ultérieur de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle.

Marchionni (2003) a vérifié également le caractère partiel du réseau nomologique de la variable « transmission de la rétroaction informelle ». L'étude empirique postule une relation positive entre la croyance du superviseur à l'égard de la « modification positive de la performance de l'employé » et la transmission régulière de la rétroaction informelle. Selon la théorie implicite de l'individu, le superviseur peut présumer que le rendement actuel des employés change très peu ou demeure stable dans le temps. À l'opposé, le superviseur peut anticiper et observer des changements positifs dans le rendement des employés. Dans le cadre de ce dernier scénario, le superviseur adoptera une approche d'accompagnement (*coaching*), de soutien et de reconnaissance auprès des employés. Il y a un investissement plus important du superviseur en matière de transmission de la rétroaction informelle (Heslin, Latham et VandeWalle, 2005). Mais les données empiriques n'appuient pas une telle hypothèse.

Marchionni (2003) ne démontre pas de relation entre la dépendance du superviseur à l'égard des mandats et des résultats au travail de ses subordonnés et la transmission régulière de la rétroaction informelle. Il est approprié de poursuivre l'expérimentation afin de documenter la structure factorielle de la mesure comportementale de la transmission de la rétroaction informelle, sa sensibilité à la désirabilité sociale, la validité nomologique de la mesure ainsi que sa validité prédictive. Il est plausible que la rétroaction informelle contribue à accroître la satisfaction à l'égard du processus de gestion du rendement, la perception de justice à l'égard du processus de gestion du rendement ou la motivation à améliorer la performance au travail (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).

Les chercheurs et les praticiens ne disposent pas d'une mesure comportementale en français de la transmission de la rétroaction informelle. Il y a un réel intérêt à proposer une telle échelle offrant de bonnes propriétés psychométriques que gestionnaires ou chercheurs peuvent utiliser dans le diagnostic de l'efficacité de la gestion du rendement dans divers milieux organisationnels.

Nous nous proposons dans la présente étude de vérifier les propriétés psychométriques d'une traduction en français de l'instrument de Marchionni (2003). La section méthodologique de notre étude empirique décrit la structure factorielle, la cohérence interne à l'aide du coefficient alpha et la qualité des énoncés de l'échelle. Conformément aux recommandations de Vallerand (1989), la traduction obtenue repose sur une rétro-traduction en anglais par deux traducteurs professionnels, puis cette version est comparée à l'original. La notation est réalisée à l'aide d'une échelle graduée de fréquence à cinq points (1 = pas du tout jamais; 5 = toujours/régulièrement).

Dans un souci de reproduction des données scientifiques, il est approprié de progresser vers une validation additionnelle de la mesure comportementale de transmission de la rétroaction informelle (Aguinis, Ramani et Alabduljader, 2018). La démarche de validation de l'instrument de mesure dans un milieu organisationnel peut vraisemblablement encourager des études quantitatives supplémentaires sur la rétroaction informelle, notamment sur le rôle de chaque dimension dans la manifestation des attitudes des usagers à l'égard de la gestion du rendement et de l'organisation. La présente recherche vise donc à éprouver les qualités psychométriques d'une version en français à 32 énoncés de la mesure de Marchionni (2003). La mesure comportementale de la transmission de la rétroaction informelle est présentée ci-dessous.

Tableau 1.7 La matrice initiale de Marchionni (2003) sur les comportements de transmission de la rétroaction informelle

Pas du tout/jamais	Un peu/rarement	Plus qu'à une occasion	Assez souvent	Toujours/régulièrement	
1	2	3	4	5	
Rétroaction négative de nature « non verbale »					
1. Je suis direct et dis ouvertement à mes employés quels points ils doivent améliorer.	1	2	3	4	5
2. Même si c'est délicat, je n'hésite pas à informer mes subordonnés de leurs erreurs.	1	2	3	4	5
3. Mes subordonnés ne sont pas surpris lors de leur évaluation de rendement annuelle, car je prends soin de leur faire part sans tarder de toute sous-performance de leur part.	1	2	3	4	5
4. Je suis bien conscient que les employés ne peuvent pas changer leurs comportements s'ils ne connaissent pas les points à corriger.	1	2	3	4	5
5. J'estime qu'il n'est vraiment nécessaire de donner de la rétroaction qu'aux employés qui ne font pas correctement leurs tâches. (R)	1	2	3	4	5
6. Mes employés peuvent sentir mon mécontentement à leur égard même si je ne leur dis pas directement.	1	2	3	4	5
Rétroaction négative de nature « verbale »					
7. Même lorsqu'ils commettent une erreur grave, je dis à mes employés comment ils pourront s'améliorer la prochaine fois.	1	2	3	4	5
8. Je n'ai pas à dire directement à mes employés que je suis mécontent de leur rendement, car ils le voient par l'expression de mon visage.	1	2	3	4	5
9. Lorsque je suis contrarié par le rendement insatisfaisant d'un employé, tout mon entourage s'en rend compte même si je n'en dis rien.	1	2	3	4	5
10. Je ne dis rien; les employés dont le rendement est insatisfaisant semblent s'en rendre compte.	1	2	3	4	5
11. Je ne crois pas à la confrontation directe. Je m'arrange pour que les employés apprennent leur erreur de façon indirecte.	1	2	3	4	5
12. Mes employés savent, par ma réaction, que leur rendement ne me donne pas satisfaction.	1	2	3	4	5
13. J'utilise une communication non verbale, soit des gestes subtils, pour faire savoir à mes employés que je suis mécontent de leur rendement.	1	2	3	4	5
14. Mes employés n'ont pas à attendre que je leur dise qu'ils ont commis une erreur grave. Ils le savent aussitôt par mon comportement à leur égard.	1	2	3	4	5
Rétroaction positive de nature « verbale »					
15. Quand mes employés ont un bon rendement au travail, je prends la peine de les en informer.	1	2	3	4	5
16. Fournir de la rétroaction à mes employés représente une importante partie de mon rôle de superviseur.	1	2	3	4	5

17. J'estime que les employés ont besoin de recevoir de la rétroaction positive pour améliorer leur rendement.	1	2	3	4	5
18. Je donne de la rétroaction positive à mes employés quand ils le méritent, car ils ont ainsi une meilleure opinion d'eux-mêmes.	1	2	3	4	5
19. Je prends soin de féliciter tout employé qui fait une bonne présentation.	1	2	3	4	5
20. Je donne beaucoup d'information sur leur rendement aux employés qui commencent dans de nouvelles fonctions.	1	2	3	4	5
21. Je donne régulièrement de la rétroaction à la totalité des employés, non pas seulement à ceux dont le rendement n'est pas satisfaisant.	1	2	3	4	5
22. J'estime qu'il n'est pas vraiment nécessaire de donner de la rétroaction aux bons employés. (R)	1	2	3	4	5
23. Mes employés peuvent savoir à quel point leur rendement est bon seulement en observant mon comportement.	1	2	3	4	5
24. Lorsque je suis satisfait du rendement de mes employés, je leur fais savoir de façon indirecte.	1	2	3	4	5
25. Mes employés n'ont qu'à regarder l'expression de mon visage pour savoir si je suis satisfait de leur rendement.	1	2	3	4	5
26. Je préfère utiliser des moyens subtils pour faire savoir à mes subordonnés que leur rendement est bon.	1	2	3	4	5
Rétroaction positive de nature « non verbale »					
27. Je ne suis pas le genre de personne à parler directement à mes subordonnés de leur rendement; je les en informe par mon comportement à leur endroit.	1	2	3	4	5
28. Mes subordonnés peuvent deviner par ma réaction que leur rendement dépasse mes attentes.	1	2	3	4	5
29. J'utilise une communication non verbale, soit des gestes subtils, pour faire savoir à mes employés à quel point je suis ravi de leur travail.	1	2	3	4	5
30. Lorsque je suis satisfait du rendement d'un employé, tout mon entourage le sait même si je n'en parle pas.	1	2	3	4	5
31. Lorsque mes employés ont un rendement qui n'est pas à la hauteur, je les en informe.	1	2	3	4	5
32. J'estime qu'il importe d'informer les employés de leur piètre performance.	1	2	3	4	5

R = score renversé

CHAPITRE II

LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

2.1 Formulations des hypothèses de recherche

La théorie sociocognitive de Bandura (2007) postule que le fonctionnement psychologique de l'évaluateur repose sur trois facteurs réciproques en interaction : (1) le superviseur avec son traitement cognitif, affectif et émotionnel du contexte d'évaluation du rendement ainsi que son appréciation de la performance des employés; (2) l'environnement social défini par la culture de rétroaction et; (3) les comportements de transmission de la rétroaction. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur constitue la variable essentielle qui génère la manifestation positive du comportement de transmission de rétroaction formelle et informelle. La notion de sentiment d'efficacité personnelle est définie comme étant la croyance de l'évaluateur en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire les résultats souhaités en matière de gestion du rendement (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur influence le degré d'effort consenti, son niveau de persévérance devant les difficultés interpersonnelles lors du processus d'évaluation, sa résilience face à la réaction potentiellement négative des employés face à une rétroaction négative ou critique, son niveau d'anxiété et son degré de réussite dans le cadre de ses tâches d'évaluation. Des évaluateurs avec des habiletés professionnelles identiques ou le même évaluateur faisant face à des situations différentes au travail peuvent produire différentes formes

de rétroaction, selon les variations de leurs sentiments d'efficacité personnelle. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur peut vraisemblablement intensifier ou limiter son engagement à l'égard de la transmission de la rétroaction (négative) formelle et informelle.

L'évaluateur ne vit pas en retrait du contexte d'évaluation du rendement. La théorie sociocognitive de Bandura stipule que le comportement du superviseur est fonction de diverses conséquences (positives, neutres ou négatives) de l'évaluation du rendement. La probabilité du superviseur à s'engager dans la réalisation des différentes tâches associées à la gestion du rendement augmente à mesure que ce dernier anticipe des conséquences positives liées à sa transmission de la rétroaction formelle et informelle (par exemple : le superviseur anticipe une bonne réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction négative ou critique).

Une culture favorable de rétroaction sous la forme d'un soutien organisationnel auprès du superviseur (ainsi qu'une réaction positive des employés à l'égard de la rétroaction) augmente son sentiment d'efficacité personnelle dans la transmission de la rétroaction formelle et informelle. Une culture favorable de rétroaction vise à mettre sur pied des renforcements propices à l'engagement de l'évaluateur envers la gestion du rendement et de la rétroaction (en valorisant notamment les petits succès à chacune des étapes de la tâche, la présentation de modèles qui ont réussi antérieurement en matière de gestion du rendement et l'encouragement verbal de la direction en exprimant sa confiance face à une gestion du rendement efficace). Il est important que le superviseur transforme les conséquences neutres ou négatives de la gestion du rendement et de la rétroaction en conséquences favorables (amélioration de la satisfaction des employés à l'égard de la rétroaction et de la performance au travail).

Les comportements de réussite de l'évaluateur augmentent son propre sentiment d'efficacité personnelle. L'évaluateur devient potentiellement un modèle et une source d'inspiration pour les collègues et les employés. Une telle démarche explique l'approche de réciprocité entre le comportement, l'individu et l'environnement ou le milieu de travail.

2.2 La relation positive entre la culture (favorable) de rétroaction et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur

Les employés ressentent le besoin d'obtenir de la rétroaction afin de maximiser leur motivation. La présence de rétroaction formelle et informelle réduit l'incertitude et l'ambiguïté en guidant, motivant et renforçant les comportements efficaces. Or, les superviseurs nomment ouvertement leur malaise à transmettre une rétroaction critique. En général, ils préfèrent ne pas transmettre de la rétroaction afin de réduire l'anxiété qui l'entoure.

La culture de rétroaction peut influencer considérablement l'aisance des gestionnaires à transmettre de la rétroaction. Les organisations sont en mesure de créer un contexte qui favorise la transmission et la réception de la rétroaction. Cette culture est déterminante dans la qualité de la rétroaction, la nature du soutien accordé aux superviseurs et aux employés ainsi que dans la façon dont la rétroaction est sollicitée, interprétée, acceptée et utilisée. Une culture favorable de rétroaction repose également sur la valorisation de la rétroaction informelle, la période raisonnable de temps accordée pour transmettre la rétroaction, le *coaching* et la formation des superviseurs dans l'encadrement des subordonnés et sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle à gérer différents conflits dans un contexte de rétroaction. Les organisations caractérisées par une culture riche de rétroaction sont plus susceptibles de bénéficier d'un processus de rétroaction fondé sur le bien-être des

superviseurs, celui des employés et l'amélioration du rendement. Plus ce processus de rétroaction est efficace, plus les gestionnaires se sentent à l'aise à transmettre de la rétroaction. Une culture favorable de rétroaction développe un important sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur en matière de gestion de la rétroaction. Elle contribue à réduire la manipulation volontaire des cotes de rendement et le retrait volontaire à transmettre de la rétroaction (Levy et Williams, 2004). Hypothèse 1 : Il y a une relation positive entre la culture (favorable) de rétroaction et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur.

2.3 La relation entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de rétroaction informelle

Les superviseurs possédant un sentiment important d'efficacité personnelle seraient davantage prédisposés à transmettre de la rétroaction informelle. À l'opposé, les superviseurs qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle préfèrent s'abstenir de transmettre de la rétroaction informelle (éviter un conflit interpersonnel ou la détérioration du climat de travail). Les superviseurs déficients sur le plan du sentiment d'efficacité personnelle peuvent considérer la gestion du rendement comme un exercice futile (Napier et Latham, 1986) ou ne pas fournir de la rétroaction formelle ou informelle. En effet, il n'est toujours facile de confronter un employé difficile ou qui présente des problèmes de rendement.

Bernardin et Villanova (2005) mettent en évidence une diversité de compétences interpersonnelles nécessaires afin que les superviseurs puissent mener convenablement le processus de rétroaction dont : (1) discuter avec un employé sur la nature du rendement et les moyens nécessaires pour redresser la situation; (2) gérer ses propres réactions émotives et celles de l'employé lors du processus d'évaluation. Les gestionnaires doivent posséder un important sentiment d'efficacité personnelle

pour réaliser correctement le processus de rétroaction. Hypothèse 2 : Il y a une relation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de rétroaction informelle.

2.4 La relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle

Une culture favorable de rétroaction se concentre notamment à promouvoir les avantages de la rétroaction informelle, de sa transmission, la fréquence de la rétroaction informelle de nature positive et négative ainsi que la valorisation de la sollicitation de rétroaction (*feedback seeking*). Une culture favorable de rétroaction encourage les superviseurs et les employés à solliciter de la rétroaction formelle et informelle afin de se développer sur le plan professionnel et d'améliorer leur rendement au travail. Un tel environnement fait en sorte que superviseurs et employés sont confortables à transmettre et à recevoir de la rétroaction informelle. Hypothèse 3 : Il y a une relation positive entre la culture de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle.

2.5 Le rôle médiateur du sentiment d'efficacité de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle

Un modèle de médiation vérifie s'il existe des mécanismes intermédiaires (le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur) qui contribuent à établir la relation entre la variable indépendante (culture de rétroaction) et la variable dépendante (transmission de rétroaction informelle). À l'opposé, un modèle de modération ou d'interaction postule que la nature de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est fonction du niveau de la variable modératrice (de faible à élevé) (Aguinis, Edwards et Bradley, 2017). L'exploration d'un modèle de modération avec

une taille d'échantillon potentiel de 65 répondants n'est pas possible compte tenu de la faible puissance statistique pour détecter un effet d'interaction (Murphy et Russell, 2017). Selon ces auteurs, une taille d'échantillon de 500 participants est requise pour détecter une faible amplitude de l'effet (*effect size*) à une amplitude modérée de l'effet. Toutefois, un échantillon de 65 répondants permet potentiellement d'explorer des effets de médiation avec un faible échantillon (Hayes, 2018). La prudence dans la généralisation de tels résultats est nécessaire.

À l'aide d'un échantillon de 75 superviseurs. Wood et Marshall (2008) propose un modèle de médiation afin de déterminer la relation entre le contexte d'évaluation du rendement et l'efficacité des entrevues d'évaluation. Le sentiment d'efficacité personnelle du superviseur représente la variable médiatrice entre le contexte d'évaluation (importance accordée à l'évaluation et à la rétroaction; le soutien de la direction en matière de gestion du rendement) et la précision des évaluations du rendement. La mesure du contexte d'évaluation du rendement s'apparente partiellement à une culture favorable de rétroaction (Levy et coll. 2018). Les données empiriques appuient le modèle de médiation. Le contexte favorable d'évaluation du rendement génère un meilleur sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et par ricochet une efficacité supérieure du superviseur lors des entrevues d'évaluation. À la lumière des résultats de Wood et Marshall, il est approprié d'appliquer un modèle de médiation et de vérifier la généralisation partielle de ces données empiriques.

Hypothèse 4 : Il y a un effet indirect du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle. La figure 2.1 illustre le modèle de médiation soumis à la vérification empirique.

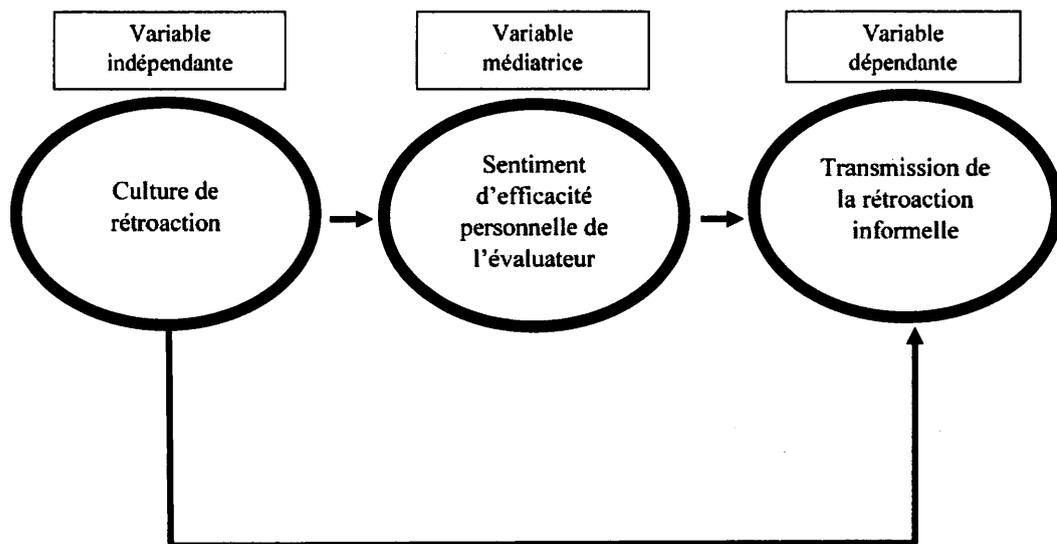


Figure 2.1 Modèle de médiation proposé

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique qui oriente la réalisation de cette recherche. Nous y exposons les caractéristiques de l'échantillon. La description des différents instruments de mesure (des variables) permet d'apprécier les qualités psychométriques des instruments de mesure. La présentation des techniques statistiques telles que l'appréciation de la puissance statistique, l'analyse factorielle exploratoire, les statistiques descriptives, la corrélation partielle et la médiation (effet indirect) permet d'orienter potentiellement l'analyse des résultats. Les annexes A et B présentent respectivement l'approbation éthique de la recherche ainsi que le formulaire de consentement distribué aux participants de l'étude.

L'organisation qui participe à l'étude ne sera pas identifiée compte tenu d'une entente de confidentialité avec l'équipe de recherche. La classification des secteurs d'activité de Statistiques Canada permet de mettre en évidence que l'organisation offre un service public (Statistique Canada. Tableau 14-10-0202-01 Emploi selon l'industrie, données annuelles).

3.1 Devis de recherche

L'objectif de notre étude empirique est d'examiner l'effet médiateur du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la transmission de la rétroaction informelle. Notre étude s'appuie sur un devis corrélationnel qui vise à déterminer les relations entre les variables auprès d'un échantillon de gestionnaires. Les études ultérieures pourront potentiellement adopter un devis multi-niveaux puisqu'il peut exister une variété de cultures de rétroaction dans les départements d'une organisation. La présence de sous-cultures de rétroaction est probable dans une grande organisation (Levy et coll. 2017). Un tel paramètre peut vraisemblablement modifier la nature des résultats.

L'utilisation du questionnaire devient le moyen privilégié de mener à terme notre étude. L'usage du questionnaire comme outil de collecte de données présente plusieurs avantages dont celui de son faible coût. Il permet également une collecte de données auprès d'un grand nombre d'individus en peu de temps comparativement à des entrevues. À l'aide du questionnaire, il est possible de traiter les données quantitatives à l'aide du logiciel SPSS et du macro statistique PROCESS au moment de l'exploration des effets de médiation (Hayes, Montoya et Rockwood, 2017; St Laurent, 2015). Le questionnaire est présenté à l'annexe C.

3.2 Échantillon et méthode de collecte de données

À l'aide d'un lien web de l'École des sciences de la gestion, les gestionnaires possèdent le choix de compléter volontairement un questionnaire sur la plate-forme « *Survey Monkey* ». Notre recherche se concentre sur les expériences professionnelles en matière de gestion du rendement et de rétroaction. Par conséquent, il est pertinent

de sonder des gestionnaires expérimentés dans la gestion du rendement. La population est composée de 172 gestionnaires qui réalisent des entrevues d'évaluation du rendement auprès de 1125 employés.

Le questionnaire a été rempli de façon anonyme. L'honnêteté des répondants permet de rendre compte des dimensions sensibles concernant les attitudes à l'égard de la culture de rétroaction, du sentiment d'efficacité personnelle et des comportements de transmission de la rétroaction informelle. Il est possible que le biais de désirabilité sociale influence les réponses au questionnaire.

L'échantillon final s'est composé de 65 gestionnaires malgré deux avis de participation à l'étude. Le taux de réponse est de 38 %. La taille de l'échantillon est faible. Il s'apparente à un échantillon non probabiliste. Il n'est pas représentatif de la population. Le biais des non répondants contribue à nuancer les données empiriques (Blair et Blair, 2015).

3.3 La puissance statistique de l'étude

L'amplitude de l'effet « *effect size* » constitue un concept fondamental dans l'analyse de la puissance statistique (Kelley et Preacher, 2012). L'estimation de l'amplitude de l'effet fournit une mesure standardisée de l'ampleur de l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante. La proportion de la variance expliquée (estimée généralement par le R^2 , l'état au carré ou la corrélation r) constitue une mesure courante de l'amplitude de l'effet (Sun, Pan et Wang, 2010).

La détermination de l'amplitude de l'effet est plus importante que la constatation d'un résultat significatif à $p < 0,05$. Trop souvent, les chercheurs envisagent le test

d'hypothèses et de signification comme étant la finalité de la démarche scientifique. Un résultat significatif à $p < 0,05$ indique simplement que les résultats ne sont pas attribuables à des fluctuations d'échantillonnage dans la population (Murphy, Myors et Wolach, 2014).

Murphy, Myors et Wolach (2014) soulignent que la puissance statistique minimale requise pour s'assurer de la viabilité des résultats empiriques est de 0,80. Les études dans le secteur de la gestion du rendement recommandent généralement de vérifier la présence d'une amplitude de l'effet de nature modérée lors de l'analyse des données empiriques (Bosco et coll. 2015). Dans le cadre de l'appréciation des corrélations partielles, l'adoption d'une amplitude modérée de l'effet de $r = 0,30$ avec un seuil de signification de 0,05 exige un minimum de $n = 65$ répondants. Une taille de l'échantillon de $n = 65$ est également acceptable lors de la vérification des modèles de médiation (Hayes, 2018). (Sun, Pan et Wang, 2010). L'utilisation de $n = 65$ répondants semble convenable afin d'obtenir une puissance statistique suffisante dans la détection des effets significatifs. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'une taille supérieure d'échantillon est toujours préférable afin de pallier aux valeurs manquantes et de s'assurer des paramètres de normalité de l'échantillon (Meyer, Gamst et Guarino, 2017).

3.4 Les méthodes d'analyse statistique

Les statistiques descriptives permettent d'explorer le profil des variables. Les données empiriques retracent le score moyen, l'écart-type, le score minimum, le score maximum de chaque variable. Compte tenu de la faible taille d'échantillon ($n = 65$), il est pertinent de déterminer dans quelle mesure les variables reposent sur une distribution normale. Les indices d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*)

constituent des indicateurs efficaces afin d'interpréter la distribution « normale » des variables. En général, des indices d'asymétrie et d'aplatissement qui varient entre -2 et 2 révèlent une distribution « normale » des variables sur le plan statistique (Meyers, Garmst et Guarino, 2017).

Le coefficient alpha de Cronbach représente une technique d'estimation de l'homogénéité des énoncés à l'intérieur d'une échelle de mesure. Il est fondé sur les corrélations entre les énoncés. Le coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) tente de répondre à la question suivante : est-ce que le groupe d'énoncés mesure la même chose ou représente-t-il potentiellement un construit? La valeur du coefficient alpha doit être supérieure à 0,70 pour attester de la fiabilité de l'échelle de mesure. Les normes d'interprétation du coefficient alpha reposent sur les valeurs suivantes : 0,90 = excellente; 0,80 = très bonne; 0,70 = acceptable; 0,60 = remise en question (Meyers, Garmst et Guarino, 2017).

L'analyse factorielle exploratoire génère une signification théorique à un ensemble de variables en les réduisant en plusieurs facteurs. Ces facteurs permettent de définir des dimensions à partir des variables originales. L'analyse factorielle exploratoire exige une rotation oblique (Oblimin). Sur le plan théorique, les dimensions psychologiques d'une échelle de mesure (ou d'un construit) sont généralement corrélées (Howard, 2016). La rotation orthogonale (varimax) des axes n'est pas privilégiée puisqu'il ne subsiste pas un postulat d'indépendance entre les dimensions d'une échelle de mesure.

La qualité des structures factorielles repose notamment sur l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ainsi que sur le test de sphéricité de Bartlett. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin permet de s'assurer que la distribution des valeurs est convenable pour effectuer l'analyse factorielle. Cet indice produit une valeur qui se

situe entre 0 et 1. Une valeur KMO se rapprochant de 1 permet de valider que l'analyse factorielle est composée de facteurs distincts et fidèles. Un coefficient KMO qui se situe entre 0,5 et 0,7 est considéré comme médiocre, un coefficient entre 0,7 et 0,8 est bon, celui entre 0,8 et 0,9 est très bon et un coefficient qui excède 0,9 est excellent. Le test de sphéricité de Bartlett doit être significatif ($p < 0,05$). Lors des analyses factorielles exploratoires, seules les racines latentes supérieures à 1 sont retenues. Compte tenu de la faible taille de notre échantillon ($n = 65$), il est approprié de souligner que nous avons retenu exclusivement les saturations factorielles supérieures à 0,60 conformément aux recommandations de Pituch et Stevens (2016). En effet, ces auteurs soulignent qu'une saturation minimale de 0,60 est retenue pour un échantillon de moins de 100 répondants.

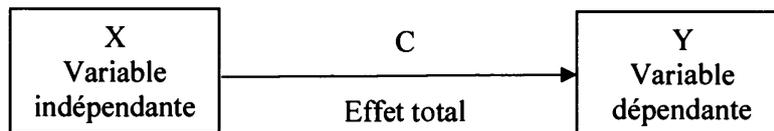
Dans le cadre d'une étude préliminaire de validation des mesures de l'environnement de rétroaction, Kinicki et coll. (2004) ont adopté l'analyse factorielle exploratoire avec une rotation oblique (oblimin) auprès d'un échantillon de 80 superviseurs. La détermination des dimensions de l'environnement de rétroaction s'appuient notamment sur des saturations factorielles de 0,40.

La corrélation de Pearson permet de vérifier la relation entre deux variables. Cette corrélation prend une valeur entre -1 et +1 selon la nature d'une relation négative ou d'une relation positive. Peu importe le signe (-/+), une corrélation entre 0,10 et 0,30 possède une faible amplitude de l'effet. Une corrélation qui se situe entre 0,30 et 0,40 représente une amplitude modérée de l'effet, alors qu'une corrélation supérieure à 0,50 constitue une amplitude importante de l'effet. Il est pertinent de mettre en évidence qu'il ne subsiste pas une approche de causalité entre les variables lors de l'appréciation des corrélations.

La corrélation partielle constitue une corrélation entre deux variables après un contrôle statistique d'une troisième variable qualifiée de variable contrôle (i.e. maintenue constante dans l'équation statistique). Conformément aux recommandations de Bernerth et Agunis (2016), Bosco et coll. (2015) ainsi que de Levy et coll. (2017), il est judicieux de contrôler la fréquence des contacts informels de rétroaction au moment de l'exploration des relations entre la culture de rétroaction, le sentiment d'efficacité personnelle et la transmission de rétroaction informelle. Sur le plan théorique, la culture de rétroaction contribue à générer progressivement d'importants résultats au travail (tels que l'engagement affectif, le bien-être au travail et la motivation à améliorer son rendement) lorsque la fréquence de la rétroaction informelle augmente. La justification d'une variable contrôle telle que la fréquence de la rétroaction informelle est donc appropriée (Gregory et Levy, 2015; Levy et coll. 2018).

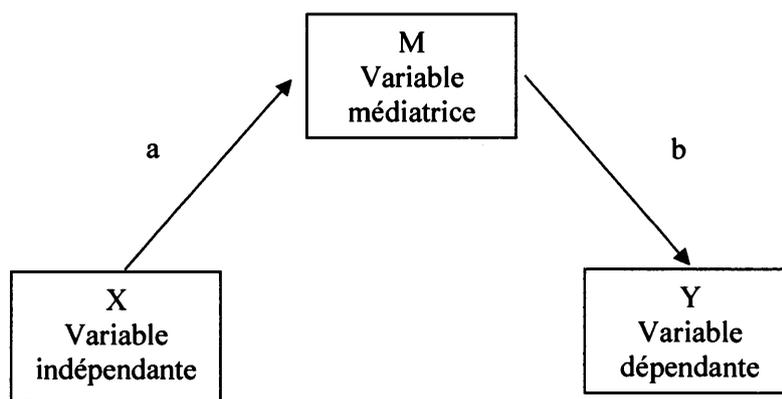
La médiation se concrétise lorsque la variable indépendante (VI) influence indirectement la variable dépendante (VD) au moyen d'une variable médiatrice (VM). La technique d'amorçage (*bootstrapping*) repose sur une succession d'échantillonnages aléatoires (à partir de l'échantillon original) afin de déterminer potentiellement la présence d'un effet indirect. La technique d'amorçage permet d'apprécier la présence d'un effet indirect au moyen d'un test d'hypothèse et de l'intervalle de confiance à 95 %. Si l'intervalle de confiance ne contient pas le nombre zéro, l'hypothèse d'un effet indirect est acceptée. À l'opposé, lorsque la valeur zéro est comprise dans l'intervalle de confiance, il n'y a aucun effet indirect. La figure 3.1 présente les paramètres relatifs à l'interprétation de la médiation.

A



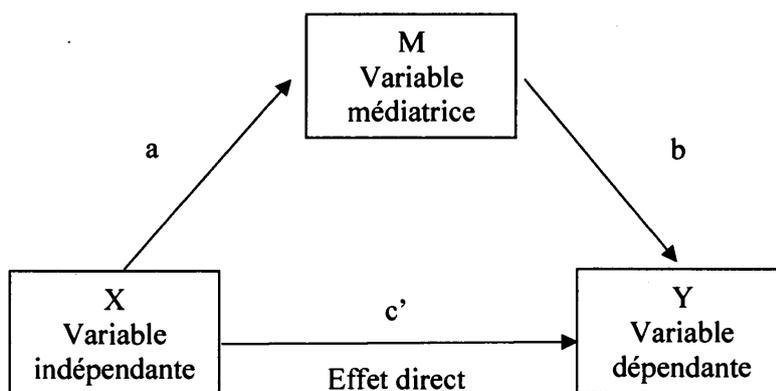
C = relation bivariée entre X et Y sans l'intégration de la variable médiatrice (M)

B



a = relation entre X et M
 b = relation entre M et Y
 a x b = effet indirect

C



c' = effet direct (relation entre X et Y) après l'intégration de la variable médiatrice (M) ou relation entre X et Y en contrôlant pour M

Figure 3.1 Schéma de l'interprétation d'un modèle de médiation

Dans le cadre du modèle de médiation :

$$[1] \quad \begin{array}{rclcl} \text{effet total} & = & \text{effet direct} & + & \text{effet indirect} \\ c & = & c' & + & a * b \end{array}$$

$$[2] \quad c' = c - (a * b) \quad \text{ou} \quad (a * b) = c - c'$$

[c - c' : différence entre l'effet total et l'effet direct]

Conditions d'application d'un modèle de médiation

1. Un effet total (c) significatif n'est pas requis
2. Un effet direct (c') significatif n'est pas requis
3. Analyse fondamentale de l'effet indirect (a * b) avec estimation par technique de l'amorçage « *bootstrapping* » et vérification des intervalles de confiance (95 %)
4. Si le chiffre « zéro » est à l'intérieur des intervalles de confiance de (a * b), il n'y a pas d'effet indirect
5. Si le chiffre « zéro » est à l'extérieur des intervalles de confiance de (a * b), il y a un effet indirect
6. Test de l'effet indirect avec 5000 échantillons (au hasard avec remise) à l'aide de la procédure « technique de l'amorçage » au moyen du macro statistique PROCESS dans le logiciel SPSS
7. Abandon de l'approche de médiation de Baron et Kenny (1986) et des qualificatifs de « médiation complète » et « médiation partielle »

Figure 3.1 (Suite) Schéma de l'interprétation d'un modèle de médiation

Source : Hayes A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*. (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.

3.5 Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Une section du questionnaire est consacrée aux renseignements relatifs aux caractéristiques individuelles des gestionnaires telles que le nombre d'années d'expérience en matière d'évaluation du rendement, le nombre d'employés à superviser ou le nombre d'années de service au sein de l'organisation. Plusieurs données sont manquantes dans cette catégorie de variables sociodémographiques. L'exploration des statistiques descriptives doit prendre en compte ce paramètre.

L'échantillon de superviseurs est composé de 46 hommes (79,3 %) et 12 femmes (20,7 %) et sept données manquantes. Les gestionnaires possèdent en moyenne 9 ans d'expérience pertinente dans la gestion du rendement (écart-type : 7,41; minimum : 2 ans; maximum : 28 ans). Selon la taille des équipes de travail, les gestionnaires transmettent de la rétroaction auprès de 2 à 65 employés (moyenne : 20 employés; écart type : 15; mode : 5). Par ailleurs, les gestionnaires cumulent en moyenne 12 ans d'ancienneté (écart-type : 8,34) au service de l'organisation. Enfin, les gestionnaires possèdent environ 6 ans d'ancienneté à leur poste actuel (écart-type : 3 ans).

Une des finalités d'une culture ou d'un environnement favorable de rétroaction est d'encourager la rétroaction informelle. Une des questions pertinentes du questionnaire se concentre sur la fréquence des contacts informels de rétroaction avec la majorité des employés. Il est approprié de souligner qu'une faible proportion de gestionnaires ($n = 14$; 22 %) transmettent régulièrement de la rétroaction informelle (pratiquement sur une base quotidienne). Les statistiques descriptives révèlent également qu'une forte proportion de gestionnaires offrent de la rétroaction informelle auprès de leurs employés selon une fréquence qui varie entre 1 et 7 fois par mois ($n = 37$; 58 %). Enfin, un total de 13 gestionnaires (20 %) s'investissent dans la rétroaction informelle selon une fréquence de 2 à 3 fois par semaine. La fréquence de la rétroaction informelle

est donc variable. La lecture des statistiques descriptives démontre que les gestionnaires accordent de l'importance à la rétroaction informelle.

À l'aide de la question : « Pour un employé conventionnel, quelle est la proportion de feedback informel de nature positive versus négative que vous transmettez à vos employés? », l'analyse (de la fréquence et le pourcentage cumulé) concernant la valence de la rétroaction indique que près de 83 % (n = 53) des gestionnaires transmettent une proportion de 70 % de rétroaction positive et 30 % de rétroaction négative.

La gestion d'un employé difficile constitue un défi pour les gestionnaires. À l'aide de la question : « Pour un employé conventionnel, quelle est la proportion de feedback informel de nature positive versus négative que vous transmettez à vos employés difficiles? », l'analyse (de la fréquence et le pourcentage cumulé) associée à la valence de la rétroaction rapporte que près de 85 % (n = 54) des gestionnaires transmettent une proportion de 50 % de rétroaction positive et 50 % de rétroaction négative. Les gestionnaires semblent éviter de transmettre une quantité importante de rétroaction négative afin de ne pas nuire aux diverses possibilités de relance de performance au travail parmi ces employés difficiles.

Dans un contexte de rétroaction formelle (auprès des employés conventionnels et des employés difficiles), les proportions de rétroaction positive et négative sont à peu près identiques aux données relatives à la rétroaction informelle.

3.6 Description des instruments de mesure

Cette section vise à réaliser une brève présentation des instruments de mesure pris en compte dans l'appréciation de la variable indépendante (la culture de rétroaction), de la variable médiatrice (le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur) ainsi que de la variable dépendante (les comportements de transmission de rétroaction informelle). Les énoncés provenant des instruments de mesure seront présentés ultérieurement lors des analyses factorielles exploratoires.

3.7 La culture de rétroaction (variable indépendante)

L'instrument de mesure repose sur les travaux de validation de Boyer (2008). À l'aide d'une analyse factorielle exploratoire (avec rotation oblique), l'auteur identifie deux principales dimensions : (1) importance de la rétroaction; (2) soutien à la rétroaction. Ces dimensions possèdent respectivement des coefficients alpha de 0,88 et 0,70.

Il est approprié de retracer un échantillon des énoncés de la mesure de Boyer (2008). L'importance de la rétroaction comprend notamment les énoncés relatifs : aux comportements modèles des cadres supérieurs en matière de sollicitation, de traitement et d'usage de la rétroaction; à la valorisation de la rétroaction informelle; et au suivi en matière de retombées de la rétroaction sur l'amélioration de la performance au travail. La seconde dimension se concentre sur le soutien à la rétroaction. Les énoncés visent à vérifier si les gestionnaires sont suffisamment formés au *coaching* auprès des employés et s'arrêtent à l'application des normes visant à guider l'amélioration de la performance au travail.

L'échelle graduée de 6 points (1 = pas du tout; 6 = très fortement) permet d'apprécier l'ampleur des pratiques organisationnelles associées à la culture de rétroaction. Le score moyen sur chacune des dimensions représente l'indice qui orientera ultérieurement les analyses statistiques. Un score élevé sur chacune des dimensions de la culture de rétroaction signifie l'application régulière de pratiques gagnantes en matière de gestion de la rétroaction. La validation québécoise de l'échelle de mesure encourage son application dans notre étude empirique. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur la culture de rétroaction sont présentés au tableau 3.1.

Tableau 3.1 Analyse factorielle avec rotation « oblimin » de la mesure de culture de rétroaction (appui sur la proposition de mesure de London et Smither en 2002)

	Importance de la rétroaction	Soutien à la rétroaction
Les gestionnaires s'assurent que tous les employés reçoivent du feedback et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	0,921	
Les gestionnaires agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feedback.	0,881	
L'importance du feedback informel (« sur le moment ») est soulignée.	0,750	
Les gestionnaires s'assurent que l'amélioration de la performance suite au feedback soit reconnue et récompensée.	0,609	
Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indicateurs (financiers ou opérationnels) de l'organisation.		0,850
Il existe des paramètres ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.		0,714
Les gestionnaires précisent les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.		0,663
Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feedback.		0,636
Racine latente	3,95	1,06
Variance expliquée	49,39	13,26
Variance cumulative expliquée	49,39	62,65

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (0,83)

Test de sphéricité de Bartlett : Khi-carré (192,97) ddl 28 $p < 0,001$

Les statistiques descriptives du tableau 3.2 révèlent que la culture de rétroaction est dite modérée au sein de l'organisation (les moyennes varient entre 3,58 et 3,56). Les pratiques gagnantes en matière de gestion du rendement ne sont pas totalement valorisées dans l'organisation. Les indices d'asymétrie et d'aplatissement révèlent une distribution normale des données puisqu'ils se situent tous entre -2 et 2. Les coefficients alpha sont convenables.

Tableau 3.2 Statistiques descriptives des dimensions de la culture de rétroaction

Dimension	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Coefficient alpha
Importance de la rétroaction	1,75	6,00	3,58	0,95	0,23	-0,39	0,84
Soutien à la rétroaction	1,75	5,50	3,56	0,88	-0,08	-0,46	0,71

Échelle de mesure : 1 = pas du tout; 6 = très fortement

La corrélation entre les diverses dimensions de la culture de rétroaction est relativement importante ($r = 0,58$ $p < 0,05$). Par conséquent, un score composite (score moyen) sur l'ensemble des énoncés provenant des dimensions a été calculé (Kline, 2005) (voir tableau 3.3).

Tableau 3.3 Statistiques descriptives des différentes mesures (scores composites des variables – scores globaux)

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Coefficient alpha
Culture de rétroaction (composé des dimensions de : (1) Importance de la rétroaction : (2) soutien à la rétroaction	1,75	5,75	3,57	0,82	0,19	-0,11	0,85
Sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur Composé des dimensions de : (1) gestion des émotions lors de l'entrevue d'évaluation ; (2) transmission d'un feedback de qualité : (3) Solliciter l'auto-évaluation des employés : (4) documenter le rendement des employés	2,04	5,00	3,70	0,72	0,11	-0,52	0,94

Le score composite correspond au score moyen de l'ensemble des dimensions (des énoncés) de la variable.

3.8 Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (variable médiatrice)

La validation francophone de l'instrument de mesure élaborée par Boyer (2008) encourage son usage dans la présente étude. L'échelle de mesure permet d'apprécier plusieurs comportements tels que : « Faire face à un subordonné vexé par son résultat d'évaluation », « Faire face à un subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entrevue d'évaluation du rendement », « Faire face à un

subordonné qui insiste pour dire que son autoévaluation est supérieure à celle qui est effectuée par le superviseur ». Boyer (2008) obtient un coefficient alpha de 0,95 pour cette échelle de mesure. Boyer (2008) démontre qu'une gestion difficile de l'entrevue d'évaluation du rendement favorise une augmentation de l'indulgence du superviseur au moment de la notation.

Les répondants indiquent dans quelle mesure ils se sentent confiants de gérer une diversité de situations potentiellement complexes ou difficiles lors du processus de rétroaction auprès des subordonnés. L'appréciation des énoncés s'appuie sur une échelle graduée en 5 points (1 = pas du tout confiant; 5 = pleinement confiant). Le score moyen sur l'échelle oriente les analyses statistiques potentielles. Un score élevé sur l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur souligne que le superviseur possède un fort sentiment d'efficacité personnelle lors du processus de rétroaction. Par ailleurs, le superviseur est confortable à gérer une multitude de situations difficiles dans le cadre du processus de gestion du rendement. L'analyse factorielle exploratoire du tableau 3.4 permet d'en retracer les dimensions pertinentes du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (du superviseur).

Tableau 3.4 Analyse factorielle avec rotation « oblimim » de la mesure du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (appui sur la mesure de Boyer, 2008)

	Gestion des émotions lors de l'entrevue d'évaluation	Transmission d'un feedback de qualité	Solliciter l'auto-évaluation des employés	Documenter le rendement des employés
Faire face à mes employés qui deviennent défensifs lorsque le leur parle de leurs « points à améliorer »	0,98			
Faire face à des employés qui n'admettent pas qu'ils doivent améliorer certaines dimensions de leur performance (résultats, attitude, comportements, etc.) au moment de la transmission de mon feedback.	0,96			
Faire face à des employés qui ont une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je transmets.	0,94			
Faire face à des employés qui se sentent lésés par la nature de mon feedback.	0,93			
Faire face à des employés qui s'emportent avec beaucoup d'émotivité au moment de la transmission de mon feedback.	0,90			
Faire face à des employés qui sont vexés par la nature du feedback que je donne.	0,89			
Faire face à des employés qui insistent pour dire que leur auto-évaluation est supérieure à la nature de mon feedback.	0,76			
Faire face à des employés qui, par leurs attitudes et comportements, détériorent l'atmosphère au moment de la transmission de mon feedback.	0,67			
Communiquer un message clair lorsque je donne du feedback à mes employés.		0,97		
Utiliser un vocabulaire approprié lorsque je donne du feedback à mes employés.		0,96		
Créer un climat propice à l'échange lorsque je donne du feedback à mes employés.		0,86		
Fixer des objectifs à long terme avec mes employés.		0,73		
Encourager mes employés à s'auto-évaluer.			0,91	
Encourager mes employés à participer à une rencontre de feedback.			0,71	
Demander à des employés leur point de vue par rapport à mon évaluation de leur performance au travail.			0,63	

Identifier les comportements liés à une performance supérieure.				0,91
Identifier les comportements liés à une performance satisfaisante.				0,82
Documenter le feedback que je transmets à mes employés à l'aide de comportements précis.				0,79
Identifier des comportements liés à une performance insatisfaisante.				0,66
Racine latente	11,90	1,66	1,31	1,03
Variance expliquée	62,65	8,76	6,88	5,43
Variance cumulative expliquée	62,65	71,41	78,29	83,72

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (0,91)

Test de sphéricité de Barlett : Khi-carré (1373,300) ddl 171 $p < 0,001$

Les statistiques descriptives du tableau 3.5 démontrent un sentiment modéré d'efficacité personnelle de l'évaluateur (les moyennes varient entre 3,47 et 3,90). Les écart-types indiquent une bonne variation dans les réponses. Les coefficients alpha sont acceptables pour l'ensemble de l'échelle de mesure. Enfin, la distribution des variables atteste de la normalité des paramètres statistiques. Il subsiste donc un certain inconfort des gestionnaires lors du processus de gestion du rendement. L'inconfort et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur sont des concepts indissociables sur le plan théorique. Un superviseur qui ressent de l'inconfort à évaluer le rendement de ses employés aura fort probablement un faible sentiment d'efficacité personnelle dans la gestion du rendement des employés (Boyer 2008).

Tableau 3.5 Statistiques descriptives des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur

Dimension	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Coefficient alpha
Gestion des émotions lors de l'entrevue d'évaluation	1,38	5,00	3,47	0,87	0,31	-0,510	0,91
Transmission d'un feedback de qualité	2,33	5,00	3,90	0,75	0,01	-1,06	0,90
Solliciter l'auto-évaluation des employés	1,00	5,00	3,70	0,94	-0,67	0,28	0,90
Documenter le rendement des employés	1,00	5,00	3,74	0,78	-0,44	1,07	0,88

Échelle de mesure : pas du tout confiant = 1; pleinement confiant = 5

Les corrélations entre les diverses dimensions du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur sont élevées (r qui varie entre = 0,59 et 0,71 $p < 0,05$). Un score composite (score moyen) sur l'ensemble des énoncés provenant des dimensions a été calculé (voir tableau 3.3).

3.9 La transmission de la rétroaction informelle (variable dépendante)

Nous avons adopté l'échelle de mesure de Marchionni (2003) sur la transmission comportementale de la rétroaction informelle. À l'aide d'une échelle de fréquence à 5 points (1 = pas du tout/jamais; 5 = toujours/régulièrement), l'étude retrace quatre

dimensions : (1) rétroaction positive verbale; (2) rétroaction positive non verbale; (3) rétroaction négative verbale et; (4) rétroaction négative non verbale. Les coefficients alpha sont généralement acceptables et les indices varient entre 0,62 à 0,85. Dans le cadre de notre étude, nous tentons de consolider et de raffermir les énoncés.

Selon la nature des dimensions, il est approprié d'exposer un échantillon des énoncés : (1) rétroaction positive verbale « quand mes employés ont un bon rendement au travail, je prends la peine de les informer »; (2) rétroaction positive non verbale « mes subordonnés peuvent deviner par ma réaction que leur rendement dépasse mes attentes »; (3) rétroaction négative verbale « même lorsqu'ils commettent une erreur grave, je dis à mes employés comment ils pourront s'améliorer la prochaine fois » et; (4) rétroaction négative non verbale « mes employés peuvent sentir mon mécontentement à leur égard même si je ne leur dis pas directement ».

La technique de traduction renversée favorise son application dans notre recherche. Le score moyen oriente les analyses statistiques. Un score élevé signifie que les dimensions de l'échelle indiquent que les superviseurs réalisent un processus de rétroaction informelle. L'analyse factorielle exploratoire des dimensions de la transmission comportementale de la rétroaction informelle est illustrée au tableau 3.6.

Tableau 3.6 Analyse factorielle avec rotation « oblimim » de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle (appui sur la mesure de Marchionni, 2003)

	Feedback positif verbal	Feedback positif non verbal	Feedback négatif verbal	Feedback négatif non verbal
Même si c'est délicat, je n'hésite pas à informer mes subordonnés de leurs erreurs.			0,999	
Je suis direct et dis ouvertement à mes employés quels points ils doivent améliorer.			0,730	
Même lorsqu'ils commettent une erreur grave, je dis à mes employés comment ils pourront s'améliorer la prochaine fois.			0,766	
Mes subordonnés ne sont pas surpris lors de leur évaluation de rendement annuelle, car je prends soin de leur faire part sans tarder de toute sous-performance de leur part.			0,682	
Lorsque je suis contrarié par le rendement insatisfaisant d'un employé, tout mon entourage s'en rend compte même si je n'en dis rien.				0,763
Je n'ai pas à dire directement à mes employés que je suis mécontent de leur rendement, car ils le voient par l'expression de mon visage.				0,647
Je donne de la rétroaction positive à mes employés quand ils le méritent, car ils ont ainsi une meilleure opinion d'eux-mêmes.	0,880			
Je prends soin de féliciter tout employé qui fait une bonne présentation.	0,818			
Je donne beaucoup d'information sur leur rendement aux employés qui commencent dans de nouvelles fonctions.	0,783			
Je donne régulièrement de la rétroaction à la totalité des employés, non pas seulement à ceux dont le rendement n'est pas satisfaisant.	0,839			
Quand mes employés ont un bon rendement au travail, je prends la peine de les en informer.	0,850			
Fournir de la rétroaction à mes employés représente une importante partie de mon rôle de superviseur.	0,786			
J'estime que les employés ont besoin de recevoir de la rétroaction positive pour améliorer leur rendement.	0,764			
Mes employés peuvent savoir à quel point leur rendement est bon seulement en observant mon comportement.		0,810		
Mes employés n'ont qu'à regarder l'expression de mon visage pour savoir si je suis satisfait de leur rendement.		0,817		

Lorsque je suis satisfait du rendement d'un employé, tout mon entourage le sait même si je n'en parle pas.		0,789		
Mes subordonnés peuvent deviner par ma réaction que leur rendement dépasse mes attentes.		0,711		
Racine latente	5,66	3,35	1,53	1,06
Variance expliquée	33,32	19,75	9,05	6,25
Variance cumulative expliquée	33,32	53,07	62,12	68,37

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (0,70)

Test de sphéricité de Bartlett : Khi-carré (613,315) ddl 136 $p < 0,001$

Les statistiques descriptives du tableau 3.7 soulignent généralement une transmission régulière de la rétroaction informelle de nature verbale (positive et négative). À l'opposé, la rétroaction informelle de nature non verbale (positive et négative) ne semble pas être une approche valorisée par les superviseurs.

Tableau 3.7 Statistiques descriptives des dimensions de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Coefficient alpha
Feedback positif verbal	1,57	5,00	4,13	0,67	-0,90	1,66	0,89
Feedback positif non verbal	1,00	4,25	1,99	0,84	0,89	0,30	0,82
Feedback négatif verbal	2,25	5,00	3,81	0,78	-0,23	-0,69	0,78
Feedback négatif non verbal	1,00	5,00	2,05	0,92	1,03	0,99	0,76

Échelle de mesure : 1 = pas du tout/jamais; 5 = toujours/régulièrement

Nous avons élaboré un score composite pour les dimensions de la rétroaction verbale. En effet, la corrélation entre les dimensions « rétroaction positive verbale » et « rétroaction négative verbale » est de 0,59. La corrélation entre les dimensions « rétroaction positive non verbale » et « rétroaction négative non verbale » est de 0,61. Il y a donc la création d'un score composite qui illustre le volet non verbal de la rétroaction (voir tableau 3.8).

Tableau 3.8 Mesure comportementale (score composite) associée à la transmission de la rétroaction informelle

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Coefficient alpha
Feedback verbal (global)	1,91	5,00	3,97	0,64	-0,44	0,45	0,89
Feedback non verbal (global)	1,00	4,38	2,01	0,77	0,87	0,48	0,74

Échelle de mesure : 1 = pas du tout/jamais; 5 = toujours/régulièrement

Le score composite correspond au score moyen de l'ensemble des dimensions (des énoncés) de la variable.

3.10 La variable contrôle « contacts informels de rétroaction »

Les corrélations entre la variable contrôle et les dimensions associées à la transmission de rétroaction informelle (rétroaction positive verbale, rétroaction positive non verbale, rétroaction négative verbale et rétroaction négative non verbale, le score composite de rétroaction verbale et le score composite de rétroaction non verbale) varient de 0,24 à 0,40.

Les contacts informels de rétroaction sont associés à une gestion efficace des émotions lors de l'entrevue d'évaluation ($r = 0,25$ $p < 0,05$) et à un soutien à la rétroaction à l'intérieur de la culture de rétroaction ($r = 0,31$ $p < 0,01$). Les contacts fréquents en matière de rétroaction informelle auprès des subordonnés contribuent à accroître la maîtrise des habiletés de gestion du rendement du superviseur. Le soutien organisationnel à l'égard du processus de rétroaction (qui se manifeste dans une culture positive de rétroaction) favorise une forte croyance quant à l'importance des contacts réguliers de rétroaction informelle auprès des subordonnés.

La variable contrôle est pertinente sur le plan théorique. Ses liens significatifs avec les nombreuses dimensions de la variable dépendante et de la variable indépendante favorisent son contrôle statistique à l'aide des corrélations partielles. Une telle démarche de contrôle statistique est également appropriée lors de l'exploration des modèles de médiation.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats vise à vérifier la viabilité des hypothèses de recherche ci dessous.

Hypothèse 1 : Il y a une relation positive entre la culture (favorable) de rétroaction et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur

Hypothèse 2 : Il y a une relation positive le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de la rétroaction informelle

Hypothèse 3 : Il y a une relation positive la culture de rétroaction et la transmission de la rétroaction informelle

Hypothèse 4 (modèle de médiation) : Il y a un effet indirect du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture (favorable) de rétroaction et la transmission de la rétroaction informelle

La vérification empirique des hypothèses de recherche repose sur une matrice de corrélation partielle (avec le contrôle statistique de la variable contrôle « fréquence des contacts informels de feedback ») ainsi que sur la technique d'amorçage (*bootstrapping*) associée aux différents modèles de médiation.

Le tableau 4.1 présente les corrélations entre les variables. L'analyse des données empiriques révèle une relation positive entre la culture de rétroaction et le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur ($r = 0,28$ $p < 0,05$). L'hypothèse 1 est supportée sur le plan empirique.

Tableau 4.1 Corrélations partielles entre les variables de l'étude (contrôle statistique de la fréquence des contacts informels de feedback des superviseurs auprès des employés)

Variable indépendante	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Culture de rétroaction	(0,85)							
Variable médiatrice								
2. Sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur	0,28*	(0,94)						
Variables dépendantes								
3. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel (feedback positif de nature verbale)	0,23	0,57***	(0,89)					
4. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel (feedback négatif de nature verbale)	0,19	0,67***	0,50***	(0,78)				
5. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel (feedback positif de nature non verbale)	-0,21	-0,14*	-0,11	-0,10	(0,82)			
6. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel	-0,16	-0,28*	-0,33**	-0,15	0,50***	(0,76)		

(feedback négatif de nature non verbale)								
7. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel (score composite du feedback positif de nature verbale et feedback négatif de nature verbale)	0,24	0,73***	0,83***	0,89***	-0,12	-0,27*	(0,89)	
8. Mesure comportementale de la transmission du feedback informel (score composite du feedback positif de nature non verbale et du feedback négatif de nature non verbale)	-0,22	-0,25*	-0,26*	-0,15	0,85***	0,87***	-0,23	(0,74)

Coefficient alpha sur la diagonale $p < 0,001$ *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ *

Il subsiste une relation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et la transmission de la rétroaction informelle dont la valence est positive ou négative (ainsi que de nature verbale) (r qui varie entre 0,57 à 0,73 $p < 0,001$). Les fortes corrélations ne sont pas attribuables nécessairement à la variance commune entre les méthodes. En effet, la diversité des échelles de mesure fondées sur le degré de confiance à maîtriser des situations difficiles lors du processus de gestion du rendement (pour le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur) et une échelle de fréquence des comportements (pour la transmission de la rétroaction informelle) contribue à réduire la portée de la variance commune entre les méthodes (Brannick et coll. 2010). Il est également approprié de souligner que la rétroaction négative ne signifie pas d'emblée une rétroaction destructrice. Elle se concentre plutôt vers une approche de correction des comportements ou des résultats au travail. Toujours dans la même veine, il est pertinent de nuancer la portée de l'hypothèse 2. Il y a une relation négative entre le sentiment d'efficacité personnelle et la transmission de la rétroaction non-verbale (r qui varient entre -0,14 et -0,28 $p < 0,05$). Un tel résultat laisse présager que la maîtrise des situations difficiles lors de la gestion du rendement contribue à diminuer la

manifestation d'expression non verbale lors des échanges avec les subordonnés. Les superviseurs adoptent davantage une approche claire de rétroaction (sans ambiguïté). En somme, l'hypothèse 2 est supportée sur le plan empirique.

L'hypothèse 3 n'est pas supportée sur le plan empirique. La culture de rétroaction n'est pas associée à la transmission comportementale de la rétroaction informelle. Il est plausible de postuler que la culture de rétroaction génère un contexte favorable d'évaluation du rendement. Les valeurs en matière de gestion du rendement influencent positivement le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur. Une culture de rétroaction n'est pas suffisante pour assurer l'efficacité de la gestion du rendement. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur constitue une variable additionnelle et fondamentale pour maintenir ou améliorer l'efficacité de la gestion du rendement. Une telle réflexion contribue à proposer l'hypothèse 4 sur les modèles de médiation. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur est une variable médiatrice entre la culture de rétroaction et la transmission de la rétroaction informelle. Avec un échantillon important de superviseurs, il peut s'avérer utile de déterminer dans quelle mesure des modèles de modération sont plus appropriés avec la variable de sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur.

Les analyses statistiques des tableaux 4.2, 4.3 et 4.4 fondées sur les effets de médiation reposent sur la séquence suivante : culture de rétroaction - sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur - transmission de la rétroaction informelle. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur représente la variable médiatrice. La technique de l'amorçage (*bootstrapping*) oriente les analyses de médiation. La principale condition qui détermine s'il y a présence d'un effet de médiation repose sur le résultat significatif de l'effet de médiation (l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro) (Hayes, 2018).

Les résultats empiriques attestent de la viabilité des modèles de médiation. L'hypothèse 4 est appuyée sur le plan empirique. La culture de rétroaction influence positivement le sentiment d'efficacité de l'évaluateur et, par ricochet, la transmission de la rétroaction informelle (de nature verbale). Les modèles de médiation qui se concentrent vers la transmission de la rétroaction non verbale ne sont pas significatifs. En matière de formation auprès des superviseurs, les signes non verbaux dans le cadre du processus de rétroaction ne sont pas encouragés auprès des subordonnés.

En résumé, les hypothèses 1, 2 et 4 sont supportées sur le plan empirique. L'hypothèse 3 n'est pas supportée sur le plan empirique.

Tableau 4.2 Résultat du modèle de médiation (variable dépendante-feedback positif verbal)

Variable indépendante	Variable médiatrice : sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur	Variable dépendante : transmission de la rétroaction informelle feedback positif verbal)	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect		Effet total
						(a*b)	95 % IC	
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	95 % IC	(c)
			0,24*	0,49**	0,06	0,12*	(0,03; 0,23)	0,18*

**p < 0,001 *p < 0,05 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif du modèle de médiation.

Avec la variable contrôle : fréquence des contacts informels de rétroaction.

Modèle $R^2 = 0,20$

Amplitude de l'effet indirect : $R^2 = 0,07$

Modèle $R^2 = \text{effet total (c)} = \text{effet direct (c')} + \text{effet indirect (ab)}$

Amplitude de l'effet indirect : R^2

Tableau 4.3 Résultat du modèle de médiation (variable dépendante-feedback négatif verbal)

Variable indépendante	Variable médiatrice : sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur	Variable dépendante : transmission de la rétroaction informelle feedback négatif verbal)	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect		Effet total
						(a*b)	95 % IC	
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	95 % IC	(c)
			0,24*	0,72**	0,02	0,18*	(0,05; 0,33)	0,17*

**p < 0,001 *p < 0,05 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif du modèle de médiation.

Avec la variable contrôle : fréquence des contacts informels de rétroaction.

Modèle $R^2 = 0,10$

Amplitude de l'effet indirect $R^2 = 0,05$

Modèle $R^2 = \text{effet total (c)} = \text{effet direct (c')} + \text{effet indirect (ab)}$

Amplitude de l'effet indirect : R^2

Tableau 4.4 Résultat du modèle de médiation (variable dépendante : score composite-feedback positif et négatif de nature verbale)

Variable indépendante	Variable médiatrice : sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur	Variable dépendante : transmission de la rétroaction informelle (score composite : feedback positif et négatif de nature verbale)	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect		Effet total
						(a*b)	95 % IC	
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	95 % IC	(c)
Culture de rétroaction			0,24*	0,61**	0,06	0,15*	(0,04; 0,26)	0,18*

****p < 0,001 *p < 0,05** : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif.

Avec la variable contrôle : fréquence des contacts informels de rétroaction.

Modèle $R^2 = 0,18$

Amplitude de l'effet indirect $R^2 = 0,06$

Modèle $R^2 = \text{effet total (c)} = \text{effet direct (c')} + \text{effet indirect (ab)}$

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette section se consacre à interpréter la nature des résultats obtenus à la lumière de la documentation scientifique actuelle. Il y a une analyse de la contribution théorique et pratique de l'étude. Les principales limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude seront présentées. Finalement, plusieurs voies possibles de recherche sont proposées afin de faire progresser la compréhension : des prédicteurs et des retombées de la culture (environnement de rétroaction), du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur ainsi que du processus de rétroaction entre le superviseur et ses subordonnés.

L'objectif de cette recherche vise à mesurer l'effet médiateur du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle. Les résultats empiriques appuient nos hypothèses de recherche. Une fois le contrôle statistique de la variable « fréquence de la rétroaction informelle ou des contacts informels de rétroaction », il subsiste une relation positive entre une culture (environnement) favorable de rétroaction et un sentiment important d'efficacité personnelle du superviseur. Par ailleurs, une culture (environnement) de rétroaction favorise la transmission régulière de rétroaction informelle. De plus, un sentiment important d'efficacité

personnelle de l'évaluateur contribue à multiplier les occasions de de rétroaction informelle.

Le modèle de médiation postule un effet indirect du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture (environnement) de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle. L'effet indirect du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur est significatif. Les résultats empiriques attestent de la viabilité du modèle de médiation.

La culture (l'environnement) de rétroaction se manifeste sous la forme d'une valorisation organisationnelle de l'importance de la rétroaction formelle et informelle, du soutien organisationnel auprès des superviseurs en matière de gestion du rendement, de la réceptivité et de la sollicitation des employés à l'égard de la rétroaction ainsi que d'une approche bienveillante et de reconnaissance dans le développement de la performance au travail (ainsi que du succès de l'employé). L'ensemble de ces caractéristiques d'une culture positive de rétroaction contribue à réduire substantiellement l'anxiété des superviseurs lors du processus d'évaluation et de gestion du rendement et l'anticipation quant aux conséquences négatives de l'évaluation sur lui-même ou les employés. Un tel contexte de travail encourage la transmission régulière de la rétroaction informelle tout en réduisant l'approche administrative ou punitive de l'évaluation du rendement ainsi que les conséquences négatives de l'évaluation. La rétroaction ne génère pas de comportements défensifs parmi les subordonnés ni une attitude de confrontation à leur égard. L'environnement non hostile de rétroaction vise à reconnaître les contributions spécifiques de l'employé, d'identifier ses zones de développement et de l'accompagner afin d'accroître son engagement, ses attitudes positives et sa performance au travail.

Nos données empiriques fondées sur le modèle de médiation confirment nombre de propositions théoriques et résultats de plusieurs études antérieures (London et Smither, 2002; Bernardin et Villanova, 2005; Steelman, Levy et Snell, 2004; Wood et Marshall, 2008). Les caractéristiques de la culture (environnement) de rétroaction influence la nature du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur. Ce sentiment peut se développer à l'aide d'une culture de rétroaction qui renforce et consolide : (1) la maîtrise personnelle; (2) l'apprentissage social ou l'expérience vicariante; (3) la persuasion qui s'apparente au soutien des membres de la direction et du supérieur hiérarchique; (4) la gestion optimale de l'état physiologique et émotionnel lors du processus d'évaluation du rendement (Bandura, 2003).

Dans le cadre du processus d'évaluation et de gestion du rendement, chaque caractéristique aura une incidence sur la manifestation du sentiment d'efficacité personnelle du superviseur. Ainsi, la maîtrise personnelle s'appuie sur la capacité du superviseur à générer le succès des employés en matière de performance au travail, ainsi que sur sa capacité à composer efficacement avec les difficultés inhérentes à la gestion du rendement (gérer les employés difficiles) et à la transmission de la rétroaction négative (critique). La formation des évaluateurs représente un levier essentiel dans la maîtrise de ces habiletés complexes. Au moyen de l'apprentissage social ou de l'expérience vicariante, le superviseur va s'approprier des valeurs, des attitudes et des comportements valorisés par une culture (environnement) de rétroaction. En s'appuyant sur une approche de consensus, l'ensemble des gestionnaires adhèrent aux normes inhérentes d'une culture positive de rétroaction. De plus, le superviseur sera plus apte à maintenir un sentiment important d'efficacité personnelle face à un obstacle interpersonnel s'il est entouré de gestionnaires qui agissent comme des modèles en matière de gestion du rendement, et lorsque la direction exprime sa confiance en ce qui concerne ses capacités d'évaluateur. Enfin, la gestion optimale de l'état physiologique et émotionnel du superviseur sera également un bon

indicatif du sentiment d'efficacité personnelle du superviseur. Elle prendra tout son sens lorsque le superviseur se retrouvera dans une situation stressante au moment de l'évaluation du rendement. Dans le cas d'un superviseur souffrant d'anxiété (ou à l'humeur négative) lors de la transmission d'une rétroaction négative, il est fort possible que cet état émotionnel vienne affecter sa croyance en ses capacités d'évaluateur pour atteindre le résultat souhaité. Dans le cadre d'une culture positive et bienveillante de rétroaction (orientée vers le bien-être des employés et le soutien à l'amélioration de la performance au travail), les superviseurs (et les employés) auront développé leur capacité à solliciter de la rétroaction et à y être réceptifs. Ils ont appris à gérer potentiellement leurs réactions émotionnelles (ou humeur) lors du processus de rétroaction.

Un sentiment important d'efficacité personnelle du superviseur favorise la transmission régulière de rétroaction formelle et informelle, d'autant que les superviseurs maîtrisent les tâches associées à la gestion du rendement et qu'ils ont une compréhension approfondie des mandats et de la trajectoire de performance des employés afin de les accompagner dans l'amélioration du rendement au travail. Ils possèdent les habiletés interpersonnelles requises lorsque conflits ou lorsque vient le moment de justifier l'évaluation auprès des employés. L'apprentissage de la résilience, de la persévérance ou du courage managérial face aux nombreux obstacles lors du processus d'évaluation et de gestion du rendement est nécessaire (Bernardin et Villanova, 2005).

Un sentiment important d'efficacité personnelle favorise un investissement appréciable dans la gestion de la rétroaction formelle et informelle. Des appuis empiriques de nature indirecte révèlent qu'un tel sentiment augmente la performance au travail (Judge et Bono, 2001). À l'opposé, un superviseur possédant un faible sentiment d'efficacité personnelle réduit potentiellement ses efforts dans la gestion du rendement et dans le traitement de la rétroaction. L'indulgence ou le choix de ne pas intervenir

auprès des employés difficiles ou inefficaces constituent des options valables pour le superviseur qui a un faible sentiment d'efficacité personnelle.

Bernardin et Villanova (2005) recommandent un programme de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur. Cette formation s'appuie sur la théorie du sentiment d'efficacité personnelle de Bandura (2003). Le programme de formation inclut des modules sur l'observation de modèles qui ont obtenu des expériences positives dans : la transmission de rétroaction positive, négative et constructive (*enactive mastery experiences*), l'expérimentation active des tâches associées à la transmission de la rétroaction (*vicarious learning/modeling*) et le *coaching* sur la façon de transmettre de la rétroaction constructive (*verbal persuasion*). Plus spécifiquement, les apprenants sont exposés à diverses expériences concluantes en matière de transmission de rétroaction positive et négative. Au terme du visionnement de l'enregistrement vidéo, les apprenants et le formateur discutent des comportements spécifiques qui ont contribué au succès de la transmission de la rétroaction positive, négative et constructive. Cette démarche vise deux objectifs : (1) orienter l'attention des apprenants sur la façon dont le modèle effectue la transmission de la rétroaction et (2) utiliser la persuasion verbale afin de convaincre les apprenants qu'ils sont capables de gérer efficacement une entrevue d'évaluation lorsque des situations potentiellement difficiles surgissent. Enfin, les apprenants participent à des jeux de rôle de manière à acquérir les compétences requises pour transmettre de la rétroaction constructive. À l'aide d'une rétroaction instructive, les apprenants répètent les multiples jeux de rôle jusqu'au moment où ils maîtrisent les compétences associées à la transmission d'une rétroaction positive, négative et constructive.

Une culture positive de rétroaction contribue à accroître la transmission régulière de la rétroaction (et le *coaching*). Une rétroaction plus fréquente permet de modifier les plans, les priorités et les cibles afin de s'adapter aux attentes des superviseurs et de l'organisation. Compte tenu de sa nature informelle, la culture positive de rétroaction

permet de contourner la rigidité des processus formels d'évaluation et de gestion du rendement. Les superviseurs sont davantage accessibles auprès des employés. Il y a également une valorisation de la sollicitation à l'égard de la rétroaction (Cardy, 2015; Chawla et coll. 2015). La qualité du processus de rétroaction informelle contribue à rendre le processus formel d'évaluation du rendement plus efficace.

Le modèle de médiation souligne l'importance du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur ou du superviseur en tant que variable médiatrice entre la culture positive de rétroaction et les comportements de transmission régulière de rétroaction informelle. Les superviseurs interprètent les multiples normes (comportements acceptables) et valeurs de la culture favorable de rétroaction (approche bienveillante, *coaching*, etc.) afin d'orienter leurs actions managériales. Ils maîtrisent et appliquent les orientations de la culture positive de rétroaction au moyen de la diffusion régulière de la rétroaction informelle (Van Waeyenberg, Decremer et Anseel, 2015).

Marchionni (2003) a proposé une mesure comportementale de la transmission de la rétroaction informelle. Nos données empiriques concernant les corrélations partielles démontrent que les dimensions de la rétroaction verbale et non verbale (négative ou positive) ne sont ni associées à la culture positive de rétroaction (une fois le contrôle statistique fréquence de la rétroaction informelle ou des contacts informels de rétroaction) ni à la culture de rétroaction. Des analyses supplémentaires révèlent que les corrélations bivariées ne sont pas significatives au moment de l'exploration de la relation entre la culture de rétroaction et les diverses dimensions de rétroaction verbale et non verbale (négative ou positive). La culture de rétroaction représente la conception et la représentation de la performance en milieu de travail. Elle s'appuie sur des inférences par rapport à une multitude de situations en matière de gestion du rendement. Le sentiment important d'efficacité personnelle du superviseur ainsi que ses

comportements lors du processus de rétroaction (valorisation des employés, valeur de la reconnaissance) constituent la manifestation visible de la culture de rétroaction.

Cependant, il subsiste des relations bivariées positives entre le sentiment d'efficacité personnelle du superviseur et les diverses dimensions d'une rétroaction verbale et non verbale (négative ou positive). Il est approprié de mettre en évidence plusieurs sources d'attitudes liées au sentiment important d'efficacité personnelle de l'évaluateur à transmettre différentes formes de rétroaction informelle de nature verbale et non verbale : (1) les superviseurs produisent des évaluations précises car ils croient être capables de transmettre de la rétroaction négative ou critique; (2) les superviseurs sont confortables à transmettre de la rétroaction négative puisqu'ils croient que l'organisation (i.e. la culture favorable de rétroaction) est réceptive à leur effort de produire des évaluations ou une rétroaction précises; (3) les superviseurs peuvent anticiper des retombées positives en confrontant un subordonné dont la performance est marginale. Murphy, Cleveland et Hanscom (2018) recommandent aux praticiens de ne pas négliger les éléments de base d'une évaluation du rendement efficace ou d'une rétroaction optimale : (1) une évaluation fondée sur une analyse rigoureuse des tâches et des responsabilités; (2) une méthode d'évaluation bien développée; (3) des évaluateurs bien formés; (4) une saine gestion du système d'évaluation du rendement au moyen d'une culture favorable de rétroaction et; (5) des gestionnaires motivés à s'investir dans la gestion de la performance.

Les résultats associés à la vérification des divers modèles de médiation démontrent que la rétroaction informelle de nature non verbale (positive ou négative) n'est pas une approche pertinente dans le cadre de la gestion du rendement. La rétroaction de nature non verbale (positive ou négative) peut susciter une diversité d'interprétation parmi les subordonnés. Whitaker, Dahling et Levy, (2007) constatent une relation positive entre l'environnement favorable de rétroaction et la clarté des mandats parmi les

subordonnés. Le dialogue continu entre le superviseur et les employés sur la détermination et l'adaptation des normes de performance au contexte de travail constitue la voie privilégiée. Plutôt que d'explorer la rétroaction non verbale, il peut s'avérer avantageux d'explorer les tactiques de gestion des impressions des superviseurs au moment de la transmission de la rétroaction informelle (Bélen et coll. 2007; Kacmar, Wayne et Wright, 2009). Au moment du processus de rétroaction, le superviseur vise notamment à gérer les impressions de ses subordonnés à son égard. Ainsi, il peut agir comme un modèle dans la transmission de la rétroaction informelle afin d'accroître le respect et l'appréciation affective de ses subordonnés à son égard. Auprès de ses employés, le superviseur peut également souligner les valeurs réciproques en matière de gestion du rendement. En effet, la culture de rétroaction oriente aussi bien le mode de fonctionnement que les normes informelles partagées par les superviseurs et les employés.

Conformément aux recommandations de Dimotakis, Mitchell et Maurer (2017), l'élaboration d'un score composite des dimensions « *feedback* positif verbal » et « *feedback* négatif verbal » de mesure comportementale associée à la rétroaction informelle a été pertinente au moment de l'analyse des modèles de médiation. Les données empiriques révèlent un effet indirect du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur dans le cadre de la relation entre la culture favorable de rétroaction et la transmission de rétroaction informelle (à l'aide du score composite). La rétroaction comprend simultanément une valence positive et négative. La rétroaction positive se concentre sur la reconnaissance. La rétroaction négative repose sur une critique constructive (et fondée sur un plan d'action d'apprentissage et d'amélioration de la performance au travail). La rétroaction négative vise à réduire l'écart entre la performance actuelle et la performance souhaitée selon les attentes du superviseur (ou de l'organisation). La rétroaction négative est transmise avec tact en soulignant l'accompagnement dans le succès de l'employé. La rétroaction négative (constructive)

n'adopte pas une approche destructrice. Il subsiste un paradoxe en matière de rétroaction négative (Gregory et Levy, 2015). Les employés rejettent généralement la rétroaction négative. Une évaluation ou une rétroaction satisfaisante est parfois perçue par les subordonnés comme étant un résultat défavorable ou une rétroaction négative (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Pourtant, la rétroaction négative (constructive) représente un levier important dans l'amélioration du rendement au travail.

5.1 Contribution théorique

Sur le plan théorique, cette recherche a permis d'approfondir les connaissances notamment sur l'incidence d'une culture positive de rétroaction sur le sentiment d'efficacité personnelle du superviseur et ses comportements de transmission de rétroaction informelle en milieu de travail. Au-delà d'une analyse des corrélations bivariées, l'étude progresse vers l'exploration des mécanismes de médiation ou d'effet indirect entre la culture de rétroaction et une diversité de résultats au travail. Cette démarche favorise le développement du réseau nomologique des principales variables de la présente étude.

Compte tenu des rares études sur le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur, notre étude contribue à l'avancement des connaissances scientifiques sur l'incidence de cette variable sur l'efficacité du processus de gestion du rendement. La documentation scientifique recommande généralement les programmes de formation afin de réduire les erreurs d'évaluation, d'accroître la précision des évaluations et d'obtenir un cadre de référence commun parmi les évaluateurs sur la nature de la performance insatisfaisante, satisfaisante et supérieure. Toutefois, il subsiste une rareté d'études sur la formation des évaluateurs qui intègrent cette composante du développement du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur.

La première compétence du gestionnaire consiste à se croire capable de gérer : (1) le processus d'évaluation du rendement; (2) les conséquences de l'évaluation du rendement ainsi que : (3) les émotions des employés lors de la rétroaction. Le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur favorise son bien-être émotionnel et le bien-être des subordonnés lors de la gestion du rendement. La culture favorable de rétroaction possède donc une incidence positive sur une variété de résultats au travail à l'aide du mécanisme psychologique fondé sur le rôle du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur.

La rétroaction permet de générer une amélioration du rendement parmi les employés, de la perception d'équité à l'égard du processus d'évaluation du rendement, de l'engagement au travail (engagement affectif), de la mobilisation des ressources humaines et du bien-être en milieu de travail dans seulement 30 % des cas.(Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Notre étude démontre qu'une culture positive et bienveillante de rétroaction informelle peut potentiellement réduire les conséquences négatives (ou les surprises négatives) en matière d'évaluation annuelle du rendement. Les écarts de rendement sont rapidement corrigés dans le cadre de la rétroaction informelle. La rétroaction formelle est insuffisante pour assurer le succès des pratiques de gestion du rendement dans l'organisation.

5.2 Les retombées pratiques

Au niveau des implications managériales, cette étude met en relief l'importance pour une organisation d'être munie d'une culture favorable de rétroaction. De plus, les gestionnaires sont considérés comme les intervenants de premier plan dans la valorisation d'une culture (environnement) favorable de rétroaction. Ils seront en mesure d'observer les retombées positives de leur investissement en matière de gestion

du rendement (rétroaction formelle et informelle) sur les attitudes, comportements et émotions des employés (St Laurent, 2015).

Sur un plan pratique, les mesures de culture (environnement) de rétroaction et de sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur permettent de définir les besoins de formation et de développer les habiletés des gestionnaires à transmettre de la rétroaction formelle et informelle.

Le sentiment d'efficacité personnelle du superviseur lors du processus de gestion du rendement est associé également au courage managérial du superviseur.

Un superviseur courageux a davantage confiance en ses capacités à gérer la performance des membres de son équipe de travail. Il sera notamment moins anxieux par rapport aux réactions émotionnelles des subordonnés lors du processus d'évaluation du rendement (Deschênes et Capovilla, 2016). Par ailleurs, le superviseur choisira des stratégies efficaces pour une transmission optimale de la rétroaction. Cette démarche favorise un meilleur contrôle du déroulement de l'entrevue d'évaluation et assure le succès de celle-ci. Enfin, le superviseur adopte un encadrement rigoureux afin d'accompagner les subordonnés vers le succès au travail.

La transmission de la rétroaction exige de la persévérance à l'égard des nombreux obstacles émotionnels associés au processus d'évaluation du rendement. Il y a régulièrement une prise de risque lors de la transmission de la rétroaction. En effet, le superviseur doit probablement gérer des employés difficiles ou fournir de la rétroaction négative ou critique selon les circonstances. La préparation du superviseur est donc cruciale afin d'anticiper et gérer les conséquences indésirables de la rétroaction sur lui-même et les subordonnés.

En somme, il existe une relation importante entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et le courage managérial lors de la transmission de la rétroaction. Le courage managérial exige donc une appréciation personnelle du superviseur à l'égard du risque à transmettre de la rétroaction négative ou critique. De plus, le courage managérial s'appuie sur la gestion des attitudes du superviseur à l'égard des défis ou des enjeux émotionnels en matière de gestion du rendement. Finalement, le courage managérial repose sur la motivation du superviseur à défendre ses évaluations du rendement à l'aide de faits (Harbour et Kisfalvi, 2014; Vadnais, 2013).

La culture de rétroaction contribue à configurer le style de leadership transformationnel et transactionnel des gestionnaires lors du processus de gestion du rendement (Tuytens et Devos, 2012; Waldman, Bass et Einstein, 1987). Selon Doucet, Simard et Tremblay (2008), le leadership transformationnel encourage les employés à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation. Il subsiste quatre dimensions essentielles à cette forme de leadership. Tout d'abord, l'influence idéalisée constitue la capacité du gestionnaire à motiver ses employés, en étant un modèle (cohérence entre le discours fondé sur le soutien auprès des employés et les comportements de *coaching* ou de facilitation auprès des employés). La légitimité du gestionnaire repose notamment sur ses compétences et sa forte intégrité. Le gestionnaire va au-delà de ses intérêts personnels pour le bien de l'organisation et des employés. La motivation inspirationnelle représente la seconde dimension du leadership transformationnel. Cette dimension se concentre sur la capacité du gestionnaire à motiver les employés en donnant un sens et des défis au travail. Le gestionnaire communique une vision inspirante du travail et des objectifs au travail. La troisième dimension du leadership transformationnel fondée sur la stimulation intellectuelle favorise une démarche de solutions constructives et positives des divers problèmes en milieu de travail. En dernier lieu, la considération individuelle représente la capacité du gestionnaire à tenir compte des besoins des subordonnés.

Plus particulièrement, le gestionnaire communique avec ses employés en leur donnant des avis et conseils et en leur offrant le soutien dont ils ont besoin. Cette forme de soutien fondé sur le coaching permet aux employés de se développer (Bertholet, 2008).

Le gestionnaire adopte également un style de leadership transactionnel au moment de la transmission de la rétroaction formelle et informelle. Le gestionnaire communique clairement ses attentes à ses subordonnés et récompense ou punit selon l'atteinte des objectifs fixés. Une telle approche s'inscrit avantageusement dans la composante associée à la reconnaissance contingente du leadership transactionnel. Le gestionnaire clarifie donc les tâches et les objectifs du travail pour ensuite reconnaître ou récompenser l'employé qui les accomplit de façon satisfaisante (Doucet, Simard et Tremblay, 2008). Cette rétroaction est valorisée lors du processus de gestion du rendement.

La culture de rétroaction encourage simultanément le leadership transformationnel et le leadership transactionnel selon les circonstances et la nature de la performance parmi les employés. Tuytens et Devos (2012) démontrent que l'application de ces deux formes de leadership augmente l'utilité et la satisfaction des subordonnés à l'égard de la rétroaction.

5.3 Limites méthodologiques

Il est important de mettre en évidence quelques limites de l'étude. Malgré la puissance statistique suffisante pour réaliser des corrélations partielles et des modèles de médiation, la taille de l'échantillon ($n = 65$) limite la généralisation des données actuelles (Hayes, 2018; Murphy, Myors et Wolach, 2014). Un nombre plus important de répondants aurait été nécessaire afin de conclure à la validité complète des

instruments de mesure et des résultats empiriques. Plus particulièrement, l'usage des analyses factorielles exploratoires (avec rotation oblique) est pertinent lors des premières étapes du processus de validation du construit (Flora et Flake, 2017). L'analyse factorielle exploratoire (AFE) ne permet pas de valider une structure factorielle, mais de la faire émerger. L'interprétation de la signification des facteurs, du nombre d'énoncés retenus par facteur et du nombre de facteurs à retenir se font *a posteriori*. Les résultats de l'AFE favorisent l'application ultérieure de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) afin de valider ou de confirmer la structure dimensionnelle des échelles. En effet, l'AFC confronte la théorie aux données du terrain au moyen de la validation d'un modèle de mesure ou des dimensions liées aux multiples échelles. Dans le cadre d'une AFC, le nombre de facteurs, la structure factorielle (i.e. la nature des énoncés qui sont associés aux différents facteurs) ainsi que la nature des corrélations entre les facteurs sont définis préalablement de manière à établir dans quelle mesure les multiples dimensions proposées (le modèle théorique) s'harmonisent aux données empiriques (Lance et Vandenberg, 2002; Roussel et coll. 2002). Des études supplémentaires doivent donc poursuivre le processus de validation francophone des différentes mesures de la présente étude actuelle.

La vérification empirique des hypothèses de recherche repose sur un devis transversal. Une telle approche méthodologique ne permet pas d'établir la causalité entre les variables. Les études additionnelles sur les facteurs prédictifs (les antécédents) de la culture de rétroaction permettront potentiellement de configurer des devis de nature longitudinale. Cette démarche permettra de mieux comprendre comment la culture de rétroaction produit différents comportements et attitudes au travail (clarification des rôles, nature de la rétroaction informelle, meilleur climat de travail ou amélioration du rendement individuel ou de l'équipe de travail). L'étude des prédicteurs de la culture de rétroaction et du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (par exemple, la perception de soutien organisationnel; la nature des pratiques en gestion des ressources

humaines dont les récompenses et la reconnaissance) facilite la conception des devis de recherche longitudinale (Whitaker, Dahling et Levy, 2007; Levy et coll. 2017).

5.4 Voies futures de recherche

Il sera approprié de réaliser dans le futur diverses études afin d'approfondir les connaissances concernant les concepts de culture (environnement) de rétroaction, de sentiment d'efficacité personnelle du superviseur ou de rétroaction informelle. L'étude des prédicteurs et des retombées de ses différentes variables constitue une voie de recherche prioritaire dans la compréhension des attitudes et des comportements de l'évaluateur et de l'évalué lors du processus de gestion du rendement. Une telle démarche est essentielle si nous désirons améliorer la contribution de la recherche à la pratique professionnelle des évaluations du rendement.

Ces études supplémentaires devraient explorer davantage l'incidence de la culture de rétroaction et du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur sur une multitude de mesures qualitatives relatives à l'efficacité du processus d'évaluation et de gestion du rendement (Keeping et Levy, 2000). Plus particulièrement, il serait approprié d'explorer l'incidence de ces variables sur la perception de précision des évaluations (capacité du superviseur à identifier les zones de développement parmi les subordonnés; distinguer les meilleurs employés de ceux dont la performance est marginale), la perception de justice interactionnelle, procédurale et distributive, le désir des subordonnés d'améliorer leur performance au travail, et sur la satisfaction à l'égard de la rétroaction ou l'engagement au travail. Les attitudes positives des employés à l'égard de la gestion du rendement constituent des indicateurs solides de la légitimité, de la viabilité ou du succès à long terme du processus de rétroaction par rapport aux indices

conventionnels de précision des évaluations et d'erreurs d'évaluation (Levy et coll. 2018).

La transmission de la rétroaction négative (critique) est inhérente à une culture (environnement) favorable de rétroaction. Une exploration plus approfondie de cette dimension (la transmission de la rétroaction négative) permettrait de déterminer si la nature de cette dimension est attribuable à la gestion d'un employé difficile, au rejet de la rétroaction négative (constructive) par l'employé afin de protéger son égo ou à des comportements de type « micro-gestion » du superviseur malgré les qualités professionnelles de haut calibre du subordonné.

Il peut s'avérer avantageux d'analyser davantage les variables modératrices telles que les styles d'orientation des employés (développement et maîtrise des apprentissages; orientation axée sur la performance – valorisation exclusive de la rétroaction positive; orientation d'évitement de la rétroaction) ainsi que l'orientation ou la réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction dans les prochains modèles (prédicteurs et conséquences) de la culture (environnement) de rétroaction, du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur et du processus de rétroaction informelle (Gregory et Levy, 2015; Lauzier et Haccoun, 2010).

Il est approprié d'explorer la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur, son inconfort, le trait « agréabilité » de l'évaluateur et ses habiletés politiques. Il nous apparaît plausible que le faible sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (son inconfort) repose sur son agréabilité importante à l'égard des employés ou de sa faible capacité à influencer les employés difficiles et à maximiser la réussite de leurs objectifs personnels et des objectifs organisationnels. Un haut niveau d'agréabilité du superviseur contribue à éviter les conflits lors du processus de rétroaction (négative) et à rechercher l'approbation des employés lors de la gestion du

rendement. L'élaboration d'un modèle des anticipations du superviseur à l'égard de la réaction des employés à l'égard de la rétroaction (négative) ainsi que des stratégies pour composer avec l'inconfort associé au processus de rétroaction constitue une voie prometteuse de recherche.

L'expérience de l'évaluateur peut s'avérer une variable modératrice dans un modèle complet des antécédents et des conséquences du sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur (Murphy, 2013). Les gestionnaires inexpérimentés ont davantage tendance à évaluer avec précision leurs employés. Au fur et à mesure qu'ils se familiarisent avec leurs mandats et responsabilités managériales, ils deviennent moins préoccupés par l'émission d'évaluations précises. Les gestionnaires expérimentés adoptent davantage une approche politique ou stratégique au moment du processus d'évaluation du rendement (comment je peux motiver et améliorer le rendement des employés?). Les gestionnaires expérimentés apprennent très rapidement que l'évaluation du rendement constitue d'abord et avant tout un outil de gestion pour améliorer le rendement au travail. Un bon superviseur « politicien » entretiendra de bonnes relations avec ses employés. Les employés obtiennent des récompenses importantes (bien que l'évaluation indulgente ne soit pas justifiée). Le superviseur complaisant encourage ses employés à s'améliorer. Les évaluations indulgentes produisent des obligations informelles parmi les employés (à l'égard de leurs superviseurs) et favorisent probablement une amélioration de la performance au travail. Une telle hypothèse concernant le développement des leaders en matière d'évaluation et de gestion du rendement exige des études supplémentaires.

Les mesures proviennent de questionnaires auto-rapportés. Il peut s'avérer avantageux d'examiner l'incidence de la culture (environnement) de rétroaction générée par les collègues de travail sur les attitudes et le rendement au travail des employés. Cette voie de recherche semble fructueuse puisque la collaboration, la mobilisation du personnel

et le travail d'équipe sont importants dans les organisations (Steelman et coll. (2004). Il peut s'avérer intéressant de vérifier dans quelle mesure les employés sont réceptifs à la rétroaction des collègues de travail. Une telle démarche exigera probablement de former convenablement les collègues de travail à la gestion du rendement et de la rétroaction.

Il est pertinent de poursuivre la validation de la mesure comportementale associée à la transmission de la rétroaction informelle, de même qu'il est pertinent de vérifier dans quelle mesure de l'investissement du superviseur lors du processus de rétroaction informelle serait étroitement lié à sa théorie implicite des subordonnés (ou à sa conception des variations possibles en matière de performance au travail) (Kam et coll. 2014). Un superviseur peut s'engager davantage dans le processus de rétroaction informelle lorsqu'il croit que les subordonnés peuvent modifier positivement leur trajectoire de performance au travail. À l'opposé, le superviseur qui postule que les subordonnés possèdent des caractéristiques stables ou fixes (aucun changement possible) ne s'engagera pas dans un processus régulier de rétroaction informelle. À la lumière de corrélations partielles, des études supplémentaires sont souhaitables afin de mieux comprendre le rôle de la rétroaction non verbale lors du processus de rétroaction.

CONCLUSION

La documentation scientifique explore traditionnellement l'évaluation du rendement selon une perspective psychométrique ou de la mesure. Les études se concentrent essentiellement sur l'importance de la précision ou de la validité des évaluations du rendement. L'évaluation du rendement repose généralement sur l'appréciation des caractéristiques pertinentes du rendement individuel. Durant les années 1960 à 1990, les études se sont appuyées sur trois principaux champs d'investigation afin d'améliorer les habiletés (ou la compétence) des superviseurs et, par ricochet, la précision des évaluations du rendement. Le premier champ d'investigation porte sur l'élaboration des méthodes d'évaluation. Plusieurs auteurs proposent et mesurent l'efficacité à l'aune d'une diversité de méthodes d'évaluation fondées sur les comportements (par exemple : BOS, BARS) (Tziner, Joanis et Murphy, 2000). De nombreuses études ont également vérifié les retombées de divers systèmes d'évaluation multi-source sur l'amélioration du rendement au travail (Smither, London et Reilly, 2005). Le second champ d'investigation valorise la conception des programmes de formation des évaluateurs afin que les superviseurs puissent maîtriser les différentes tâches associées à l'évaluation et à la gestion du rendement (MacDonald et Sulsky, 2009; Roch et al. 2012; Woehr et Huffcutt, 1994). L'étude des processus cognitifs des évaluateurs constitue le troisième champ d'investigation. Plusieurs études se sont penchées sur le traitement de l'information lors de l'évaluation du rendement, les mécanismes d'observation du rendement ainsi que sur les biais cognitifs de l'évaluateur (DeNisi, 1996). Malgré l'abondance des recherches dans chacun des champs d'investigation, il subsiste une insatisfaction des superviseurs et des employés à l'égard de l'évaluation et de la gestion du rendement. Ni les méthodes d'évaluation,

ni la formation des évaluateurs ou le traitement rigoureux des informations sur le rendement au travail ne contribuent à une amélioration tangible et visible de la validité des évaluations (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). L'évaluation du rendement ne reflète pas toujours le rendement réel des employés. Il demeure une diversité de facteurs organisationnels, sociaux, politiques et affectifs qui peuvent influencer la nature du processus d'évaluation du rendement.

Tandis que les chercheurs définissent l'efficacité de l'évaluation du rendement à l'aide de différents indices psychométriques (précision des évaluations, effet de halo, indulgence, tendance centrale, etc.) et de la capacité des superviseurs à distinguer les différents niveaux de rendement parmi les employés (discerner les points forts et les zones de développement des employés), les superviseurs se préoccupent davantage des conséquences de l'évaluation sur le rendement et la motivation des subordonnés.

Les superviseurs visent à réaliser un certain nombre d'objectifs personnels au moment de l'évaluation du rendement (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Ces objectifs influencent potentiellement la volonté des superviseurs à manipuler les évaluations du rendement. Les superviseurs se préoccupent de l'amélioration du rendement des employés, c'est pourquoi ils valorisent des évaluations précises du rendement, qui ne doivent pas constituer un obstacle à la manifestation des objectifs de maintien ou d'amélioration du rendement au travail. Or, des évaluations précises peuvent compromettre l'amélioration du rendement au travail. Les superviseurs composent également avec des objectifs interpersonnels lors du processus d'évaluation du rendement. Ils sont sensibles aux retombées des évaluations du rendement auprès de leurs subordonnés et des membres de l'organisation. Les évaluations précises ne doivent pas nuire au climat de travail. Les superviseurs tentent de concrétiser plusieurs objectifs stratégiques au moyen des évaluations du rendement. La formulation d'évaluations positives du rendement atteste de la qualité du rendement de l'équipe de

travail. À l'aide de ces évaluations favorables, les superviseurs transmettent un message auprès de la direction de l'organisation : « Nous sommes efficaces dans la gestion des personnes en milieu de travail ». Finalement, les évaluateurs poursuivent des objectifs intériorisés lors du processus d'évaluation du rendement. Plus spécifiquement, les superviseurs possèdent une multitude de conceptions ou de valeurs personnelles qui orientent leur façon d'effectuer des évaluations de rendement. Par exemple, plusieurs superviseurs croient qu'ils doivent s'en tenir à des normes exigeantes en matière d'évaluation et de gestion du rendement. Par conséquent, ils produisent des évaluations sévères à l'ensemble de leurs employés. À l'opposé, les superviseurs qui sont d'avis que les employés fournissent généralement un bel effort au travail seront davantage indulgents à l'égard de l'ensemble de leurs employés (Murphy et al. 2004; Murphy et al., 2003; Wang et al. 2010; Wong et al., 2007).

L'inconfort à fournir de la rétroaction négative auprès des subordonnés peut vraisemblablement expliquer en partie la difficulté à gérer la performance des employés. Plusieurs superviseurs adoptent l'option de ne pas fournir de la rétroaction à leurs subordonnés. Un tel comportement se manifeste particulièrement auprès des employés dont la performance est insatisfaisante ou médiocre. Les gestionnaires sont indulgents au moment de l'évaluation du rendement afin de réduire l'anxiété liée à la transmission de la rétroaction négative. Enfin, l'indulgence des évaluateurs constitue un comportement privilégié visant à diminuer les conséquences négatives de l'évaluation du rendement telles que la détérioration du climat de travail, la confrontation potentielle avec un subordonné peu réceptif à la rétroaction négative ou la diminution de la motivation des subordonnés (Murphy, 2013; Spence et Keeping, 2016).

L'inconfort de l'évaluateur représente une dimension du sentiment d'efficacité personnelle de celui-ci. Une mesure d'efficacité personnelle permet de vérifier si le

superviseur croit qu'il possède l'information, les outils et les aptitudes nécessaires pour réaliser convenablement la tâche d'évaluer les subordonnés. La gestion de situations difficiles en évaluation du rendement, telles que la transmission d'une rétroaction négative ou d'une rétroaction constructive, constitue vraisemblablement une aptitude essentielle à acquérir dans le cadre de l'évaluation du rendement. Les évaluateurs qui possèdent un faible sentiment d'efficacité personnelle seront moins motivés à produire des évaluations rigoureuses ou à s'investir dans un processus régulier de rétroaction formelle et informelle. Ces mêmes superviseurs peuvent également qualifier l'exercice de transmission de rétroaction formelle et informelle « d'activité sans importance » puisqu'ils n'ont pas été suffisamment sensibilisés aux diverses aptitudes requises pour réaliser soigneusement l'évaluation du rendement (Napier et Latham, 1986).

La culture de rétroaction ainsi que les normes informelles en matière de gestion du rendement et de rétroaction influencent les attitudes des superviseurs à l'égard du contexte d'évaluation du rendement. Il est possible que la manipulation volontaire des évaluations repose sur une culture de rétroaction qui ne valorise pas la gestion du rendement. Malgré le discours organisationnel sur l'importance de la rétroaction et de la gestion du rendement, les tâches associées à ces activités ne sont pas véritablement valorisées ou récompensées dans la pratique courante (Napier et Latham, 1986). Plus particulièrement, les superviseurs sont très peu récompensés lorsqu'ils réalisent une gestion assidue du rendement au travail (au moyen du *coaching*). Par ailleurs, il n'y a pas de sanctions lorsque les superviseurs bâclent les évaluations du rendement et le processus de rétroaction (Cleveland, Lim et Murphy, 2007).

Les organisations implantent des systèmes d'évaluation et de gestion du rendement qui génèrent du mécontentement chez les superviseurs et les employés. En effet, les superviseurs détestent réaliser des évaluations du rendement ou transmettre de la rétroaction formelle et informelle. De leur côté, les employés craignent la période

d'évaluation ou la rétroaction (négative ou critique). Malgré l'ampleur des investissements financiers et humains en matière d'élaboration et d'implantation des processus de gestion du rendement et de la rétroaction, les organisations retirent bien peu de bénéfices de cette démarche d'appréciation du personnel (Murphy, 2013).

Une meilleure compréhension de l'incidence du contexte organisationnel, social, politique et affectif de l'évaluation et de la gestion du rendement sur les attitudes et les comportements des superviseurs et des employés est nécessaire (Ferris et al., 2008; Pichler, 2012; Levy et Williams, 2004). Une telle recherche répondrait davantage aux préoccupations des praticiens. Les superviseurs ne possèdent pas toujours les habiletés nécessaires pour gérer la rétroaction en milieu de travail. Un processus d'évaluation et de gestion du rendement fondée sur une approche bureaucratique ou administrative n'encourage pas les superviseurs à s'engager activement dans un processus de rétroaction informelle auprès des employés.

Notre étude s'inscrit avantageusement dans l'étude du contexte social de l'évaluation du rendement. En effet, l'exploration de la culture ou de l'environnement de rétroaction, du sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs à transmettre de la rétroaction négative ainsi que des comportements de transmission de rétroaction informelle apporte une contribution particulière dans l'amélioration de l'efficacité du processus de gestion du rendement ou de la rétroaction. Une culture ou un environnement favorable de rétroaction (sous la forme d'un soutien organisationnel à l'égard du développement de la performance et du succès des employés) ainsi que la maîtrise des habiletés en matière de transmission de rétroaction négative permettent une gestion plus efficace de la performance des employés et des conséquences de l'évaluation.

En s'appuyant sur l'exploration du contexte social de l'évaluation du rendement ainsi que sur la théorie socio-cognitive de Bandura (2003), notre étude démontre une relation positive entre le contexte social de l'évaluation (environnement ou culture favorable de rétroaction), le sentiment important d'efficacité personnelle (faible inconfort à transmettre de la rétroaction négative) et les conséquences positives de l'évaluation du rendement sous la forme d'une transmission régulière et bienveillante de la rétroaction informelle.

Les gestionnaires ont un choix stratégique à faire lorsqu'ils effectuent des évaluations de rendement ou qu'ils transmettent de la rétroaction. Ils peuvent formuler de la rétroaction ou des évaluations précises, sévères et brutales. Cependant, il y a de bonnes raisons de croire que les évaluations précises, sévères et brutales risquent davantage de nuire à la gestion du rendement. L'évaluation et la gestion du rendement s'inscrivent dans un processus de motivation et de communication. Les superviseurs doivent devenir de bons agents politiques. Ils feront preuve de prudence et de jugement en pondérant les avantages et les inconvénients de la rétroaction négative. Les évaluations ou la rétroaction précises ne doivent pas représenter un obstacle à l'amélioration du rendement au travail et au maintien d'un bon climat de travail.

Plusieurs organisations intègrent les programmes de formation des évaluateurs au le processus de développement des leaders ou des cadres supérieurs. Il est approprié de modifier nos approches conventionnelles en matière de formation des évaluateurs. Au lieu d'élaborer un module de formation qui insiste sur la nécessité des évaluations précises (qui auront probablement des retombées négatives sur les superviseurs et les employés), nous devrions davantage insister sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle des superviseurs à composer efficacement avec les situations interpersonnelles difficiles lors du processus d'évaluation du rendement, et la promotion d'une culture ou d'un environnement favorable de rétroaction qui génère le

meilleur de chacun des employés (Brutus, Fletcher et Baldry, 2009; London et Smither, 2002; Bernardin et Villanova, 2005; Steelman, Levy et Snell, 2004; Whitaker, Dahling et Levy, 2007; Rosen, Levy et Hall, 2006).

En résumé, les organisations doivent être moins obsédées par les évaluations précises et l'élimination des erreurs d'évaluation. L'enjeu fondamental est d'encourager un environnement favorable de rétroaction ainsi qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle fondé, notamment, sur de bons comportements politiques de la part du superviseur lors du processus d'évaluation du rendement afin d'améliorer le rendement au travail. Les évaluations précises ne constituent pas la principale finalité d'un système d'évaluation et de gestion du rendement.

Quelques études soulignent que les multiples pratiques actuelles d'évaluation et de gestion du rendement sont fortement critiquées puisqu'elles sont peu utiles à l'amélioration et à la progression de la performance au travail (Doucet, 2016). L'insatisfaction des usagers (organisation, superviseurs et employés) à l'égard du processus d'évaluation (faible perception d'équité procédurale, interpersonnelle ou distributive) ainsi que les faibles bénéfices associés à la gestion du rendement sur l'amélioration de l'engagement au travail et des attitudes positives au travail contribuent à faire constater que de nombreuses organisations désirent abandonner totalement l'évaluation et la gestion du rendement. Cependant, l'implantation d'une culture ou d'un environnement favorable de rétroaction ainsi que le développement du sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs (et des employés) à gérer le processus de rétroaction constituent une voie alternative à l'impopularité des évaluations et de la gestion du rendement. Il est judicieux de recommander quelques orientations susceptibles de promouvoir une meilleure gestion du rendement dans les organisations (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018) :

- Accepter qu'un employé ne sera jamais excellent sur l'ensemble des critères d'évaluation (Van Woerkom et de Bruijn, 2016).
- Se concentrer sur l'usage optimal des forces (talent), reconnaissance et contribution des employés; orientation vers l'avenir (ne pas se concentrer exclusivement sur les lacunes ou les faiblesses des employés) (Grenier et coll. 2012).
- Gérer les conséquences de l'évaluation du rendement : Le superviseur devient un bon « politicien » afin de mesurer l'incidence de l'évaluation sur lui-même et l'employé (Spence et Keeping, 2016).
- Valider l'évaluation du superviseur grâce à d'autres sources d'évaluation (le superviseur n'a pas toujours raison!) (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018)
- Proposer une formation axée sur le développement de l'efficacité personnelle du superviseur à composer avec les exigences émotionnelles et interpersonnelles de l'évaluation du rendement (Bernardin et Villanova, 2005).
- Reconnaître que l'incidence positive de l'évaluation et de la gestion du rendement sur les attitudes, la motivation, l'engagement au travail, le bien-être des employés, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le dépassement de soi au travail, ainsi que l'amélioration de la performance des employés représente une démarche plus importante que la mesure de la qualité ou de la précision des évaluations (Levy et coll. 2018).
- Récompenser les superviseurs qui participent au développement des employés en s'appuyant sur l'évaluation et la gestion du rendement.
- Refuser l'incompétence en milieu de travail (le cas échéant, mesures non disciplinaires pour insuffisance professionnelle).
- Procéder à une appréciation exacte et à une introspection rigoureuse de l'employé par rapport à sa performance au travail (sans conséquence négative).

- Implanter un environnement favorable de rétroaction et une forte orientation ou réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction.
- En matière de gestion du rendement, rendre imputable le superviseur à l'égard des subordonnés et de l'organisation sur les retombées de l'évaluation (Harari et Rudolph, 2017).
- Faire des cadres supérieurs un modèle en matière d'évaluation et de gestion du rendement. Ils seront évalués rigoureusement sur leurs contributions et résultats au travail.
- Montrer que l'efficacité de la gestion du rendement est fonction de l'attitude positive des subordonnés à l'égard de la rétroaction, de la sollicitation à l'égard de la rétroaction, de leur motivation à répondre à la rétroaction formelle et informelle (modification des comportements et des résultats) ainsi que de leur motivation à améliorer leur rendement au travail.
- Développer la capacité de distinguer les meilleurs employés des employés difficiles. La capacité à cibler les forces et les zones de développement des employés constitue des prédicteurs de la perception de précision des évaluations. L'attitude des subordonnés à l'égard de la rétroaction est fonction de la perception de précision des évaluations (i.e. l'évaluation constitue une représentation précise de la performance au travail) (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018).
- Évaluer les gestionnaires sur leur capacité à transmettre et à gérer la rétroaction et le rendement des employés (au moyen d'un sondage de satisfaction auprès des employés).
- Les bénéfices de l'évaluation et de la gestion du rendement doivent excéder les coûts psychologiques de l'évaluation du rendement (pour un processus optimal du processus d'évaluation et de la gestion du rendement).

ANNEXE A

CERTIFICAT APPROBATION ÉTHIQUE ET AVIS FINAL CONFORMITÉ

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 2723
Certificat émis le: 17-04-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2018) de l'UQAM.

Titre du projet:	Le sentiment d'efficacité du superviseur à transmettre du feedback en tant que médiateur dans le cadre de la relation entre la culture du feedback et la transmission informelle du feedback constructif
Nom de l'étudiant:	Claudia Yvet OJEDA GRANDA
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Denis MORIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 - École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet: Le sentiment d'efficacité du superviseur à transmettre du feedback en tant que médiateur dans le cadre de la relation entre la culture du feedback et la transmission informelle du feedback constructif

Nom de l'étudiant: Claudia Yvet OJEDA GRANDA

Programme d'études: Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)

Direction de recherche: Denis MORIN

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Lettre de consentement (à intégrer au début du questionnaire en ligne)

Responsable du projet : Denis Morin, professeur chercheur en gestion des ressources humaines

Département : Organisation et ressources humaines

École des sciences de gestion de l'Université du Québec à Montréal

Claudia Yvet Ojeda Granda, étudiante à la maîtrise, ESG-UQAM

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Denis Morin CRHA, professeur chercheur (et son étudiante de maîtrise Claudia Yvet Ojeda Granda) vous invite à prendre part à ce projet visant à comprendre le processus de gestion de la rétroaction dans l'organisation. Plus, précisément, il vise à identifier les besoins de développement en matière de gestion du feedback ainsi que d'explorer les améliorations possibles au processus de feedback.

De plus, les résultats généraux seront communiqués au service des ressources humaines afin que des ajustements aux pratiques de gestion du feed-back soient mis en place, si requis.

PROCÉDURE

Votre participation consiste à remplir ce questionnaire au cours duquel il vous sera demandé de donner votre opinion quant aux pratiques de gestion du feedback.

Les données seront analysées de façon entièrement anonyme, ce qui signifie qu'aucune donnée ne permettant de vous identifier ne sera utilisée.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus de gestion du feedback. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude. Le questionnaire ne permet, en aucun cas, d'identifier le répondant. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Vous pouvez également mettre fin au questionnaire à tout moment.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis dans le questionnaire sont anonymes et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux données. Les données seront conservées dans des bases de données accessibles seulement par l'équipe de Denis Morin pour la durée totale du projet.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques, activités pédagogiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement, à moins d'un consentement explicite de votre part.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse Claudia Yvet Ojeda Granda responsable du projet au numéro (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel XXX pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin CRHA (XXX) XXX-XXXX poste XXX ou à l'adresse courriel XXX des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant(e) responsable, ou pour formuler une plainte ou

des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro (XXX) XXX-XXXX poste XXX ou par courriel à : XXX

CONSENTEMENT

Je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante concernant la nature et les conditions de la recherche. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche en ligne est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

J'accepte de participer à cette recherche oui non

ANNEXE C

LE QUESTIONNAIRE

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Bienvenue sur l'étude concernant le processus de feed-back

Le présent questionnaire, d'une durée d'environ 20 min comprend une série d'énoncés pour lesquels nous aimerions connaître votre opinion. Il est important de noter qu'il ne s'agit ni d'un test ni d'une évaluation, les énoncés se veulent généraux. Par conséquent, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. En indiquant le choix qui vous correspond le mieux, répondez à toutes les questions même si certaines d'entre elles vous semblent identiques. Veuillez répondre de façon honnête et spontanée et non en fonction de ce que vous pensez que vous devriez répondre.

Le questionnaire est complètement anonyme.

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Responsable du projet : Denis Morin, professeur chercheur en gestion des ressources humaines
Département : Organisation et ressources humaines
École des sciences de gestion de l'Université du Québec à Montréal

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Denis Morin, professeur chercheur, vous invite à prendre part à ce projet visant à comprendre le processus de gestion du feed-back de la compagnie ABC. Plus précisément, il vise à identifier les besoins de développement en matière de gestion du feed-back ainsi que d'explorer les améliorations possibles au processus de feed-back. De plus, les résultats généraux seront communiqués à la DRH de la compagnie ABC afin que des ajustements aux pratiques de gestion du feed back soient mis en place, si requis.

PROCÉDURE

Votre participation consiste à remplir ce questionnaire au cours duquel il vous sera demandé de donner votre opinion quant aux pratiques de gestion du feed-back. Les données seront analysées de façon entièrement anonyme, ce qui signifie qu'aucune donnée ne permettant de vous identifier ne sera utilisée.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus de gestion du feed-back. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude. Le questionnaire ne permet, en aucun cas, d'identifier le répondant. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Vous pouvez également mettre fin au questionnaire à tout moment.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis dans le questionnaire sont anonymes et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux données. Les données seront conservées dans des bases de données accessibles seulement par l'équipe de Denis Morin pour la durée totale du projet.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques, activités pédagogiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement, à moins d'un consentement explicite de votre part.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse Claudia Yvel Ojeda Grandia responsable du projet au numéro (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel:XXX pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin CRHA (XXX) XXX-XXXX ou à l'adresse courriel XXX des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant(e) responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro (XXX) XXX-XXXX ou par courriel à : XXX

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

* Consentement

- Je consens à participer à cette étude
- Je refuse

CULTURE DU FEED-BACK

Amélioration de la qualité du feed-back

(À la ABC, je considère que ...)

	Pas du tout	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement
Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.	<input type="radio"/>					
Les gestionnaires du secteur précisent les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	<input type="radio"/>					
Il existe des paramètres ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	<input type="radio"/>					
Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indicateurs (financiers ou opérationnels) de secteur et/ou de la compagnie ABC.	<input type="radio"/>					
Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.	<input type="radio"/>					

Valorisation de l'importance du feed-back dans l'organisation

(À la ABC, je considère que ...)

	Pas du tout	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement
Les gestionnaires agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	<input type="radio"/>					
Les gestionnaires du secteur s'assurent que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	<input type="radio"/>					
L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	<input type="radio"/>					
Les gestionnaires du secteur s'assurent que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	<input type="radio"/>					

Ressources disponibles pour favoriser la transmission du feed-back

(Dans mon organisation, je considère que ...)

	Pas du tout	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement
L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que l'accompagnement du gestionnaire du secteur, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	<input type="radio"/>					
Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du soutien ou du coaching par conseil à leurs employés.	<input type="radio"/>					
Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les supérieurs immédiats et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	<input type="radio"/>					
Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment d'autonomie dans la façon d'utiliser le feed-back).	<input type="radio"/>					
L'organisation offre des opportunités de développement aux employés.	<input type="radio"/>					

INDULGENCE DES EVALUATEURS

Dans le cadre du processus de gestion de la performance (contrat de gestion), indiquez la fréquence des motifs qui vous ont incité à accorder une cote de performance plus haute que celle mentionnée de vos employés dans le passé

Réaction négative du subordonné

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté.	<input type="radio"/>				
Parce que vous appréhendez une réaction négative de votre subordonné que vous estimez difficile à gérer.	<input type="radio"/>				

Protéger un employé malgré les difficultés lors du processus d'évaluation de la performance

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
L'employé fait preuve d'amélioration à la fin de la période d'évaluation alors que son rendement global reste passable.	<input type="radio"/>				
Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus.	<input type="radio"/>				
Protéger un employé généralement productif mais qui, pour différentes raisons, connaît temporairement une baisse de rendement.	<input type="radio"/>				
Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels.	<input type="radio"/>				

La détermination du pourcentage d'augmentation salariale lors du processus d'évaluation de la performance

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Accorder aux employés le maximum de récompenses.	<input type="radio"/>				
Éviter de communiquer les problèmes de rendement d'un employé quand les cotes sont susceptibles d'être connues par des personnes externes au secteur.	<input type="radio"/>				
Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé.	<input type="radio"/>				
Accroître l'estime de soi d'un employé.	<input type="radio"/>				
Afin de projeter une image de « gestionnaire efficace » auprès de vos supérieurs hiérarchiques.	<input type="radio"/>				
Afin de ne pas trop prendre de temps à justifier les évaluations de vos subordonnés.	<input type="radio"/>				
Faire en sorte qu'un employé dont le rendement est faible ou qui est mal traité dans le groupe obtienne une promotion à l'extérieur du département.	<input type="radio"/>				

INCONFORT DES GESTIONNAIRES LORS DU FEED-BACK*Sentiment de confiance dans les situations interpersonnelles du processus de feed-back*

	Pas du tout confiant	Très peu confiant	Confiant	Très confiant	Pleinement confiant
Accorder une cote d'évaluation supérieure à des employés qui font preuve de performance exceptionnelle pendant la dernière période d'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accorder une cote d'évaluation inférieure à des employés qui démontrent un niveau de performance insatisfaisant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dire à des employés que je suis inconfortable à adopter un rôle d'évaluateur et de juger de leur performance, si tel est le cas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justifier auprès des employés l'évaluation que je fais de leur rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le processus de gestion de la performance

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants

	Complètement en désaccord	Très en désaccord	Un peu en désaccord	Ni en		Très en accord	Complètement en accord
				désaccord ou en accord	Un peu en accord		
Il existe un soubresaut de la part de la direction de mon organisation lorsqu'il s'agit d'évaluation de la performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de mon organisation fait un effort considérable afin de s'assurer que le système d'évaluation de la performance soit efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de mon organisation considère l'évaluation de la performance comme une nécessité pour atteindre les objectifs d'affaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'évaluation de la performance est administrée selon les bonnes pratiques de gestion par les gestionnaires de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le système d'évaluation de la performance a été implanté d'une manière satisfaisante dans mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Feed-back négatif

Feed-back négatif de nature « verbale »

	Pas du tout/jamais	Un peut/ rarement	Plus qu'à une occasion	Assez souvent	Toujours/régulièrement
Même lorsqu'ils commettent une erreur grave, je dis à mes employés comment ils pourront s'améliorer la prochaine fois.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai pas à dire directement à mes employés que je suis mécontent de leur rendement, car ils le voient par l'expression de mon visage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je suis contrarié par le rendement insatisfaisant d'un employé, tout mon entourage s'en rend compte même si je n'en dis rien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne dis rien; les employés dont le rendement est insatisfaisant semblent s'en rendre compte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne crois pas à la confrontation directe. Je m'arrange pour que les employés apprennent leur erreur de façon indirecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes employés savent, par ma réaction, que leur rendement ne me donne pas satisfaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'utilise une communication non verbale, soit des gestes subtils, pour faire savoir à mes employés que je suis mécontent de leur rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes employés n'ont pas à attendre que je leur dise qu'ils ont commis une erreur grave. Ils le savent aussitôt par mon comportement à leur égard.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Feed-back négatif de nature « non verbale »

	Pas du tout/jamais	Un peut/ rarement	Plus qu'à une occasion	Assez souvent	Toujours/régulièrement
Je suis direct et dis ouvertement à mes employés quels points ils doivent améliorer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Même si c'est délicat, je n'hésite pas à informer mes subordonnés de leurs erreurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes subordonnés ne sont pas surpris lors de leur évaluation de rendement annuelle, car je prends soin de leur faire part sans tarder de toute sous-performance de leur part.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis bien conscient que les employés ne peuvent pas changer leurs comportements s'ils ne connaissent pas les points à corriger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime qu'il est vraiment nécessaire de donner du feed-back qu'aux employés qui ne l'ont pas correctement leurs tâches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes employés peuvent sentir mon mécontentement à leur égard même si je ne leur dis pas directement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Feed-back positif

Feed-back positif de nature « verbale »

	Pas du tout/jamais	Un peu/à rarement	Plus qu'à une occasion	Assez souvent	Toujours/régulièrement
Quand mes employés ont un bon rendement au travail, je prends la peine de les en informer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir de la rétroaction à mes employés représente une importante partie de mon rôle de superviseur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime que les employés ont besoin de recevoir de la rétroaction positive pour améliorer leur rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je donne de la rétroaction positive à mes employés quand ils le méritent, car ils ont ainsi une meilleure opinion d'eux-mêmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends soin de féliciter tout employé qui fait une bonne présentation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je donne beaucoup d'information sur leur rendement aux employés qui commencent dans de nouvelles fonctions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je donne régulièrement de la rétroaction à la totalité des employés, non pas seulement à ceux dont le rendement n'est pas satisfaisant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime qu'il n'est pas vraiment nécessaire de donner de la rétroaction aux bons employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes employés peuvent savoir à quel point leur rendement est bon seulement en observant mon comportement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je suis satisfait du rendement de mes employés, je leur fais savoir de façon indirecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes employés n'ont qu'à regarder l'expression de mon visage pour savoir si je suis satisfait de leur rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je préfère utiliser des moyens subtils pour faire savoir à mes subordonnés que leur rendement est bon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Feed-back positif de nature « non verbale »

	Pas du tout/jamais	Un peu/à rarement	Plus qu'à une occasion	Assez souvent	Toujours/régulièrement
Je ne suis pas le genre de personne à parler directement à mes subordonnés de leur rendement ; je les en informe par mon comportement à leur endroit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes subordonnés peuvent deviner par ma réaction que leur rendement dépasse mes attentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'utilise une communication non verbale, soit des gestes subtils, pour faire savoir à mes employés à quel point je suis ravi de leur travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je suis satisfait du rendement d'un employé, tout mon entourage le sait même si je n'en parle pas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque mes employés ont un rendement qui n'est pas à la hauteur, je les en informe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime qu'il importe d'informer les employés de leur piètre performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INCONFORT DES GESTIONNAIRES

Sentiment de confiance lorsque je donne du feed-back à mes employés

	Pas du tout confiant	Très peu confiant	Confiant	Très confiant	Pleinement confiant
Donner du feed-back en lien avec des normes aux exigences légales (ex: SST).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliser des listes de références (check-list) adéquatement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluer la performance de mes employés en respectant les politiques d'évaluation en vigueur dans l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documenter le feed-back que je transmets à mes employés à l'aide de comportements précis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir du feed-back positif à mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir du feed-back négatif à mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indiquer à mes employés que sa performance doit s'améliorer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clarifier les attentes avec mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixer des objectifs à court terme avec mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixer des objectifs à long terme avec mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Élaborer des stratégies pour aider mes employés à atteindre leurs objectifs professionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discuter de la performance au travail avec mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observer les comportements critiques de façon régulière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documenter le feed-back que je transmets à mes employés à l'aide de comportements précis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les comportements liés à une performance supérieure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les comportements liés à une performance satisfaisante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les comportements liés à une performance insatisfaisante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créer un climat propice à l'échange lorsque je donne du feed-back à mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communiquer un message clair lorsque je donne du feed-back à mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliser un vocabulaire approprié lorsque je donne du feed-back à mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournir des arguments à des employés qui ne sont pas en accord avec le feed-back reçu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INCONFORT DES GESTIONNAIRES (suite)

Sentiment de confiance dans les situations interpersonnelles du processus de feed-back

	Pas du tout confiant	Très peu confiant	Confiant	Très confiant	Pleinement confiant
Faire face à des employés qui sont vexés par la nature du feed-back que je donne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à mes employés qui deviennent défensifs lorsque je leur parle de leurs « points à améliorer ».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demander à des employés de modifier leurs attitudes ou leurs comportements au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui, par leurs attitudes et comportements, détériorent l'atmosphère au moment de la transmission de mon feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui s'emportent avec beaucoup d'émotivité au moment de la transmission de mon feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui insistent pour dire que son auto-évaluation est supérieure à la nature de mon feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui se sentent lésés par la nature de mon feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui ont une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je transmets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire face à des employés qui n'admettent pas qu'ils doivent améliorer certaines dimensions de leur performance (résultats, attitude, comportements, etc.) au moment de la transmission de mon feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dire à des employés qui ont des difficultés interpersonnelles qu'ils doivent trouver une solution pour remédier à la situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Répondre à des employés qui m'accusent d'avoir des partis pris lors de l'évaluation du rendement de mes employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revoir la description de tâche de mes subordonnés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourager mes employés à participer à une rencontre de feed-back.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourager mes employés à s'auto-évaluer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demander à des employés leur point de vue par rapport à mon évaluation de leur performance au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Confiance

Dans quelle mesure, les caractéristiques suivantes sont présentes dans l'organisation

	Pas du tout	Un peu	Modérément	Fortement	Totalement
À la ABC, les gestionnaires et les employés se font confiance	<input type="radio"/>				
À la ABC, il y a de la cordialité entre les gestionnaires et les employés	<input type="radio"/>				
À la ABC, il y a de la coopération entre les gestionnaires et les employés	<input type="radio"/>				
À la ABC, il y a de la cordialité entre les gestionnaires et le syndicat	<input type="radio"/>				

Engagement au travail

Indiquez dans quelle mesure cela s'applique à vous

	À		Assez		Très	
	Jamais	Rarement	l'occasion	souvent	Souvent	constamment
À mon travail, je me sens plein d'énergie	<input type="radio"/>					
À mon travail, je me sens fort et vigoureux	<input type="radio"/>					
Quand je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	<input type="radio"/>					
Je suis enthousiaste à propos de mon travail	<input type="radio"/>					
Mon travail m'inspire	<input type="radio"/>					
Je suis fier du travail que je fais	<input type="radio"/>					
Je me sens heureux quand je travaille intensément	<input type="radio"/>					
Je suis plongé dans mon travail	<input type="radio"/>					
Je me laisse emporter quand je travaille tellement je suis absorbé	<input type="radio"/>					

Feed-back sur la performance des employés

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants

Je suis à l'aise à fournir du feed-back à chacun de mes employés concernant leur capacité à ...

	Complètement en désaccord	Très en désaccord	Un peu en désaccord	Ni en		Très en accord	Complètement en accord
				désaccord	Un peu en accord		
coordonner le travail entre eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communiquer efficacement entre eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se fournir de l'aide entre eux lorsque demandé ou nécessaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gérer efficacement les changements qui affectent leur équipe (ex. : nouveaux membres, projets imprévus, n nouvel environnement de travail).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
acquérir de nouvelles compétences ou ils endossent de nouveaux rôles pour faire face aux changements dans la façon dont leur équipe fonctionne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
répondre de façon constructive aux changements dans la façon dont leur équipe travaille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suggérer des moyens pour rendre leur équipe de travail plus efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
développer des méthodes nouvelles et améliorées pour aider leur équipe de travail à mieux performer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
améliorer la façon dont leur équipe de travail fait les choses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identité

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants

	Ni en						
	Complètement en désaccord	Très en désaccord	Un peu en désaccord	ou en accord	Un peu en accord	Très en accord	Complètement en accord
Lorsque je parle de mon équipe, je dis généralement « nous » plutôt que « eux ».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens les succès de mon équipe comme étant les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens les échecs de mon équipe comme étant les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En général, je suis fier d'être un membre de mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens bien par rapport à mon appartenance à cette équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier d'appartenir à mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon appartenance à cette équipe est une importante part de qui je suis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense souvent au fait que je suis membre de cette équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fait que je sois membre de cette équipe est une partie importante de mon identité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Feed-back avec les employés

À quelle fréquence avez-vous des contacts interpersonnels avec la majorité de vos employés?

- Une fois au moins par mois
 2 à 3 fois par mois
 4 à 7 fois par mois
 2 à 3 fois par semaine
 Pratiquement tous les jours

À quelle fréquence avez-vous des contacts informels de feed-back avec la majorité de vos employés?

- Une fois au moins par mois
 2 à 3 fois par mois
 4 à 7 fois par mois
 2 à 3 fois par semaine
 Pratiquement tous les jours

À quelle fréquence avez-vous des contacts formels de feed-back avec la majorité de vos employés?

- Une fois au moins par mois
 2 à 3 fois par mois
 4 à 7 fois par mois
 2 à 3 fois par semaine
 Pratiquement tous les jours

Pour un employé type (courant, conventionnel), quelle est la proportion de feed-back informel versus du feed-back négatif que vous donnez généralement?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> 100% positif | <input type="radio"/> 60% positif - 40% négatif | <input type="radio"/> 20% positif - 80% négatif |
| <input type="radio"/> 90% positif - 10% négatif | <input type="radio"/> 50% positif - 50% négatif | <input type="radio"/> 10% positif - 90% négatif |
| <input type="radio"/> 80% positif - 20% négatif | <input type="radio"/> 40% positif - 60% négatif | <input type="radio"/> 100% négatif |
| <input type="radio"/> 70% positif - 30% négatif | <input type="radio"/> 30% positif - 70% négatif | |

Pour un employé type (courant, conventionnel), quelle est la proportion de feed-back formel versus du feed-back négatif que vous donnez généralement?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> 100% positif | <input type="radio"/> 60% positif - 40% négatif | <input type="radio"/> 20% positif - 80% négatif |
| <input type="radio"/> 90% positif - 10% négatif | <input type="radio"/> 50% positif - 50% négatif | <input type="radio"/> 10% positif - 90% négatif |
| <input type="radio"/> 80% positif - 20% négatif | <input type="radio"/> 40% positif - 60% négatif | <input type="radio"/> 100% négatif |
| <input type="radio"/> 70% positif - 30% négatif | <input type="radio"/> 30% positif - 70% négatif | |

Pour un employé atypique (difficile), quelle est la proportion de feed-back informel versus du feed-back négatif que vous donnez?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> 100% positif | <input type="radio"/> 60% positif - 40% négatif | <input type="radio"/> 20% positif - 80% négatif |
| <input type="radio"/> 90% positif - 10% négatif | <input type="radio"/> 50% positif - 50% négatif | <input type="radio"/> 10% positif - 90% négatif |
| <input type="radio"/> 80% positif - 20% négatif | <input type="radio"/> 40% positif - 60% négatif | <input type="radio"/> 100% négatif |
| <input type="radio"/> 70% positif - 30% négatif | <input type="radio"/> 30% positif - 70% négatif | |

Pour un employé atypique (difficile), quelle est la proportion de feed-back formel versus du feed-back négatif que vous donnez?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> 100% positif | <input type="radio"/> 60% positif - 40% négatif | <input type="radio"/> 20% positif - 80% négatif |
| <input type="radio"/> 90% positif - 10% négatif | <input type="radio"/> 50% positif - 50% négatif | <input type="radio"/> 10% positif - 90% négatif |
| <input type="radio"/> 80% positif - 20% négatif | <input type="radio"/> 40% positif - 60% négatif | <input type="radio"/> 100% négatif |
| <input type="radio"/> 70% positif - 30% négatif | <input type="radio"/> 30% positif - 70% négatif | |

Projet de recherche compagnie ABC sur le processus feed-back

Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

Années de service dans votre poste actuel

Arrondir à l'année, inscrire 1 si moins d'un an

Nbre

année

Années de service dans l'organisation

Arrondir à l'année, inscrire 1 si moins d'un an

Nbre

année

Depuis combien d'années, vous réalisez un processus de transmission de feed-back (évaluation du rendement)?

Arrondir à l'année, inscrire 1 si moins d'un an

Nbre

année

Actuellement, combien d'employés, à qui vous devez donner du feed-back ?

Nombre

Nous vous remercions de votre collaboration.

Les résultats de ce questionnaire s'enregistrent automatiquement, vous n'avez qu'à cliquer sur Terminé.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 219-252.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2018). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 83-110.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254-266.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we? *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'auto-efficacité*. Bruxelles : Édition DeBoeck.

- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology, 27*(2), 123-147.
- Bernardin, H. John, & M. Ronald Buckley. "Strategies in rater training." *Academy of Management Review 6.2* (1981): 205-212.
- Bernardin, H.J. & Villanova, P., (2005). Research Streams in Rater Self-Efficacy. *Group & Organization Management, 30*(1), Feb, 61-88.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology, 69*(1), 229-283.
- Bertholet, J.F. (2008). Leadership et mobilisation : Le rôle des conditions psychologiques. Mémoire inédit de maîtrise. HEC Montréal.
- Blair, E. et Blair, J. (2015). Applied Survey Sampling. Los Angeles : Sage.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management, 42*(5), 1044-1074.
- Borden, L., Levy, P. E., & Silverman, S. B. (2017). Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication.
- Borman, W. C., Brantley, L. B., & Hanson, M. A. (2014). Progress toward understanding the structure and determinants of job performance: A focus on task and citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(4), 422-431.
- Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 431-449.
- Boyer, É. (2008). Incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés. Thèse inédite de doctorat. Département de psychologie : Université du Québec à Montréal.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? *A panel discussion. Organizational Research Methods, 13*(3), 407-420.

- Brutus, S. & Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations : An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 187-202.
- Brutus, S., Fletcher, C. & Baldry, C., (2009). The influence of independent self-construal on rater self-efficacy in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), September, 1999-2011.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Cappelli, P. & Conyon, M.J. (2018). What do performance appraisal do? *Industrial and Labor Relations Review*, 71(1), 88-116.
- Cardy, R. L. (2015). Informal and formal performance management: Both are needed. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 108-111.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. (1994). Performance Appraisal: Alternative perspectives, South-Western Pub. Co.(Cincinnati).
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 672.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations*. Scott, Foresman.
- Chawla, N., Gabriel, A. S., Dahling, J. J., & Patel, K. (2016). Feedback dynamics are critical to improving performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 260-26.
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207-230.
- Cleveland, J.N., Lim, A.S. & Murphy, K.R. (2007). Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback. In Langan-Fox, J., Cooper, C.L. & Klimoski, R.J. (Ed), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*. New horizons in management. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing, 168-186.

- Costello, A. B. & Osborne, J. W. (2016). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Sage benchmarks in psychology. Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance-management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 125-136). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546.
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 133-148.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- DeNisi, A. S., Robbins, T. L., & Summers, T. P. (1997). Organization, Processing, and Use of Performance Information: A Cognitive Role for Appraisal Instruments I. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1884-1905.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- DeNisi, A.S. & Sonesh, S. (2011). The appraisal and management of performance at work». In APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization. APA handbooks in Psychology. Washington: Éditions Zedeck Sheldon, p.255-279.
- DeNisi, A.S. (1996). Cognitive approach to performance appraisal : A program of research. London : Routledge.
- Deschênes, A.-A. et Capovilla, P. (2016). L'auto-efficacité émotionnelle : Un facteur à considérer pour expliquer la santé psychologique au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 22, 173-186.

- Dimotakis, N., Mitchell, D. & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seeking, and promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514-1527.
- Doucet, O. (2016). L'abandon de l'évaluation annuelle de performance : Mode passagère ou approche novatrice. *Revue Gestion* (HEC Montréal), 41, 36-38.
- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations Industrielles*, 63(4), 625-647.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K. & Buckley, M.R., (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), Sep, 146-163.
- Flora, D. B. & Flake, J. K. (2017). The purpose and practice of exploratory and confirmatory factor analysis in psychological research: Decisions for scale development and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 49(2), 78-88.
- Foucher, R. (2012), Gérer les talents et les compétences : Principes, pratiques et instruments (tome 1 et 2). Montréal : Éditions Nouvelles.
- Fried, Y., Tieg, R.B. & Bellamy, A. R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 77, 462-468.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 487-506.
- Gifford, R., Ng, C. F., & Wilkinson, M. (1985). Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 729-736.
- Gong, Z., & Zhang, N. (2017). Using a feedback environment to improve creative performance: A dynamic affect perspective. *Frontiers in Psychology*, 8, Article ID 1398.(p. 1-11).

- Gosselin, É, Dolan, S et Morin, D. (2017). Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel. Montréal : Chenelière.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 86-99.
- Gregory, J.B & Levy, P.E. (2015) *Fundamentals of consulting psychology book series. Using feedback in organizational consulting*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Grenier, S., Chiochio, F. et Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : Propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management International*, 16, 169-179.
- Harari, M. B., & Rudolph, C. W. (2017). The effect of rater accountability on performance ratings: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 27(1), 121-133.
- Harbour, M. et Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder : An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119, 493-515.
- Hauenstein, N. M. A., & McCusker, M. E. (2017). Rater training: Understanding effects of training content, practice ratings, and feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 253-266.
- Hayes, A.F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach. New York : The Guilford Press.
- Hayes, A.F., Montoya, A.K. & Rockwood, N.J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies : PROCESS versus structural equations modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25, 76-81.
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305.
- Heslin, P. A., Latham, G. P. & VandeWalle, D. (2005). The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842-856.
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51-62.

- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54*(3), 321-368.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349-371.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80-92.
- Kacmar, K. M., Wayne, S. J., & Wright, P. M. (2009). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial Issues*, *21*(4), 498-517.
- Kam, C., Risavy, S. D., Perunovic, E., & Plant, L. (2014). Do subordinates formulate an impression of their manager's implicit person theory? *Applied Psychology: An International Review*, *63*(2), 267-299.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 708-723.
- Kelley, K. & Preacher, K.J. (2012). On the effect size. *Psychological Methods*, *17*, 137-152.
- Keown-Gerrard, J. L., & Sulsky, L. M. (2001). The effects of task information training and frame-of-reference training with situational constraints on rating accuracy. *Human Performance*, *14*(4), 305-320.
- Kline, T.J.B. (2005). *Psychological testing*. Thousand Oaks : Sage.
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(5), 629-647.
- Kluger, A. N., et DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854-1884.

- Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (Eds.). (2009). *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lance, C.E. & Vandenberg, R.J. (2002). Confirmatory factor analysis. In F. Drasgow et N. Schmitt (Eds.), *Measuring and analysing behavior in organizations* (pp.221-256). San Francisco: Jossey-Bass.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Lauzier, M., & Haccoun, R. R. (2010). Validation canadienne-française de l'échelle des styles d'orientation des buts (ESOB) [Validation of a French Canadian version of the Goal Orientation Scale]. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(2), 127-133.
- Lee, C., & Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 364-369.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67-85.
- Levy, P. E., Silverman, S. B., & Cavanaugh, C. M. (2015). The performance management fix is in: How practice can build on the research. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 80-85.
- Levy, P.E. & Williams, J.R., (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Levy, P.E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N.B., Borden, L.A. & Roberts, A. (2018). Revisiting the social context of performance management : Performance appraisal effectiveness. In D. S. Ones, Anderson, N., C. Viswesvaran, & H.K. Sinangil (Eds.), *The Sage handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 196-212). Los Angeles : Sage Publishing.
- Levy, P.E., Tseng, S.T., Rosen, C.C. & Say, S.B. (2017), Performance Management: A Marriage between Practice and Science – Just Say “I do”, Dans M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler, Jonathon R. B. Halbesleben (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 35)* Emerald Publishing Limited, pp.155-213.

- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- London, M., & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Lonsdale, D. J. (2016). The effects of leader–member exchange and the feedback environment on organizational citizenship and withdrawal. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1), 41-59.
- MacDonald, H.A. & Sulsky, L. M., (2009). Rating formats and rater training redux: A context-specific approach for enhancing the effectiveness of performance management. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, Special Section/Édition spéciale: New Directions in Industrial/Organizational Psychology/Nouvelles avenues en psychologie industrielle/organisationnelle, 41(4), October, 227-240.
- Marchionni, C. (2003). *Informal feedback giving : Development of a scale and elaboration of its nomological network*. Thesis; John Molson School of Business.
- Maurer, T. J., & Pierce, H. R. (1998). A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 324-329.
- Meyers, L.S., Gamst, G. & Guarino, A.J. (2017). *Applied Multivariate Research : Design and interpretation*. Los Angeles : Sage.
- Morin L. (2014). *Fidéliser ses employés*. Collection Coach : Isabelle Quertin, éditions Boisbriand.
- Murphy, K. R., & Russell, C. J. (2017). Mend it or end it : Redirecting the search for interactions in the organizational sciences. *Organizational Research Methods*, 20(4), 549-573.
- Murphy, K. R., Myers, B., & Wolach, A. (2014). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests* (4th ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Murphy, K.R. (2013). L'évaluation et la gestion du rendement : Au-delà d'une mesure précise du rendement au travail. Conférence présentée au Congrès de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (Montréal).
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N. & Hanscom, M.E. (2018). *Performance appraisal & Management*. Los Angeles : Sage.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Skattebo, A.L. & Kinney, T.B., (2004). Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), February, 158-164.
- Napier, N. & Latham, G.P. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.
- Ng, E.S. & Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management, in M. Ronald Buckley, Jonathon R. B. Halbesleben, Anthony R. Wheeler (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 34)* Emerald Group Publishing Limited, pp.1-41.
- Peng, J.-C., & Chiu, S.-F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
- Peng, J.-C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 802-820.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), Sep-Oct, 709-732.
- Pituch, K.A. & Stevens, J.P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York : Routledge.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146-164.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S. & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 51-76.

- Roch, S.G., Woehr, D.J., Mishra, V. & Kieszczyńska, U., (2012). Rater training revisited: An updated meta-analytic review of frame-of reference training. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, June, 85(2), 370-395.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É. et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et application en gestion*. Paris : Économica.
- Saint-Onge, S. et Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
doi:10.3917/dbu.onge.2007.01.
- Schleicher, D.J., Bull, R.A. & Green, S.G. (2009). Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management*, 35, 899-927.
- Scullen, S.E., Bergey PK., & Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation. *Personnel Psychology*, 58, 1-32.
- Smither, J.W., London, M. & Reilly, R.R., (2005). Does performance improve following multisource Feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388-412.
- Spence, J. R., & Keeping, L. M. (2016). The road to performance ratings is paved with intentions: A framework for understanding managers' intentions when rating employee performance. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Sage benchmarks in psychology. Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 171-200). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41-53.

- St-Laurent, V. (2015). L'effet médiateur de l'estime de soi professionnelle dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la satisfaction au travail. Mémoire inédit de maîtrise. École des sciences de la gestion : UQAM.
- Sulsky, L. M., Skarlicki, D. P., & Keown, J. L. (2002). Frame-of-reference training: Overcoming the effects of organizational citizenship behavior on performance rating accuracy. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(6), 1224-1240.
- Sun, S., Pan, W. & Wang, L.L. (2010). A comprehensive review of effect size reporting and interpreting practices in academic Journals in Education and Psychology, *Journal of Educational Psychology, 102*, 989-1004.
- Thurston, P. W., Jr., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology, 25*(3), 201-228.
- Tuytens, M. et Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review, 41*, 756-776.
- Tziner, A. & Kopelman, R.E. (2002). Is there preferred performance rating format? A non-psychometric perspective. *Applied Psychology : An International Review, 51*(3), 479-503.
- Tziner, A. & Murphy, K.R. (1999). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology, 13*, 407-419.
- Tziner, A., Joanis, C. & Murphy, K.R., (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee satisfaction. *Group & Organization Management, 25*(2), Jun, 175-190.
- Vadnais, C. (2013). Développement du courage managérial en gestion du changement. Mémoire inédit de maîtrise. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W. J., Van den Bossche, P., Segers, M. S. R., & Gijsselaers, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly, 23*(2), 233-257.
- Van Waeyenberg, T., Decramer, A., & Anseel, F. (2015). Home nurses' turnover intentions: The impact of informal supervisory feedback and self-efficacy. *Journal of Advanced Nursing, 71*(12), 2867-2878.

- Van Woerkom, M. & de Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 275-281.
- Vilela, B. B., González, J. A. V., Ferrín, P. F., & del Río Araújo, M. L. (2007). Impression management tactics and affective context: Influence on sales performance appraisal. *European Journal of Marketing*, 41(5-6), 624-639.
- Villanova, P., Bernardin, H.J., Dahmus, S.A. & Sims, R.L. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 789-799.
- Visser, D., & Matthews, J. D. L. (2005). The power of non-verbal communication: Predicting job performance by means of thin slices of non-verbal behaviour. *South African Journal of Psychology*, 35(2), 362-383.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. et Einstein, W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296-1308.
- Wang, X.M., Wong, K.F.E. & Kwong, J.Y.Y., (2010). The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), May, 546-561.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591.
- Woehr, D.J. & Huffcutt, A.I., (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), Sep, 189-205.
- Wong, K.F.E. & Kwong, J.Y.Y., (2007). Effects of rater goals on rating patterns: Evidence from an experimental field study. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), Mar, 577-585.
- Wood, R.E. & Marshall, V. (2008). Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes : the influence of self-efficacy, personal factors and organizational variables. *Human Resource Management Journal*, 18, 295-313.