

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE MODÉLISATION DE LA RELATION ENTRE L'ENVIRONNEMENT DE
RÉTROACTION ET LES ATTITUDES DES EMPLOYÉS À L'ÉGARD DU PROCESSUS
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
MARIE-ÈVE MEUNIER

JANVIER 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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.04-2020). 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

L'accomplissement de mon parcours doctoral ne peut se limiter au travail de recherche, à la rédaction d'une thèse et à l'aboutissement de mes études universitaires. J'aime à penser qu'il a également contribué de façon appréciable au développement de l'adulte et de la professionnelle que je suis devenue à travers les mésaventures et tribulations des dernières années.

Je tiens tout d'abord à remercier Denis Morin. Il m'a offert la possibilité de réaliser une thèse d'honneur au cours de mon baccalauréat et a pris le temps d'accompagner une jeune étudiante dans ses débuts en recherche. Cette collaboration s'est poursuivie lorsqu'il m'a offert de continuer mes études en tant que doctorante sous sa supervision. Sans cette opportunité, qui sait où mon parcours m'aurait mené. Je tiens à souligner la diligence dont il a fait preuve et son souci de toujours trouver réponse à nos interrogations.

Mes études universitaires de troisième cycle m'ont permis de faire de nombreux apprentissages à travers les enseignements de mes professeurs, et la contribution de Michel Cossette à cet effet est substantielle. Je te remercie d'avoir su me transmettre ta rigueur scientifique et ton esprit critique dans un environnement convivial et motivant.

Que dire maintenant de notre trio de cohorte, incluant Karel Picard et Dominic Gagnon? Une équipe complémentaire et soutenante. Vous m'avez permis de persévérer et avez rendu ces années agréables et enrichissantes. Votre amitié m'a permis d'évoluer en tant que personne.

Mille mercis à mes parents, Danièle Roberge et Jean-Yves Meunier! Même si vous ne compreniez pas toujours ce à quoi je pouvais passer autant de temps, vous m'avez partagé que vous étiez très fiers de moi et que croyiez en ma capacité d'y arriver. Une pensée pour notre grande famille, notre grand clan, mes frères, mes belles-sœurs, mes nièces et mes neveux.

Les derniers milles auraient été impossibles sans l'appui inconditionnel de mon chéri, Julien Roy. Je n'ai pas les bons mots pour souligner ta patience et le réconfort que tu m'as apporté pendant mes moments de découragement. Un premier coco s'est joint à nous au cours de ce parcours doctoral, lequel se termine avec l'arrivée d'un nouveau membre à notre famille, comme pour souligner l'achèvement d'une grande étape de ma vie.

TABLES DES MATIÈRES

Liste des figures	viii
Liste des tableaux	ix
Liste des abréviations	xiii
Résumé	xiv
Introduction	1
Chapitre I État des connaissances	6
1.1 Critères d'efficacité de l'évaluation du rendement.....	6
1.1.1 Cadre intégré de l'efficacité de l'évaluation de la performance selon Iqbal, Akbar et Budhwar (2015)	7
1.1.2 Critère d'efficacité selon le modèle de Levy et Williams (2004)	9
1.2 Variables dépendantes	11
1.2.1 Perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement	12
1.2.1.1 Concepts de justice procédurale, distributive et interpersonnelle	12
1.2.1.2 Conséquences de la perception de la justice	14
1.2.2 Intention d'améliorer la performance au travail.....	17
1.3 Variables pouvant influencer l'efficacité du processus de gestion de la performance	19
1.3.1 Modèle de Levy et Williams (2004) sur le contexte social de la gestion du rendement 20	
1.3.2 Modèle longitudinal de la gestion de la performance (London et Smither, 2002)....	22
1.4 Variable indépendante : Environnement de rétroaction	27
1.4.1 Culture de rétroaction de London et Smither (2002)	28
1.4.2 Mesure et dimensions de l'environnement de rétroaction	29
1.4.3 Profils d'environnement de rétroaction.....	31
1.4.4 Conséquences d'un environnement positif de rétroaction	32
1.4.5 Lien entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice lors de la rencontre d'évaluation de la performance.....	35
1.4.6 Lien entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail	36
1.5 Variables médiatrices/modératrices	39
1.5.1 Orientation vers la rétroaction.....	40
1.5.1.1 Revues des études sur l'orientation vers la rétroaction	43
1.5.1.2 Rôle médiateur ou modérateur de l'orientation vers la rétroaction.....	51
1.5.1.2.1 Rôle médiateur de l'orientation vers la rétroaction.....	52
1.5.1.2.2 Rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction.....	53
1.5.2 Suggestions de développement professionnel.....	55

1.5.2.1	Rôle médiateur des suggestions de développement professionnel.....	57
1.6	Variables contrôles	59
1.6.1	Finalité développementale de l'évaluation du rendement.....	60
1.6.2	Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation de son évaluation	62
1.7	Objectifs de recherche et hypothèses.....	63
Chapitre II Première étude		68
2.1	Déroulement de la première étude	68
2.1.1	Procédure.....	68
2.1.2	Participants	70
2.1.3	Justification d'un échantillon d'étudiants	71
2.1.4	Réduction de la variance commune entre les méthodes.....	72
2.2	Les échelles de mesure	74
2.2.1	Traduction	74
2.2.2	Approche réflexive versus approche formative des différentes mesures	74
2.2.3	Procédures pour la validation des échelles de mesure	76
2.2.3.1	Remplacement des données manquantes	76
2.2.3.2	Procédures par analyse factorielle confirmatoire	77
2.2.4	Justice	79
2.2.5	Environnement de rétroaction	83
2.2.6	Orientation vers la rétroaction.....	87
2.2.7	Variables contrôles.....	94
2.2.8	Élimination d'énoncés et modification de construit.....	95
2.2.9	Mesures multidimensionnelles	96
2.3	Statistiques descriptives.....	109
2.3.1	Corrélations	109
2.3.2	Validité discriminante	112
2.3.3	Vérification de l'incidence des variables sociodémographiques sur les variables de l'étude 1.....	113
2.4	Vérification des hypothèses de recherche.....	114
2.4.1	Macro PROCESS	114
2.4.2	Enjeu de la multicollinéarité dans les régressions.....	116
2.4.3	Modèle de médiation	117
2.4.4	Taille de l'effet et puissance statistique des données empiriques	120
2.4.5	Résultats de l'étude 1	123
2.5	Synthèse des résultats de l'étude 1	126
Chapitre III Deuxième étude		130
3.1	Déroulement de la deuxième étude.....	131
3.1.1	Procédure.....	131
3.1.2	Participants	133
3.1.3	Enjeux méthodologiques associés au niveau d'analyse individuelle ou multiniveau 134	
3.1.4	Invariance des mesures.....	137
3.1.5	Combinaison des trois échantillons organisationnels.....	137

3.2	Les échelles de mesure	139
3.2.1	Procédures pour la validation des échelles de mesure	139
3.2.2	Justice	140
3.2.3	Intention d'améliorer la performance au travail.....	142
3.2.4	Environnement de rétroaction	143
3.2.5	Orientation vers la rétroaction.....	147
3.2.6	Suggestions de développement professionnel.....	150
3.2.7	Variables contrôles.....	151
3.2.8	Élimination d'énoncés et modification de construit.....	151
3.2.9	Mesures multidimensionnelles	152
3.3	Statistiques descriptives	156
3.3.1	Corrélations	156
3.3.2	Validité discriminante	160
3.3.3	Vérification de l'incidence des variables sociodémographiques sur les variables de l'étude 2.....	160
3.4	Vérification des hypothèses de recherche.....	162
3.4.1	Enjeu de la multicollinéarité dans les régressions.....	162
3.4.2	Résultats de l'étude 2	162
3.5	Synthèse des résultats de l'étude 2	173
Chapitre IV Discussion des résultats.....		175
4.1	Objectif général de la thèse.....	175
4.2	Deux études pour la validation des objectifs et des hypothèses.....	176
4.3	Discussion des résultats.....	177
4.3.1	Discussion des résultats obtenus en lien avec le premier objectif (hypothèses 1 à 4)	177
4.3.2	Discussion des résultats obtenus en lien avec le deuxième objectif (hypothèses 5 à 12)	179
4.3.2.1	Médiation et modération en lien avec les perceptions de justice	180
4.3.2.2	Médiation et modération en lien avec l'intention d'améliorer la performance au travail	181
4.3.3	Discussion des résultats obtenus en lien avec le troisième objectif (hypothèses 13 à 16)	182
4.4	Contributions théoriques et pratiques de l'étude principale.....	183
4.5.1	Contributions théoriques	183
4.5.2	Contributions pratiques	186
4.6	Limites de l'étude.....	189
4.7	Voies de recherche futures	197
4.8	Conclusion.....	202
Appendice A	Certificats d'approbation éthique.....	205
Appendice B	Courriel de sollicitation – Étude 1.....	207
Appendice C	Formulaire de consentement et questionnaire – Étude 1 – T1	209
Appendice D	Formulaire de consentement et questionnaire – Étude 1 – T2.....	215
Appendice E	AFC avec tous les énoncés - Étude 1	222
Appendice F	Comparatif des analyses factorielles de l'orientation vers la rétroaction	229

Appendice G	Courriel de sollicitation – Étude 2 – T1	232
Appendice H	Formulaire de consentement et questionnaire - Étude 2 - T1	234
Appendice I	Courriel de sollicitation - Étude 2 – T2	241
Appendice J	Formulaire de consentement et questionnaire – Étude 2 – T2	243
Appendice K	AFC avec tous les énoncés - Étude 2	249
Références	256

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Synthèse des critères d'efficacité du processus de la gestion de la performance selon Iqbal <i>et al.</i> (2015).....	8
Figure 1.2 : Efficacité du processus d'évaluation et de gestion du rendement (adapté de Levy et Williams, 2004).....	10
Figure 1.3 : Modèle du contexte social de la gestion de la performance (adapté de Levy et Williams, 2004).....	21
Figure 1.4 : Le modèle longitudinal de la gestion de la performance (adapté de London et Smither, 2002).....	23
Figure 2.1 : Construit multidimensionnel	100
Figure 2.2 : Effet de médiation.....	120
Figure 3.1 : Effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2	166
Figure 3.2 : Effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2	167

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Répartition des échelles de mesure – Étude 1	70
Tableau 2.2 : Résumé des indices d’ajustement et informations statistiques pertinentes	79
Tableau 2.3 : AFC des dimensions de justice – Étude 1	82
Tableau 2.4 : Comparaison des modèles pour les dimensions de justice – Étude 1	83
Tableau 2.5 : Coefficients alpha et indices test-retest dans l’étude de Steelman, Levy et Snell (2004)	84
Tableau 2.6 : AFC des dimensions de l’environnement de rétroaction – Étude 1.....	84
Tableau 2.7 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l’environnement de rétroaction – Étude 1.....	87
Tableau 2.8 : Cohérence interne et fiabilité test-retest de l’étude de Linderbaum et Levy (2010)	89
Tableau 2.9 : AFC des dimensions de l’orientation vers la rétroaction – Étude 1	91
Tableau 2.10 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l’orientation vers la rétroaction – Étude 1.....	94
Tableau 2.11 : AFC des dimensions de la finalité développementale de l’évaluation du rendement – Étude 1.....	95
Tableau 2.12 : Échelles de mesure et corrélations - Étude 1.....	96
Tableau 2.13 : Analyse d’utilité de la variance incrémentielle de l’environnement de rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 1 (n=171).....	104
Tableau 2.14 : Analyse d’utilité de la variance incrémentielle de l’orientation vers la rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 1 (n=171).....	106
Tableau 2.15 : Analyse de dominance des dimensions de l’orientation vers rétroaction – Étude 1	108
Tableau 2.16 : Analyse de dominance des dimensions de l’environnement de rétroaction – Étude 1	108
Tableau 2.17 : Corrélations – Étude 1	110
Tableau 2.18 : Analyse de validité discriminante – Étude 1	113

Tableau 2.19 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon l'ancienneté sous le superviseur – Étude 1.....	114
Tableau 2.20 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 1	123
Tableau 2.21 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice distributive - Étude 1	124
Tableau 2.22 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 1	125
Tableau 2.23 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 1	126
Tableau 2.24 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice distributive - Étude 1	126
Tableau 2.25 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 1	126
Tableau 3.1 : Répartition des échelles de mesure – Étude 2.....	133
Tableau 3.2 : AFC des dimensions de justice – Étude 2.....	141
Tableau 3.3 : Comparaison des modèles pour les dimensions de justice – Étude 2	142
Tableau 3.4 : AFC de l'intention d'améliorer la performance au travail – Étude 2	143
Tableau 3.5 : AFC des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2.....	145
Tableau 3.6 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2.....	147
Tableau 3.7 : AFC des dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 2	149
Tableau 3.8 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 2.....	150
Tableau 3.9 : AFC de l'échelle de suggestions de développement professionnel – Étude 2.....	150
Tableau 3.10 : AFC de la finalité développementale de l'évaluation du rendement – Étude 2...	151
Tableau 3.11 : Échelles de mesure et corrélations - Étude 2.....	152
Tableau 3.12 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'environnement de rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 2 (n=134).....	152
Tableau 3.13 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'orientation vers la rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 2 (n=134).....	154
Tableau 3.14 : Analyse de dominance des dimensions de l'orientation vers rétroaction – Étude 2	155

Tableau 3.15 : Analyse de dominance des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2	156
Tableau 3.16 : Corrélations – Étude 2.....	157
Tableau 3.17 : Analyse de validité discriminante – Étude 2.....	160
Tableau 3.18 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon l'organisation – Étude 2	161
Tableau 3.19 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon le genre – Étude 2	161
Tableau 3.20 : ANOVA de l'orientation vers la rétroaction selon le niveau de scolarité – Étude 2	162
Tableau 3.21 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2	163
Tableau 3.22 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2	164
Tableau 3.23 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2.....	165
Tableau 3.24 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2	165
Tableau 3.25 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2	167
Tableau 3.26 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2.....	168
Tableau 3.27 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2....	168
Tableau 3.28 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2	169
Tableau 3.29 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2	170
Tableau 3.30 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale (une seule variable contrôle) - Étude 2.....	171
Tableau 3.31 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle (une seule variable contrôle) - Étude 2.....	172

Tableau 3.32 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail (variable contrôle unique) - Étude 2.....	172
--	-----

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFC	Analyse factorielle confirmatoire
CFI	Comparative Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
VC	Variable contrôle
VD	Variable dépendante
VI	Variable indépendante
VM	Variable médiatrice

RÉSUMÉ

L'objectif principal de la thèse est d'examiner l'influence du contexte interpersonnel sur le processus d'évaluation du rendement afin d'accroître son efficacité et ses retombées positives. 171 étudiants-travailleurs provenant d'une université québécoise et 134 travailleurs de trois entreprises ont été sondés à deux reprises afin d'appuyer nos hypothèses. Nos résultats démontrent que les employés considérant évoluer dans un environnement offrant une rétroaction informelle de qualité de façon régulière ont des attitudes plus positives subséquemment à une rencontre formelle d'évaluation de la performance, plus précisément en lien avec leurs perceptions de justice procédurale, distributive, interpersonnelle et leur intention d'améliorer leur performance au travail. Nos résultats démontrent statistiquement que la variable orientation vers la rétroaction agit en tant que variable médiatrice et variable modératrice lorsqu'elle est mise en relation avec la perception de justice procédurale et la perception de justice interpersonnelle, mais qu'elle agit uniquement en tant que variable médiatrice lorsqu'elle est mise en relation avec l'intention d'améliorer la performance au travail. Les suggestions de développement professionnel jouent un rôle de médiateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et les perceptions de justice ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail. Nos études contribuent à étoffer la compréhension du processus de rétroaction par l'identification des mécanismes par lesquels l'environnement de rétroaction et les suggestions de développement professionnel ont des impacts sur les réactions des employés à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance. De plus, l'étude de la relation de médiation et de modération de l'orientation vers la rétroaction représente une contribution théorique importante. Nos études démontrent que les interactions informelles au quotidien entre les employés et leurs gestionnaires ainsi que les suggestions de développement professionnel constituent les éléments les plus importants à considérer en ce qui a trait à la gestion de la performance. Elles mettent aussi en lumière l'importance de tenir compte des caractéristiques d'ordre individuel dans le processus de réception de la rétroaction.

Mots clés : Gestion du rendement, Justice, Orientation vers la rétroaction, Environnement de rétroaction

INTRODUCTION

L'évaluation du rendement est une pratique importante en gestion des ressources humaines (Boswell et Boudreau, 2002; DeNisi et Murphy, 2017; Judge et Ferris, 1993) qui représente un champ fructueux d'investigation en psychologie du travail et des organisations (Fletcher et Perry, 2002; Schleicher *et al.*, 2018). Les programmes de gestion de la performance¹ constituent un levier appréciable pour réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation (Latham et Wexley, 1994). Ces programmes de gestion de la performance possèdent une double finalité, soit une finalité administrative (augmentation, rémunération variable, promotions) et une finalité développementale (besoins de formation et développement des compétences parmi les employés) (Cleveland *et al.*, 1989; Iqbal, Akbar et Budhwar, 2015; Youngcourt *et al.*, 2007). Pour les superviseurs, la rencontre d'évaluation de la performance constitue un élément crucial de la gestion de la performance (Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018). Cette activité est un moment privilégié pour transmettre de la rétroaction constructive aux employés, laquelle permet de clarifier les attentes en matière de rendement individuel ainsi que de communiquer des suggestions de développement pour l'atteinte des objectifs de travail (DeNisi et Pritchard, 2006).

¹ Il est approprié de se positionner sur la terminologie des mots « rendement » et « performance ». Selon St-Onge (2012), les notions de rendement et de performance au travail sont utilisées de manière diversifiée et de façon interchangeable dans la communauté scientifique, le milieu des affaires et parmi les professionnels en gestion des ressources humaines. Selon St-Onge (2012), le rendement au travail fait référence à la qualité de la contribution au travail et à la conformité de l'employé à l'égard des comportements désirés par l'organisation. La performance au travail représente un processus d'accomplissement, d'exécution et de réalisation. La performance peut être un résultat exceptionnel ou un exploit au travail. Cependant, il n'y a pas de consensus scientifique et professionnel sur les définitions retenues, notamment parce qu'elles semblent se chevaucher. Dans la même perspective, Foucher (2010) mentionne que les différences entre ces deux construits sont négligeables. Par conséquent, nous ne faisons pas de distinction spécifique entre les notions de rendement et de performance au travail, et ces termes sont utilisés de manière interchangeable dans la présente thèse de doctorat.

Malgré les bénéfices potentiels associés aux retombées de la gestion de la performance, les professionnels en ressources humaines sont préoccupés par l'efficacité de la rencontre d'évaluation de la performance (Claus et Briscoe, 2009; Levy et Williams, 2004; Maley et Kramer, 2014; Murphy, Cleveland et Hanscom, 2018; Murphy, 2020). En effet, ils valorisent les conséquences positives des systèmes de gestion de la performance, mais ils anticipent également certaines problématiques en lien avec la rencontre d'évaluation de la performance, plus particulièrement en ce qui a trait à la perception d'équité à l'égard du processus d'évaluation, à la gestion des émotions dans le cadre de la relation superviseur/subordonné, au rejet de la rétroaction par certains subordonnés ou à la faible intention des employés d'améliorer leur performance au travail (Stephen et Roithmayr, 1998). La méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) a mis en évidence que la rétroaction sur la performance n'entraîne une amélioration de celle-ci que chez le tiers des personnes et qu'elle suscite une diminution du rendement chez le tiers des employés. Devant les retombées positives très limitées de la rétroaction en milieu de travail, une meilleure compréhension des leviers pour accroître la qualité et l'efficacité des rencontres d'évaluation de la performance est nécessaire pour outiller davantage les superviseurs et les professionnels en ressources humaines.

Traditionnellement, les recherches sur la gestion de la performance adoptent une approche psychométrique afin d'accroître l'habileté des évaluateurs à apprécier rigoureusement les dimensions de la performance réelle des employés. Le choix de l'usage de la perspective psychométrique s'appuie sur le postulat selon lequel la mesure constitue une fin en soi et que la validité des évaluations du rendement est le principal indicateur de l'efficacité de la gestion du rendement (Landy, 1983). Plusieurs chercheurs critiquent la trajectoire de ces champs d'investigation et recommandent notamment des voies de recherche sur l'incidence du processus d'évaluation sur les attitudes des employés et leur intention d'améliorer leur performance au travail (Bretz *et al.*, 1992; DeNisi et Murphy, 2017; Haines et St-Onge, 2012; Levy et Williams, 1998; Murphy et Cleveland, 1995; Roch *et al.*, 2007). La mesure de l'exactitude des évaluations ne constitue donc pas le seul critère utile pour déterminer le degré d'efficacité du processus d'évaluation du rendement. Les recherches doivent s'orienter davantage vers de nouvelles mesures

d'efficacité de l'évaluation du rendement comme la manifestation d'attitudes positives des employés à l'égard d'une rencontre d'évaluation de la performance afin de générer des retombées positives telles qu'une meilleure perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement, une perception positive de l'utilité de la rétroaction, une satisfaction importante à l'égard de la rétroaction, une intention d'améliorer la performance au travail ainsi qu'une amélioration de la performance ultérieure au travail (Keeping et Levy, 2000; Roberson et Stewart, 2006; Selvarajan et Cloninger, 2012; Taylor *et al.*, 1995). La présente thèse s'inscrit avantageusement dans l'étude du contexte social de l'évaluation du rendement et dans l'exploration de critères alternatifs de l'efficacité de l'évaluation du rendement. Ces critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement sont qualifiés de variables dépendantes, soit la perception de justice des employés à l'égard de la rencontre d'évaluation de la performance et l'intention des employés d'améliorer la performance au travail.

À la lumière des recommandations de Murphy, Cleveland et Hanscom (2018), la communauté scientifique propose un vaste programme de recherche sur le contexte interpersonnel de l'évaluation du rendement. De nouveaux modèles théoriques postulent notamment que la qualité de la relation superviseur/subordonné (c.-à-d. LMX), le sentiment d'efficacité personnelle de l'évaluateur à gérer positivement les émotions lors de la rencontre d'évaluation de la performance, l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et le leadership du superviseur basé sur une approche de coaching augmentent potentiellement l'efficacité de la rencontre d'évaluation de la performance et, par conséquent, la qualité du processus d'évaluation du rendement (Iqbal *et al.*, 2015; Levy et Williams, 2004; London et Smither, 2002). Quelques recherches isolées démontrent l'incidence positive de l'environnement de rétroaction sur plusieurs critères qualitatifs d'efficacité de la rencontre d'évaluation de la performance, dont l'intention d'améliorer la performance au travail et la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Anseel et Lievens, 2009; Colquitt *et al.*, 2001; Fishbein et Ajzen, 2010; Hurtz et Williams, 2009; Kinicki *et al.*, 2004).

Le premier objectif de la thèse est d'explorer l'incidence de l'environnement de rétroaction sur plusieurs critères qualitatifs d'efficacité du processus d'évaluation du rendement tels que les perceptions de justice procédurale, distributive et interpersonnelle et l'intention d'améliorer la performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation. L'environnement de rétroaction constitue une variable contextuelle peu explorée dans le secteur de l'évaluation et la gestion du rendement. Un fort environnement de rétroaction permet la transmission d'une rétroaction informelle de nature crédible, de qualité et bienveillante auprès des employés. Cette rétroaction informelle se concrétise dans le cadre de la relation régulière entre le superviseur et le subordonné. L'environnement de rétroaction peut générer un meilleur engagement au travail, le bien-être des employés, une meilleure perception de justice à l'égard du processus d'évaluation et l'intention d'améliorer la performance au travail (Steelman *et al.*, 2004).

Le deuxième objectif de cette thèse est d'explorer le rôle médiateur et modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différents critères qualitatifs d'efficacité du processus d'évaluation du rendement. L'orientation vers la rétroaction permet d'apprécier dans quelle mesure l'employé est réceptif à la rétroaction et l'utilise pour améliorer sa performance au travail (Linderbaum et Levy, 2010). Elle est susceptible d'orienter l'efficacité ou la qualité du processus de rétroaction (DeNisi et Pritchard, 2006; Herold et Fedor, 1998; Linderbaum et Levy, 2010; London et Smither, 2002). L'environnement de rétroaction ainsi que l'orientation vers la rétroaction représentent de nouvelles variables du contexte social de l'évaluation du rendement qui exigent des investigations empiriques supplémentaires afin de clarifier leurs retombées sur la gestion du rendement. À la lumière d'un tel enjeu scientifique, la thèse tente également de déterminer la capacité prédictive de l'orientation vers la rétroaction en tant que variables médiatrice et modératrice dans le modèle. Il subsiste actuellement une réflexion méthodologique quant à une telle approche conceptuelle (Plant, 2018). Il n'existe pas de consensus scientifique sur la définition de l'orientation vers la rétroaction en tant que variable médiatrice ou de variable modératrice. Par conséquent, la thèse vise à apporter un éclairage additionnel sur ce débat actuel.

Le troisième objectif de recherche de la thèse de doctorat est de vérifier le rôle médiateur des suggestions de développement professionnel par le superviseur dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différentes mesures d'efficacité du processus d'évaluation. Le modèle de médiation est conforme aux recommandations de Jawahar (2010) et de London et Smither (2002). La variable indépendante correspond donc à l'environnement de rétroaction tandis que les suggestions de développement professionnel représentent la variable médiatrice. La perception de justice à l'égard du processus d'évaluation et l'intention d'améliorer la performance au travail désignent les variables dépendantes.

Les hypothèses qui supportent ces objectifs seront vérifiées lors de deux études. La première étude porte sur un échantillon d'étudiants-travailleurs et permet d'amener des éléments de réponse aux deux premiers objectifs de la thèse. La deuxième étude s'intéresse à la reproductibilité des résultats dans un échantillon de travailleurs québécois. L'ajout des variables intention d'améliorer la performance au travail et suggestions de développement professionnel permet de répondre aux trois objectifs de la thèse.

Pour atteindre les objectifs de cette thèse, le chapitre 1 présente une recension théorique de la littérature pertinente afin d'orienter la trajectoire des deux études soumises à la vérification empirique. Le chapitre 2 rapporte les caractéristiques de la première étude auprès de 174 étudiants-travailleurs. Le chapitre 3 repose sur la deuxième étude auprès de 130 travailleurs provenant de trois organisations. Ces deux chapitres décrivent le déroulement des études, les échelles de mesure et les analyses de médiation/modération basées sur la technique d'amorçage (*bootstrapping*). Les résultats empiriques permettent de vérifier la viabilité des hypothèses de recherche. Le dernier chapitre présente une discussion des retombées théoriques et pratiques de nos résultats empiriques. Les limites conceptuelles et méthodologiques de nos investigations empiriques y sont soulignées afin de tracer la voie à de nouvelles pistes de recherche.

CHAPITRE I

ÉTAT DES CONNAISSANCES

Le chapitre 1 vise à présenter les fondements théoriques de la thèse de doctorat appuyant les trois principaux objectifs. Pour ce faire, les critères d'efficacité de l'évaluation de rendement seront présentés ainsi que la pertinence du choix des variables dépendantes de l'étude. Des modèles sur l'incidence du contexte social de l'évaluation du rendement permettront de justifier les variables pouvant influencer les attitudes des employés. L'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et les suggestions de développement professionnel seront explorés afin d'en décrire les retombées principales et les liens avec les variables d'intérêt de la thèse. La nécessité de deux variables contrôles sera expliquée. Finalement, les principaux objectifs et les hypothèses qui en découlent seront présentés.

1.1 Critères d'efficacité de l'évaluation du rendement

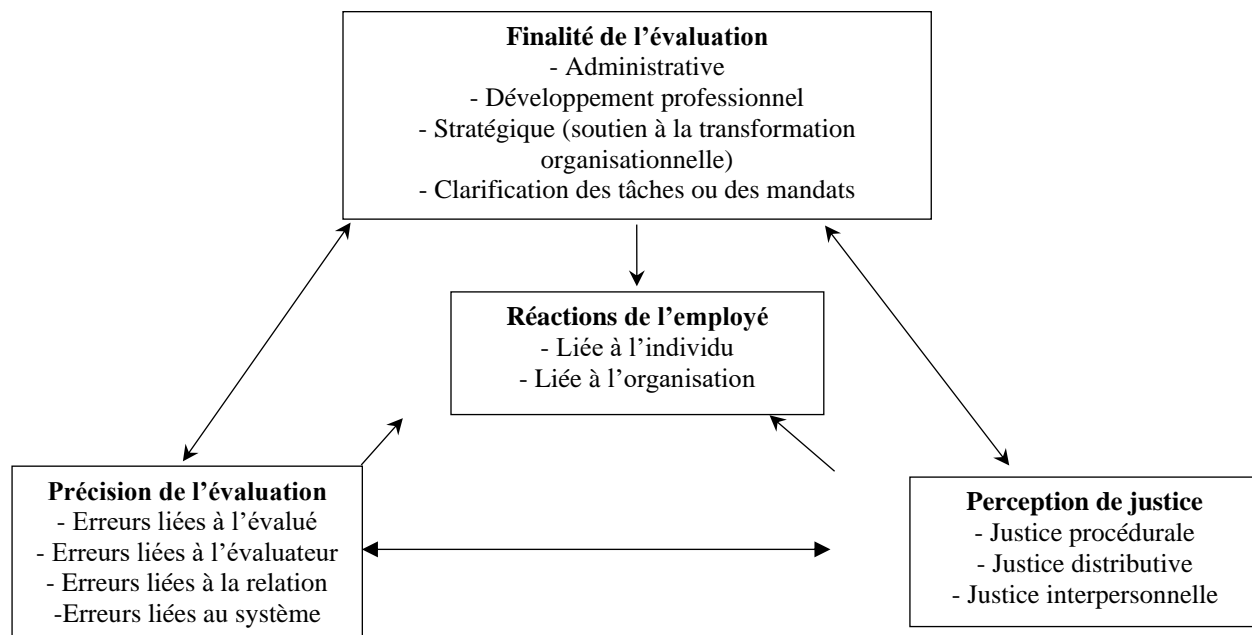
Kevin Murphy (2020) recommande une nouvelle trajectoire de recherche puisque les études antérieures sur les méthodes d'évaluation, la formation des évaluateurs et les processus cognitifs n'ont pas permis d'améliorer substantiellement la pratique professionnelle en matière de gestion de la performance. Malgré les outils disponibles pour développer les habiletés ou les compétences des superviseurs, force est de constater qu'ils ne sont pas toujours motivés à gérer le rendement des employés, et ce, particulièrement lorsque la performance de ces derniers est insuffisante ou lorsqu'ils ont une personnalité difficile. L'indulgence volontaire, la manipulation des cotes de rendement ainsi que la difficulté à motiver les employés à se surpasser au travail demeurent des problématiques généralement courantes en matière de gestion de la performance.

Cette nouvelle perspective théorique contribue également à définir de nouveaux critères qualitatifs à l'efficacité de la gestion de la performance tels que la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation, la satisfaction à l'égard de la rencontre d'évaluation ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail.

1.1.1 Cadre intégré de l'efficacité de l'évaluation de la performance selon Iqbal, Akbar et Budhwar (2015)

Iqbal, Akbar et Budhwar (2015) adoptent une analyse structurée de la documentation scientifique selon les recommandations de Tranfield et ses collaborateurs (2003). Ils ont élaboré un modèle de l'efficacité de la gestion de la performance à partir d'un examen critique de 127 articles provenant de bilans de la documentation ou d'articles empiriques répertoriés dans *l'Association of Business Schools (ABS)* et le *Social Science Citation Index (SSCI)*. Ils se sont notamment appuyés sur la conception d'efficacité de l'évaluation de la performance développée par Jacobs et ses collaborateurs (1980). Ces derniers proposent trois catégories de critères d'efficacité, soit l'utilisation (finalité de l'évaluation), l'aspect qualitatif (perception de justice) et l'aspect quantitatif (exactitude d'évaluation). La figure 1.1 propose une adaptation du modèle d'Iqbal et ses collaborateurs (2015).

Figure 1.1 : Synthèse des critères d'efficacité du processus de la gestion de la performance selon Iqbal *et al.* (2015)



Le modèle d'Iqbal et ses collaborateurs (2015) permet de souligner que le choix de la mesure de précision des évaluations est étroitement lié à la finalité de l'évaluation du rendement (voir figure 1.1). Deux mesures de précision semblent particulièrement pertinentes pour la pratique professionnelle. La précision de classification vise à vérifier le positionnement des employés à l'intérieur du groupe de travail sur un continuum d'efficacité (efficace à inefficace). Les meilleurs employés obtiennent les meilleures évaluations de la même façon que les employés les moins performants obtiennent les évaluations les plus faibles. La précision comportementale permet d'établir si l'évaluation produit une appréciation rigoureuse des points forts et des points à améliorer (zones de développement) de chaque subordonné. La finalité administrative de l'évaluation du rendement est généralement associée avec la précision de classification. À l'opposé, la finalité développementale de l'évaluation du rendement et la mise en œuvre de suggestions de développement professionnel sont davantage liées à la précision comportementale (DeNisi et Murphy, 2017).

Les critères quantitatifs d'efficacité du processus d'évaluation et de gestion de la performance s'appuyant sur la précision des évaluations (ou les erreurs d'évaluation) ne sont pas intégrés dans nos deux études. Malgré l'abondance des travaux empiriques sur l'application des mesures de précision et d'erreurs d'évaluation, il est difficile d'apprécier l'ampleur de la précision des évaluations en milieu organisationnel. En raison de l'indulgence, plusieurs gestionnaires affirment que les évaluations du rendement ne distinguent pas véritablement les employés ayant un rendement acceptable (ou supérieur aux attentes) des employés qui ont un rendement insatisfaisant. Il est difficile de discerner les évaluations précises de celles qui sont indulgentes au sein d'un milieu organisationnel. En effet, l'usage courant d'une seule source d'évaluation (superviseur) ne permet pas de statuer sur le degré d'indulgence ou de précision des évaluations. Par ailleurs, l'absence d'un score critère (*true score*) ne permet pas de déterminer dans quelle mesure l'évaluation du superviseur est effectivement indulgente. L'indulgence n'est pas nécessairement une erreur d'évaluation. Il est tout à fait possible que les évaluations dites indulgentes représentent fidèlement le rendement réel des employés (Murphy *et al.*, 2018).

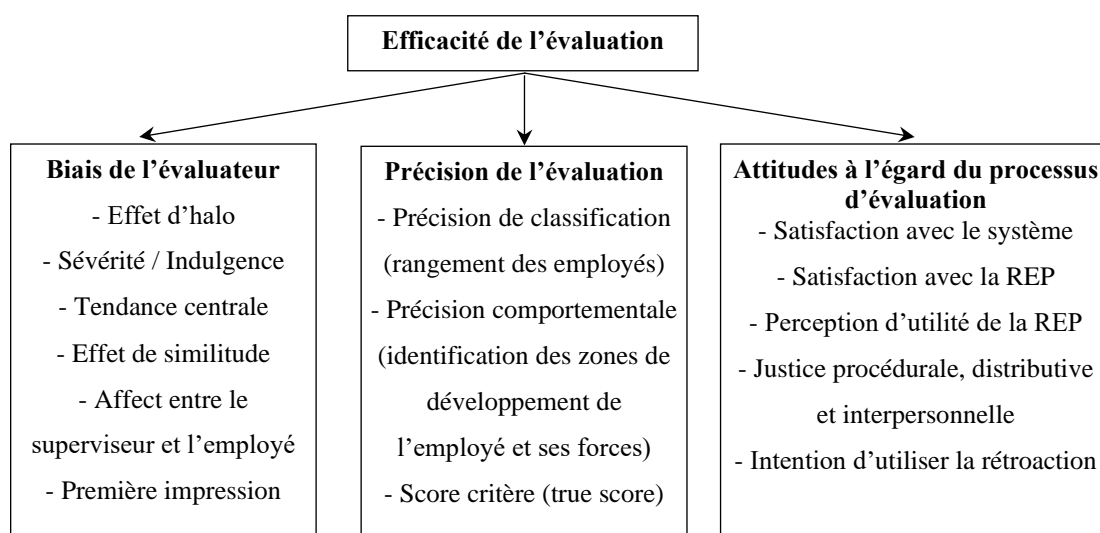
À la lumière des recommandations d'Iqbal et ses collaborateurs (2015), les multiples perceptions de justice à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance sont retenues dans le cadre de la conceptualisation ainsi que de la vérification empirique ultérieure de nos modèles. La justice procédurale fait référence à la perception d'équité à l'égard des multiples procédures de l'évaluation du rendement. La justice distributive renvoie à la nature équitable des résultats de l'évaluation du rendement par rapport aux efforts fournis par l'employé. La justice interpersonnelle représente le respect accordé à l'employé et au maintien de sa dignité lors de la rencontre d'évaluation de la performance.

1.1.2 Critère d'efficacité selon le modèle de Levy et Williams (2004)

Levy et Williams (2004) ont réalisé un bilan complet des principales mesures d'efficacité d'un processus de la gestion de la performance (voir figure 1.2). On y dénombre trois catégories de critères d'efficacité : la réduction des biais de l'évaluateur, l'amélioration de la précision des évaluations et les réactions affectives ou les attitudes des employés à l'égard des rencontres

d'évaluation de la performance. Les critères d'efficacité de la gestion de la performance reposent traditionnellement sur une approche psychométrique. Ces nombreux critères fondés notamment sur la précision ou la validité des évaluations visent à vérifier dans quelle mesure la notation correspond à la performance réelle des subordonnés. Il est à noter que les erreurs d'évaluation contaminent potentiellement la qualité des évaluations. Les auteurs insistent sur la pertinence des critères qualitatifs d'efficacité de la gestion de la performance pour les praticiens. L'usage de ces critères qualitatifs est actuellement en progression dans la communauté scientifique. Une telle approche en matière d'efficacité de la gestion de la performance permet de réduire l'écart entre les préoccupations des chercheurs et des praticiens.

Figure 1.2 : Efficacité du processus d'évaluation et de gestion du rendement (adapté de Levy et Williams, 2004)



Ces différents modèles déterminent le choix des variables dépendantes à l'aide des critères d'efficacité du processus de gestion de la performance. Ainsi, les variables dépendantes de nos investigations empiriques reposent sur les diverses perceptions de justice (procédurale, distributive et interpersonnelle) ainsi que sur l'intention d'améliorer la performance au travail.

1.2 Variables dépendantes

Plusieurs chercheurs soutiennent que le meilleur critère pour juger de l'efficacité des systèmes d'évaluation et de la gestion de la performance repose sur la réaction émotionnelle ou les attitudes des employés (Cardy et Munjal, 2016; Keeping et Levy, 2000; Wallace *et al.*, 2016).

Greller et Herold (1975) définissent la rétroaction comme étant une caractéristique fondamentale de la gestion de la performance ainsi qu'un levier incontournable de la motivation actuelle et ultérieure au travail. Pour Larson (1984), la rétroaction possède deux fonctions distinctives : motiver les employés en dirigeant leurs comportements vers les objectifs souhaités par l'organisation (Vroom, 1964) et satisfaire leur besoin d'information concernant l'atteinte ou les ajustements de leurs objectifs professionnels (Ashford et Cummings, 1983). Les employés sollicitent la rétroaction afin d'effectuer des changements en matière d'attitudes et de comportements au travail (Biddle et Fisher, 1987). Les conséquences administratives, managériales ou interpersonnelles du processus de rétroaction génèrent une diversité de réactions émotionnelles parmi les employés. Par exemple, l'employé peut anticiper le niveau de difficulté d'un objectif de travail fixé préalablement avec son superviseur. Une réaction anxieuse peut se produire pendant la rencontre d'évaluation de la performance. Plusieurs scénarios sont possibles à la lumière de la rétroaction sur les progrès concernant la réalisation de l'objectif de travail. L'employé peut proposer de modifier son comportement afin de favoriser l'atteinte de l'objectif de travail, de diminuer la complexité de l'objectif de travail, de rejeter la rétroaction ou de formuler une justification hors de son contrôle pour diminuer la rétroaction négative (Kluger et DeNisi, 1996).

Les prochaines sections portent sur les perceptions de justice procédurale, distributive et interpersonnelle à l'égard du processus d'évaluation du rendement ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail en tant que variables dépendantes susceptibles d'influencer les attitudes des employés après une rencontre d'évaluation de la performance et d'avoir un impact sur l'efficacité du processus de rétroaction.

1.2.1 Perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement

Selon la métaphore de la justice évoquée par Folger, Konovsky et Cropanzano (1992), l'évaluation du rendement doit appliquer les principes d'équité, de dignité humaine et de valorisation individuelle. Pour comprendre la complexité du concept de perception de justice dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, il est possible de le diviser en trois dimensions distinctes : justice procédurale, justice distributive et justice interpersonnelle (Colquitt, 2001).

1.2.1.1 Concepts de justice procédurale, distributive et interpersonnelle

L'étude de la perception de justice en psychologie a débuté par la conceptualisation de la justice distributive, qui s'appuie sur la théorie de l'équité (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Cette théorie classique suggère que les gens déterminent s'ils ont été traités équitablement selon le ratio entre leurs efforts (ex. : temps et ressources cognitives) et leurs résultats (ex. : salaire, promotions et opportunités de développement professionnel), puis en comparant ce ratio à un groupe de référence (Adams, 1965). Selon la théorie de l'équité, les employés évaluent le degré d'équité des résultats sur la base de ce type de comparaisons. Par exemple, si un employé fournit le même effort qu'un autre employé (c'est-à-dire le référent), mais que ce dernier reçoit des résultats plus favorables (ex. : plus de promotions), l'employé peut juger les résultats qu'il a obtenus comme étant injustes. Dans le domaine de l'évaluation du rendement, Colquitt a créé une mesure de justice distributive qui se concentre sur la conceptualisation de Leventhal (1976) de la règle d'équité, laquelle est décrite comme suit : « *a single normative rule which dictates that rewards and resources be distributed in accordance with recipients' contributions* » (p. 94). Selon cette mesure, lorsque les contributions de l'employé sont reconnues à leur juste valeur lors de l'évaluation du rendement, il y a perception de justice distributive.

La justice procédurale est définie comme étant la perception d'équité à l'égard des règles et procédures qui orientent les décisions finales (Colquitt, 2001). Thibaut et Walker (1975) proposent que l'opportunité d'exprimer son opinion et la possibilité d'exercer une influence sur les résultats de l'évaluation soient des caractéristiques qui pourraient potentiellement être intégrées à la notion

de justice procédurale. Leventhal (1980) ainsi que Murphy, Cleveland et Hanscom (2018) recommandent l'application de six principes afin d'attester de la justice procédurale lors du processus d'évaluation : 1) la possibilité de révision des décisions relatives à l'évaluation du rendement; 2) la connaissance approfondie du travail de l'employé par son superviseur; 3) l'application uniforme des normes de rendement (définition claire de ce que constitue une performance satisfaisante, insatisfaisante ou supérieure); 4) la possibilité pour les subordonnés d'exprimer leurs opinions au moment de la rencontre d'évaluation; 5) au moment de la transmission de la rétroaction basée sur des faits, le superviseur fournit des explications justifiées et détaillées sur le rendement individuel; 6) la communication du lien performance-récompense auprès du subordonné.

La justice procédurale s'appuie également sur deux modèles (Cropanzano et Ambrose, 2001). Le premier modèle est l'approche instrumentale, le modèle des intérêts personnels ou la théorie du contrôle. Une telle conception repose sur les travaux de Thibaut et Walker (1975). Les auteurs affirment que les employés possèdent le désir de contrôler le processus d'évaluation du rendement, lequel a des répercussions sur eux. Lorsque l'évaluation du rendement a des conséquences importantes sur les employés, ces derniers préfèrent s'impliquer activement dans la prise de décision plutôt que de demeurer dans un état passif et être entièrement contrôlé par le jugement de l'évaluateur. La participation de l'employé lors de la rencontre d'évaluation de la performance permet d'influencer indirectement la décision en matière d'évaluation. Cette démarche d'influence de l'employé peut contribuer à produire des résultats favorables et tangibles sur le plan des récompenses ou de la reconnaissance. L'approche instrumentale postule donc que les employés privilégient des procédures équitables (celles qui favorisent le contrôle indirect lorsque le contrôle direct est impossible) puisqu'elles génèrent des bénéfices importants. Le deuxième modèle est l'approche de l'expression, l'approche non instrumentale ou le modèle relationnel (le modèle de la valorisation du groupe de travail). Une telle perspective encourage intrinsèquement l'expression du point de vue de l'employé, peu importe son incidence sur la décision en matière d'évaluation. Cette expression de l'employé représente une fin en soi. Un tel mécanisme permet d'authentifier la valeur personnelle de l'employé puisque son point de vue est respecté. Selon le modèle

relationnel, les procédures équitables communiquent une forme d'appréciation de l'équipe de travail à l'égard de la performance individuelle. Cette perspective non instrumentale de l'évaluation du rendement produit donc des bénéfices émotionnels.

La perception de justice interpersonnelle correspond à la mise en valeur du respect et de la dignité lors du traitement interpersonnel auprès du subordonné (Bies et Moag, 1986). Un superviseur soucieux de protéger l'estime de soi de l'employé ainsi que de réduire les retombées émotionnelles de la rétroaction critique s'abstient de faire des remarques inappropriées. Une telle approche permet à l'employé de développer un sentiment de justice interpersonnelle à l'égard du processus d'évaluation (Colquitt, 2001).

1.2.1.2 Conséquences de la perception de la justice

Plusieurs méta-analyses ont démontré que les trois dimensions de perception de justice représentent des construits distincts qui influencent les attitudes parmi les employés (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001). Cohen-Charach et Spector (2001) ont publié une méta-analyse sur l'incidence des différentes dimensions de perception de justice sur une diversité de variables individuelles et organisationnelles. Leur méta-analyse repose sur 190 échantillons (148 études sur le terrain et 42 études en laboratoire) pour un total de 64 626 participants (56 531 provenant des études sur le terrain et 8 095 en laboratoire). Les résultats mettent en évidence que les trois formes de perception de justice constituent des construits fortement liés, mais distincts (r ajusté qui varie entre 0,46 et 0,55 dans les études sur le terrain, et qui varie entre 0,45 et 0,62 en laboratoire). Il est pertinent de retracer les principales relations entre la perception de justice organisationnelle et les résultats au travail à l'aide des études en milieu organisationnel. En effet, nos investigations empiriques reposent sur l'appréciation des attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance. La relation positive entre la performance au travail et la perception de justice procédurale est plus forte ($n = 2061$, $r = 0,45$) que la relation entre la performance au travail et la perception de justice distributive ($n = 888$, $r = 0,13$) ou la perception de justice interpersonnelle ($n = 493$, $r = 0,16$). Dans le même ordre d'idées, la perception de justice procédurale ($n = 1835$, $r = 0,23$) ainsi que la perception de justice distributive sont associées

positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle ($n = 1688$, $r = 0,25$). Les perceptions de justice procédurale et de justice distributive sont négativement corrélées avec les comportements contre-productifs au travail ($n = 597$, $r = -0,22$ et $r = -0,28$) et les conflits avec les collègues de travail ($n = 998$, $r = -0,18$ et $r = -0,19$). La satisfaction au travail est positivement corrélée avec la perception de justice distributive ($n = 26\ 277$, $r = 0,47$), la perception de justice procédurale ($n = 29\ 028$, $r = 0,43$) ainsi que la perception de justice interpersonnelle ($n = 2205$, $r = 0,41$). La perception de justice procédurale ($n = 17\ 687$, $r = -0,40$), la perception de justice distributive ($n = 14\ 572$, $r = -0,40$) ainsi que la perception de la justice interpersonnelle ($n = 1067$, $r = -0,24$) sont associées négativement à l'intention de quitter l'emploi. En général, la perception de justice organisationnelle contribue à orienter les attitudes au travail.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) ont également réalisé une méta-analyse sur une période de 25 ans. La démarche visait à établir les relations entre la perception de justice et une diversité de résultats au travail. Les données empiriques attestent que les différents types de perception de justice constituent des mesures distinctes. Par ailleurs, les auteurs recommandent de ne pas combiner ces différentes formes de perception de justice à l'intérieur d'un seul facteur latent. Plus particulièrement, les résultats ont démontré que les différents types de perception de justice sont fortement corrélés (r_c variant entre 0,38 et 0,57), mais qu'ils possèdent des relations uniques avec différentes variables dépendantes. La codification des variables a été réalisée afin d'assurer la cohérence de la direction des résultats avec les fondements théoriques et d'éviter la multicollinéarité entre les variables. Les différents types de perception de justice sont liés à une meilleure satisfaction au travail ($n = 4039$, justice procédurale : $\beta = 0,48$; justice distributive : $\beta = 0,26$; justice interpersonnelle : $\beta = 0,09$, $p < 0,05$), à un engagement organisationnel de nature supérieure ($n = 4582$, justice procédurale : $\beta = 0,42$; justice distributive : $\beta = 0,31$; justice interpersonnelle : $\beta = 0,18$, $p < 0,05$), à un investissement dans les comportements de citoyenneté organisationnelle ($n = 3192$, justice procédurale : $\beta = 0,06$; justice distributive : $\beta = -0,01$; justice interpersonnelle : $\beta = 0,19$, $p < 0,05$) et à la performance au travail ($n = 1855$, justice procédurale : $\beta = 0,56$; justice distributive : $\beta = 0,07$; justice interpersonnelle : $\beta = -0,20$, $p < 0,05$).

Jawahar (2007) a cherché à vérifier les relations entre les variables indépendantes définies par multiples dimensions de la perception de justice des employés et les variables dépendantes en lien avec leur satisfaction à l'égard de plusieurs caractéristiques de la rencontre d'évaluation de la performance. Un mois après leur rencontre d'évaluation de la performance, un échantillon composé de 163 participants occupant des emplois de comptables, de professionnels du marketing et de gestionnaires d'une compagnie de vente au détail aux États-Unis a rempli un questionnaire sur leurs attitudes à l'égard du processus de la gestion de la performance. Jawahar (2007) a fait appel à la mesure des perceptions de justice organisationnelle de Colquitt (2001) afin de l'adapter aux caractéristiques du processus d'évaluation du rendement. Les résultats démontrent que la perception de justice procédurale est liée positivement à la satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement ($\beta = 0,65, p < 0,01$) et à la satisfaction de la qualité de la rétroaction ($\beta = 0,23, p < 0,05$). La perception de justice distributive est liée à la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation (ou la cote d'évaluation) ($\beta = 0,83, p < 0,01$) ainsi que la satisfaction avec la qualité de la rétroaction (je suis satisfait du déroulement de ma rencontre d'évaluation) ($\beta = 0,33, p < 0,01$). Aussi, la perception de justice interpersonnelle est associée positivement à la satisfaction de l'employé envers le superviseur (mon superviseur m'accompagne dans l'amélioration de mon rendement au travail) ($\beta = 0,11, p < 0,05$) et la satisfaction à l'égard de la qualité de la rétroaction ($\beta = 0,15, p < 0,05, \chi^2(419, N = 163) = 607,58, CFI = 0,98, RMSEA = 0,065$). L'ensemble des dimensions des perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive explique au-delà de 74 % de la variance de la satisfaction à l'égard de la qualité de la rétroaction.

Leung, Su et Morris (2001) constatent que les employés qui reçoivent une rétroaction s'appuyant sur une approche bienveillante et sur les principes de la justice interpersonnelle (sincérité, respect et dialogue constructif) acceptent davantage la rétroaction négative. Pendant le traitement statistique, les auteurs ont codifié les mesures de justice interpersonnelle et de justice procédurale (clarifier les attentes, considérer l'opinion des subordonnés et recueillir l'information pertinente sur la performance de l'employé) de manière à faciliter la lecture des résultats. Les scores élevés sur les échelles de mesure signifient un traitement injuste ou une faible perception de justice procédurale et de justice interpersonnelle lors du processus de transmission de la rétroaction. Les

résultats de Leung, Su et Morris (2001) révèlent qu'une faible perception de justice procédurale lors du processus de rétroaction réduit l'acceptation à l'égard de la rétroaction ($\beta = -0,48, p < 0,01$) et génère par ricochet une attitude négative à l'égard de l'organisation ($\beta = -0,46, p < 0,01$). Leur étude rapporte également une forte relation positive entre l'acceptation à l'égard de la rétroaction et l'investissement des employés à améliorer leur rendement au travail ($\beta = 0,62, p < 0,01, n = 189, \chi^2 = 276,7, df = 161, p < 0,01, GFI = 0,86, CFI = 0,93, NFI = 0,86, NNFI = 0,92$).

Les résultats de Roberson et Stewart (2006) démontrent un lien positif entre la perception de justice procédurale et l'intention d'améliorer son rendement ($\beta = 0,39, p < 0,01, n = 236, \chi^2 = 541,60, df = 196, CFI = 0,93, IFI = 0,93, RMSEA = 0,07$). Finalement, Selvarajan et Cloninger (2012) ont observé des résultats similaires auprès d'un échantillon de 203 employés au Mexique. La perception de justice à l'égard du processus d'évaluation des employés est liée positivement à la satisfaction à l'égard de la rencontre d'évaluation de la performance (justice procédurale : $\beta = 0,27, p < 0,01$; justice interpersonnelle : $\beta = 0,22, p < 0,01$) ainsi qu'à l'intention d'améliorer la performance au travail (justice procédurale : $\beta = 0,23, p < 0,01$; justice interpersonnelle : $\beta = 0,17, p < 0,05$).

En somme, la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance est une variable dépendante pertinente dans l'appréciation de l'efficacité de la rencontre d'évaluation de la performance. Au-delà de son intégration en tant que variable dépendante dans le cadre de nos études empiriques, les études actuelles démontrent l'importance de valoriser la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance. En effet, cette variable génère des retombées substantielles en matière d'acceptation à l'égard de la rétroaction, de satisfaction à l'égard du superviseur, de la rétroaction et du système d'évaluation du rendement ainsi que de l'engagement à l'égard de l'organisation.

1.2.2 Intention d'améliorer la performance au travail

Les objectifs fondamentaux de la gestion de la performance reposent sur la consolidation ou l'amélioration de la performance des employés ainsi que sur la communication des suggestions de

développement professionnel afin de réduire l'écart négatif entre la performance actuelle de l'employé et les attentes de la performance au travail telles que définies par le superviseur et l'organisation. La rencontre d'évaluation de la performance repose sur une appréciation du rendement antérieur de l'employé ainsi que sur une pondération convenable de la transmission de la rétroaction positive et critique sur les zones de développement professionnel. Cette démarche est accompagnée de suggestions de développement professionnel. Afin d'établir l'efficacité d'un processus de gestion de la performance, il est important de vérifier si un employé a l'intention d'utiliser la rétroaction dans sa trajectoire professionnelle et de prendre des mesures pour améliorer sa performance au travail. Il est insuffisant de se concentrer uniquement sur la satisfaction de l'employé à l'égard de la rencontre d'évaluation de la performance. Cette variable ne permet pas de garantir la modification d'un comportement afin d'améliorer la performance au travail.

La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1987) postule qu'une intention (d'améliorer la performance au travail) représente l'anticipation de l'effort requis par un employé afin de concrétiser l'amélioration du rendement au travail. Cette intention devient une prédisposition au comportement (Fishbein et Ajzen, 2010). Plus spécifiquement, l'intention d'améliorer sa performance au travail est fonction de : 1) l'attitude positive de l'employé à l'égard des conséquences d'une amélioration du rendement telles qu'une reconnaissance par son superviseur ou de la possibilité d'obtenir une rémunération incitative; 2) la norme subjective de l'employé ou de son groupe de référence par rapport au comportement anticipé que l'on peut comparer à la conscience professionnelle; 3) le contrôle sur les ressources disponibles au travail ainsi que le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé à gérer le niveau de difficulté associé à la démarche d'améliorer le rendement au travail (Fishbein et Ajzen, 2010).

Le désir de l'employé d'agir en réponse à une rétroaction d'une performance insuffisante peut se traduire par un premier pas vers un engagement dans des activités de développement personnel ou professionnel (Maurer et Tarulli, 1994). Plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'intention de répondre à la rétroaction afin d'améliorer la performance au travail (DeNisi et Pritchard, 2006; London, 2003). Les études empiriques adoptent la notion d'intention à améliorer son rendement au

travail en tant que variable dépendante (Buehler, 2006; Elicker *et al.*, 2006; Leung *et al.*, 2001; Roberson et Stewart, 2006; Selvarajan et Cloninger, 2012).

London et Smither (1999) offrent des pistes de réflexion sur l'intention des employés à se développer sur le plan professionnel. Ils proposent que l'usage d'une approche de facilitation (coaching) et de bienveillance lors de la transmission de la rétroaction favorise l'appropriation du plan de développement en matière de soutien à la performance. En effet, le contexte psychologique du processus de rétroaction est sécuritaire. La rétroaction constructive ne génère pas d'emblée des conséquences négatives pour les superviseurs et les employés. Il y a une valorisation de l'approche d'apprentissage et de développement soutenu dans la trajectoire professionnelle des employés (Ojeda Granda, 2019). Une telle perspective de la rétroaction favorise des attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation, de la gestion de la performance ainsi que de l'organisation. La rétroaction facilitante permet de développer efficacement le sentiment d'efficacité personnelle des employés et de s'assurer du contrôle des employés sur leur environnement de travail. Une telle démarche contribue potentiellement à encourager l'intention des employés à se développer sur le plan professionnel et par ricochet à accroître la performance au travail.

1.3 Variables pouvant influencer l'efficacité du processus de gestion de la performance

Plusieurs modèles ont été proposés afin de s'inscrire dans ce nouveau courant de recherche sur le contexte social de la gestion de la performance (Levy et Williams, 2004; London et Smither, 2002). Ces modèles intègrent plusieurs variables courantes : 1) les caractéristiques structurelles du processus d'évaluation (ex. : la méthode d'évaluation, la formation des évaluateurs, les politiques de gestion de la performance, etc.); 2) des variables individuelles (ex. : orientation vers la rétroaction, ouverture vers les nouvelles expériences de travail et l'orientation vers la maîtrise des connaissances au travail, etc.); 3) les caractéristiques du contexte interpersonnel (ex. : l'environnement de rétroaction, le leadership transformationnel du superviseur, le soutien de l'organisation et du superviseur afin de faciliter le bien-être des employés, etc.); 4) les attitudes des employés à l'égard du processus de gestion de la performance (ex. : la satisfaction à l'égard de la

rencontre d'évaluation, la perception de justice à l'égard de la rencontre d'évaluation de la performance, l'intention d'améliorer la performance au travail, etc.). La prochaine section vise à décrire les modèles théoriques permettant d'asseoir les variables indépendantes, médiatrices et modératrices d'intérêt.

1.3.1 Modèle de Levy et Williams (2004) sur le contexte social de la gestion du rendement

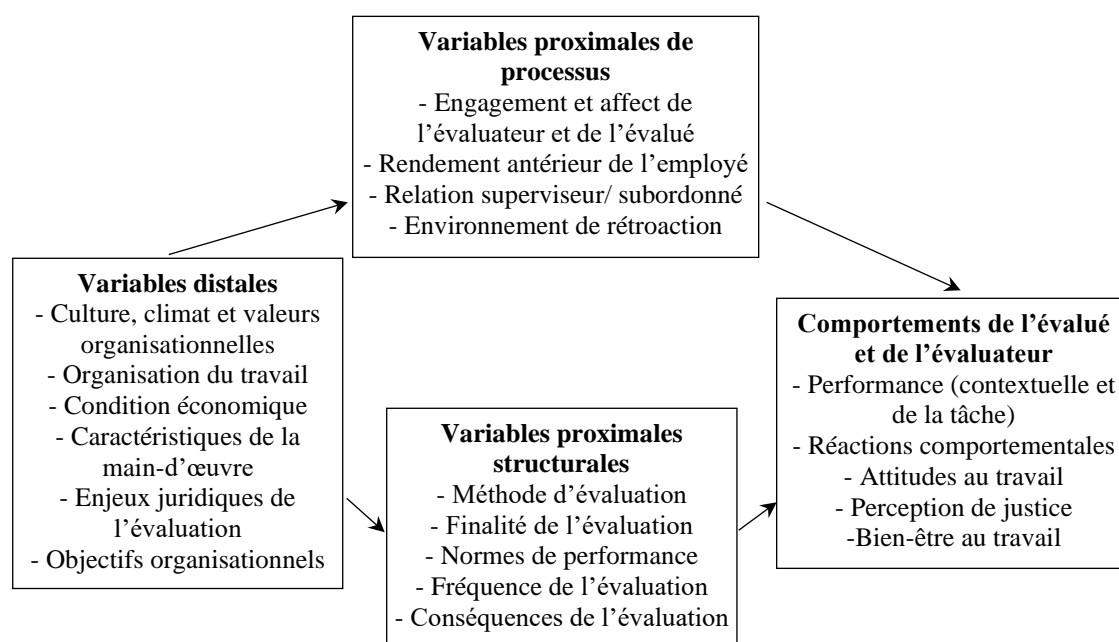
Comme mentionné précédemment, Levy et Williams (2004) ont réalisé une recension complète des variables contextuelles susceptibles d'influencer les résultats de l'évaluation et de la gestion du rendement. Cette revue exhaustive de la documentation contribue à l'élaboration d'un modèle du contexte social de la gestion de la performance (voir figure 1.3). Les auteurs postulent que l'ensemble des variables contextuelles de nature organisationnelle, politique, affective et sociale contribue à une meilleure compréhension de la trajectoire des attitudes et des comportements des superviseurs et des employés lors du processus d'évaluation et de la gestion de la performance. Une telle orientation théorique et pratique permet également l'élaboration de processus de gestion de la performance plus adaptés aux préoccupations des praticiens, tout en tenant compte des critères qualitatifs d'efficacité du processus d'évaluation et de la gestion de la performance ayant comme objectif l'amélioration des attitudes et des comportements des usagers.

Le modèle définit les variables distales comme étant les facteurs contextuels qui influencent l'ensemble des processus RH et, par le fait même, l'évaluation et la gestion de la performance. Ces facteurs s'appuient notamment sur les valeurs organisationnelles (valorisation du profil de rendement au travail et nature de la reconnaissance) et les caractéristiques du marché du travail (nature des attentes parmi les employés). Les variables proximales de nature structurelle correspondent aux caractéristiques du système de gestion de la performance, telles que la fréquence des rencontres d'évaluation, les finalités de l'évaluation du rendement (administrative et développementale), les conséquences d'une évaluation positive ou négative, la méthode d'évaluation (comportements, compétences et résultats) et les normes de rendement. Les variables proximales en lien avec le contexte social ou affectif du processus d'évaluation du rendement déterminent la qualité et les retombées de la rencontre d'évaluation de la performance sur la

trajectoire ultérieure du rendement des employés. Une des variables proximales du processus est l'environnement de rétroaction, qui se manifeste lors de la rétroaction informelle transmise lors de la supervision quotidienne entre le gestionnaire et les subordonnés au-delà du processus formel d'évaluation de la gestion de la performance (Steelman *et al.*, 2004). L'ensemble des variables contextuelles influence potentiellement la nature des résultats de la gestion de la performance.

Conformément aux orientations conceptuelles du modèle de Levy et Williams (2004), nos objectifs de recherche soumis à la vérification empirique se concentrent essentiellement sur les variables de nature proximale.

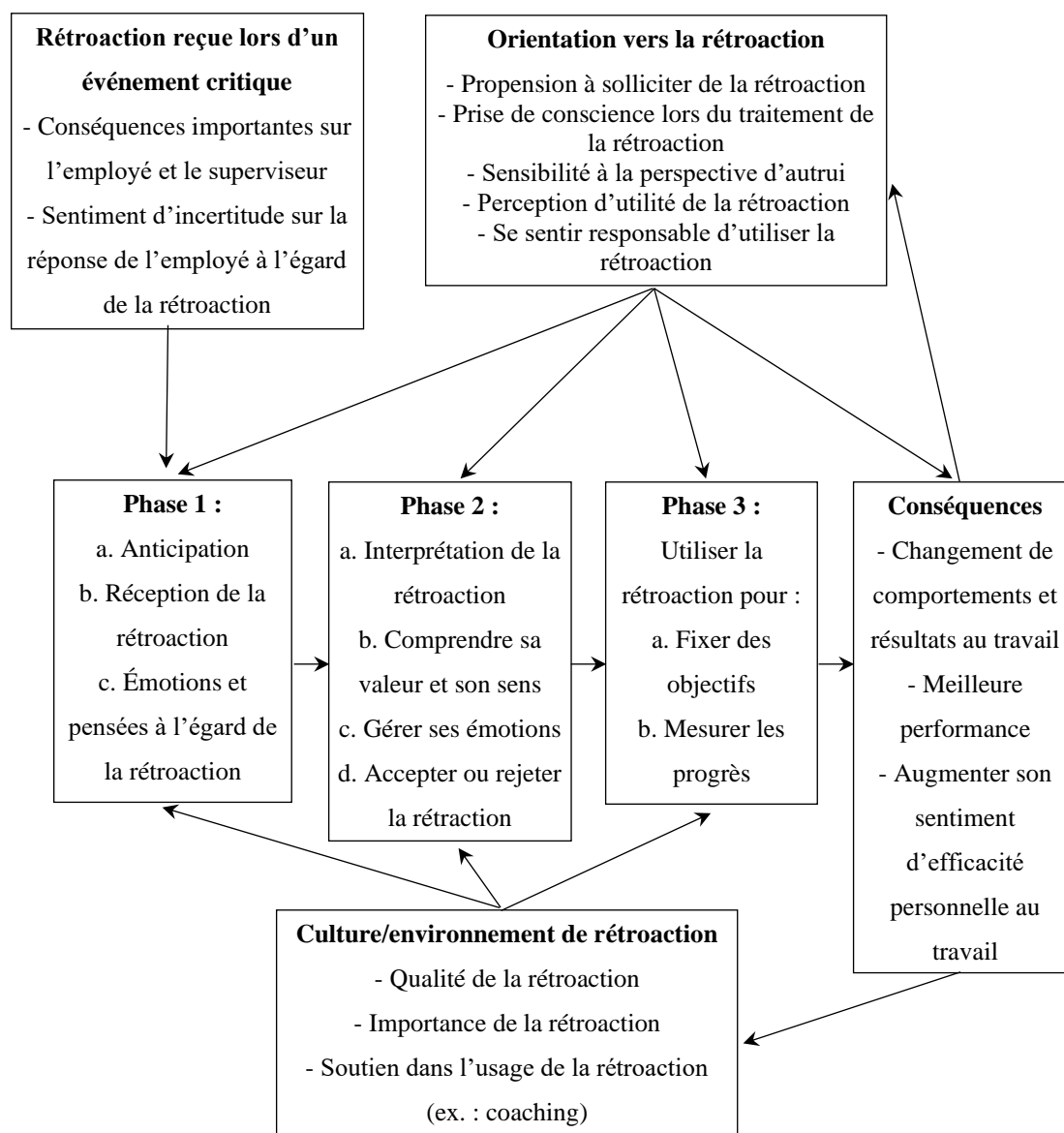
Figure 1.3 : Modèle du contexte social de la gestion de la performance (adapté de Levy et Williams, 2004)



1.3.2 Modèle longitudinal de la gestion de la performance (London et Smither, 2002)

London et Smither (2002) organisent le processus de rétroaction en plusieurs étapes (voir figure 1.4). La première phase de leur modèle longitudinal repose sur la réception de la rétroaction ainsi que sur la gestion des émotions (par le superviseur et l'employé) pendant le processus de rétroaction, considérant que la rencontre d'évaluation de la performance est un événement chargé sur le plan émotionnel (Gordon et Stewart, 2009). La deuxième phase se concentre sur l'acceptation ou le rejet de la rétroaction. Plusieurs éléments génèrent une réponse positive à l'égard de la rétroaction : 1) la valence positive de la rétroaction (Brett et Atwater, 2001; Kinicki et al., 2004; Steelman et Rutkowski, 2004); 2) la qualité de la relation superviseur/subordonné ainsi que la crédibilité du superviseur (Dulebohn et al., 2012; Elicker et al., 2006); 3) la perception de justice procédurale, distributive et interpersonnelle lors de la rencontre d'évaluation de la performance (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001); 4) la finalité développementale de l'évaluation du rendement (Boswell et Boudreau, 2002; Selvarajan et Cloninger, 2012; Youngcourt *et al.*, 2007). La troisième phase du modèle longitudinal repose sur l'établissement d'objectifs spécifiques, réalistes et stimulants de travail (à la hauteur du sentiment d'efficacité personnelle de l'employé) et les suggestions de développement professionnel. Une telle démarche permet à l'employé d'être imputable à l'égard de la rétroaction. L'intention de l'employé d'améliorer sa performance au travail ou ses zones de développement professionnel constitue un levier essentiel lors de l'élaboration de son plan de développement. La dernière étape du modèle longitudinal de Smither et London (2002) vise à apprécier les conséquences de la rétroaction au moyen des changements positifs en matière d'attitudes ou de comportements au travail.

Figure 1.4 : Le modèle longitudinal de la gestion de la performance (adapté de London et Smither, 2002)



London et Smither (2002) proposent un nouveau construit multidimensionnel, soit l'orientation vers la rétroaction. Selon les auteurs, l'orientation vers la rétroaction repose sur cinq dimensions : 1) la facilité à solliciter de la rétroaction; 2) la facilité à bien comprendre, à s'approprier de la

rétroaction et à intégrer les commentaires partagés lors de la rencontre d'évaluation de la performance; 3) la sensibilité de l'image de soi dans le regard du superviseur et des collègues de travail; 4) la croyance qu'une rétroaction est utile, pertinente et de qualité; 5) le sentiment de pouvoir agir sur ses comportements et ses résultats au travail à la lumière de la rétroaction.

Plusieurs approches théoriques permettent d'appuyer le modèle longitudinal de London et Smither (2002) dont la théorie de la fixation des objectifs de travail (Latham et Locke, 2007), la théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 2010), la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000) ainsi que le modèle d'Ilggen, Fisher et Taylor (1979).

La théorie de la fixation des objectifs (Latham et Locke, 2007) propose que le contenu des objectifs dans le cadre d'une tâche particulière détermine la nature de la performance. Plus spécifiquement, les variations de performance sont attribuables aux différents objectifs définis dans le cadre du travail. Quatre propositions fondamentales peuvent être dégagées de la théorie des objectifs. En premier lieu, les objectifs difficiles, spécifiques et stimulants augmentent significativement la performance par rapport aux situations de travail suivantes : les objectifs sont faciles à atteindre, les objectifs ne sont pas définis et le superviseur indique à son employé de faire de son mieux. En deuxième lieu, la théorie des objectifs insiste sur l'importance de transmettre de la rétroaction régulière à l'employé afin d'apprécier la progression de ce dernier dans l'atteinte de ses objectifs. En troisième lieu, l'engagement de l'employé à l'égard de ses objectifs de travail est nécessaire afin d'assurer l'efficacité de l'exercice de détermination des objectifs de travail. En dernier lieu, les compétences et le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé sont importants dans la détermination des objectifs.

La théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010) postule que l'attitude (l'intention d'améliorer la performance au travail) rattachée à des conséquences possibles du comportement sur l'employé et l'organisation (amélioration de la performance au travail) ainsi que la norme subjective (les normes organisationnelles et les normes du superviseur en matière de performance au travail) constituent des caractéristiques fondamentales susceptibles de prédire la nature de la

performance au travail. Lorsque l'attitude est favorable (forte intention d'améliorer la performance au travail), l'employé risque de produire le comportement anticipé. À l'opposé, si l'attitude est défavorable (faible intention d'améliorer la performance au travail), l'intention de s'engager dans un changement de comportement est faible. De la même manière, si la norme subjective est importante (approbation sociale et organisationnelle dans une performance optimale ou supérieure), l'employé est davantage porté à s'engager dans l'amélioration de sa performance au travail et, par conséquent, à produire une performance optimale ou supérieure. Une faible norme subjective (faible valorisation de la performance optimale) réduit l'intention de s'engager dans le comportement recherché et risque donc moins de générer le résultat attendu.

Conformément aux postulats de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), la transmission régulière de la rétroaction informelle et de la rétroaction formelle contribue à la satisfaction des besoins de compétence (sentiment d'efficacité personnelle), d'autonomie et d'affiliation sociale (Grenier *et al.*, 2012). La rétroaction favorise le développement des compétences ou des habiletés en milieu de travail. Elle confirme à l'employé qu'il est compétent dans ses divers mandats au travail ou lui indique ses besoins de développement. La rétroaction permet également à l'employé de constater le lien entre ses efforts et sa performance au travail. Elle est une occasion d'offrir des défis aux employés afin de satisfaire leurs besoins de compétence. Aussi, la rétroaction favorise le sentiment d'autonomie des employés. Les suggestions de développement professionnel visent à consolider ou à améliorer la performance ultérieure de l'employé. Les activités proposées permettent aux employés de faire appel à leurs ressources personnelles et professionnelles pour améliorer leur performance au travail. Pendant le processus de rétroaction, le superviseur apporte un soutien aux subordonnés. La reconnaissance et la valorisation des employés contribuent à la satisfaction du besoin d'affiliation sociale.

Ilgen, Fisher et Taylor (1979) mettent en évidence que la crédibilité du superviseur fondée sur son expertise, la marge de confiance entretenue avec les employés (qualité de la relation superviseur/subordonné) ainsi que la façon dont la rétroaction est transmise (basée sur des faits, fréquence, spécificité et valence positive, neutre ou négative) influencent l'acceptation de

l'employé à l'égard de la rétroaction. L'acceptation de l'employé à l'égard de la rétroaction est liée à l'intention d'améliorer la performance au travail et, par conséquent, à la manifestation d'une performance optimale de sa part. Une proportion importante de rétroactions négatives génère un rejet des commentaires et une diminution significative de la volonté de l'employé d'améliorer sa performance au travail. Les auteurs recommandent aux superviseurs de bien pondérer la valence négative de la rétroaction en offrant régulièrement de la reconnaissance auprès des employés.

En s'inspirant de ces multiples approches théoriques, London et Smither (2002) adoptent une perspective interactionniste en conceptualisant de la compatibilité environnement-individu lors de l'analyse du processus de la gestion de la performance (voir figure 1.4). L'environnement social défini notamment par la culture ou l'environnement de rétroaction influence chaque étape du processus de gestion de la performance. L'efficacité du processus de rétroaction et de gestion de la performance repose non seulement sur un environnement positif de rétroaction, mais également sur une caractéristique individuelle fondée sur l'orientation vers la rétroaction (un construit de niveau individuel). La très faible prise en compte de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction peut vraisemblablement expliquer l'inefficacité des processus d'évaluation et de la gestion de la performance en milieu organisationnel, de même que l'insatisfaction des usagers (superviseurs, employés, direction et service des ressources humaines) à l'égard de la gestion de la performance.

Selon London et Smither (2002), la rétroaction engendre chez les employés un processus de régulation des attitudes et des comportements orientés vers le développement professionnel afin de répondre aux attentes organisationnelles et du superviseur en matière de rendement au travail. Une telle démarche contribue à l'apprentissage professionnel et a des incidences positives sur les changements de comportement et l'amélioration de la performance au travail. Des variations négatives du rendement au travail qui s'écartent significativement des attentes organisationnelles orientent la sollicitation de la rétroaction ou l'application d'un processus de rétroaction par le superviseur afin de corriger la trajectoire de la performance au travail. La rétroaction transmise dans un contexte de sous-performance et dans une perspective de reconnaissance est au cœur du

processus de gestion de la performance. La rétroaction informelle et la rétroaction formelle produisent généralement plusieurs conséquences pour l'employé. Ce processus de rétroaction a potentiellement des retombées sur la qualité de la relation superviseur/subordonné, le climat de travail et la détermination des récompenses (rémunération incitative, promotion et reconnaissance) (Cleveland *et al.*, 1989; Elicker *et al.*, 2006; Latham et Wexley, 1994). Cela permet d'amener l'employé à s'interroger sur les comportements qu'il devrait adopter pour réagir adéquatement à la rétroaction reçue pour ainsi réduire l'écart entre son rendement et les attentes du superviseur. La modification du rendement au travail est réalisée à l'aide d'un soutien tangible de la part du superviseur.

Les prochaines sections présentent le bilan des études empiriques sur la nature des relations entre les variables d'intérêts.

1.4 Variable indépendante : Environnement de rétroaction

Plusieurs auteurs recommandent des études additionnelles portant sur le contexte social de la rétroaction en milieu de travail (Anseel et Lievens, 2007; Herold et Parsons, 1985; Levy et Williams, 2004). L'environnement de rétroaction est principalement défini par les diverses caractéristiques de nature sociale qui encouragent la transmission formelle et informelle de la rétroaction bienveillante dans le cadre d'interactions quotidiennes entre l'employé et le superviseur, alors que sa conceptualisation initiale se limite essentiellement aux dimensions d'accessibilité et de fréquence de la rétroaction positive et négative parmi différentes sources d'évaluation (Ashford, 1993; Greller et Parsons, 1992; Hanser et Muchinsky, 1978; Herold et Parsons, 1985). D'autres chercheurs définissent l'environnement de rétroaction en fonction des circonstances où l'employé sollicite de la rétroaction, soit en privé (présence du superviseur seulement), en public (plusieurs employés sont disponibles pour transmettre de la rétroaction) ou en semi-privé (en plus du superviseur, personne additionnelle est présente au moment du processus de rétroaction) (Ashford et Northcraft, 1992; Levy *et al.*, 1995; Northcraft et Ashford, 1990). L'étude de Larson et ses collaborateurs (1986) propose quatre dimensions de l'environnement de

rétroaction : 1) l'écart temporel entre la transmission de la rétroaction et les modifications des comportements ou des résultats au travail du subordonné; 2) la spécificité de la rétroaction; 3) la fréquence de la rétroaction; 4) la sensibilité du superviseur à l'égard du subordonné lors du processus de gestion de la rétroaction (Larson *et al.*, 1986). Ashford et Northcraft (2003) clarifient la notion d'environnement de rétroaction selon les dimensions suivantes : 1) la fréquence de la rétroaction; 2) la valence positive, neutre ou négative de la rétroaction; 3) la source de la rétroaction; 4) l'existence d'un plan d'action pour réaliser les objectifs au travail et appuyer une démarche de développement professionnel. Kinicki et ses collaborateurs (2004) définissent l'environnement de rétroaction comme étant spécifique, fréquent et positif.

Des conceptualisations supplémentaires de l'environnement de rétroaction ont été proposées afin que cette variable ne se limite pas exclusivement à la fréquence, à la spécificité et à la valence (positive, neutre ou négative) de la rétroaction. La conceptualisation de l'environnement de rétroaction doit faire appel à l'exploration du contexte social associé au processus de rétroaction formelle et informelle (Kinicki *et al.*, 2004; London et Smither, 2002; Steelman *et al.*, 2004). Dans un environnement positif de rétroaction, les gestionnaires ainsi que les employés sont à l'aise de transmettre et de recevoir de la rétroaction constructive. La rétroaction est régulièrement sollicitée, traitée, acceptée et utilisée par les employés afin de concrétiser divers objectifs professionnels et organisationnels (Ojeda Granda, 2019).

1.4.1 Culture de rétroaction de London et Smither (2002)

Dans leur modèle du processus longitudinal de la gestion de la performance, London et Smither (2002) ont défini la culture de rétroaction comme étant un environnement de travail fondé sur une gestion efficace des conséquences de la rétroaction auprès des superviseurs et des subordonnés. Dans cette optique, les superviseurs sont à l'aise de transmettre la rétroaction, et les employés sont confortables de recevoir et d'utiliser régulièrement la rétroaction formelle et informelle. Les auteurs mettent en évidence qu'une culture positive de rétroaction repose sur trois principales pratiques organisationnelles : 1) l'amélioration de la qualité de la rétroaction; 2) la valorisation de la rétroaction formelle et informelle à l'intérieur de l'organisation; 3) le soutien managérial visant

à favoriser les retombées positives et constructives de la rétroaction. Elle est étroitement liée à des programmes efficaces de gestion de la performance, de développement des leaders ou du développement de la carrière. Une culture positive de rétroaction favorise l'autorégulation et l'ajustement interpersonnel dans les équipes de travail, la confiance groupale et la qualité de l'expérience groupale.

1.4.2 Mesure et dimensions de l'environnement de rétroaction

Steelman, Levy et Snell (2004) ont élaboré un instrument de mesure visant à apprécier la nature de l'environnement de rétroaction auprès des superviseurs et des collègues de travail. Conformément à la trajectoire de plusieurs études antérieures, nous nous intéressons essentiellement à la transmission de la rétroaction par le superviseur (Anseel et Lievens, 2007; Dahling et O'Malley, 2011; Gabriel *et al.*, 2014; Norris-Watts et Levy, 2004; Peng et Chiu, 2010; Sparr et Sonnentag, 2008b). Le superviseur représente généralement la personne-ressource qui possède un pouvoir de récompense ou de punition lors de la rencontre d'évaluation de la performance. Dans la même lignée des études antérieures, nos investigations empiriques dans le cadre de la thèse de doctorat visent notamment à faire progresser la validation de l'échelle de mesure auprès d'un échantillon à l'extérieur des États-Unis (Anseel et Lievens, 2007; Peng et Chiu, 2010; Sparr et Sonnentag, 2008b).

Cette échelle a été développée et validée afin d'explorer dans quelle mesure une organisation appuie son processus de rétroaction. Il est pertinent de retracer les sept dimensions de l'échelle : 1) la crédibilité de la source; 2) la qualité de la rétroaction; 3) la transmission de la rétroaction; 4) la rétroaction favorable; 5) la rétroaction défavorable; 6) la disponibilité de la source; 7) le soutien à la sollicitation de la rétroaction. Il est approprié de décrire sommairement ces sept dimensions.

La notion de crédibilité de la source (dimension 1) est associée aux caractéristiques individuelles de la source responsable de la transmission de la rétroaction qui se basent sur sa connaissance de l'employé, du travail, de son expertise et des informations transmises. La qualité de la rétroaction (dimension 2) se caractérise par sa pertinence et sa spécificité. La rétroaction doit s'appuyer sur

des faits observables plutôt que sur des impressions globales ou l'humeur de l'évaluateur. La transmission de la rétroaction (dimension 3) réfère à la manière dont les commentaires sont transmis à l'employé (respect, sollicitude, sensibilité et habileté du gestionnaire). La rétroaction favorable (dimension 4) s'appuie sur la fréquence d'une rétroaction positive, laquelle est définie par des encouragements, la reconnaissance des bons coups et des compliments sur les compétences de l'employé. La rétroaction défavorable (dimension 5) s'appuie quant à elle sur la fréquence de la rétroaction négative, laquelle se manifeste sous forme de commentaires négatifs concernant la performance au travail. Le superviseur identifie les attitudes et les comportements qui ne sont pas conformes aux attentes organisationnelles et communique également des voies de développement afin de corriger les écarts observés. La disponibilité de la source (dimension 6) se traduit par la fréquence des contacts de l'employé avec son superviseur afin d'avoir accès à la rétroaction. La sollicitation de la rétroaction (dimension 7) représente un mécanisme accessible aux employés afin de recueillir de l'information pertinente concernant la trajectoire de leur performance au travail.

La documentation scientifique dans le secteur de l'environnement de rétroaction se base généralement sur une approche centrée vers l'analyse des variables. Plus particulièrement, l'analyse des données repose notamment sur le calcul des scores moyens auprès des différentes dimensions de l'environnement de rétroaction. Un score élevé ou faible sur chaque dimension de l'environnement de rétroaction permet d'attester de l'existence ou l'inexistence des caractéristiques pertinentes de l'environnement de rétroaction. Les scores moyens sur la mesure de l'environnement de rétroaction sont généralement corrélés avec différents critères de nature attitudinale ou comportementale (ex. : meilleures évaluations pour les employés, engagement supérieur au travail et bien-être significatif au travail). L'étude de Dahling, Gabriel et MacGowan (2017) adopte une démarche méthodologique alternative fondée sur l'approche centrée vers les personnes. Une telle approche innovatrice permet de retracer des profils d'employés avec une variation d'attitudes sur l'ensemble des dimensions de l'environnement de rétroaction. Par exemple, on peut noter une forte qualité de rétroaction et une bonne crédibilité du superviseur dans un contexte où le superviseur est peu disponible ou encourage peu la sollicitation de la rétroaction

parmi les employés. Le superviseur peut apporter des observations pertinentes en matière de rétroaction, mais être trop occupé pour toujours gérer de manière efficace le rendement au travail.

1.4.3 Profils d'environnement de rétroaction

À l'aide des banques de données provenant de six études sur l'environnement de rétroaction, Dahling, Gabriel et MacGowan (2017) ont tenté de dégager des profils d'environnement de rétroaction en fonction de la diversité des attitudes de 998 travailleurs américains à l'égard des dimensions de la mesure. Le premier profil (50,7 % des répondants) correspond à un environnement de rétroaction satisfaisant. Ce profil se caractérise notamment par une forte crédibilité du superviseur et une transmission peu fréquente de la rétroaction positive. Le second profil (37,7 %) est qualifié d'environnement de rétroaction très favorable. La transmission de la rétroaction négative est plus faible. Le troisième profil (11,6 %) représente un environnement de rétroaction de faible qualité. Le superviseur est considéré comme étant crédible, mais les résultats de l'ensemble des autres dimensions sont relativement médiocres. Afin de déterminer la généralisation des données de cette première étude, les auteurs ont réalisé une seconde étude à l'aide d'un échantillon de 452 travailleurs américains. L'échantillon a été constitué au moyen d'une démarche de collecte de données auprès d'Amazon Mechanical Turk (MTurk). Les résultats empiriques reproduisent les résultats de la première étude (profil 1 : 51,7 % ; profil 2 : 28,0 % ; profil 3 : 20,3 %). Les résultats soulignent que les employés possédant une relation de proximité professionnelle avec leur gestionnaire (haut LMX) sont plus susceptibles d'appartenir au profil d'environnement de rétroaction très favorable. Dans le même ordre d'idées, les employés perçoivent davantage de soutien de la part du superviseur et de l'organisation dans les profils d'environnement de rétroaction très favorables ou satisfaisants. Une analyse comparative de l'incidence des divers profils d'environnement de rétroaction sur les résultats au travail démontre les gains appréciables d'un environnement de rétroaction très favorable par rapport aux profils d'environnement de rétroaction de nature satisfaisante ou peu enviable. Les employés appartenant au profil d'environnement de rétroaction très favorable possèdent les caractéristiques suivantes : 1) une meilleure satisfaction au travail; 2) une plus faible intention de quitter leur emploi; 3) moins d'épuisement émotionnel; 4) un bon degré de clarté concernant leur rôle au travail; 5) une approche

soutenue de coaching par leurs gestionnaires; 6) un engagement affectif, une habilitation psychologique et une motivation intrinsèque plus solide. Les employés qui se greffent aux profils satisfaisant ou faible d'environnement de rétroaction ont des attitudes équivalentes concernant la clarté de leur rôle au travail.

1.4.4 Conséquences d'un environnement positif de rétroaction

Le nombre d'études empiriques sur les retombées de l'environnement de rétroaction sur les attitudes, les comportements ou les résultats au travail est limité. Toutefois, il est possible d'en dégager quelques constatations pertinentes.

Plusieurs raisons contribuent à valoriser l'importance d'un environnement positif de rétroaction afin de potentiellement générer l'acceptation de la rétroaction et la sollicitation de la rétroaction parmi les employés. Un environnement de rétroaction adéquat permet ainsi d'implanter des normes informelles de travail qui encouragent le soutien tangible ou le coaching auprès des employés ainsi que des discussions fructueuses en matière de développement professionnel et de réussite en emploi. Idéalement, le coaching auprès des employés représente une composante de la gestion de la performance. Un environnement de rétroaction adéquat stimule une collaboration continue entre le superviseur et les employés afin de discuter positivement des préoccupations de chaque partie en matière de gestion de la performance et de développement professionnel (Gregory et Levy, 2010).

Plusieurs études ont permis d'observer de fortes relations positives entre l'environnement de rétroaction et la confiance ou la qualité de la relation entre l'employé et son superviseur (Anseel et Lievens, 2007; Lonsdale, 2016; Peng et Lin, 2016). Lors de la réception d'une rétroaction négative formulée selon une approche bienveillante, à la lumière de la confiance mutuelle entre l'employé et le superviseur, les employés interprètent les commentaires du superviseur comme étant une démarche pour appuyer leur développement professionnel. Par conséquent, les employés sont davantage portés à accepter les commentaires négatifs, à les intégrer dans une approche

d'autorégulation de la performance au travail et à agir afin d'optimiser leur performance au travail (McAllister, 1995; Podsakoff *et al.*, 1990).

L'environnement de rétroaction a vraisemblablement une incidence positive sur l'intention d'améliorer la performance au travail, compte tenu de cette obligation perçue de réciprocité conformément aux principes conceptuels de la théorie de l'échange social (Chernyak-Hai et Rabenu, 2018). Les employés se sentent alors redevables de l'investissement de l'organisation et du superviseur dans leur soutien à la performance optimale et leur développement professionnel (Colquitt *et al.*, 2007). Les employés souhaitent généralement répondre à la sollicitude de l'organisation au moyen d'un engagement optimal au travail et de la réalisation des attentes organisationnelles. Un tel investissement de soi au travail se concrétise par des attitudes et des comportements positifs (Colquitt *et al.*, 2007). La nature courante de cette approche de réciprocité peut contribuer au développement de relations superviseurs/subordonnés de qualité sur une longue période (Liden *et al.*, 1993). La transmission d'une rétroaction bienveillante dans le cadre de la relation superviseur/subordonné est donc l'un des facteurs qui alimentent la perception de réciprocité (Chen *et al.*, 2007).

L'environnement de rétroaction vise également à encourager la sollicitation à l'égard de la rétroaction. Cette caractéristique constitue le meilleur critère d'efficacité de la gestion de la performance (Levy *et al.*, 2018). Les employés sollicitent et valorisent la rétroaction dans une démarche de renforcement positif de leur image personnelle ainsi que de leur image professionnelle au travail (Dahling *et al.*, 2015). Les employés peuvent volontairement sélectionner les sources (collègues de travail et superviseurs) auprès desquelles ils sollicitent de la rétroaction et la pondérer selon les circonstances au travail et la crédibilité de la source d'évaluation. Il est possible que certains employés sollicitent surtout de la rétroaction positive auprès de sources indulgentes afin d'accroître leur image sociale en milieu de travail (Morrison et Bies, 1991). La sollicitation de la rétroaction représente un comportement public afin d'obtenir de la reconnaissance de la part du superviseur ou des collègues de travail et une valorisation de ses réalisations professionnelles auprès de l'équipe de travail. Aussi, la sollicitation de la rétroaction permet une démarche

d'autorégulation professionnelle afin d'ajuster les attitudes, les comportements ou les résultats au travail en fonction des attentes du superviseur et de l'organisation ainsi que d'améliorer la performance au travail (Bolino *et al.*, 2008). La sollicitation de rétroaction favorise une forte image de conscience professionnelle par la valorisation des réalisations professionnelles (Morrison et Bies, 1991; Moss *et al.*, 2003).

La gestion positive des impressions dans le cadre de la sollicitation de la rétroaction constitue un levier afin de répondre aux attentes organisationnelles et de maintenir une performance optimale au travail (Ashford et Cummings, 1983). Un environnement de rétroaction qui met de l'avant la rétroaction informelle, la promotion de la communication bidirectionnelle, le développement professionnel des employés, la reconnaissance et la clarification des rôles au travail contribue à la manifestation régulière des comportements de sollicitation à l'égard de la rétroaction. Une telle démarche permet aux employés d'obtenir de l'information importante pour accomplir adéquatement leur travail. Le succès de la sollicitation de la rétroaction de nature formelle et informelle repose sur la gestion respectueuse de la rétroaction par un superviseur crédible ainsi que sur une marge importante de confiance à l'égard du superviseur (London, 2003). Plusieurs études empiriques démontrent des relations positives entre les diverses dimensions associées à l'environnement de rétroaction (dont la sollicitation de la rétroaction), la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Bogle et Steelman, 2007; Lonsdale, 2016; Norris-Watts et Levy, 2004; Peng et Chiu, 2010; Peng et Lin, 2016; Rosen *et al.*, 2006).

Katz et ses collaborateurs (2021) ont réalisé une méta-analyse de l'environnement de rétroaction en se basant sur les résultats obtenus à l'aide de 112 échantillons indépendants totalisant 31 089 travailleurs. Les données révèlent que l'environnement de rétroaction est positivement lié à l'engagement envers l'organisation ($n = 4450$, $r_c = 0,46$), à l'engagement au travail ($n = 4872$, $r_c = 0,42$) et à la satisfaction au travail ($n = 6620$, $r_c = 0,51$), alors qu'il est négativement lié à l'épuisement professionnel ($n = 3053$, $r_c = -0,51$) et à l'intention de quitter l'organisation ($n = 3360$, $r_c = -0,41$). Plus directement relié à l'évaluation du rendement, l'environnement de rétroaction est positivement lié à l'acceptation de la rétroaction ($n = 615$, $r_c = 0,41$), à la motivation

d'utiliser la rétroaction ($n = 750$, $r_c = 0,47$), à la perception de la précision de la rétroaction ($n = 943$, $r_c = 0,53$) et à la satisfaction à l'égard de la rétroaction ($n = 2024$, $r_c = 0,74$). Selon les lignes directrices en matière d'interprétation de la taille de l'effet proposées par Cohen (1988) pour l'analyse des corrélations (petit effet = 0,10 ; effet modéré = 0,30 ; effet fort = 0,50), il est possible d'observer que l'environnement de rétroaction produit généralement une taille de l'effet modérée à forte sur les réactions à l'égard de l'évaluation du rendement.

1.4.5 Lien entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice lors de la rencontre d'évaluation de la performance.

Quelques études se sont penchées sur la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice lors du processus d'évaluation et de gestion de la performance. En effet, un environnement de rétroaction riche en rétroactions bienveillantes clarifie les moyens nécessaires pour obtenir une performance optimale ou supérieure aux attentes. La communication du lien entre la performance au travail et les récompenses permet d'orienter la nature de l'engagement au travail. Une telle approche de la gestion de la performance favorise de meilleures perceptions de justice procédurale, distributive et interpersonnelle. La richesse de l'information sur les procédures d'évaluation favorise des évaluations du rendement plus équitables. Feys et ses collaborateurs (2008) ont observé des liens significatifs entre la marge de confiance à l'égard du superviseur ($\beta = 0,38$, $p < 0,01$), l'utilité de la rétroaction ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$) et la perception de justice procédurale. Par ailleurs, l'étude de Selvarajan et Cloninger (2012) auprès de 203 employés mexicains souligne des liens positifs entre le contexte d'évaluation et de gestion du rendement fondé sur une rétroaction qui est spécifique, fréquente et transmise au moment opportun et les perceptions de justice procédurale ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$) et interpersonnelle ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$). Levy et ses collaborateurs (2018) postulent qu'il existe une relation positive entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive, à la lumière de la clarification minutieuse du lien entre la performance au travail et les récompenses. Toutefois, la rareté des études sur cette relation spécifique exige de poursuivre l'expérimentation sur ce sujet de recherche.

1.4.6 Lien entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail

Plusieurs études ont examiné la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention des employés à améliorer leur rendement à la suite d'un processus d'évaluation et de gestion de la performance.

Smither, Wohlers et London (1995) ont tenté de comprendre dans quelles circonstances les employés sont susceptibles de modifier leurs comportements à la lumière de la rétroaction. Les données empiriques démontrent que la transmission courante de la rétroaction n'est pas suffisante pour favoriser l'intention d'améliorer la performance au travail. Celle-ci est tributaire d'un environnement de rétroaction caractérisé par une approche bienveillante et un contexte sécuritaire sur le plan psychologique. Les employés sont confrontés à un risque au moment de la réception de la rétroaction puisqu'ils deviennent vulnérables à la critique du superviseur (Colquitt *et al.*, 2007). Les employés acceptent ce risque dans la mesure où la source d'évaluation est crédible.

La rétroaction provenant des superviseurs clarifie les comportements valorisés qui sont associés à une performance supérieure aux attentes et à davantage de récompenses, ce qui peut fournir les encouragements nécessaires à l'employé pour entreprendre une démarche le menant à plus de succès au travail (Steelman et Rutkowski, 2004; Waldersee et Luthans, 1994). Les employés expriment davantage une intention d'améliorer leur performance au travail lorsque la rétroaction provient d'une source qu'ils considèrent comme étant hautement crédible (Kinicki *et al.*, 2004; Taylor *et al.*, 1995). La perception de soutien tangible de la part du superviseur a une incidence positive sur l'intérêt ou la motivation des employés à participer ultérieurement à des activités de développement professionnel ($F(1,1358) = 13,02, p < 0,01; n = 1360$) et sur la fréquence de la participation à des activités de développement ($F(1,1358) = 4,32, p < 0,05; n = 1360$) (Maurer et Tarulli, 1994). De plus, Noe et Wilk (1993) ont observé que la perception des employés à l'égard du soutien offert par le superviseur favorise leur motivation à apprendre ($n = 1008; r$ entre 0,25 à 0,34, $p < 0,05$) et un investissement appréciable des heures consacrées à leur développement professionnel ($n = 1008; r$ entre 0,14 à 0,26, $p < 0,05$).

Dans le cadre de leur étude de validation, Steelman et ses collaborateurs (2004) ont observé une relation positive entre les diverses dimensions de l'environnement de rétroaction et l'intention des subordonnés à utiliser la rétroaction (crédibilité de la source $r = 0,36$; qualité de la rétroaction $r = 0,40$; transmission bienveillante de la rétroaction (présentation de la rétroaction) $r = 0,34$; rétroaction favorable $r = 0,31$; rétroaction défavorable $r = 0,21$; disponibilité de la source $r = 0,35$; sollicitation de la rétroaction (recherche de la rétroaction) $r = 0,27$; $p < 0,01$; $n = 405$). À l'aide d'un devis longitudinal, Kinicki et ses collaborateurs (2004) ont exploré un modèle selon la séquence suivante : environnement de rétroaction (crédibilité du superviseur), perception de précision de la rétroaction (mesurée par la spécificité, la fréquence et la valence de la rétroaction), désir des subordonnés à répondre à la rétroaction (en tant que levier pour accroître potentiellement la motivation intrinsèque, les récompenses ou la reconnaissance et le sentiment de compétence), intention d'améliorer la performance au travail et manifestation comportementale de la performance au travail (selon le formulaire d'évaluation associé au dossier de l'employé). Un échantillon de 102 employés a été étudié deux semaines après les rencontres d'évaluation de la performance et onze mois après la fin du cycle de la gestion de la performance. Les résultats empiriques démontrent un lien positif entre l'environnement de rétroaction et la justesse de la rétroaction. La justesse de la rétroaction repose sur les compétences interpersonnelles en matière de transmission de la rétroaction (coaching) et la crédibilité des superviseurs. La justesse de la rétroaction augmente le désir de répondre à la rétroaction et l'intention de l'utiliser pour améliorer la performance au travail. L'ensemble de ce processus de rétroaction contribue directement à observer une amélioration tangible de la performance au travail. Le modèle de Kinicki et ses collaborateurs (2004) appuient les postulats du modèle antérieur d'Ilggen, Fisher et Taylor (1979) ainsi que les propositions sur le lien entre l'intention d'utiliser la rétroaction reçue et le développement de performance actuelle au travail, conformément à la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 2010).

Steeleman et Rutkowski (2004) ont exploré les variables contextuelles susceptibles de réduire l'incidence de la rétroaction négative (pour des fins de développement professionnel) sur les attitudes des subordonnés (mesurées par la satisfaction à l'égard de la rétroaction et l'intention

d'utiliser la rétroaction pour améliorer le rendement au travail). Les auteurs tentent de vérifier la viabilité des hypothèses de recherche à l'aide d'un échantillon de 405 employés provenant de deux organisations. Les corrélations observées indiquent des liens positifs entre l'intention de répondre à la rétroaction et la satisfaction avec la rétroaction ($r = 0,46, p < 0,01$), la crédibilité du superviseur ($r = 0,36, p < 0,01$), la qualité de la rétroaction ($r = 0,40, p < 0,01$) et la transmission bienveillante de la rétroaction ($r = 0,34, p < 0,01$). Selon les régressions qui explorent l'effet d'interaction, la crédibilité de la source modère la relation entre la fréquence de la rétroaction négative et l'intention d'utiliser la rétroaction négative ($F(1,387) = 7,55, p < 0,01, R^2 = 0,02$). Les employés utilisent davantage la rétroaction de nature négative ou critique lorsqu'ils qualifient leurs superviseurs comme étant très crédibles.

Rutkowski et Steelman (2005) ont vérifié la viabilité d'un modèle de médiation. L'imputabilité à utiliser la rétroaction pour améliorer le rendement au travail constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction (et la qualité de la relation superviseur/subordonné) et l'intention de modifier positivement la performance à la lumière de la rétroaction. Les corrélations révèlent des relations positives entre la qualité de la relation superviseur/subordonné et l'intention de modifier sa performance suite à la rétroaction ($r = 0,39, p < 0,05$), l'environnement de rétroaction et l'intention de modifier son rendement au travail ($r = 0,41, p < 0,01$) ainsi que l'imputabilité à utiliser la rétroaction et l'intention de modifier positivement son rendement au travail ($r = 0,82, p < 0,01$). Les modèles de médiation sont appuyés sur le plan empirique. Plus particulièrement, les principales données démontrent que l'imputabilité à utiliser la rétroaction agit en tant que variable médiatrice entre l'environnement de rétroaction (ainsi que la qualité de la relation superviseur/subordonné) et l'intention d'utiliser la rétroaction pour améliorer la performance au travail. En somme, la relation superviseur/subordonné ainsi qu'un environnement de rétroaction adéquat augmente considérablement l'intention de se servir de la rétroaction pour améliorer la performance au travail.

Roberson et Stewart (2006) tentent d'intégrer les variables pertinentes au processus de rétroaction ainsi que les dimensions de la perception de justice en matière d'évaluation du rendement afin de

vérifier leurs incidences sur la motivation à améliorer le rendement. Le devis de recherche repose sur un échantillon de 236 étudiants universitaires. La rétroaction vise l'analyse d'un examen en classe. Les équations structurelles guident l'interprétation des données empiriques. Les résultats mettent en évidence les relations positives entre la crédibilité de la source et la perception de justesse de la rétroaction ($\beta = 0,23, p < 0,01$) ainsi que la motivation à s'améliorer ($\beta = 0,16, p < 0,05$). La perception de justesse de la rétroaction est associée positivement à la motivation à s'améliorer ($\beta = 0,54, p < 0,01$). Notons également qu'une crédibilité importante de la source et une perception de justesse de la rétroaction augmentent les perceptions de justice procédurale et informative et, par conséquent, la motivation à s'améliorer.

Dans un contexte québécois, Boudrias et ses collaborateurs (2014) se sont intéressés aux caractéristiques relatives à la rétroaction qui encouragent l'intention de répondre à la rétroaction dans le cadre d'une évaluation du potentiel, la modification des comportements et la participation à des activités de développements. Les données empiriques soulignent le rôle de la crédibilité de la source dans l'acceptation de la rétroaction ($\beta = 0,46, p < 0,05$), la prise de conscience des enjeux et des retombées de la rétroaction sur sa trajectoire professionnelle ($\beta = 0,27, p < 0,05$), l'intention de s'engager dans les activités de développement ($\beta = 0,31, p < 0,05$) ainsi que la modification des comportements et l'investissement dans les activités de développement professionnel ($\chi^2(26, n = 97) = 24,05, p < 0,05, RMSEA < 0,01; CFI > 0,99; TLI > 0,99$). Les résultats démontrent que l'acceptation de la rétroaction n'est pas associée à l'intention de répondre à la rétroaction. La crédibilité de la source est donc plus importante que l'acceptation des commentaires reçus afin de susciter l'engagement dans les activités professionnelles.

1.5 Variables médiatrices/modératrices

Dans le cadre de la présente thèse, deux variables d'intérêt sont étudiées comme influençant la relation entre l'environnement de rétroaction et les critères d'efficacité de l'évaluation de la performance choisis (perception de justice et intention d'améliorer sa performance), soit l'orientation vers la rétroaction et les suggestions de développement professionnel. La prochaine

section vise à décrire les construits, les études s'y intéressant et la nature des relations avec les autres variables.

1.5.1 Orientation vers la rétroaction

La rétroaction est un processus dans lequel le récepteur joue un rôle actif au moyen de la sollicitation de la rétroaction, l'interprétation de l'information et la validation des observations et commentaires associés à la rétroaction auprès de plusieurs sources (Ashford et Cummings, 1983). Les différences individuelles parmi les individus peuvent se manifester lors du processus de rétroaction. Plus particulièrement, les employés peuvent accueillir les commentaires émis, adopter une approche défensive ou rejeter la rétroaction. Le processus émotionnel de chaque employé permet de déterminer l'ampleur de la sérénité, de l'émotivité, de la sensibilité ou de l'anxiété à l'égard de la rétroaction. Les caractéristiques émotionnelles dirigent l'orientation vers la rétroaction. London et Smither (2002) sont les premiers à faire mention de la variable « orientation vers la rétroaction ». Ils définissent ce concept comme étant la réceptivité d'un employé à l'égard de la rétroaction. Cette ouverture à la rétroaction influence la manière dont l'employé sollicite, reçoit, interprète et utilise la rétroaction dans son milieu de travail. L'orientation vers la rétroaction a des retombées importantes sur le processus de rétroaction. En effet, en faisant preuve d'une forte orientation vers la rétroaction, un employé peut vraisemblablement effectuer des modifications positives de ses attitudes, ses comportements et sa performance au travail. London et Smither (2002) conceptualisent l'orientation vers la rétroaction en fonction de six principales dimensions :

- 1) une réaction émotionnelle ou un affect positif à l'égard de la rétroaction;
- 2) une propension comportementale à solliciter la rétroaction (Ashford et Black, 1996; Ashford et Tsui, 1991);
- 3) une propension cognitive à intégrer l'information pertinente associée à la rétroaction et réaliser une introspection personnelle ou professionnelle;
- 4) une sensibilité à l'égard de la perspective juste et justifiée d'autrui sur sa trajectoire personnelle ou professionnelle (Levy *et al.*, 1995);
- 5) une attitude positive en la valeur de la rétroaction afin d'accroître son sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1991);
- 6) un sentiment de responsabilité ou d'imputabilité de se développer sur le plan professionnel à la lumière de la rétroaction.

Linderbaum et Levy (2010) soulignent la contribution de ce construit psychologique afin d'apprécier les différences individuelles dans l'orientation vers la rétroaction et le traitement personnel de la rétroaction transmise par le superviseur. Les auteurs proposent quatre dimensions associées à l'orientation vers la rétroaction. La première est l'utilité de la rétroaction qui représente l'attitude d'un individu à l'égard des bénéfices ou des avantages afin de concrétiser des objectifs professionnels ou personnels pour ainsi obtenir des gains professionnels. La seconde est la responsabilité qui repose sur un sentiment d'obligation d'agir afin de réorienter, le cas échéant, les attitudes, les comportements ou les résultats à la lumière de la rétroaction. Cette dimension représente donc un levier interne à l'individu ou une forme de motivation à agir à l'issue de la rétroaction. La troisième dimension de l'orientation vers la rétroaction a trait à la conscience sociale. La prise de conscience de l'employé sur la manière dont les autres le perçoivent et sa sensibilité à l'égard du point de vue d'autrui peut vraisemblablement favoriser l'ouverture à la rétroaction. La conscience sociale constitue un levier externe provenant de l'environnement de travail afin d'influencer l'individu à modifier, si nécessaire, sa trajectoire professionnelle. Si la responsabilité est une force interne pour agir à la suite d'une rétroaction, la conscience sociale est une force externe provenant de l'environnement, mais influençant l'individu à agir. La dernière dimension de l'orientation vers la rétroaction s'appuie sur le sentiment d'efficacité personnelle de l'individu dans sa croyance à posséder les compétences nécessaires pour répondre, traiter et gérer convenablement la rétroaction. Les individus ayant une forte orientation vers la rétroaction sont généralement plus réceptifs à la rétroaction, plus actifs dans sa sollicitation, plus conscients de son incidence positive sur leur trajectoire professionnelle et plus sensibles à l'importance de l'utiliser (Linderbaum et Levy, 2010; London et Smither, 2002; Smither *et al.*, 2005). Les auteurs postulent que l'orientation vers la rétroaction constitue une caractéristique individuelle ou un trait relativement stable (Linderbaum et Levy, 2010).

Sur le plan théorique, les auteurs mentionnent qu'une orientation vers la rétroaction favorable contribue à générer l'intention d'améliorer la performance au travail lorsque la rétroaction est constructive et bienveillante (Linderbaum et Levy, 2010 ; London et Smither, 2002). Lors d'un événement marquant comme une rencontre d'évaluation de la performance, les employés peuvent

avoir plusieurs attitudes à l'égard de la rétroaction reçue. Les employés possédant une forte orientation vers la rétroaction constatent l'utilité de la rétroaction négative ou critique. La rétroaction négative constitue alors de l'information pertinente pour améliorer le rendement au travail, mais à certaines conditions. La transmission de la rétroaction négative qui se veut bienveillante et empathique n'est pas perçue comme étant une attaque personnelle ou une forme de dénigrement. En s'appuyant sur la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) ainsi que sur le concept de l'empathie associé à la psychologie positive, l'approche bienveillante et empathique du superviseur permet de favoriser un affect positif du subordonné à l'égard de la rétroaction négative. Par conséquent, un employé faisant preuve d'une orientation vers la rétroaction importante est susceptible de ressentir un affect positif lors de la réception de la rétroaction négative. L'affect positif favorise l'acceptation de la rétroaction et la prédisposition à modifier la trajectoire des comportements et des résultats (Young *et al.*, 2017). Cette préoccupation pour le bien-être des employés au moment de la transmission de la rétroaction négative représente vraisemblablement une pratique gagnante en matière d'évaluation et de gestion de la performance.

Les études mettent de l'avant que la perception d'utilité de la rétroaction influence positivement l'acceptation de la rétroaction (Brett et Atwater, 2001 ; Vroom, 1964). De plus, se sentir responsable d'agir après avoir reçu de la rétroaction peut amener l'employé à être enthousiaste et déterminé à mettre en œuvre les actions requises pour se développer sur le plan professionnel. À l'opposé, un employé peu orienté vers la rétroaction ne se sent pas obligé d'agir puisqu'il est détaché des retombées potentielles de la rétroaction. Selon London, Smither et Adsit (1997), la responsabilité de répondre à la rétroaction est essentielle pour l'efficacité d'un système d'évaluation et de gestion de la performance. Non seulement les évaluateurs doivent fournir des évaluations précises et une rétroaction utile, mais les évalués doivent être tenus responsables de faire appel à la rétroaction pour améliorer leur performance future.

En s'appuyant sur une revue de la littérature, Patel et ses collaborateurs (2019) constatent que l'orientation vers la rétroaction n'est pas un trait fixe ou un état psychologique éphémère. L'orientation vers la rétroaction représente une disposition personnelle qui varie ou peut se

modifier en fonction de l'investissement de l'employé dans le processus d'évaluation et de gestion du rendement, de la nature du coaching ou du soutien du superviseur ainsi que des changements dans l'environnement de rétroaction dans lequel il évolue. Selon la nomenclature utilisée par DeShon et Gillespie (2005), l'orientation vers la rétroaction pourrait être considérée comme un « quasi-trait ». Si l'orientation vers la rétroaction est un construit malléable, il est possible que les employés ne possèdent pas une orientation vers la rétroaction qui soit stable dans le temps.

1.5.1.1 Revues des études sur l'orientation vers la rétroaction

Les recherches empiriques sur l'orientation vers la rétroaction sont à l'état embryonnaire. Linderbaum et Levy (2010) ont soumis leur nouvelle mesure d'orientation vers la rétroaction à un processus de validation auprès d'un échantillon de 280 étudiants possédant de l'expérience sur le marché du travail et d'un échantillon de 267 employés d'une entreprise manufacturière. Au-delà des analyses factorielles exploratoires (auprès de l'échantillon d'étudiants) suivies par des analyses factorielles confirmatoires (auprès de l'échantillon d'employés) qui retracent efficacement quatre dimensions, l'orientation vers la rétroaction possède une bonne validité convergente. Plus particulièrement, l'orientation vers la rétroaction est associée positivement à l'environnement de rétroaction (étudiants ; $r = 0,47$; employés ; $r = 0,44$, $p < 0,05$) et à l'orientation vers l'apprentissage (étudiants ; $r = 0,40$, $p < 0,05$). Sur le plan de la validité discriminante, l'orientation vers la rétroaction est peu liée à une mesure de désirabilité sociale ($r = 0,12$) et à une échelle d'affect mesurée par le PANAS dont les énoncés s'apparentent à des caractéristiques positives et négatives (intéressé, alerte, attentif, apeuré, nerveux, agité ou craintif) (étudiants ; $r = 0,24$ pour l'affect positif; $p < 0,05$ et $r = -0,12$ n.s. pour l'affect négatif). L'exploration de la validité critériée, dans la prédiction d'un certain nombre de résultats tangibles en matière de la gestion de la performance, permet de dégager des relations positives entre la mesure d'orientation vers la rétroaction et la participation active des employés à leur développement professionnel ($r = 0,16$, $p < 0,05$), la clarté du rôle (étudiants ; $r = 0,35$, $p < 0,05$), la perception d'utilité de la rencontre d'évaluation de la performance (étudiants ; $r = 0,50$; employés ; $r = 0,39$, $p < 0,05$), la satisfaction à l'égard de la rencontre d'évaluation (étudiants ; $r = 0,38$; employés ; $r = 0,32$, $p < 0,05$), la perception des bénéfices ou des récompenses à se développer sur le plan professionnel (étudiants ; $r = 0,34$, $p <$

0,05), la sollicitation de la rétroaction (étudiants ; $r = 0,44$, $p < 0,05$) et l'intention d'utiliser la rétroaction (étudiants ; $r = 0,58$; employés ; $r = 0,41$, $p < 0,05$). L'analyse de la fiabilité de la mesure d'orientation vers la rétroaction révèle des coefficients alpha qui varient entre 0,74 et 0,86 pour l'ensemble des quatre dimensions. Le coefficient alpha de nature globale de la mesure d'orientation vers la rétroaction est de 0,86. L'indice test-retest s'appuie sur un intervalle de temps de 5 mois entre l'administration à deux reprises de l'instrument de mesure. Conformément au postulat de la stabilité de l'orientation vers la rétroaction en tant que trait, l'indice test-retest est fort convenable (0,69).

Entre 2010 et 2022, seules dix études publiées ont adopté la mesure d'orientation vers la rétroaction (Borden *et al.*, 2017; Braddy *et al.*, 2013; Dahling *et al.*, 2012; Ellison *et al.*, 2020; Gabriel *et al.*, 2014; Gregory et Levy, 2012; Lilford *et al.*, 2014; Rasheed *et al.*, 2015; Steelman et Wolfeld, 2016; Wang *et al.*, 2015). Il est approprié d'effectuer une exploration des principaux résultats de ces études dans les prochains paragraphes.

Lilford et ses collaborateurs (2014) ont réalisé une validation anglophone de la mesure d'orientation vers la rétroaction auprès de 202 vendeurs d'une grande compagnie sud-africaine. Ils rapportent que la mesure de l'orientation vers la rétroaction possède des qualités métrologiques acceptables (consistance interne : utilité $\alpha = 0,91$; responsabilité $\alpha = 0,83$; conscience sociale $\alpha = 0,92$; sentiment d'efficacité personnelle à traiter la rétroaction $\alpha = 0,89$). Lors de l'analyse factorielle confirmatoire, le modèle de mesure à quatre dimensions s'harmonise plus ou moins aux données empiriques (Modèle $\chi^2 = 569,65$, $df = 166$, $p < 0,01$, RMSEA = 0,11; CFI = 0,94, TLI = 0,94; SRMSR = 0,22). Les auteurs recommandent fortement de poursuivre le processus de validation de l'instrument de mesure dans d'autres langues. Il semble également pertinent de vérifier l'ampleur des erreurs de mesure sur l'ensemble des énoncés afin de produire ultérieurement une mesure qui s'appuie sur des indices d'ajustement plus satisfaisants.

Rasheed et ses collaborateurs (2015) ont utilisé une version arabe de l'orientation vers la rétroaction auprès de 225 dyades superviseur/infirmières dans des hôpitaux publics afin de vérifier la viabilité

d'un modèle de médiation à l'aide des équations structurelles. Les différentes dimensions de l'orientation vers la rétroaction sont liées positivement à la variable médiatrice satisfaction à l'égard de la rétroaction (utilité $\beta = 0,46$, $p < 0,001$, responsabilité $\beta = 0,17$, $p < 0,05$; sentiment d'efficacité personnelle à traiter la rétroaction $\beta = 0,67$, $p < 0,001$; conscience sociale $\beta = 0,25$, $p < 0,01$). La satisfaction à l'égard de la rétroaction est associée à la performance fondée sur les tâches (in role performance) ($\beta = 0,40$, $p < 0,01$; $\chi^2(366) = 920,69$, $p < 0,001$, RMSEA = 0,06; CFI = 0,90; TLI = 0,86; RMSR = 0,06). Les données empiriques démontrent l'importance de réaliser efficacement la rencontre d'évaluation afin d'encourager la manifestation de l'orientation vers la rétroaction lors du processus d'évaluation et de gestion de la performance.

Gregory et Levy (2012) émettent l'hypothèse d'une relation positive entre la perception de la qualité de la relation dans le cadre du coaching du superviseur et la manifestation de l'orientation vers la rétroaction des employés. La qualité du coaching repose sur quatre dimensions : 1) qualité de la relation; 2) communication; 3) confort associé au dialogue avec le superviseur; 4) développement professionnel. Les données empiriques d'une régression hiérarchique (somme des scores des énoncés sur l'orientation vers la rétroaction et sur la qualité de la relation de coaching) démontrent que l'orientation vers la rétroaction de 479 employés est associée à la qualité de la relation avec le superviseur/coach ($\beta = 0,16$, $p < 0,001$). L'orientation vers la rétroaction explique au plus 3 % de la variance de la qualité de la relation de coaching, après avoir procédé au contrôle statistique de l'ancienneté dans le poste et de la fréquence des interactions. L'efficacité du coaching ne repose pas exclusivement sur l'orientation vers la rétroaction des employés, mais également sur la nature de l'investissement du superviseur dans la gestion de la performance. Un résultat additionnel indique une relation positive entre les comportements de coaching et l'orientation vers la rétroaction ($r = 0,32$, $p < 0,05$). La mesure des comportements de coach repose sur la somme des scores aux énoncés associés aux dimensions suivantes : 1) facilitation; 2) soutien; 3) inspiration. La formation des leaders doit donc se concentrer sur le développement de la qualité de la relation superviseur/subordonné ainsi que sur l'apprentissage des comportements de coach afin de favoriser l'orientation vers la rétroaction des employés.

Braddy et ses collaborateurs (2013) ont analysé la validité de l'orientation vers la rétroaction auprès de 172 participants à un programme de leadership destiné aux gestionnaires des niveaux hiérarchiques intermédiaire et supérieur. L'exploration de la validité convergente repose sur la relation positive entre l'orientation vers la rétroaction et la théorie implicite de la personne (postulat selon lequel les individus peuvent modifier ou non leurs attitudes, comportements ou résultats au travail). Les gestionnaires qui s'appuient sur la présomption qu'il est possible de modifier leurs caractéristiques à la lumière de la rétroaction développent une meilleure orientation vers la rétroaction ($r = 0,25, p < 0,01$). À l'opposé, les gestionnaires qui ne croient pas à la possibilité de telles modifications possèdent une faible orientation vers la rétroaction. La démonstration additionnelle de la validité convergente souligne la relation positive entre l'orientation vers la rétroaction et l'intention de réussir ($r = 0,45, p < 0,01$). Le besoin d'accomplissement ou de progression professionnelle exige une forte orientation vers la rétroaction. L'analyse de la validité critériée permet de constater une relation positive entre l'orientation vers la rétroaction des gestionnaires et les attitudes de ces mêmes gestionnaires à l'égard du processus de rétroaction 360 degrés ($r = 0,27, p < 0,01$). Les gestionnaires possédant une forte orientation vers la rétroaction sont convaincus de l'utilité de différentes sources de rétroaction. Toutefois, l'appréciation de l'orientation vers la rétroaction des gestionnaires par des évaluateurs (coachs) externes n'est pas associée à des retombées du processus de rétroaction 360 degrés (mesurées par les mêmes évaluateurs externes) comme l'ouverture à la rétroaction, la croyance que le gestionnaire peut modifier sa trajectoire professionnelle et la diminution de l'approche défensive des gestionnaires à l'égard de la rétroaction. Des études supplémentaires doivent poursuivre le processus de validation de la mesure d'orientation vers la rétroaction en faisant appel à des sources externes d'évaluation plutôt que de se limiter à des mesures autorapportées d'orientation vers la rétroaction.

Dahling et ses collaborateurs (2012) ont exploré les corrélats ainsi que les retombées de l'orientation vers la rétroaction sur quelques résultats au travail à l'aide d'un modèle de médiation. Plus spécifiquement, ils ont testé un modèle de médiation entre trois variables indépendantes interreliées (Orientation vers la rétroaction, environnement de rétroaction et intelligence émotionnelle), une variable médiatrice (solicitation de la rétraction) et deux variables dépendantes

(performance et relation superviseur/subordonnée (*LMX*)). Leur échantillon est composé de 147 étudiants universitaires américains. Les auteurs postulent qu'il existe une relation positive entre l'orientation vers la rétroaction et l'intelligence émotionnelle puisque ces deux variables reposent sur une démarche d'introspection, une sensibilité à l'égard de la perspective d'autrui, une capacité à générer une appréciation juste de ses attributs au travail ainsi qu'un intérêt pour l'apprentissage et le développement personnel et professionnel. Par ailleurs, l'environnement de rétroaction contribue à la manifestation d'une forte orientation vers la rétroaction. L'orientation vers la rétroaction a des retombées positives sur la sollicitation de la rétroaction. En tant que variable médiatrice, la sollicitation de la rétroaction améliore le rendement au travail. En effet, l'employé doit s'autoréguler à la lumière de l'écart entre les attentes du superviseur et la performance actuelle au travail. Enfin, la sollicitation de la rétroaction améliore la qualité de la relation superviseur/subordonné à la suite de la clarification des rôles au travail. Les données empiriques appuient le modèle de médiation. L'analyse des relations bivariées permet d'observer une relation positive entre l'orientation vers la rétroaction et l'intelligence émotionnelle ($r = 0,32$, $p < 0,01$). Il existe également une relation positive entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction ($r = 0,37$, $p < 0,01$). Enfin, l'orientation vers la rétroaction est associée positivement à la sollicitation de la rétroaction ($r = 0,39$, $p < 0,01$), la performance ($r = 0,16$, $p < 0,1$) et la qualité de la relation superviseur/subordonné (*LMX*); $r = 0,15$, $p < 0,1$).

Wang et ses collaborateurs (2015) constatent que l'âge des employés génère une trajectoire particulière de l'orientation vers la rétroaction. De façon plus détaillée, les employés plus âgés obtiennent des scores plus élevés pour la dimension de conscience sociale de l'orientation vers la rétroaction, mais ils obtiennent des scores plus faibles pour la dimension d'utilité de la rétroaction, en comparaison aux plus jeunes employés. Leurs résultats démontrent l'existence d'une association positive entre la rétroaction positive et la transmission de la rétroaction (deux dimensions de l'environnement de rétroaction) et les réactions de satisfaction globale des employés à l'égard de la rétroaction, laquelle est plus forte chez les individus plus âgés. L'association positive entre la qualité de la rétroaction et la réaction de satisfaction globale est, quant à elle, plus forte chez les jeunes employés.

Gabriel et ses collaborateurs (2014) analysent les liens entre l'environnement de rétroaction et l'habilitation psychologique des employés au travail. Les auteurs postulent que l'environnement de rétroaction a de nombreuses retombées positives sur les résultats au travail, dans la mesure où l'orientation vers la rétroaction est importante chez les employés. L'échantillon de 212 employés américains d'un centre correctionnel permet la vérification d'un modèle de modération. La variable modératrice orientation vers la rétroaction peut vraisemblablement accroître ou atténuer l'incidence de l'environnement de rétroaction sur l'habilitation psychologique des employés. On peut observer une corrélation positive entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction ($r = 0,46, p < 0,01$). Les données additionnelles démontrent que l'environnement de rétroaction a une incidence positive sur l'habilitation psychologique des employés lorsque l'orientation vers la rétroaction est importante parmi les employés. À l'opposé, l'environnement de rétroaction a peu de retombées positives sur l'habilitation psychologique des employés lorsque l'orientation vers la rétroaction est faible.

Steelman et Wolfeld (2016) vérifient la viabilité d'un modèle de médiation selon la séquence suivante : l'orientation vers la rétroaction du superviseur qui influence potentiellement plusieurs variables médiatrices définies par les comportements de coach, la qualité de la relation avec le superviseur/coach et l'environnement de rétroaction. Ces variables médiatrices favorisent l'orientation vers la rétroaction du subordonné. Les auteurs mentionnent que l'orientation vers la rétroaction du superviseur contribue à valoriser un environnement de rétroaction dans un contexte sécuritaire pour la transmission de rétroaction, le soutien et le développement professionnel auprès du subordonné. Ces actions sont susceptibles d'accroître également l'orientation vers la rétroaction du subordonné. Les données empiriques auprès de 103 dyades superviseur/subordonné démontrent des relations positives entre l'orientation vers la rétroaction des superviseurs et les comportements de coaching ($r = 0,32, p < 0,01$), la qualité de coaching avec leurs subordonnés ($r = 0,28, p < 0,01$), l'environnement de rétroaction ($r = 0,34, p < 0,01$) et l'orientation vers la rétroaction des employés ($r = 0,41, p < 0,05$). Les résultats supplémentaires mettent en évidence que l'environnement de rétroaction constitue la seule variable médiatrice pertinente dans la relation entre l'orientation vers la rétroaction du superviseur et l'orientation vers la rétroaction du subordonné (environnement de

rétroaction : $\beta = 0,19$, IC = 0,06, 0,41; comportements de coaching : $\beta = 0,05$, IC = -0,02, 0,21; relation de coaching : $\beta = -0,06$, IC = -0,24, 0,02). Il est possible que l'implantation préalable d'un environnement de rétroaction adéquat soit nécessaire avant de constater la manifestation des comportements de coach et l'amélioration de la relation superviseur/coach avec les subordonnés.

Borden, Levy et Silverman (2017) proposent un modèle de médiation. La variable indépendante correspond à la perception des employés à l'égard de l'arrogance de leurs gestionnaires. L'environnement de rétroaction représente la variable médiatrice. Les variables dépendantes sont la sollicitation à l'égard de la rétroaction, le moral des employés (par une mesure combinée de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif) et une mesure de deux énoncés d'épuisement professionnel. Lorsque les employés perçoivent être en présence de gestionnaires arrogants, ils considèrent évoluer dans un environnement rétroaction inadéquat, et ils sollicitent donc moins la rétroaction et ont un plus faible moral au travail. L'orientation vers la rétroaction agit en tant que modérateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la sollicitation de la rétroaction ($F(3,298) = 26,92$, $p < 0,001$). Plus spécifiquement, les employés faisant preuve d'une forte orientation vers la rétroaction sont plus vulnérables (diminution de la sollicitation de la rétroaction, baisse du moral au travail et augmentation de l'épuisement professionnel) lorsqu'ils relèvent d'un gestionnaire perçu comme étant arrogant et d'un environnement de rétroaction qui n'est pas optimal.

Enfin, Ellison et ses collaborateurs (2022) se sont intéressés aux rôles de l'environnement de rétroaction, de l'orientation vers la rétroaction, de la conscience de soi et de l'agilité d'apprentissage sur le développement du leadership après la participation à une évaluation 360 degrés. Leurs résultats démontrent que, bien que l'orientation vers la rétroaction ne soit pas directement associée à l'amélioration du leadership, elle interagit avec l'environnement de rétroaction d'une manière qu'ils n'avaient pas prévue. Les gestionnaires ayant une faible orientation vers la rétroaction ont obtenu les meilleurs résultats pour ce qui a trait à la progression de leur efficacité de leader au sein d'un environnement de rétroaction fort ($F(3, 48) = 7,55$, $p < 0,01$), et cela avec une taille d'effet appréciable ($\Delta R^2 = 0,12$, $p < 0,01$). Cela suggère que

l'environnement de rétroaction joue un rôle important pour les individus qui valorisent moins la rétroaction.

En résumé, les différentes études sur l'orientation vers la rétroaction permettent de bonifier notre compréhension du processus d'acceptation des employés à l'égard de la rétroaction. Notons également que la nature de l'orientation vers la rétroaction a des retombées potentielles sur les attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation et de gestion de la performance. Conformément aux recommandations de London et Smither (2002), des études supplémentaires sont requises afin de bien expliquer les mécanismes psychologiques (à l'aide des approches de médiation et de modération) qui lient l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et les attitudes des usagers à l'égard de l'évaluation et la gestion de la performance (Dahling *et al.*, 2012; Gabriel *et al.*, 2014; Linderbaum et Levy, 2010; London et Smither, 2002; Wang *et al.*, 2015).

Katz et ses collaborateurs (2021) relèvent dans leur méta-analyse que l'environnement de rétroaction est positivement lié à l'orientation vers la rétroaction ($n = 8294$, $r_c = 0,42$), et que l'on peut donc observer une taille d'effet modéré entre ces deux variables. À l'aide du coefficient de détermination ajusté R^2 de la régression, il est également possible d'apprécier les tailles de l'effet d'interaction de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction dans la documentation scientifique. En général, les données empiriques révèlent une amplitude de l'effet qui varie entre 1 % et 3 % de la variance expliquée dans les différents modèles de régression (Borden, Levy et Silverman, 2018; Gabriel *et al.*, 2014; Katz, Rauvola et Rudolph, 2021). Dans le secteur de la psychologie du travail et des organisations, ces faibles tailles de l'effet sont courantes. Dans une seule étude, la variance expliquée de l'interaction (environnement de rétroaction / orientation vers la rétroaction) est de 12% (Ellison *et al.*, 2022). Malgré les conventions de Cohen (1988), plusieurs auteurs soulignent que ces faibles tailles de l'effet ont des retombées scientifiques pour la progression de la connaissance et l'amélioration de la pratique en psychologie du travail et des organisations (Murphy et Aguinis, 2022; Murphy et Russell, 2017).

1.5.1.2 Rôle médiateur ou modérateur de l'orientation vers la rétroaction

La relation entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction est complexe. Aucun consensus n'a été établi dans la communauté scientifique sur la nature de ce lien. Certains croient que l'orientation vers la rétroaction est un prédicteur de l'environnement de rétroaction (Dahling *et al.*, 2012; 2017; Steelman et Wolfeld, 2018), d'autres pensent que l'orientation vers la rétroaction est un résultat de l'environnement de rétroaction (Whitaker et Levy, 2012) ou encore qu'il existe une interaction entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction afin d'influencer les attitudes à l'égard de la rétroaction (Borden, Levy et Silverman, 2018; Ellison *et al.*, 2020; London et Smither, 2002; Wang *et al.*, 2015).

Un des objectifs de notre étude est d'explorer autant le rôle modérateur que le rôle médiateur de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre la variable indépendante environnement de rétroaction et les variables dépendantes perceptions de justice et intention d'améliorer la performance au travail. Une telle démarche permet potentiellement de vérifier la supériorité théorique et empirique des modèles de modération par rapport aux modèles de médiation (Aguinis et Cronin, 2022; Fisher et Aguinis, 2017). L'exploration simultanée des approches de médiation et de modération est conforme aux recommandations d'Aguinis, Hill et Bailey (2019) ainsi que de Fisher et Aguinis (2017) lorsque les données empiriques sur des variables spécifiques sont à l'état embryonnaire. Une telle démarche permet de consolider ou d'enrichir la théorie et la méthodologie afin de guider les investigations empiriques ultérieures dans le secteur de la gestion de la rétroaction.

Il est approprié de définir sommairement les caractéristiques d'une variable modératrice ainsi que celles d'une variable médiatrice (Igartua et Hayes, 2021). Une variable médiatrice s'inscrit dans une séquence qui lie la variable indépendante à la variable dépendante sous la forme d'un modèle d'effet indirect. La variable médiatrice explique donc l'effet qu'a la variable indépendante sur la variable dépendante. La variable indépendante est antécédente à la variable médiatrice et cette dernière est antécédente à la variable dépendante. Ainsi, l'effet de médiation fait référence au processus par lequel l'environnement de rétroaction modifie l'orientation vers la rétroaction qui,

par la suite, a un effet sur les variables dépendantes. Une variable modératrice influence plutôt la nature (l'ampleur ou la direction) de l'incidence d'une variable indépendante sur une variable dépendante (Herman *et al.*, 2017; MacKinnon et Luecken, 2008). L'exploration de l'effet de modération permet de déterminer les conditions dans lesquelles deux variables sont associées. Plus particulièrement, la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante se modifie à la lumière des différents niveaux de la variable modératrice. Les variables modératrices sont intégrées dans les modèles statistiques sous la forme d'un terme d'interaction. Ces variables modératrices ne constituent pas des variables intermédiaires dans la séquence du lien entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ainsi, l'analyse de modération permet de déterminer dans quelles circonstances (orientation vers la rétroaction faible ou élevée), l'environnement de rétroaction a une incidence sur les variables dépendantes.

1.5.1.2.1 Rôle médiateur de l'orientation vers la rétroaction

Un environnement de rétroaction implanté par les gestionnaires contribue à accroître l'ampleur de la rétroaction bienveillante, la fréquence du coaching ainsi que la valorisation du soutien auprès des employés (London et Smither, 2002; Simon *et al.*, 2022; Young *et al.*, 2017). Par ailleurs, l'environnement de rétroaction encourage un climat d'apprentissage ainsi que la sollicitation de la rétroaction à l'intérieur d'un processus facilitant de coaching. Plusieurs auteurs observent des similitudes et de fortes corrélations entre l'environnement de rétroaction et la manifestation des comportements de coach (Gregory et Levy, 2011; Katz, Rauvola et Rudolph, 2021; Steelman et Wolfeld, 2018). Les comportements de coach reposent notamment sur la transmission d'une rétroaction constructive (détermination des attentes réalistes dans la réalisation d'un plan d'action), le soutien (gestion des obstacles pour une performance optimale) et l'inspiration (encourager l'employé à se surpasser à la hauteur de ses habiletés) (Gregory et Levy, 2011; Dahling *et al.*, 2016).

Braddy et ses collaborateurs (2013) postulent que l'orientation vers la rétroaction est un état psychologique plutôt qu'un trait stable. L'orientation vers la rétroaction s'apparente à un processus d'autorégulation émotionnelle à l'égard de la rétroaction. Ces auteurs soulignent la possibilité que

l'environnement de rétroaction modifie l'orientation vers la rétroaction par des activités de coaching du superviseur. L'orientation vers la rétroaction favorise des attitudes positives subséquentes à l'égard du processus de rétroaction (London et Smither, 2002). Actuellement, il y a très peu d'études empiriques qui ont exploré la viabilité de ces propositions de recherche. À l'aide d'une régression hiérarchique, Braddy et ses collaborateurs (2013) observent notamment une relation positive entre l'orientation vers la rétroaction et les attitudes à l'égard d'un processus de rétroaction multisource ($\beta = 0,28$ $\Delta R^2 = 0,07$). Rasheed et ses collaborateurs (2015) observent des relations positives qui varient de $r = 0,32$ à $0,61$ ($p < 0,05$) entre les différentes dimensions de l'orientation vers la rétroaction et la satisfaction à l'égard de la rétroaction.

Il subsiste des appuis indirects de la viabilité d'un modèle de médiation fondé sur la séquence dont la variable indépendante est définie par la transmission de la rétroaction favorisant le développement professionnel des employés (qui s'apparente à l'environnement vers la rétroaction), la variable médiatrice est représentée par l'acceptation de la rétroaction et la variable dépendante est associée à des attitudes auprès de l'organisation (Anseel et Lievens, 2009; Tett et Arthur, 2008; Christensen-Salem *et al.*, 2018). Toujours dans la même veine, Whitaker et Levy (2012) attestent de la viabilité d'un modèle de médiation fondée sur la séquence suivante : qualité de la rétroaction (variable indépendante associée à la dimension de l'environnement vers la rétroaction), l'utilité de la rétroaction (variable médiatrice associée à la dimension de l'orientation vers la rétroaction) et la sollicitation de la rétroaction (variable dépendante).

1.5.1.2.2 Rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction

Selon Linderbaum et Levy (2010), l'orientation vers la rétroaction pourrait s'apparenter davantage à une variable modératrice. L'adoption de l'orientation vers la rétroaction en tant que variable modératrice signifie que l'environnement de rétroaction génère des attitudes ainsi que des résultats positifs au travail lorsque l'orientation vers la rétroaction est importante parmi les employés. À l'opposé, l'environnement de rétroaction a des retombées positives limitées lorsque l'orientation vers la rétroaction est faible (Gabriel *et al.*, 2004).

La théorie de l'activation des traits selon la situation (Tett et Burnett, 2003) peut aider à fournir un cadre théorique soutenant le rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction. Selon cette théorie, les traits et les situations agissent de concert. Les traits sont activés en présence de situations pertinentes, et ils ne s'activent qu'en présence de ces situations spécifiques pour influencer les comportements de l'individu.

Les auteurs Weiss et Cropanzano (1996) observent l'existence et la variation des différentes réactions émotionnelles des employés pouvant être générées par des situations dans l'environnement de travail. Cette étude a permis d'élaborer le modèle des événements affectifs (*Affective Events Theory (AET)*). Le processus de rétroaction constitue un événement émotionnel et affectif influençant les dispositions personnelles telles que l'orientation vers la rétroaction ainsi que les réactions affectives des employés. La nature de l'orientation vers la rétroaction produit des conséquences sur la trajectoire des attitudes et des comportements des employés. Le niveau d'orientation vers la rétroaction de chacun joue un rôle dans sa réaction émotionnelle à l'égard d'une rétroaction positive ou négative. L'interprétation de cette rétroaction est différente d'un individu à l'autre, selon la nature de l'orientation vers la rétroaction (Alam et Singh, 2021; Meinecke *et al.*, 2017). Chaque employé réagit donc avec émotion face au processus de rétroaction. Ces réactions émotionnelles ont une influence directe sur les comportements et les attitudes des employés (Weiss et Cropanzano, 1996). Un employé a une réaction émotionnelle positive à l'égard de la rétroaction s'il croit que cette dernière est cohérente avec sa perception de soi (Roberts *et al.*, 2020). L'orientation vers la rétroaction contribue à régulariser les réactions émotionnelles à l'égard de la rétroaction. En effet, l'expérience positive ou négative de l'employé à l'égard du processus de rétroaction et son environnement de rétroaction oriente notamment sa perception d'utilité de la rétroaction, son imputabilité à utiliser la rétroaction ainsi que sa capacité à composer avec les diverses caractéristiques de la rétroaction négative (Kinicki *et al.*, 2004). L'orientation vers la rétroaction est également susceptible de régulariser les réactions émotionnelles de l'employé afin de se concentrer notamment vers le désir de répondre à la rétroaction (London et Smither, 2002). Le désir de répondre à la rétroaction active l'intention d'améliorer la performance selon le modèle

d'Ilgen (1979) ainsi que du cadre conceptuel de Kluger et DeNisi (1996) sur le processus de rétroaction.

1.5.2 Suggestions de développement professionnel

La rétroaction peut contenir des informations sur la maîtrise d'une tâche et la nature des attitudes ou des comportements au travail. Elle possède également une valence qui peut être négative ou positive. Les commentaires émis à l'égard de la performance au travail proposent des correctifs à mettre en œuvre pour combler les zones de développement, renforcer les comportements ou arriver à des résultats positifs au travail (Kohli et Jaworski, 1994; Podsakoff et Farh, 1989). Jawahar (2010) souligne qu'un certain niveau de critique constructive est essentiel pour amener les employés à modifier positivement leurs comportements au travail. L'acceptation de la rétroaction se concrétise notamment par les comportements de coach du superviseur valorisés par l'environnement de rétroaction ainsi que la présentation de suggestions de développement (Folger *et al.*, 1992; Jawahar, 2010; London et Smither, 2002). Comparativement à la rétroaction orientée vers une appréciation des écarts entre les attentes organisationnelles et la performance actuelle, la rétroaction de développement se concentre vers une approche de valorisation du rendement futur, de l'apprentissage et des moyens concrets d'améliorer le rendement au travail. Une telle orientation de soutien de la part du superviseur permet de ne pas se limiter au rendement présent ou passé de l'employé et à l'exploration détaillée des points faibles de l'employé (Ilgen *et al.*, 1979).

Zhou (2003) conceptualise la rétroaction développementale comme étant la contribution du superviseur lorsqu'il s'agit de fournir de l'information utile aux employés afin qu'ils puissent apprendre, se développer et s'améliorer au travail. Cette forme de rétroaction exige que le superviseur soit familier avec les mandats et le profil professionnel de l'employé de même qu'avec le contexte organisationnel. Gregory et Levy (2010) soulignent que le rôle du gestionnaire en tant que coach se manifeste notamment par la clarification et la détermination conjointe des activités de développement avec l'employé afin d'améliorer la performance en emploi et d'accroître son sentiment d'efficacité personnelle et ses habiletés à relever des défis futurs ou à réaliser de

nouveaux mandats. Le succès issu des suggestions de développement professionnel est étroitement associé à l'implantation des caractéristiques gagnantes d'un environnement de rétroaction.

Guo et ses collaborateurs (2014) définissent la rétroaction développementale comme permettant l'apprentissage, le développement et l'amélioration au travail. Leurs résultats démontrent que la rétroaction développementale a un effet positif sur la motivation intrinsèque ($\beta = 0,23, p < 0,001$) et la performance au travail ($\beta = 0,25, p < 0,001$) parmi 202 dyades superviseurs/subordonnés de 12 entreprises chinoises. Par ailleurs, la motivation intrinsèque est une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre la rétroaction développementale et la performance des employés. Zheng et ses collaborateurs (2015) ont proposé une conceptualisation de la rétroaction développementale composée de deux dimensions. La première dimension concerne la rétroaction à valence positive où l'intervention du superviseur vise à renforcer chez l'employé les comportements désirables et conformes aux attentes organisationnelles. La deuxième dimension est de nature négative et correspond à l'intervention du superviseur qui a pour but de réduire les comportements peu productifs de l'employé. Leurs résultats démontrent que seulement la rétroaction développementale de nature positive prédit la performance à la tâche des employés ($n = 243, y = 0,17, p < 0,01$). Le superviseur doit donc être prudent dans la fréquence ou la transmission de la rétroaction négative.

Parmi les études empiriques pertinentes sur les retombées des suggestions de développement professionnel, les données de l'étude de Jawahar (2010), effectuée auprès d'un échantillon de 256 employés américains d'une entreprise du secteur technologique, démontrent que les caractéristiques du processus de rétroaction peuvent expliquer entre 65 % et 82 % de la variation des attitudes des employés à l'égard du processus de rétroaction. Plus particulièrement, les résultats indiquent que les suggestions de développement professionnel sont liées à la perception d'utilité de la rétroaction ($\beta = 0,38, p < 0,001$) et à la satisfaction à l'égard de la rétroaction ($\beta = 0,22, p < 0,001$). Ainsi, une gestion positive du processus de rétroaction favorise des attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance.

Gregory et ses collaborateurs (2008) proposent un modèle du coaching auprès des cadres supérieurs. Les postulats du modèle s'apparentent au modèle de London et Smither (2002). Le coach fournit de la rétroaction à l'employé et l'accompagne dans la compréhension et l'interprétation de cette rétroaction. Par ailleurs, le coach est en partie responsable d'anticiper, de se préparer et de gérer les réactions émotionnelles ou attitudes des employés. La capacité et la volonté du coaché à régulariser ses réactions émotionnelles face à la rétroaction contribuent potentiellement à son intention d'améliorer sa performance au travail selon les attentes organisationnelles. Gregory et ses collaborateurs (2008) soulignent l'importance de la manière dont la rétroaction est transmise afin de produire l'acceptation à l'égard de la rétroaction. Heslin et ses collaborateurs (2006) recommandent le développement des comportements de coaching parmi les gestionnaires. Les comportements de coaching se manifestent par des comportements 1) d'orientation, 2) de facilitation et 3) d'inspiration. L'orientation réfère à la communication d'attentes claires et à la transmission de rétroaction constructive quant à la façon de s'améliorer au travail. La démarche facilitante de la rétroaction permet aux employés de résoudre plusieurs problèmes au travail à l'aide de l'exploration et de l'expérimentation (méthode essai-erreur et droit à l'erreur). Le comportement d'inspiration encourage les employés à utiliser la rétroaction pour développer leur plein potentiel. Ces comportements de coaching s'accompagnent généralement de suggestions de développement professionnel pour améliorer la performance. En effet, les activités de coaching et les suggestions de développement professionnel vont de pair (Gregory et Levy, 2011).

1.5.2.1 Rôle médiateur des suggestions de développement professionnel

Au-delà de l'impact positif de l'environnement de rétroaction sur les critères d'efficacité de l'évaluation du rendement (perception de justice et intention d'améliorer son rendement), notons que le comportement spécifique du gestionnaire de fournir des suggestions de développement professionnel constitue une variable médiatrice dans le cadre de cette relation. Un environnement de rétroaction optimal encourage la transmission de rétroaction crédible, fréquente, bienveillante et de qualité. Dans le cadre de la rencontre d'évaluation de la performance, cela se manifeste par

une attitude davantage de coach de la part du gestionnaire et un comportement spécifique pouvant produire des bénéfices appréciables, soit de fournir des suggestions de développement.

En tant que variable médiatrice, les suggestions de développement professionnel amplifient potentiellement la perception de justice procédurale. Comme décrit par Heslin et ses collaborateurs (2006), les comportements de coaching de type orientation rendent plus claire la communication des attentes et des résultats anticipés. Cropanzano et Ambrose (2001) ainsi qu'Erdogan (2002) affirment que les employés possèdent le désir de contrôler les événements qui ont des répercussions sur eux. Lorsque les suggestions de développement professionnel en matière d'amélioration de la performance au travail ont des conséquences importantes sur les employés, ces derniers préfèrent s'impliquer activement plutôt que de demeurer dans un état passif et d'être contrôlé par le superviseur. Cette démarche peut contribuer à produire des attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation et de la gestion de la performance.

La perception de la justice distributive concerne la nature des résultats de l'évaluation du rendement et des récompenses. Les suggestions de développement professionnel favorisent la clarification des progrès de l'employé vers l'atteinte de ses objectifs au travail ou la production d'une performance optimale. En effet, lorsque les employés ne savent pas si leur progrès en matière de performance est considéré comme étant convenable, il est difficile pour eux d'ajuster leur niveau d'effort, la direction de leurs comportements ou leurs stratégies de performance afin de s'harmoniser avec les attentes du superviseur et de l'organisation. Un résultat d'évaluation favorable offre des bénéfices importants aux subordonnés puisque ce résultat est directement lié à des récompenses potentielles. Les suggestions de développement contribuent à encourager des résultats favorables de l'évaluation du rendement puisqu'elles permettent de clarifier le lien entre la stratégie de développement professionnel, les attentes et les récompenses. Par conséquent, le partage de suggestions de développement professionnel auprès du subordonné est associé positivement à la perception de justice distributive.

La perception de justice interpersonnelle fait référence aux comportements de respect du gestionnaire quant à la dignité de l'employé. L'émission d'une rétroaction facilitante (Heslin, *et al.*, 2006), en mode coaching, donne le droit aux employés d'expérimenter avec leurs compétences de résolution de problèmes dans un cadre sécuritaire et bienveillant. Les comportements de coaching de type inspiration (Heslin, *et al.*, 2006) visent l'épanouissement et le plein potentiel des employés. Les suggestions de développement professionnel constituent une caractéristique visible et tangible de la préoccupation ou de la sollicitude du superviseur à l'égard du progrès ainsi que du succès de l'employé. Par conséquent, les suggestions de développement professionnel sont associées à la perception de justice interpersonnelle.

Enfin, les suggestions de développement professionnel favorisent chez l'employé l'intention d'améliorer la performance au travail dans la mesure où le superviseur clarifie les bénéfices et les récompenses associées à l'application des suggestions de développement professionnel. En effet, les employés sont plus susceptibles de concentrer leur attention et de diriger leurs actions vers l'exécution de la stratégie de performance ainsi proposée. Par ailleurs, les employés sont portés à faire davantage d'efforts lors de la réalisation de leurs tâches. Les suggestions de développement professionnel augmentent la persévérance du subordonné à l'égard de l'accomplissement de la tâche et lors de la manifestation des obstacles qui peuvent survenir dans la réalisation des objectifs à atteindre.

1.6 Variables contrôles

Conformément aux recommandations de Becker et ses collaborateurs (2016) ainsi que de Bernerth et Aguinis (2016), il est approprié d'intégrer deux principales variables contrôles dans les devis de recherche des deux études soumises à la vérification empirique. Ces auteurs soulignent l'importance de la justification théorique au moment du choix des variables contrôles. Elles sont généralement liées aux variables indépendantes, médiatrices ou dépendantes. Ces variables contrôles sont intégrées dans les analyses de médiation et de modération (Hayes, 2018).

1.6.1 Finalité développementale de l'évaluation du rendement

Les modèles ainsi que les études empiriques mettent en évidence l'incidence de la finalité de l'évaluation du rendement sur la trajectoire des attitudes lors du processus d'évaluation et de la gestion de la performance (DeNisi et Pritchard, 2006; Iqbal *et al.*, 2015; Levy et Williams, 2004; Youngcourt *et al.*, 2007). Un processus d'évaluation ou de rétroaction réalisé dans une perspective de développement augmente la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation et, par le fait même, l'engagement affectif des employés (Youngcourt *et al.*, 2007). Les évaluations réalisées selon une approche de développement génèrent une rétroaction plus précise. Le superviseur et l'employé se consacrent davantage à des discussions orientées sur l'amélioration du rendement et sur la façon de procéder pour concrétiser le succès de l'employé (Jawahar, 2007; Selvarajan et Cloninger, 2012). D'une autre façon, l'évaluation pour des fins administratives peut produire deux conséquences négatives : le subordonné n'obtient pas de récompense et/ou une diminution des récompenses pour le subordonné sous la forme d'un manque de reconnaissance. Bien que la finalité administrative puisse vraisemblablement permettre des récompenses telles que l'attribution d'un boni ou d'une promotion, force est de constater que les retombées de ce type d'évaluation ne sont pas systématiquement positives. Notons par ailleurs que la méta-analyse de Jawahar et Williams (1997) révèle que les évaluations sont plus indulgentes lorsque la finalité est de nature administrative que lorsqu'elle est de nature développementale.

Tandis que la finalité développementale de l'évaluation du rendement favorise davantage d'attitudes positives parmi les employés, Boswell et Boudreau (2011) observent que les subordonnés apprécient tout de même avoir une discussion en ce qui a trait aux retombées de l'évaluation sur les décisions administratives qui les concernent.

Plusieurs études constatent les retombées positives de la finalité développementale de l'évaluation du rendement. Bettenhausen et Fedor (1997) ont observé que les rencontres d'évaluation de la performance dans un contexte de développement ont des effets plus positifs sur les attitudes et les comportements des employés (meilleure participation lors de la rencontre d'évaluation de la performance, soutien auprès des employés dans l'exécution de leur travail et augmentation de la

productivité de l'équipe de travail) en comparaison aux rencontres d'évaluation qui insistent davantage sur les conséquences administratives de l'évaluation ($n = 195$, $F(2,133) = 28,60$, $p < 0,001$). Tharenou (1995) a effectué une étude longitudinale auprès d'un échantillon de 172 employés australiens (108 participants avec une rencontre d'évaluation et un groupe contrôle de 64 participants sans rencontre), ayant pour but d'explorer les impacts de l'implantation d'un nouveau processus d'évaluation et de la gestion de la performance fondé sur la finalité développementale des employés. Cette étude démontre une amélioration des attitudes et des comportements chez les employés ayant eu une rencontre d'évaluation (par rapport aux subordonnés qui n'ont pas obtenu de rencontre). Les résultats indiquent également que le processus d'évaluation de la performance orienté vers le développement des employés contribue à une augmentation de la satisfaction des employés à l'égard de la rétroaction, une amélioration tangible de la performance au travail, une maîtrise supérieure des habiletés au travail et une meilleure reconnaissance au travail.

Idéalement, la variable contrôle finalité de l'évaluation du rendement devrait également intégrer la dimension administrative. Cependant, les organisations utilisent simultanément des finalités conflictuelles; les décisions inter-individuelles ou de nature administrative (rémunération variable, promotion, reconnaissance de la performance au travail et congédiement pour insuffisance professionnelle) sont incompatibles avec les décisions intra-individuelles ou le développement des employés (identification des besoins de formation et clarification des contributions distinctives des employés et des zones de développement) (Cleveland *et al.*, 1989). Le rôle de coach dans un contexte de développement des employés peut difficilement s'harmoniser avec un rôle de juge au moment des décisions administratives. Par ailleurs, il est difficile pour les gestionnaires de composer à la fois avec des décisions administratives ayant des conséquences importantes et parfois négatives sur les employés et la volonté d'accompagner les employés dans leur cheminement professionnel (Murphy *et al.*, 2018). Plusieurs auteurs recommandent donc de se concentrer exclusivement sur la finalité la plus pertinente pour les processus d'évaluation et de gestion de la performance (Bernerth et Aguinis, 2016). Cette recommandation s'applique au moment du choix de la variable contrôle.

1.6.2 Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation de son évaluation

Selon Landy, Barnes et Murphy (1978), il est nécessaire de contrôler la principale variable qui influence la perception de justice : la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation. Plusieurs études mettent en évidence les liens entre la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation de son évaluation et la perception de justice (Dorfman *et al.*, 1986; Giles et Mossholder, 1990; Keeping et Levy, 2000). La satisfaction de l'employé à l'égard de la notation possède de nombreuses retombées sur la perception de justice lors du processus d'évaluation. En effet, les subordonnés qui obtiennent des évaluations favorables perçoivent le processus d'évaluation du rendement comme étant plus équitable par rapport aux subordonnés qui obtiennent des évaluations défavorables. Par ailleurs, les évaluations favorables sont perçues comme étant plus précises par rapport à des évaluations défavorables. En somme, l'évaluation favorable est associée à une réaction positive des subordonnés à l'égard du processus de rétroaction. À l'opposé, l'évaluation défavorable explique une variation importante des réactions affectives telle que la frustration ou l'irritabilité à l'égard des décisions du superviseur.

Dans le cadre de son étude de validation critériée de la mesure de perception à l'égard de la justice organisationnelle, Colquitt (2001) observe une forte relation positive entre la perception de justice distributive et la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ($n = 301$, $\beta = 0,73$, $p < 0,05$). En effet, la perception de justice distributive repose notamment sur le lien entre la notation et les récompenses potentielles qui y sont associées. Jawahar (2007) constate également une forte relation entre les deux variables ($n = 163$, $\beta = 0,83$, $p < 0,05$). La méta-analyse de Colquitt et ses collaborateurs (2001) révèle des relations (avec une amplitude faible à élevée de l'effet) entre la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation de son évaluation et les différentes dimensions de perception de justice organisationnelle ($n = 1792$, justice procédurale : $\beta = 0,17$; justice distributive : $\beta = 0,54$; justice interpersonnelle : $\beta = -0,08$, $p < 0,05$). Les auteurs soulignent que la relation négative concernant la justice interpersonnelle s'explique par la multicolinéarité dans les équations de régression. L'intégration de la variable justice interpersonnelle à la première étape de la régression hiérarchique (avant d'inclure les deux autres dimensions de justice organisationnelle) permet d'obtenir un coefficient bêta positif (Colquitt *et al.*, 2001, p. 434).

Les résultats de Russell et Goode (1988) démontrent une relation positive entre la notation favorable et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation ($n = 78, r = 0,44, p < 0,01$). Brett et Atwater (2001) observent une corrélation positive entre la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation et une attitude positive à s'investir à l'égard de son développement professionnel ($n = 120, r = 0,33, p < 0,001$).

Cette brève recension de la documentation sur le rôle de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation dans la trajectoire des attitudes à l'égard du processus d'évaluation et de gestion de la performance confirme la pertinence d'ajouter la variable contrôle satisfaction de l'employé à l'égard de la notation dans les analyses statistiques potentielles.

1.7 Objectifs de recherche et hypothèses

Les objectifs de la présente thèse de doctorat visent à intégrer plusieurs variables pertinentes qui se greffent aux divers modèles de la gestion de la performance présentés antérieurement. Les hypothèses qui supportent ces objectifs seront validées lors de deux études, soit un échantillon d'étudiants-travailleurs pour la première étude et de travailleurs pour la deuxième étude. Compte tenu des enjeux actuels de la reproductibilité des études en psychologie du travail et des organisations, l'étude 2 permet de vérifier dans quelle mesure les résultats de l'étude 1 réalisée auprès d'un échantillon d'étudiants se répliquent en milieu organisationnel (Bosnjak *et al.*, 2021; Siegel *et al.*, 2021). Dans le cadre de cette démarche de reproductibilité des études, il est judicieux d'ajouter des variables additionnelles lors de l'étude 2 afin de développer davantage la connaissance scientifique (Aguinis *et al.*, 2017).

Objectif 1 : Le premier objectif de cette thèse est d'explorer l'incidence de l'environnement de rétroaction sur plusieurs critères d'efficacité du processus d'évaluation tels que les perceptions de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation du rendement.

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive et significative entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 2 : Il existe une relation positive et significative entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 3 : Il existe une relation positive et significative entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 4 : Il existe une relation positive et significative entre l'environnement de rétroaction et l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail.

La vérification empirique des hypothèses 1 à 3 est réalisée à l'aide des échantillons d'étudiants-travailleurs (étude 1) et d'employés dans le milieu organisationnel (étude 2) afin de vérifier la reproductibilité des résultats. La vérification empirique de l'hypothèse 4 sera réalisée sur l'échantillon des employés (étude 2).

Objectif 2 : Le deuxième objectif de cette thèse est d'explorer les rôles médiateur et modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différents critères qualitatifs d'efficacité du processus d'évaluation du rendement.

Hypothèse 5 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable médiatrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 6 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable médiatrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 7 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable médiatrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 8 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable médiatrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Les hypothèses 5 à 7 sont soumises à la vérification empirique auprès de l'échantillon d'étudiants-travailleurs (étude 1). Dans un souci de reproductibilité des données de recherche en milieu organisationnel, les hypothèses 5 à 8 sont testées empiriquement auprès de l'échantillon d'employés (étude 2).

Hypothèse 9 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable modératrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance. Plus particulièrement, la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale est plus importante lorsque l'orientation vers la rétroaction est plus forte et elle est moins importante quand l'orientation vers la rétroaction est faible.

Hypothèse 10 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable modératrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance. Plus particulièrement, la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive est plus importante lorsque l'orientation vers la rétroaction est plus forte et elle est moins importante quand l'orientation vers la rétroaction est faible.

Hypothèse 11 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable modératrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle à la suite d'une

rencontre d'évaluation de la performance. Plus particulièrement, la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle est plus importante lorsque l'orientation vers la rétroaction est plus forte et elle est moins importante quand l'orientation vers la rétroaction est faible.

Hypothèse 12 : L'orientation vers la rétroaction agit comme variable modératrice dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention des employés d'améliorer leur rendement au travail à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance. Plus particulièrement, la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer le rendement est plus importante lorsque l'orientation vers la rétroaction est plus forte et elle est moins importante quand l'orientation vers la rétroaction est faible.

Les hypothèses 9 à 11 sont soumises à la vérification empirique auprès de l'échantillon d'étudiants-travailleurs (étude 1) et les hypothèses 9 à 12 sont testées empiriquement auprès de l'échantillon d'employés (étude 2).

Objectif 3 : Le troisième objectif de cette thèse est de vérifier le rôle médiateur des suggestions de développement professionnel proposées par le superviseur dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différentes mesures d'efficacité du processus d'évaluation.

Hypothèse 13 : La variable suggestions en matière de développement professionnel joue un rôle médiateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 14 : La variable suggestions en matière de développement professionnel joue un rôle médiateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 15 : La variable suggestions en matière de développement professionnel joue un rôle médiateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

Hypothèse 16 : La variable suggestions en matière de développement professionnel joue un rôle médiateur dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail à la suite d'une rencontre d'évaluation de la performance.

La vérification empirique des hypothèses 13 à 16 est réalisée à l'aide des échantillons d'employés (étude 2).

CHAPITRE II

PREMIÈRE ÉTUDE

Le deuxième chapitre vise à présenter les caractéristiques méthodologiques ainsi que les résultats de la première étude réalisée auprès d'un échantillon d'étudiants-travailleurs. On y décrit le déroulement de la première étude, plus précisément la collecte des données, la nature de l'échantillon ainsi que les échelles de mesure utilisées. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires permettent notamment d'apprécier les qualités psychométriques ainsi que les statistiques descriptives des diverses échelles de mesure. L'ampleur des corrélations entre les variables est explorée, de même que les liens de médiation et de modération liés avec les hypothèses de recherche sont vérifiés à l'aide de la macro PROCESS (Hayes, 2018).

2.1 Déroulement de la première étude

2.1.1 Procédure

Des étudiants de premier cycle universitaire (certificat et baccalauréat en administration des affaires) de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM ont été sollicités lors d'un de leurs cours en gestion des ressources humaines afin de participer à l'étude. Les répondants devaient être des travailleurs à temps partiel ou à temps plein qui possèdent une expérience sur le marché du travail. Ils devaient également respecter une condition essentielle pour répondre au questionnaire, soit avoir déjà participé à un processus d'évaluation du rendement dans leur milieu de travail. Cette condition est essentielle à l'administration des questionnaires auprès des participants. La collecte des données a été répartie sur deux sessions consécutives auprès de plusieurs groupes-cours.

Mentionnons que la recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique du département de psychologie de l'UQAM en conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains (voir appendice A).

Les étudiants-travailleurs ont été invités à répondre de façon anonyme à deux sondages à l'intérieur d'une même session universitaire pour un projet de recherche portant sur la gestion de la performance au travail. Un intervalle de près de trois semaines a été imposé entre l'administration du premier sondage et du deuxième. La description du projet de recherche a été envoyée par courriel aux participants (voir appendice B), de même qu'un lien à suivre pour répondre au premier sondage en ligne. L'utilisation de l'outil de sondage en ligne Survey Monkey nous a permis d'inclure le formulaire de consentement au questionnaire. La participation des sujets était volontaire, anonyme et confidentielle (voir appendice C). Près de trois semaines après l'administration du premier questionnaire, les participants recevaient un autre courriel avec un lien à suivre afin de répondre au deuxième questionnaire (voir appendice D). Pour apparier les questionnaires, les participants ont créé leur code d'identification unique en juxtaposant les trois premières lettres du prénom de leur mère aux trois premières lettres du prénom de leur père, puis aux trois premières lettres du mois de leur naissance.

La séparation temporelle imposée entre l'administration des deux questionnaires favorise une réduction de la variance commune entre les méthodes. Plus particulièrement, il subsiste une séparation temporelle des variables indépendantes (les dimensions de l'environnement de rétroaction) sur le premier questionnaire par rapport au second questionnaire composé de la variable médiatrice (orientation vers la rétroaction), des variables dépendantes (perception de justice à l'égard du processus d'évaluation) et des variables contrôles (finalité de l'évaluation du rendement et satisfaction de l'employé à l'égard de la notation). Les variables sont pour la plupart mesurées à l'aide d'une échelle de Likert (totalement en désaccord à totalement en accord). La variable orientation vers la rétroaction est mesurée à l'aide d'une échelle graduée (dans une faible mesure à dans une large mesure). La variable satisfaction de l'employé à l'égard de la notation est également mesurée à l'aide d'une échelle graduée (tout à fait insatisfaisant à tout à fait satisfaisant).

Cette diversité d'échelles contribue également à diminuer la variance commune entre les méthodes (Podsakoff *et al.*, 2003).

Le tableau 2.1 permet d'illustrer la répartition des mesures sur les deux périodes d'administration des questionnaires :

Tableau 2.1 : Répartition des échelles de mesure – Étude 1

Variables	Source	Nombre d'items	Notation des échelles	Temps
Environnement de rétroaction	Steelman, Levy et Snell (2004)	32	1 à 7	Temps 1
Orientation vers la rétroaction	Linderbaum et Levy (2010)	20	1 à 5	Temps 2
Justice procédurale	Colquitt (2001)	7	1 à 6	Temps 2
Justice distributive	Colquitt (2001)	4	1 à 6	Temps 2
Justice interpersonnelle	Colquitt (2001)	4	1 à 6	Temps 2
Finalité développementale de l'évaluation du rendement	Youngcourt et ses collègues (2007)	3	1 à 5	Temps 2
Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation	Landy, Barnes et Murphy (1978)	1	1 à 5	Temps 2

2.1.2 Participants

Un total de 203 étudiants a répondu aux deux questionnaires. Toutefois, 13 participants ont dû être retirés de l'étude puisqu'ils dépassaient le seuil généralement recommandé de 5 % de données manquantes (Tabachnick et Fidell, 2007). Par ailleurs, 14 participants supplémentaires ont été exclus de l'étude puisque leur dernière évaluation de rendement s'était déroulée plus de 36 mois avant la passation des questionnaires. Finalement, 5 autres cas ont été retranchés de l'échantillon puisqu'ils présentaient des valeurs multivariées extrêmes calculées à l'aide de la distance de Mahalanobis (Tabachnick et Fidell, 2007).

Lors de l'étude 1, un total de 300 étudiants-travailleurs ont été sollicités dans les cours de gestion des ressources humaines au baccalauréat en administration des affaires (60 étudiants X 5 classes). Le taux de réponse de l'étude 1 est de 68 %. Steelman, Levy et Snell (2004) rapportent un taux de réponse équivalent de 58 % pour leur étude de validation sur l'environnement de rétroaction. Ces

proportions sont acceptables pour un thème de recherche sensible en psychologie du travail et des organisations (Aguinis *et al.*, 2020).

L'échantillon final de 171 étudiants-travailleurs est composé de 50 (29,2 %) hommes et de 121 (70,8 %) femmes. Les tranches d'âge des participants sont réparties comme suit : 1,2 % (n = 2) de l'échantillon est âgé de moins de 20 ans, 78,9 % (n = 135) de 21 à 30 ans, 16,4 % (n = 28) de 31 à 40 ans et 3,5 % (n = 6) de 41 à 50 ans. Parmi les répondants, 2 (1,2 %) participants n'ont pas terminé leurs études secondaires, et comme plus haut niveau d'études complétées, 23 (13,5 %) sont titulaires d'un diplôme d'études secondaires, 108 (63,2 %) sont titulaires d'un diplôme d'études collégiales et 38 (22,2 %) sont titulaires d'un baccalauréat. L'ancienneté au sein de leur organisation se répartit comme suit : 29,8 % (n = 51) de l'échantillon a moins d'un an d'ancienneté, 51,5 % (n = 88) de 2 à 5 ans, 14,0 % (n = 24) de 6 à 10 ans, 3,5 % (n=6) de 11 à 15 ans et 1,2 % (n = 2) de 15 à 20 ans.

2.1.3 Justification d'un échantillon d'étudiants

L'usage d'un échantillon d'étudiants (qui possèdent une variation d'expérience dans la participation à des rencontres d'évaluation) génère une réflexion sur la validité externe puisqu'elle repose sur la généralisation des résultats empiriques d'un échantillon particulier auprès d'autres échantillons (Landers et Behrend, 2015). Dans le cadre d'un processus initial de recherche ou dans un contexte où les connaissances scientifiques sont encore à l'état embryonnaire, l'utilisation d'un échantillon d'étudiants est pertinente puisqu'une telle démarche permet de déterminer de façon préalable les caractéristiques psychométriques des différentes mesures (selon une approche de traduction francophone) ainsi que d'explorer l'ampleur des relations entre les variables (Fisher et Sandell, 2015; Zhu *et al.*, 2015).

Afin d'apprécier la portée des données empiriques parmi différents profils d'échantillon, Wheeler et ses collaborateurs (2014) ont effectué une méta-analyse sur les corrélats, les prédicteurs et les résultats de l'engagement au travail ainsi que de la perception de la politique organisationnelle. La démarche permet de comparer les données empiriques issues d'échantillons de travailleurs et

d'échantillons d'étudiants. Les résultats de la méta-analyse démontrent que la plupart des corrélations ne sont pas significativement différentes parmi les échantillons d'étudiants et les échantillons organisationnels. Cependant, la taille de l'effet (*effect size*) parmi les échantillons d'étudiants est inférieure à celle des échantillons organisationnels.

De plus, à l'aide des paramètres associés aux intervalles de confiance, Demerouti et Rispens (2014) ainsi que Roulin (2015) constatent que les données empiriques des échantillons d'étudiants en administration des affaires se comparent avantageusement à la population et aux échantillons provenant des organisations. La normalité des données ainsi que la fiabilité des mesures sont à peu près équivalentes pour les deux types d'échantillon (étudiants et travailleurs en milieu organisationnel). L'application d'un échantillon d'étudiants/travailleurs est appropriée, compte tenu de la connaissance limitée du champ d'investigation sur l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et les diverses mesures d'efficacité de la gestion du rendement (perception de justice et l'intention d'améliorer son rendement au travail).

2.1.4 Réduction de la variance commune entre les méthodes

Conway et Lance (2010) soulignent que l'usage des questionnaires autorapportés ne cause pas d'emblée une problématique de la variance commune entre les méthodes. Les questionnaires autorapportés donc sont appropriés lors de la mesure des attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation et de gestion du rendement (Keeping et Levy, 2000; Pichler, 2012).

Plusieurs études démontrent qu'il est judicieux d'implanter un devis de recherche qui s'assure de procéder à la séparation temporelle entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Cette procédure méthodologique représente la meilleure approche à adopter par rapport aux multiples contrôles statistiques a posteriori tels que la création du « facteur latent non mesuré » afin de réduire substantiellement la variable commune entre les méthodes (Conway et Lance, 2010; Podsakoff *et al.*, 2012; Richardson *et al.*, 2009; Spector et Brannick, 2009). En effet, l'application du facteur « latent non mesuré » élimine une partie de la variance objective dans le cadre de l'exploration des relations entre les variables. L'approche du marqueur représente une démarche

potentiellement intéressante. Cependant, l'ajout d'une variable additionnelle qui n'est pas directement associée aux variables d'intérêt de l'étude peut vraisemblablement constituer un enjeu lors de l'administration d'un questionnaire en milieu organisationnel.

Dans le cadre de la présente thèse, la procédure méthodologique est fondée sur la séparation temporelle de trois semaines entre les principales variables de l'étude et les variables dépendantes, conformément aux recommandations de Spector et Brannick (2009). Une telle démarche méthodologique a d'ailleurs été appliquée dans le cadre de l'étude d'Iqbal et ses collaborateurs (2019).

La séparation temporelle des variables indépendantes des variables dépendantes est susceptible de favoriser la perte potentielle de participants lors de la seconde administration des questionnaires. Le biais des non-répondants peut vraisemblablement constituer une préoccupation méthodologique lorsqu'il fausse la nature des relations entre les variables, limite la puissance statistique des résultats ou réduit l'amplitude de l'effet. Cependant, la méta-analyse de Schalm et Kelloway (2001) démontre que le biais des non-répondants a très peu d'incidence sur l'amplitude de l'effet ou sur la relation observée entre les variables (ρ moyen non significatif de -0,15).

Au-delà de la séparation temporelle des variables afin de réduire la variance commune entre les méthodes, il est possible que les prédispositions émotionnelles (de nature positive ou négative) à l'égard de l'évaluation du rendement ou de la rétroaction puissent contribuer partiellement à la manifestation de la variance commune entre les méthodes (Conway, 2002). En effet, le trait associé à l'affect positif (enthousiasme et gaieté) ou à l'affect négatif (ressentiment et nervosité) modère la relation entre les attitudes à l'égard du processus de rétroaction et la perception de justice organisationnelle (Lam *et al.*, 2002). Il est donc plausible de croire que la dimension émotionnelle favorise un biais systématique de nature positive ou négative dans le profil de réponses. Enfin, des directives ont été transmises aux participants pour encourager l'honnêteté. En effet, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

2.2 Les échelles de mesure

2.2.1 Traduction

L'échantillon est essentiellement constitué de participants francophones. Par conséquent, plusieurs échelles de mesure ont été soumises à une traduction de l'anglais vers le français, à l'exception des échelles de justice, car elles ont déjà été traduites en français et validées en contexte québécois par Caron (2010). Les différentes mesures ou échelles ont été soumises à l'approche la plus courante associée au processus de double traduction (Vallerand, 1989). Pour ce faire, une traduction vers le français des échelles de mesure en anglais a été effectuée par un traducteur externe. Ensuite, une traduction vers l'anglais des échelles traduites en français a été effectuée par un autre traducteur (Behling et Law, 2000; Brislin, 1980). Lorsqu'il subsiste des écarts d'interprétation dans la terminologie de la version originale anglophone des différentes mesures et les épreuves ultérieures de traduction, une discussion constructive entre les chercheurs (le directeur de thèse et le doctorant) et les traducteurs permet d'atteindre un consensus sur la terminologie optimale (Haccoun, 1987; Vallerand, 1989).

2.2.2 Approche réflexive versus approche formative des différentes mesures

Dans le cadre de nos études, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) valide la théorie aux données du terrain au moyen d'un modèle de mesure. L'application d'une AFC exige la détermination du nombre de facteurs, de la structure factorielle (la nature des énoncés qui sont associés aux différents facteurs) ainsi que de la nature des corrélations entre les facteurs qui sont définis préalablement. Les corrélations entre les facteurs sont librement estimées lors du modèle de mesure (Mplus) dans un contexte d'élaboration et de validation progressive des mesures francophones (Hurley *et al.*, 1997). L'usage de l'AFC permet d'établir dans quelle mesure les multiples dimensions proposées (le modèle de mesure) s'harmonisent aux données empiriques.

L'application d'un modèle de mesure exige préalablement une réflexion sur la nature des liens entre les indicateurs et le facteur latent. Il est approprié de s'interroger sur le choix de l'approche

réflexive par rapport à l'approche formative. Dans le cadre de l'approche réflexive, les construits ou les variables latentes représentent des entités (antérieures à la mesure) qui guident le développement de la théorie en psychologie du travail et des organisations. La modélisation repose sur l'existence préalable des variables latentes. Sans cette définition des variables latentes, les tentatives de modélisation des relations entre ces variables sont inutiles. La collecte des données fondée sur l'application de diverses mesures permet de générer différents scores sur des événements en milieu de travail tels que le processus d'évaluation et de gestion du rendement. Les variables latentes s'apparentent à des phénomènes organisationnels qui produisent une variété de scores (associés à des mesures ou échelles) (MacKenzie *et al.*, 2005). Les variables latentes s'avèrent donc des entités réelles qui influencent les scores des différentes mesures ou échelles.

Les différents indicateurs constituent une manifestation de la variable latente. Plus particulièrement, l'exemple de la variable latente satisfaction globale au travail composée de trois énoncés (« Je suis satisfait de mon travail », « Mon travail est agréable » et « En général, j'ai un travail épatant ») permet d'illustrer des flèches (associées aux saturations factorielles standardisées) qui prennent racine de la variable latente pour se diriger vers les indicateurs. Il y a également une estimation de l'erreur de mesure pour chaque indicateur (Williams *et al.*, 2009). L'approche réflexive postule que les énoncés sont conceptuellement interchangeables puisqu'ils représentent une seule dimension ou un facteur latent. L'élimination d'un ou de plusieurs énoncés ne modifie pas la signification ou l'interprétation du facteur latent. Le retrait des énoncés possédant des erreurs de mesure importantes ou de faibles saturations factorielles est souhaitable lors de l'élaboration des instruments ou des échelles (Edwards, 2011). Une telle approche psychométrique est possible dans la mesure où le facteur latent est composé d'au moins trois énoncés (Jarvis *et al.*, 2003; Mackenzie *et al.*, 2011).

L'approche formative postule que diverses dimensions ou facteurs latents peuvent potentiellement représenter un construit. Par exemple, la performance contextuelle est composée des trois dimensions : liée à la tâche, le dévouement au travail et la facilitation interpersonnelle. De même, la satisfaction globale au travail peut vraisemblablement s'appuyer sur les dimensions de

satisfaction à l'égard des tâches, de la rémunération, des collègues de travail, du style de leadership ou des possibilités de progression professionnelle. L'élimination d'une dimension (ou d'un indicateur) modifie la signification du construit. Par ailleurs, l'approche formative n'incorpore pas des erreurs de mesures aux diverses dimensions (Jarvis *et al.*, 2003). Une telle orientation est difficile à réconcilier avec la détermination des dimensions par des questionnaires autorapportés sensibles à des erreurs de mesure. Dans le cadre d'un processus continu de validation des construits, les auteurs recommandent d'adopter d'abord une approche réflexive avant de se tourner vers une approche formative (Edwards, 2001). En effet, l'élimination des indicateurs possédant des erreurs appréciables de mesure est requise lors des premières étapes d'élaboration d'un instrument de mesure.

Les modèles de mesure (avec analyses factorielles confirmatoires) reposent sur une approche réflexive. Compte tenu de l'importance que revêtent les concepts d'environnement de rétroaction et d'orientation vers la rétroaction ainsi que les variables d'efficacité de l'évaluation et de gestion du rendement (perception de justice), la valorisation de l'approche réflexive s'inscrit dans une démarche de validité de construit ainsi que de la vérification progressive des qualités psychométriques de la version canadienne française des instruments de mesure. Hinkin (1998) recommande que les AFC génèrent des variables latentes composées au moins de quatre énoncés.

2.2.3 Procédures pour la validation des échelles de mesure

Une démarche de remplacement des données manquantes aléatoires a été réalisée. L'étape ultérieure consiste à utiliser des analyses factorielles confirmatoires afin de déterminer la validité de construit pour l'ensemble des variables de l'étude.

2.2.3.1 Remplacement des données manquantes

Certains participants n'ont pas répondu à plusieurs énoncés, qui ont par la suite été qualifiés de données manquantes aléatoires (*MAR : Missing at random*). Afin de ne pas exclure totalement ces répondants de l'échantillon et de maintenir la puissance statistique, ces données manquantes ont été traitées dans le logiciel LISREL 8 par la technique d'imputation multiple (*MI : multiple*

imputation) fondée sur la maximisation des prédictions (*EM : expectation maximization*) comme recommandé par Enders (2006) et Allison (2003). Cette technique s'appuie sur la création de multiples copies de la base de données pour estimer les valeurs manquantes à l'aide de matrices de covariance générées par des équations de régression.

2.2.3.2 Procédures par analyse factorielle confirmatoire

Plusieurs analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées afin d'attester des structures théoriques et psychométriques des variables conformément aux multiples recommandations de la littérature scientifique. Les AFC permettent de vérifier si chaque construit latent est bien représenté par les énoncés mesurés. La présente étude utilise des construits qui ont été explorés et validés à plusieurs reprises par divers chercheurs. Les analyses factorielles confirmatoires sont donc préférables à des analyses factorielles exploratoires lorsque les fondements conceptuels des différentes variables sont solides (DiStefano et Hess, 2005; Flora et Flake, 2017; Hurley *et al.*, 1997; Lance et Vandenberg, 2002). Le logiciel statistique MPlus version 7 (Muthén et Muthén, 2007) a été utilisé pour vérifier l'ajustement des modèles de mesure générés par les AFC et les équations structurelles potentielles. Trois catégories d'indices ont été calculées afin d'apprécier les modèles de mesure, soit les contributions factorielles des énoncés, la fiabilité et la variance expliquée des facteurs latents ainsi que l'ajustement des modèles de mesure.

Les contributions factorielles de chaque énoncé permettent de déterminer la configuration psychométrique du construit latent. Plus spécifiquement, la contribution factorielle permet de déterminer dans quelle mesure un énoncé contribue à la variance du construit latent à l'aide de valeurs standardisées sur une échelle de 0 à 1,0. Une contribution factorielle standardisée supérieure à 0,70 est qualifiée d'importante tandis qu'une contribution factorielle se situant entre 0,50 et 0,70 est jugée comme étant mitigée à satisfaisante (Geiser, 2013; Tabachnick et Fidell, 2007). Dans la présente thèse, une contribution factorielle inférieure à 0,50 produit le rejet de l'énoncé. Les erreurs de mesures (variance résiduelle) seront examinées afin que celles-ci ne dépassent pas la contribution factorielle de l'énoncé. Une erreur de mesure supérieure à 0,50 oriente le rejet de l'énoncé. De plus, nous valorisons des énoncés qui obtiennent des corrélations multiples

au carré (R^2) supérieures à 0,50. Finalement, la valeur obtenue au test τ de Student doit être supérieure à 1,96 au seuil de signification de 0,05.

Lors de l'appréciation des construits ou facteurs latents, les énoncés doivent expliquer plus de 50 % de leur construit. Par ailleurs, les facteurs latents posséderont généralement un indice de fiabilité ρ supérieur à 0,70 (Anderson et Gerbing, 1988). Les coefficients alpha seront également rapportés puisqu'ils reflètent la cohérence interne d'une échelle, soit sa capacité à mesurer un construit de façon consistante. Une valeur supérieure à 0,70 est souhaitable (Nunnally, 1978).

Plusieurs analyses factorielles confirmatoires ont été appliquées afin d'identifier les modèles de mesures qui sont les mieux ajustés aux données empiriques. Plusieurs indices couramment utilisés permettront d'évaluer la qualité de l'ajustement des modèles (Geiser, 2013; Tabachnick et Fidell, 2007), soit le khi-carré (χ^2), le *comparative fit index* (CFI), le *root mean square error of approximation* (RMSEA) et le *standardized root mean square residual* (SRMR). Le tableau 2.2 rapporte les seuils acceptables au moment de l'application des indices d'ajustement.

Tableau 2.2 : Résumé des indices d'ajustement et informations statistiques pertinentes

Pour les énoncés	
Contributions factorielles	Les contributions factorielles (λ_i) doivent être supérieures à 0,50 et préférablement supérieures à 0,70. Une contribution inférieure à 0,50 amènera le rejet de l'énoncé.
Erreurs de mesure	Les erreurs de mesure (δ_i) doivent être inférieures à 0,50 et une valeur supérieure amènera un rejet de l'énoncé.
Corrélations multiples au carré (R^2)	Les R^2 doivent être supérieures à 0,50.
Test τ de Student	La valeur obtenue doit être supérieure à 1,96 au seuil de signification de 0,05.
Pour les facteurs	
Coefficient rhô	La valeur obtenue doit être supérieure à 0,70.
Pourcentage de variance expliquée	La valeur obtenue doit être supérieure à 0,50.
Coefficient alpha	La valeur obtenue doit être supérieure à 0,70.
Pour les modèles	
Khi-Carré (χ^2)	Il est préférable que cet indice soit le plus faible possible afin de démontrer que le modèle théorique reproduit convenablement les données recueillies (Geiser, 2013). Le seuil de signification n'est pas essentiel dans l'appréciation de cette donnée.
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Variante entre 0 à 1,0, le modèle a un meilleur ajustement plus l'indice de CFI s'approche de 1,0. Une valeur supérieure à 0,90 est considérée comme satisfaisant (Hu et Bentler, 1999).
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Le modèle a un meilleur ajustement plus l'indice de RMSEA s'éloigne de 1,0. Une valeur équivalente ou inférieure à 0,08 est considérée comme satisfaisante (MacCallum <i>et al.</i> , 1996), mais certains auteurs préconisent une valeur inférieure à 0,05 (Geiser, 2013).
<i>Standardized Root Mean square Residual</i> (SRMR)	Une valeur inférieure à 0,08 démontre une bonne adéquation du modèle (Hu et Bentler, 1999), mais certains auteurs préconisent une valeur inférieure à 0,05 (Geiser, 2013).

2.2.4 Justice

Colquitt et ses collaborateurs (2001) recommandent de mesurer le construit de perception de justice à l'égard de la rencontre d'évaluation de la performance en s'appuyant sur trois dimensions principales : 1) la justice procédurale; 2) la justice distributive; 3) la justice interpersonnelle. Les échelles élaborées et validées par Colquitt (2001) ont été utilisées dans le cadre de notre étude empirique. Lors de ces études américaines de validation auprès de 301 étudiants et 337 travailleurs, l'auteur rapporte une bonne validité discriminante par rapport aux différentes mesures de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation, l'instrumentalité, l'estime collective, l'engagement envers le groupe et les comportements d'aide. Colquitt (2001) a obtenu des

coefficients de consistance interne fort acceptables de 0,78 pour la justice procédurale, 0,92 pour la justice distributive et 0,79 pour la justice interpersonnelle lors des analyses concernant l'échantillon d'étudiants. De même, Colquitt (2001) rapporte des coefficients alpha très convenables de 0,93 pour la justice procédurale, 0,93 pour la justice distributive et de 0,92 pour la justice interpersonnelle relativement à l'échantillon de travailleurs. Les qualités psychométriques de ces échelles encouragent leur usage en milieu québécois. Il est approprié de souligner que ces échelles ont déjà été utilisées en version française en milieu bancaire québécois par Caron (2010). Les répondants indiquent leur appréciation à l'égard de chaque énoncé sur une échelle de Likert à six points (1 = totalement en désaccord; 6 = totalement en accord).

La version originale de l'échelle de Colquitt contient sept énoncés pour la variable justice procédurale. Toutefois, lors de la vérification des analyses factorielles confirmatoires (voir appendice E pour les AFC avec l'ensemble des énoncés), quatre énoncés ont été retirés. En effet, plusieurs saturations factorielles étaient relativement faibles. Ces saturations factorielles étaient inférieures à 0,50 (JProc2 : 0,29 ; JProc6 : 0,48). Par ailleurs, quelques énoncés possèdent des erreurs de mesure supérieures à 0,50 (JProc1 : 0,56 ; JProc5 : 0,59). À la lumière de l'ensemble de ces données, nous avons donc éliminé les énoncés suivants conformément aux recommandations statistiques de Geiser (2013) : « J'ai eu l'occasion d'exprimer mon point de vue et mes impressions pendant l'évaluation de mon rendement » (JProc1), « J'ai influencé les résultats de mon évaluation de rendement » (JProc2), « L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise » (JProc5) et « Il est possible d'en appeler des résultats de l'évaluation de rendement » (JProc6). Notons que trois de ces énoncés (JProc1, JProc2 et JProc6) ont été également retirés lors de l'étude de Caron (2010) réalisée auprès de 313 employés francophones québécois dans le milieu bancaire puisque leur contribution factorielle lors d'une AFC était inférieure au seuil de 0,40 (respectivement 0,13, 0,20 et 0,21). Ces énoncés reposent davantage sur l'expression ou l'influence des participants dans la trajectoire des résultats durant la rencontre d'évaluation.

Des analyses factorielles confirmatoires supplémentaires ont été réalisées afin de vérifier si les énoncés rejetés pouvaient potentiellement former un construit distinct. Cependant, aucun facteur

n'émerge de l'AFC. Il est pertinent de proposer quelques explications concernant cette difficulté d'intégrer des énoncés sur l'expression des employés dans la perception de justice procédurale. Nous pouvons postuler que ces énoncés sont moins pertinents puisqu'il n'est pas d'usage que nos échantillons d'employés contestent leurs évaluations au moyen d'une procédure d'appel. Par ailleurs, il est possible que les superviseurs justifient très bien leurs évaluations auprès de leurs employés. Ces employés sont peut-être moins prédisposés à remettre en question l'appréciation de leurs superviseurs.

En somme, l'épuration des données contribue à conserver les énoncés suivants de la perception de justice procédurale : « Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour » (JProc3), « L'évaluation de rendement n'est pas biaisée » (JProc4) et « L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique » (JProc7). Les trois énoncés retenus présentent une fiabilité de 0,84 et expliquent 64 % de la variance du construit.

L'étude s'appuie également sur les quatre énoncés de Colquitt (2001) sur la perception de justice distributive. La mesure offre une fiabilité de 0,93 et explique 77 % de la variance du construit.

Un énoncé de la mesure de justice interpersonnelle de Colquitt (2001) a été retiré, compte tenu d'une erreur de mesure de 0,55 lors de l'AFC (« Mon supérieur s'est abstenu d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés » (JInter4)). Il est probable que la formulation négative de l'énoncé a généré de la confusion chez plusieurs répondants. Les trois énoncés retenus présentent une fiabilité de 0,95 et expliquent 87 % de la variance du construit. Les contributions factorielles complètement standardisées sont présentées au tableau 2.3.

Tableau 2.3 : AFC des dimensions de justice – Étude 1

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Justice procédurale				
Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour. (JProc3)	0,86	0,26	0,74	32,57
L'évaluation de rendement n'est pas biaisée. (JProc4)	0,72	0,48	0,52	17,66
L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique (JProc7)	0,82	0,33	0,67	26,52
Coefficient ρ : 0,84 Variance expliquée : 64 %				
Justice distributive				
La notation de mon évaluation de rendement reflète les efforts que j'ai investis dans mon travail. (JDist1)	0,90	0,19	0,81	48,65
La notation de mon évaluation de rendement correspond au travail que j'ai effectué. (JDist2)	0,83	0,31	0,69	31,31
La notation de mon évaluation de rendement reflète ma contribution à l'organisation. (JDist3)	0,86	0,26	0,74	36,54
La notation de mon évaluation de rendement est justifiée étant donné mon rendement. (JDist4)	0,91	0,17	0,83	52,74
Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 77 %				
Justice interpersonnelle				
Mon supérieur m'a traité avec politesse. (JInter1)	0,93	0,14	0,86	66,11
Mon supérieur m'a traité avec dignité. (JInter2)	0,92	0,15	0,85	63,67
Mon supérieur m'a traité avec respect. (JInter3)	0,94	0,11	0,89	78,06
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 87 %				

$\chi^2 = 64,55$; $df = 32$; RMSEA = 0,08; CFI = 0,98; SRMR = 0,03

Nous avons analysé différents modèles comparatifs de mesure de la perception de justice en matière d'évaluation du rendement afin de retracer le modèle optimal de mesure. Le tableau 2.4 souligne que la structure factorielle en trois dimensions constitue le meilleur modèle de mesure conformément à la documentation scientifique. Les indices d'ajustement révèlent que les données s'harmonisent correctement à la conceptualisation de la notion des trois dimensions de la perception de justice en matière d'évaluation du rendement. L'application du modèle de second

ordre de la perception de justice est plausible. Toutefois, la documentation scientifique propose de conserver les trois dimensions distinctes sur le plan théorique (Pichler *et al.*, 2016).

Tableau 2.4 : Comparaison des modèles pour les dimensions de justice – Étude 1

Modèles	χ^2	<i>df</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
3 facteurs	64,55*	32	0,08	0,98	0,03	
3 dimensions de justice séparées						
3 facteurs	64,55*	32	0,08	0,98	0,03	
3 dimensions de justice séparée – Second ordre						
2 facteurs	100,06*	34	0,11	0,96	0,05	35,51*
Justice procédurale avec distributive						
2 facteurs	227,09*	34	0,18	0,88	0,11	162,54*
Justice procédurale avec interpersonnelle						
2 facteurs	407,19*	34	0,25	0,77	0,09	342,64*
Justice distributive avec interpersonnelle						
1 facteur	416,79*	35	0,25	0,76	0,09	352,23*
Toutes les dimensions de justice ensemble						

* $p < 0,01$

2.2.5 Environnement de rétroaction

L'échelle de Steelman, Levy et Snell (2004) a été utilisée pour mesurer l'environnement de rétroaction. Ces chercheurs ont développé et validé des échelles pour l'environnement de rétroaction provenant soit du supérieur immédiat, soit des collègues. Étant donné que notre thème de recherche se concentre sur la rencontre d'évaluation de la performance, l'échelle privilégiée repose sur le supérieur immédiat puisqu'il est le principal émetteur de la rétroaction auprès des subordonnés. Elles ont validé la structure à sept dimensions auprès de 405 travailleurs ($\chi^2 = 101,48$ $df=56$, $p < .001$, CFI = 0,97; SRMR = 0,04). Les dimensions présentaient des coefficients de fiabilité alpha ainsi que des indices test-retest satisfaisants (à l'aide d'un intervalle de quatre à cinq mois) selon Steelman, Levy et Snell (2004) (voir tableau 2.5).

Tableau 2.5 : Coefficients alpha et indices test-retest dans l'étude de Steelman, Levy et Snell (2004)

	Coefficient alpha (n=405)	Fiabilité test-retest (n=98)
Crédibilité de la source	0,88	0,70
Qualité de la rétroaction	0,92	0,64
Présentation de la rétroaction	0,86	0,71
Rétroaction favorable	0,88	0,73
Rétroaction défavorable	0,85	0,61
Disponibilité de la source	0,82	0,77
Recherche de rétroaction	0,84	0,70

Une échelle de type Likert à sept points a permis aux participants de l'étude 1 d'apprécier leurs attitudes à l'égard de chaque énoncé de l'environnement de rétroaction (1 = totalement en désaccord; 7 = totalement en accord). La mesure de Steelman et ses collègues (2004) contient 32 énoncés. Un seul énoncé a été retiré puisque sa contribution factorielle était inférieure à 0,50 (« Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction » (ERDisp2); renversé). Au terme de cette modification, l'ensemble des dimensions de l'environnement de rétroaction présentent de très bonnes caractéristiques psychométriques selon l'analyse factorielle confirmatoire (voir tableau 2.6).

Tableau 2.6 : AFC des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 1

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Crédibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail. (ERCred1)	0,81	0,34	0,66	29,53
En général, je respecte l'opinion de mon superviseur concernant mon rendement au travail. (ERCred2)	0,87	0,25	0,75	41,79
En ce qui concerne la rétroaction sur mon rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur. (ERCred3)	0,94	0,11	0,89	87,06
Mon superviseur est honnête lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERCred4)	0,85	0,28	0,72	36,89
J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur. (ERCred5)	0,94	0,11	0,89	87,78
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 78 %				
Qualité de la rétroaction				

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Mon superviseur me donne de la rétroaction utile au sujet de mon travail. (ERQual1)	0,93	0,14	0,86	76,16
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'est bénéfique. (ERQual2)	0,93	0,13	0,87	80,64
Je valorise la rétroaction de mon superviseur. (ERQual3)	0,91	0,17	0,83	60,76
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'aide à faire mon travail. (ERQual4)	0,90	0,18	0,82	58,49
L'information que je reçois de mon superviseur sur mon rendement a généralement beaucoup de signification. (ERQual5)	0,93	0,14	0,86	75,90
Coefficient ρ : 0,97 Variance expliquée : 85 %				
Présentation de la rétroaction				
Mon superviseur m'est d'un grand soutien lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERPres1)	0,90	0,20	0,80	46,24
Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement, il prend en compte mes sentiments. (ERPres2)	0,78	0,40	0,60	23,22
Mon superviseur donne généralement de la rétroaction de façon réfléchie. (ERPres3)	0,90	0,19	0,81	51,09
Mon superviseur traite convenablement les employés lorsqu'il leur fournit de la rétroaction sur leur rendement. (ERPres4)	0,82	0,33	0,67	28,01
Mon superviseur fait preuve de tact lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement. (ERPres5)	0,83	0,31	0,69	29,71
Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 71 %				
Rétroaction favorable				
Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur me complimente sur mon rendement. (ERFav1)	0,97	0,06	0,94	135,40
Je reçois régulièrement des éloges de la part de mon superviseur. (ERFav2)	0,88	0,23	0,78	47,48
Mon superviseur m'indique généralement que je fais du bon travail, lorsque c'est le cas. (ERFav3)	0,96	0,09	0,92	111,32
Je reçois fréquemment de la rétroaction positive de mon superviseur. (ERFav4)	0,88	0,23	0,77	45,96
Coefficient ρ : 0,96 Variance expliquée : 85 %				
Rétroaction défavorable				
Quand je ne respecte pas les échéances, mon superviseur m'en parle. (ERDef1)	0,76	0,42	0,58	19,68
Si mon rendement au travail ne respecte pas les normes de l'organisation, mon superviseur me l'indique. (ERDef2)	0,87	0,24	0,77	33,34
Si mon rendement au travail ne correspond pas aux attentes, mon superviseur me l'indique. (ERDef3)	0,88	0,23	0,77	34,60

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique. (ERDef4) Coefficient rhô : 0,90 Variance expliquée : 69 %	0,80	0,37	0,63	23,16
Disponibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement. (ERDisp1)	0,77	0,41	0,59	18,52
J'ai de nombreux contacts avec mon superviseur. (ERDisp3)	0,69	0,53	0,47	12,67
J'interagis avec mon superviseur tous les jours. (ERDisp4)	0,65	0,58	0,42	11,22
Je reçois de la rétroaction sur mon rendement de la part de mon superviseur dans diverses occasions (pas uniquement lors de mon évaluation de rendement). (ERDisp5) Coefficient rhô : 0,81 Variance expliquée : 51 %	0,76	0,42	0,58	18,68
Recherche de rétroaction				
Mon superviseur est réceptif lorsque je lui demande directement de la rétroaction sur mon rendement. (ERRech1)	0,86	0,27	0,73	32,50
Lorsque je demande de la rétroaction sur mon rendement, mon superviseur me la donne immédiatement. (ERRech2)	0,80	0,36	0,64	25,15
Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur mon travail à mon superviseur. (ERRech3)	0,79	0,38	0,62	23,19
Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de mon rendement au travail. (ERRech4) Coefficient rhô : 0,89 Variance expliquée : 67 %	0,83	0,31	0,69	28,21

$\chi^2 = 1009,55$ df=413, $p < .01$, RMSEA = 0,09; CFI = 0,90; SRMR = 0,06

Différents modèles comparatifs de mesure de l'environnement de rétroaction ont été analysés afin de retracer le modèle optimal de mesure. Conformément aux recommandations théoriques de Steelman, Levy et Snell (2004), un modèle de mesure à deux facteurs a été vérifié. En effet, la documentation scientifique semble privilégier une mesure d'environnement de rétroaction à deux facteurs afin de distinguer l'approche positive d'environnement de rétroaction de l'approche négative d'environnement de rétroaction fondée sur la transmission de la rétroaction négative ou critique (Larson *et al.*, 1986; Young *et al.*, 2017). Il subsiste toujours un débat théorique sur un tel enjeu conceptuel. Compte tenu de cette interrogation, l'AFC permettra de définir deux facteurs

nichés composés de l'intégration des six dimensions de l'environnement de rétroaction de nature plus positive qui sont intégrées ensemble. Ce facteur d'environnement de rétroaction de nature positive sera côte à côte avec la dimension de la rétroaction défavorable. Le tableau 2.7 souligne que la structure factorielle en sept dimensions constitue le meilleur modèle de mesure conformément à la documentation scientifique. Les indices d'ajustement révèlent que les données s'harmonisent davantage avec sept facteurs distincts en comparaison à une analyse factorielle confirmatoire de second ordre. Par ailleurs, le modèle de mesure à deux facteurs ne constitue pas une voie prometteuse.

Tableau 2.7 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 1

Modèles	χ^2	<i>dl</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
7 facteurs	1009,55*	413	0,09	0,90	0,06	
7 dimensions distinct de l'ER						
7 facteurs	1105,42*	427	0,10	0,88	0,09	95,87
7 dimensions de l'ER – second ordre						
2 facteurs	1105,42*	427	0,10	0,88	0,09	95,87
Crédibilité, qualité, présentation, favorable, recherche avec disponibilité; (défavorable)						
1 facteur	2711,35*	434	0,18	0,60	0,11	1701,80
Toutes les dimensions de l'ER ensemble						

* $p < 0,01$

2.2.6 Orientation vers la rétroaction

Linderbaum et Levy (2010) ont élaboré l'échelle de l'orientation vers la rétroaction. Pour ce faire, ils ont réalisé deux études pilotes à l'aide de 22 experts diplômés (Ph. D.) en psychologie du travail et des organisations ainsi que de 206 étudiants de premier cycle en psychologie récompensés par des crédits supplémentaires. Ces échantillons visent à sélectionner 25 énoncés répartis sur cinq dimensions conformément à une analyse conceptuelle de la variable. Ils ont ensuite procédé à deux études de validité de construit. La première étude auprès de 280 étudiants et leurs 120 superviseurs en milieu de travail a permis de retracer essentiellement quatre dimensions à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire. La dimension « défensive » (*defensiveness*) a été retirée puisqu'elle

partageait trop de variance avec la dimension « sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de la rétroaction ». Les auteurs rapportent de bons indices de cohérence interne de fiabilité test-retest après cinq mois (voir tableau 2.8). Leur deuxième étude de validation auprès de 267 travailleurs d'une compagnie manufacturière a démontré que cet échantillon présentait une plus grande variation dans ses réponses en comparaison à l'échantillon d'étudiants. Une AFC a révélé qu'une structure factorielle en quatre dimensions de premier ordre ($\chi^2 = 416.54$; $df = 164$; $RMSEA = 0,08$; $CFI = 0,89$; $SRMR = 0,09$) ou en quatre dimensions de second ordre ($\chi^2 = 429.20$; $df = 166$; $RMSEA = 0,08$; $CFI = 0,89$; $SRMR = 0,08$) était adéquate. Dans le cadre d'une exploration de la validité critériée de l'orientation vers la rétroaction, Linderbaum et Levy (2010) mettent en évidence que les dimensions de l'orientation vers la rétroaction sont liées à plusieurs concepts reconnus dans la littérature scientifique : 1) la dimension d'utilité de la rétroaction est liée positivement à la perception d'utilité d'une rencontre d'évaluation de la performance (étude 1 : $r=0,39$; $p<0,05$, étude 2 : $r=0,44$; $p<0,05$) et à la perception individuelle des bénéfices de se développer dans le cadre du travail (étude 1 : $r=0,30$; $p<0,05$); 2) la responsabilité d'agir est liée positivement à l'intention d'utiliser la rétroaction (étude 1 : $r=0,48$; $p<0,05$, étude 2 : $r=0,31$; $p<0,05$) et à la clarté du rôle (étude 1 : $r=0,22$; $p<0,05$); 3) la dimension de la conscience sociale est liée positivement à l'intention d'utiliser la rétroaction (étude 1 : $r=0,46$; $p<0,05$, étude 2 : $r=0,23$; $p<0,05$) et au monitoring de soi (étude 1 : $r=0,24$; $p<0,05$); (4) le sentiment d'efficacité personnelle est associé positivement à la satisfaction à l'égard d'une rencontre d'évaluation de la performance (étude 1 : $r=0,36$; $p<0,05$, étude 2 : $r=0,09$; $p>0,05$) et la participation à des activités de développement (étude 1 : $r=0,48$; $p<0,05$, étude 2 : $r=0,31$; $p<0,05$). Enfin, les corrélations parmi l'ensemble des études de validation mettent en évidence que le concept d'orientation vers la rétroaction est associé plus étroitement à plusieurs attitudes à l'égard de la rétroaction (l'intention d'utiliser la rétroaction, la perception d'utilité d'une rencontre d'évaluation de la performance, la satisfaction à l'égard d'une rencontre d'évaluation de la performance, la dimension de l'environnement de rétroaction associée à la qualité de la rétroaction, l'engagement au travail, le sentiment d'efficacité personnelle générale et la participation à des activités de développement) par rapport à d'autres variables couramment utilisées dans la documentation scientifique en psychologie (conscience publique de soi, affect, désirabilité sociale et locus de contrôle). En effet,

ces caractéristiques personnelles possèdent généralement des coefficients de corrélation inférieurs à $r = 0,20$ ou demeurent non significatives. À l’opposé, l’amplitude des corrélations entre l’orientation vers la rétroaction et les différentes attitudes à l’égard du processus de rétroaction est qualifiée de modérée à forte (r qui varient entre 0,30 et 0,50).

Tableau 2.8 : Cohérence interne et fiabilité test-retest de l’étude de Linderbaum et Levy (2010)

	Étudiants-travailleurs		Travailleurs
	Cohérence interne (n=280)	Fiabilité test-retest (n=132)	Cohérence interne (n=267)
Utilité de la rétroaction	0,86	0,60	0,88
Responsabilité d'agir	0,74	0,54	0,73
Conscience sociale	0,80	0,54	0,85
Sentiment d'efficacité	0,77	0,60	0,78
Orientation vers la rétroaction (total)	0,86	0,69	0,91

Les vingt énoncés associés à l’orientation vers la rétroaction de Linderbaum et Levy (2010) ont été administrés aux répondants de l’étude 1 réalisée dans le cadre de la thèse de doctorat. Ils indiquent, sur une échelle de Likert à cinq points, leur orientation vers la rétroaction (1 = totalement en désaccord; 5 = totalement en accord). Des AFC ont été effectuées afin de vérifier la structure conceptuelle de l’orientation vers la rétroaction proposée par Linderbaum et Levy (2010). Pour la dimension de l’utilité (voir Appendice E pour l’AFC avec l’ensemble des énoncés), un énoncé a été retranché puisque son erreur de mesure était supérieure à la norme courante (erreur de mesure supérieure à 0,50) : « La rétroaction de mon superviseur peut m’aider à progresser dans l’organisation » (ORUtil4). Il est possible de postuler que cet énoncé relève davantage des caractéristiques associées à la progression professionnelle des répondants. Les trois énoncés conservés présentent une fiabilité de 0,90 et expliquent 71 % de la variance du construit.

Pour la dimension de la responsabilité d’agir (au terme de la rétroaction), deux énoncés ont une saturation factorielle inférieure à 0,70 (« Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n’ai pas réagi à la rétroaction » (ORResp3) (0,06) et « Je me sens obligé de faire des

changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5) (0,36)). Malgré le retrait de ces deux énoncés, les trois énoncés actuels ne permettent pas d'expliquer plus de 50 % du construit et présentent une fiabilité de 0,67. Nous avons donc décidé de ne pas inclure cette dimension dans nos analyses statistiques ultérieures à la lumière de ses faibles indices psychométriques.

Pour la dimension de la conscience sociale, deux énoncés ont été retirés puisque leurs erreurs de mesure étaient supérieures au seuil de 0,50 (« Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) (0,58) et « Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression » (ORCons5) (0,67)). Davvetas et ses collaborateurs (2020) recommandent d'intégrer au moins trois énoncés par dimension afin de s'assurer de l'identification des modèles de mesure dans le cadre des AFC. Par conséquent, nous avons décidé de conserver un énoncé dont l'erreur de mesure dépassait à la marge le seuil de 0,50 (« La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres » (ORCons3) (0,51)). Les trois énoncés conservés permettent d'expliquer 66 % du construit et ont une validité interne de 0,85.

Pour la dimension du sentiment d'efficacité personnelle, deux énoncés ont été retirés puisque leurs erreurs de mesure étaient supérieures au seuil de 0,50 (« Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction » (OREff1) (0,58) et « Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait » (OREff5) (0,51)). Ces deux énoncés impliquent une forte assurance de la part de l'individu (ex. : je me sens sûr et je sais que je suis capable). Nous avons pris la décision de conserver un énoncé dont l'erreur de mesure dépasse légèrement le seuil de 0,50, mais dont la contribution factorielle (0,69) est supérieure à son erreur de mesure (« Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative » (OREff4)). Les recommandations méthodologiques de Lee et Bobko (1994) offrent un appui indirect et partiel pour le choix de l'énoncé (OREff4). Selon les résultats de Lee et Bobko (1994), la mesure du sentiment d'efficacité personnelle qui se situe sur un continuum allant de aucunement confiant (0) à entièrement confiant (100) présente une bonne validité prédictive avec la performance d'une tâche et l'affect positif. Les trois énoncés conservés permettent d'expliquer 60 % du construit et ont une validité interne de 0,81.

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont présentés dans le tableau 2.9.

Tableau 2.9 : AFC des dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 1

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Utilité de la rétroaction				
La rétroaction contribue à ma réussite au travail. (ORUtil1)	0,82	0,32	0,68	28,32
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction. (ORUtil2)	0,76	0,43	0,57	20,80
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement. (ORUtil3)	0,93	0,14	0,86	51,44
Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels. (ORUtil5)	0,85	0,29	0,71	32,15
Coefficient ρ : 0,91 Variance expliquée : 71 %				
Conscience sociale				
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi. (ORCons2)	0,82	0,33	0,68	23,05
La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres. (ORCons3)	0,70	0,51	0,49	15,59
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent. (ORCons4)	0,90	0,19	0,81	29,28
Coefficient ρ : 0,85 Variance expliquée : 66 %				
Sentiment d'efficacité				
Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres. (OREff2)	0,84	0,30	0,70	18,84
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction. (OREff3)	0,82	0,32	0,68	18,30
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative. (OREff4)	0,64	0,59	0,41	11,88
Coefficient ρ : 0,81 Variance expliquée : 60 %				
$\chi^2 = 52,86$; $df = 32$; $p < .01$; $RMSEA = .06$; $CFI = .98$; $SRMR = .04$				

Dans le cadre de l'étude 1, nous remarquons que de nombreux énoncés de l'orientation vers la rétroaction ont été retirés à la lumière de fortes erreurs de mesure. En effet, le questionnaire de Linderbaum et Levy (2010) est relativement récent dans la littérature. La mesure de l'orientation vers la rétroaction a été validée et utilisée à plusieurs reprises dans les périodiques scientifiques : en anglais aux États-Unis (Braddy *et al.*, 2013; Dahling *et al.*, 2012; Gabriel *et al.*, 2014), en anglais en Afrique du Sud (Lilford *et al.*, 2014), en arabe en Arabie Saoudite (Rasheed *et al.*, 2015) et en

chinois en Chine (Wang *et al.*, 2015). La majorité des articles scientifiques présentent exclusivement les coefficients de consistance alpha de l'orientation vers la rétroaction sans explorer la structure factorielle de l'orientation vers la rétroaction auprès de leurs échantillons respectifs. Toutefois, il a été possible de retracer quelques analyses factorielles exploratoires et confirmatoires supplémentaires dans plusieurs articles scientifiques et thèses de doctorat (Lilford *et al.*, 2014; Linderbaum, 2006; Linderbaum et Levy, 2010; Whitaker, 2007). L'exploration de ces diverses analyses factorielles permet d'offrir une justification au nombre important d'énoncés retirés dans l'AFC de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de l'étude 1. Ces mêmes énoncés présentent également des difficultés psychométriques dans d'autres échantillons (faible saturation factorielle, erreurs importantes de mesure et fixation des corrélations entre les erreurs de mesure de plusieurs énoncés afin de mieux clarifier les dimensions ou les construits).

L'article de Linderbaum et Levy (2010) s'appuie sur la thèse de doctorat de Linderbaum (2006) qui présente une AFC déficiente de l'orientation vers la rétroaction. À l'aide des indices de modification de l'AFC, plusieurs ajustements fondés sur la fixation supplémentaire de corrélations entre les énoncés ou les erreurs de mesure ont été réalisés afin d'obtenir un modèle optimal de mesure de l'orientation vers la rétroaction. Un énoncé de la dimension de la responsabilité d'agir (au terme de la rétroaction) a été associé avec la dimension d'utilité (« Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive » (ORResp4) (-0,39)). Il subsiste une corrélation entre les erreurs de mesure de deux énoncés de la dimension de la responsabilité d'agir (Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement (ORResp1) et « Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5) (0,29)). L'auteur a également fixé une corrélation entre les erreurs de mesure de deux énoncés sur la dimension de la conscience sociale (« Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) et « Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi » (ORCons2) (0,13).

Linderbaum (2006) rapporte également que trois énoncés possèdent des erreurs de mesure supérieures à 0,50 ainsi que des corrélations multiples au carré inférieures au seuil de 0,25

(saturation factorielle au carré = corrélation multiple au carré de chaque énoncé; $1 - \text{corrélation multiple au carré} = \text{erreur de mesure de l'énoncé}$) (« Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5), « Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) et « Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres » (OREff2)). L'ensemble de ces résultats nous permet de constater que la dimension de la responsabilité d'agir (au terme de la rétroaction) est problématique sur le plan psychométrique.

Dans le cadre de son étude doctorale auprès de 202 travailleurs, Whitaker (2007) observe que plusieurs énoncés sont simultanément associés à plusieurs dimensions (« Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement » (ORResp1), « Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction » (OREff1) et « Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres » (OREff2)). L'auteur a donc retiré ces énoncés. Il est également possible de constater que plusieurs énoncés possèdent des erreurs de mesure supérieures à 0,50 (« Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction » (ORResp3) (0,65), « Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5) (0,56), « Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) (0,53) et « Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression » (ORCons5) (0,50)).

Lilford et ses collaborateurs (2014) ont réalisé une validation de la mesure de l'orientation vers la rétroaction en Afrique du Sud. L'analyse factorielle confirmatoire présente plusieurs erreurs de mesure supérieures au seuil de 0,50 (« Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction » (ORResp3) (0,57), « Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5) (0,61), « Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) (0,52) et « Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction » (OREff1) (0,70)). Les nombreuses AFC provenant d'une variété d'études sur l'orientation vers la rétroaction permettent de justifier le retrait de nos énoncés associés à l'orientation vers la rétroaction auprès de notre échantillon de l'étude 1. L'application des

corrélations entre les erreurs de mesure ainsi que le retrait substantiel d'énoncés (attribuable aux erreurs de mesure) constituent des indicateurs importants des limites du construit (Lance et Vandenberg, 2009). Les études ultérieures sur l'orientation vers la rétroaction doivent probablement réviser le construit ou raffiner la mesure de l'orientation vers la rétroaction.

Compte tenu du retrait de la dimension responsabilité d'agir, le tableau 2.10 présente la comparaison des modèles de mesure de l'orientation vers la rétroaction à l'aide de trois dimensions. Les résultats révèlent des indices d'ajustement acceptables pour une structure factorielle à trois dimensions. Il est également pertinent de souligner la viabilité du modèle de mesure de second ordre de l'orientation vers la rétroaction.

Tableau 2.10 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 1

Modèles	χ^2	<i>dl</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
3 facteurs	52,86	32	0,06	0,98	0,04	
3 dimensions de l'OR séparées						
3 facteurs	47,19	32	0,05	0,98	0,04	
3 dimensions de l'OR séparées – second ordre						
1 facteur	365,71	35	0,24	0,65	0,14	312,85*
Toutes les dimensions de l'OR ensemble						

* $p < 0,01$

2.2.7 Variables contrôles

Conformément aux recommandations de Becker (2005), deux variables contrôles ont été intégrées à l'étude 1.

La satisfaction de l'employé à l'égard de la notation a été mesurée avec l'énoncé suivant : « Indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de votre dernière évaluation du rendement que vous avez eu ». Les participants devaient répondre à cette question à l'aide d'une échelle Likert à cinq points (1 = tout à fait insatisfait; 5 = tout à fait satisfait).

L'échelle de Youngcourt et ses collègues (2007) a été utilisée pour vérifier les attitudes des employés à l'égard de l'application de la finalité développementale au moment du processus d'évaluation du rendement. Youngcourt et ses collègues (2007) rapportent un coefficient alpha de 0,75 lors de l'application de la mesure composée de trois énoncés auprès de 559 employés. Les répondants devaient indiquer leur appréciation à l'égard de chaque énoncé sur une échelle de Likert à cinq points (1 = fortement en désaccord; 5 = fortement en accord). Le tableau 2.11 présente l'AFC des dimensions de la finalité développementale de l'évaluation du rendement. Les données révèlent de bons indices d'ajustement et un coefficient adéquat de fiabilité (rhô) de 0,79. Le facteur latent explique 56 % de la variance du construit.

Tableau 2.11 : AFC des dimensions de la finalité développementale de l'évaluation du rendement – Étude 1

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Les cotes de rendement permettent à un employé de savoir où il se situe. (FinDev1)	0,73	0,47	0,53	14,10
Les cotes de rendement servent à donner de la rétroaction sur le rendement d'un employé. (FinDev2)	0,75	0,44	0,56	14,63
Les évaluations de rendement cernent les forces et les points à améliorer d'un employé. (FinDev3)	0,77	0,40	0,60	15,37
Coefficient ρ : 0,79 Variance expliquée : 56 %				

2.2.8 Élimination d'énoncés et modification de construit

Les analyses factorielles confirmatoires contribuent à éliminer des énoncés possédant des erreurs importantes de mesure. L'élimination de plusieurs énoncés de l'échelle originale de mesure soulève la possibilité d'une modification du construit (Aguinis et Vandenberg, 2014). Shaffer, DeGeest et Li (2016) recommandent d'établir la corrélation entre la mesure originale et la mesure avec le retrait des énoncés. La corrélation optimale entre les deux instruments de mesure doit être moins de 0,80 pour attester d'une bonne validité discriminante. Idéalement, la vérification de l'équivalence de l'instrument original de mesure avec l'échelle de mesure (retranchée de quelques

énoncés) repose sur une collecte de données auprès d'un échantillon indépendant (Kiewitz *et al.*, 2016). Le tableau 2.12 permet d'attester que l'élimination de plusieurs énoncés de nos principales variables à la lumière des AFC ne contribue pas à modifier substantiellement les construits.

Tableau 2.12 : Échelles de mesure et corrélations - Étude 1

	Échelle originale	Nombre d'items – Étude 1	Corrélations pour l'étude 1
Justice procédurale	7	3	0,94
Justice distributrice	4	4	-
Justice interpersonnelle	4	3	1,00
Environnement de rétroaction	32	31	0,96
Orientation vers la rétroaction	20	10	1,00
Finalité de développement de l'évaluation du rendement	3	3	-
Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation	1	1	-

2.2.9 Mesures multidimensionnelles

Les mesures d'environnement de rétroaction, d'orientation vers la rétroaction et de perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement représentent des construits multidimensionnels. À l'opposé, les variables contrôles finalité développementale de l'évaluation du rendement et satisfaction de l'employé à l'égard de la notation constituent des construits unidimensionnels (Edwards, 2001). Les auteurs sont moins critiques à l'égard de la fiabilité plus faible des variables composées exclusivement d'un seul énoncé lorsqu'elles sont définies comme étant des variables contrôles (Becker, 2005; Bernerth et Aguinis, 2016). Idéalement, la variable contrôle satisfaction de l'employé à l'égard de la notation devrait inclure des énoncés additionnels. Cependant, les études ont peu exploré la possibilité d'élaborer une mesure complète de cette variable (Murphy *et al.*, 2018). Cette variable contrôle s'apparente partiellement à la perception de précision des évaluations qui est également peu analysée dans la documentation scientifique (DeNisi et Peters, 1996).

L'approche multidimensionnelle ou l'agrégation des dimensions à l'aide de la moyenne (de l'ensemble des dimensions du construit) est courante en psychologie du travail et des organisations.

La détermination d'un facteur de second ordre lors de l'application des analyses factorielles confirmatoires guide potentiellement l'usage des scores composites. Ce score composite pour chaque construit multidimensionnel est utilisé sous la forme de variable indépendante ou de variable médiatrice. Une telle approche psychométrique contraint chaque dimension du construit multidimensionnel à posséder un poids équivalent au moment de l'application de la régression hiérarchique (Edwards, 2001; Nunnally et Bernstein, 1994).

Les études utilisent généralement des scores composites lors de l'élaboration de la mesure d'environnement de rétroaction (Borden *et al.*, 2017; Dahling *et al.*, 2012; Dahling *et al.*, 2017; Gabriel *et al.*, 2014; Lonsdale, 2016; Norris-Watts et Levy, 2004; Rosen *et al.*, 2006; Sparr et Sonnentag, 2008b; Steelman et Wolfeld, 2016; Whitaker *et al.*, 2007). Les mesures globales d'environnement de rétroaction sont constituées de 15 à 32 énoncés. Les coefficients alpha varient entre 0,94 et 0,97. Whitaker, Dahling et Levy (2007) s'appuient sur la parcellisation des énoncés (*item parceling*) pour créer ultérieurement un score composite de la mesure d'environnement de rétroaction. Les auteurs ne font pas appel aux analyses factorielles confirmatoires afin de vérifier la structure factorielle de premier et de second ordre de l'échelle de mesure. Une telle démarche est pourtant appropriée afin de justifier l'application du score composite (Jarvis *et al.*, 2003). Les études adoptent d'emblée la structure factorielle à sept dimensions de l'environnement de rétroaction (Steelman *et al.*, 2004). Il est donc pertinent d'établir ultérieurement la nature et de faire la comparaison des modèles nichés de mesure associés à l'environnement de rétroaction.

Les auteurs appliquent également le score composite à la mesure de l'orientation vers la rétroaction (Braddy *et al.*, 2013; Dahling *et al.*, 2012; Gabriel *et al.*, 2014; Gregory et Levy, 2012; Linderbaum et Levy, 2010; Steelman et Wolfeld, 2016). La structure factorielle de second ordre de Linderbaum et Levy (2010) guide les chercheurs dans l'usage du score composite. Linderbaum et Levy (2010) recommandent l'usage du score composite pour la mesure de l'orientation vers la rétroaction. Les coefficients de consistance interne alpha varient entre 0,87 et 0,91. Les études empiriques font appel à la mesure d'orientation vers la rétroaction à 20 énoncés (de l'analyse factorielle exploratoire) ou à 16 énoncés (de l'analyse factorielle confirmatoire) de Linderbaum et Levy

(2010). Ces derniers auteurs privilégient la mesure à 20 énoncés pour des fins de validation ultérieure auprès d'autres échantillons. Il est donc approprié d'analyser les différents modèles nichés de l'orientation vers la rétroaction en s'appuyant sur les procédures de Linderbaum et Levy (2010).

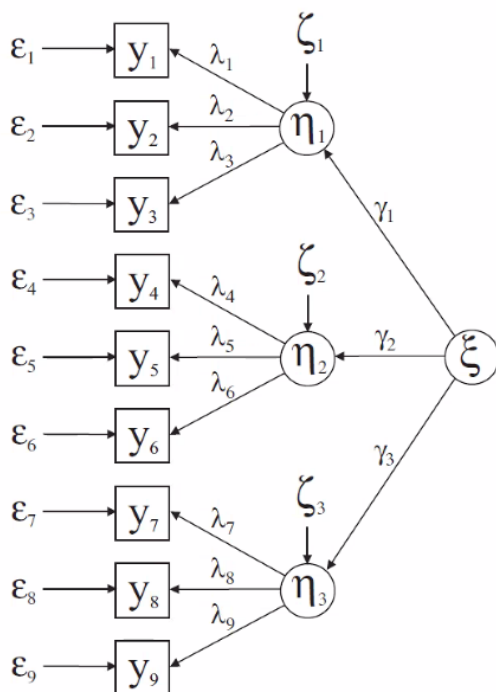
Les auteurs utilisent généralement une mesure constituée de quatre dimensions distinctes, soit les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle, informationnelle et distributive à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Chory et Westerman, 2009; Gupta et Kumar, 2013; Thurston et McNall, 2010). La mesure de Colquitt (2001) inspire les recherches dans le secteur de l'évaluation du rendement. Kupp et ses collaborateurs (2017) ainsi que Levy et ses collaborateurs (2018a) mettent en évidence que les principales dimensions des perceptions de justice procédurale, distributive et interpersonnelle représentent des champs fructueux d'investigation dans les secteurs de l'évaluation et de la gestion du rendement. L'étude empirique de Cropanzano, Prehar et Chen (2002) consolide la distinction entre la perception de justice procédurale et celle de justice interpersonnelle. Cependant, Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan (2005) sont incertains de la nature distinctive de ces deux dimensions.

La perception de justice informationnelle vise notamment à apprécier la justification des propos par le superviseur ainsi que la marge de confiance existant entre le superviseur et l'employé. Des études supplémentaires sont nécessaires afin de déterminer les relations entre les perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle (Kupp *et al.*, 2017). Dans le cadre de l'étude, la variable de la perception de justice informationnelle n'a pas été retenue puisque les caractéristiques de l'environnement de rétroaction s'apparentaient partiellement aux caractéristiques de la perception de justice informationnelle (Levy *et al.*, 2018a). Il est donc approprié d'explorer séparément les trois dimensions de justice conformément à la trajectoire des études actuelles dans le secteur de l'évaluation du rendement. Une analyse des modèles nichés de mesure de la perception de justice est judicieuse. Contrairement aux postulats de MacKenzie, Podsakoff et Jarvis (2005) sur l'approche formative de la mesure de perception de justice, nous valorisons une approche réflexive dans la validation progressive de cette mesure adaptée au contexte de l'évaluation du rendement.

Quelques études additionnelles ne font pas appel à la mesure de Colquitt (2001) lors de l'exploration de l'incidence du contexte social de l'évaluation sur la perception de justice. Pichler et ses collaborateurs (2016) utilisent une mesure de perception de justice procédurale à six énoncés. Kavanagh, Bensen et Brown (2007) choisissent une mesure globale de perception de justice à six énoncés.

Il subsiste une réflexion quant à une démarche combinant des construits ou des dimensions de premier ordre pour créer un construit de second ordre (sous la forme d'un construit multidimensionnel). Les variables environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction s'apparentent à des construits multidimensionnels qualifiés de mesures *superordinate*. Le construit de type *superordinate* est analogue à une mesure réflexive. L'environnement de rétroaction ainsi que l'orientation vers la rétroaction se manifestent à partir de leurs dimensions respectives. Chaque dimension constitue un reflet partiel de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction. Le construit de second ordre est traité comme étant la cause des multiples dimensions de premier ordre. Il est pertinent d'illustrer la procédure statistique adoptée dans le cadre de la thèse pour configurer les construits multidimensionnels environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction.

Figure 2.1 : Construit multidimensionnel



Le construit multidimensionnel de second ordre représente un concept global qui se manifeste par ses dimensions de premier ordre. Chaque dimension constitue une manifestation ou une application partielle du construit de second ordre. Conformément aux recommandations d'Aguinis et Edwards (2014), nous pouvons configurer des construits multidimensionnels. La valorisation d'un construit multidimensionnel exige préalablement le contrôle de la variance commune entre les méthodes de manière à éviter systématiquement des corrélations démesurées (Johnson, *et al.*, 2011). Notre devis de recherche repose avantagement sur la séparation temporelle des différentes variables. Johnson, Rosen et Djurdjevic (2011) recommandent d'ailleurs un tel devis de recherche au moment d'explorer les construits multidimensionnels.

L'usage d'un construit de type *superordinate* implique potentiellement l'interchangeabilité des dimensions. Le retrait d'une dimension ne modifie pas la signification de la variable multidimensionnelle. L'appréciation de l'interchangeabilité des dimensions de l'environnement de

rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction repose sur une analyse des saturations factorielles standardisées entre les dimensions de premier ordre et le construit de second ordre. Les saturations factorielles standardisées doivent être au moins de 0,70. Les données attestent de l'interchangeabilité des dimensions de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction. Nos saturations factorielles standardisées varient généralement entre 0,70 et 0,79. Toutefois, la dimension associée au sentiment d'efficacité personnelle à recevoir la rétroaction de la variable orientation vers la rétroaction ainsi que la dimension de la transmission de la rétroaction négative de la variable environnement de rétroaction possèdent des saturations factorielles standardisées de 0,40. Ces résultats sont conformes aux données empiriques de Rosen, Levy et Hall (2006) ainsi que de Linderbaum et Levy (2010). Afin de s'assurer de l'interchangeabilité des dimensions, ces auteurs ont permis des corrélations libres entre les erreurs de mesures pour les dimensions de premier ordre. Johnson et ses collaborateurs (2012) recommandent que la majorité des saturations factorielles standardisées permettent d'attester de l'interchangeabilité des dimensions. La lecture de nos modèles de mesure de second ordre contribue à appuyer l'interchangeabilité des dimensions de l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction. Il est pertinent de mettre en évidence que cette propriété statistique permet l'usage des dimensions de premier ordre lorsque certains indicateurs sont éliminés à cause de l'erreur de mesure.

Des études additionnelles sont nécessaires afin de déterminer la solidité des construits multidimensionnels de l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction. Par ailleurs, il semble important dans les études ultérieures de vérifier dans quelle mesure l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction constituent des construits agrégés ou de nature formative.

L'utilité des construits multidimensionnels dans l'exploration de la validité critériée des variables telles que l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction génère un débat important non résolu dans la documentation scientifique sur la gestion du rendement (Johnson *et al.*, 2012). Il y a également très peu d'investigations empiriques ou de réflexions théoriques sur

l'enjeu des différents construits multidimensionnels associés à l'efficacité qualitative de l'évaluation et de la gestion du rendement (mesurée notamment par la perception de justice) (Keeping et Levy, 2000; Levy *et al.*, 2018a). Toutefois, il existe une pratique courante qui consiste à fusionner plusieurs construits spécifiques dans un construit de second ordre comme la perception de justice globale (combinaison systématique des perceptions de justice distributive, procédurale et interpersonnelle (Ambrose et Schminke, 2009)) et le moral des employés (combinaison d'attitudes au travail, soit la satisfaction au travail et l'engagement affectif (Rosen *et al.*, 2006) ou à faire la combinaison des sept dimensions de l'environnement de rétroaction et des corrélations entre les erreurs de mesure (Rosen *et al.*, 2006).

La validité des construits de premier ordre (ou de chaque dimension d'un construit global) ne peut pas représenter un substitut à la validité d'un construit de second ordre. La validité des construits de premier ordre est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour attester de la validité du construit de second ordre (Johnson *et al.*, 2012).

Il convient de mettre en évidence plusieurs enjeux théoriques et empiriques concernant l'utilité des construits multidimensionnels. Selon le principe de la compatibilité, plusieurs études soulignent qu'un construit multidimensionnel (ex. : environnement de rétroaction) doit mieux prédire une variable dépendante de nature globale (ex. : justice globale) par rapport aux dimensions spécifiques de la variable dépendante (ex. : perception de justice procédurale, perception de justice distributive et perception de justice interpersonnelle (Johnson *et al.*, 2012). Cependant, dans le cadre d'une étude qui tente de vérifier la validité discriminante des différentes mesures de perceptions de justice procédurale, distributive, interpersonnelle et globale, Le et Pan (2021) constatent des corrélations qui varient entre 0,83 et 0,94 entre ces construits. Selon ces auteurs, l'usage d'une mesure de justice globale n'apporte pas de contribution particulière dans l'investigation des variables prédictives de la perception de justice en psychologie du travail et des organisations. La validité incrémentielle de la perception de justice globale est à peine de 1 % par rapport aux dimensions spécifiques de la perception de justice. Le et Pan (2021) recommandent d'appliquer les dimensions spécifiques de la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement conformément à la

conceptualisation reconnue dans la documentation scientifique, et ce, malgré les enjeux concernant les construits multidimensionnels. Pour les fins de notre investigation empirique, nous limiterons notre analyse aux trois dimensions courantes de la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Des études supplémentaires sont requises afin de déterminer les retombées empiriques du principe de compatibilité dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement.

La variance incrémentielle du construit multidimensionnel repose sur la capacité prédictive de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction à expliquer un pourcentage équivalent ou supérieur de la variance des variables dépendantes par rapport aux variables de premier ordre. La régression hiérarchique permet d'intégrer chaque dimension à la première étape. L'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction sont respectivement incorporés à la seconde étape de la régression hiérarchique (Erez et Judge, 2001; Johnson *et al.*, 2012). Lorsque la majorité des indices R^2 est significative, il est pertinent de combiner l'ensemble des dimensions de premier ordre pour permettre la configuration d'un construit de second ordre. Cette démarche statistique s'appuie sur les procédures proposées par Erez et Judge (2001).

Les tableaux 2.13 et 2.14 illustrent que l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction de nos deux études empiriques possèdent une variance incrémentielle adéquate dans la prédiction des variables dépendantes associées à la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Plus particulièrement, les construits multidimensionnels environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction sont généralement de très bons prédicteurs de la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement, au-delà de leurs dimensions spécifiques. Toujours dans la même veine, les dimensions de premier ordre n'ont pas une variance (validité) incrémentielle par rapport aux construits multidimensionnels. En somme, les construits multidimensionnels expliquent une variance incrémentielle de la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement, une fois les dimensions préalablement contrôlées. Par ailleurs, lorsque les construits multidimensionnels sont intégrés à la première étape de la régression

hiérarchique, les dimensions (intégrées à la seconde étape de la régression hiérarchique) n'expliquent pas une variance incrémentielle dans la majorité des scénarios.

Tableau 2.13 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'environnement de rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 1 (n=171)

			β	ΔR^2	Seuil de signification
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,29	0,23	0,05
	Bloc 2	ER	0,21	0,01	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,46	0,21	0,001
	Bloc 2	ER	0,29	0,03	0,05
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,44	0,19	0,001
	Bloc 2	ER	0,33	0,04	0,01
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,33	0,10	0,001
	Bloc 2	ER	0,52	0,14	0,001
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,18	0,03	0,05
	Bloc 2	ER	0,47	0,19	0,001
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,29	0,03	0,001
	Bloc 2	ER	0,47	0,14	0,001
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,35	0,13	0,001
	Bloc 2	ER	0,46	0,10	0,001
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	ER	0,03	0,00	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,41	0,17	0,001
	Bloc 2	ER	0,24	0,01	n.s.
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,37	0,14	0,001
	Bloc 2	ER	0,34	0,04	0,01
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,43	0,06	0,01
	Bloc 2	ER	0,56	0,10	0,001
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,18	0,03	0,01
	Bloc 2	ER	0,40	0,14	0,01
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,24	0,06	0,01
	Bloc 2	ER	0,41	0,05	0,01
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,22	0,04	0,01
	Bloc 2	ER	0,54	0,09	0,01
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,31	0,10	0,001
	Bloc 2	ER	0,01	0,00	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,28	0,08	0,001
	Bloc 2	ER	0,15	0,00	n.s.
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,20	0,03	0,01
	Bloc 2	ER	0,54	0,05	0,001
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,19	0,04	0,01
	Bloc 2	ER	0,26	0,04	0,01
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,20	0,03	0,01
	Bloc 2	ER	0,53	0,05	0,01
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,19	0,03	0,01
	Bloc 2	ER	0,26	0,05	0,01

			β	ΔR^2	Seuil de signification
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,21	0,04	0,01
	Bloc 2	ER	0,28	0,04	0,01
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,01
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,30	0,02	0,01
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,20	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,16	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,01
	Bloc 2	Rétroaction favorable	0,32	0,02	0,01
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,02	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,05	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,10	0,00	n.s.
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	ER	0,41	0,17	0,001
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,47	0,05	0,001
	Bloc 1	ER	0,41	0,17	0,001
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,17	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,41	0,17	0,001
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,08	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,21	0,01
	Bloc 2	Rétroaction favorable	0,33	0,03	0,01
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,01
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,02	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,05	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,47	0,22	0,001
	Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,01	0,00	n.s.
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	ER	0,28	0,07	0,01
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,31	0,02	0,01
	Bloc 1	ER	0,28	0,08	0,01
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,15	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,28	0,08	0,01
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,49	0,07	0,01
	Bloc 1	ER	0,28	0,07	0,01
	Bloc 2	Rétroaction favorable	0,30	0,02	0,05
	Bloc 1	ER	0,28	0,07	0,01
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,03	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,28	0,07	0,01
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,04	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,28	0,07	0,01
	Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,02	0,00	n.s.

Tableau 2.14 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'orientation vers la rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 1 (n=171)

			β	ΔR^2	Seuil de signification
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,28	0,08	0,001
	Bloc 2	OR	0,31	0,03	0,05
	Bloc 1	Conscience sociale	0,21	0,04	0,01
	Bloc 2	OR	0,48	0,08	0,001
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,29	0,08	0,001
	Bloc 2	OR	0,26	0,04	0,01
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,34	0,07	0,001
	Bloc 2	OR	0,27	0,04	0,01
	Bloc 1	Conscience sociale	0,21	0,04	0,01
	Bloc 2	OR	0,48	0,08	0,001
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,31	0,10	0,001
	Bloc 2	OR	0,23	0,03	0,05
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,19	0,03	0,05
	Bloc 2	OR	0,38	0,05	0,01
	Bloc 1	Conscience sociale	0,21	0,04	0,01
	Bloc 2	OR	0,48	0,08	0,001
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,32	0,10	0,001
	Bloc 2	OR	0,12	0,00	n.s.
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	OR	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,03	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	Conscience sociale	0,18	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,13	0,01	n.s.
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	OR	0,34	0,11	0,001
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,10	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	Conscience sociale	0,19	0,01	n.s.
	Bloc 1	OR	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,16	0,02	n.s.
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	OR	0,19	0,03	0,05
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,38	0,05	0,01
	Bloc 1	OR	0,21	0,04	0,01
	Bloc 2	Conscience sociale	0,48	0,08	0,001
	Bloc 1	OR	0,32	0,10	0,001
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,12	0,00	n.s.

Au-delà de la technique de régression hiérarchique pour estimer la validité incrémentielle, il peut s'avérer pertinent de déterminer l'importance relative du construit de second ordre par rapport à ses dimensions. Les notions d'importance relative et la validité incrémentielle ne sont pas synonymes. Il est possible que le construit de second ordre contribue à une très faible variance incrémentielle, mais qu'il contribue de façon importante à une amélioration du R^2 par rapport à ses dimensions (Johnson et LeBreton, 2004; LeBreton *et al.*, 2007). Les techniques statistiques courantes pour explorer l'importance relative reposent sur l'analyse de dominance et l'analyse du poids relatif (Johnson, 2000; LeBreton *et al.*, 2004). LeBreton, Ployhart et Ladd (2004) démontrent la supériorité de l'analyse de dominance sur les autres procédures traditionnelles d'importance relative telles que l'analyse du poids relatif. Thomas et ses collaborateurs (2014) remettent en question l'analyse du poids relatif et recommandent l'application de l'analyse de dominance.

L'analyse de dominance permet l'examen des changements de R^2 en ajoutant un prédicteur à l'ensemble des possibilités de modèles de régression. L'analyse de dominance détermine l'importance relative d'un prédicteur en comparant chaque paire de prédicteurs parmi un ensemble de modèles de régression. En guise d'illustration, il est pertinent de présenter les principes essentiels d'une analyse de dominance à l'aide d'un modèle de régression composé de trois prédicteurs X_1 X_2 X_3 . L'indice R^2 pour le modèle de régression contenant les prédicteurs X_1 X_2 est comparé avec l'indice R^2 du modèle de régression contenant seulement X_2 . Une telle procédure permet d'apprécier la variance additionnelle (ΔR^2) de X_1 par rapport à X_2 . Dans la même perspective, la valeur R^2 d'un modèle de régression composé de X_1 et X_3 est comparée avec un modèle contenant seulement X_1 . La démarche statistique permet d'observer la contribution de X_1 (ΔR^2) par rapport à X_3 . Enfin, la valeur R^2 d'un modèle de régression composé X_1 X_2 X_3 est comparé avec la valeur R^2 d'un modèle de régression composé de X_1 X_2 . Les données permettent d'apprécier la contribution de R^2 (ΔR^2) concernant X_1 par rapport à X_2 X_3 . La domination de X_1 est calculée en s'appuyant sur la moyenne des trois valeurs R^2 . Afin de faciliter l'interprétation de l'analyse de domination, il est approprié de calculer un pourcentage de manière à mettre en évidence l'importance relative de chaque prédicteur. Ce pourcentage est calculé en divisant le poids

relatif de la dominance par le total R^2 (provenant de la moyenne des trois valeurs R^2) et en le multipliant par 100 (Azen et Budescu, 2003; Budescu, 1993).

La comparaison des pourcentages peut permettre d'observer la domination d'un prédicteur par rapport à l'ensemble des prédicteurs. Si les pourcentages associés aux construits multidimensionnels orientation vers la rétroaction et environnement de rétroaction sont généralement supérieurs à ceux de leurs dimensions, nous pouvons attester de la viabilité de ces construits multidimensionnels.

Tableau 2.15 : Analyse de dominance des dimensions de l'orientation vers rétroaction – Étude 1

	Justice procédurale	Justice distributive	Justice interpersonnelle
Orientation vers la rétroaction (total)	37 %	36 %	31 %
Utilité de la rétroaction	24 %	21 %	12 %
Conscience sociale	12 %	11 %	10 %
Sentiment d'efficacité	27 %	32 %	47 %

Tableau 2.16 : Analyse de dominance des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 1

	Justice procédurale	Justice distributive	Justice interpersonnelle
Environnement de rétroaction (total)	20 %	18 %	11 %
Crédibilité de la source	22 %	27 %	15 %
Qualité de la rétroaction	18 %	15 %	10 %
Présentation de la rétroaction	11 %	7 %	34 %
Rétroaction favorable	10 %	11 %	9 %
Rétroaction défavorable	7 %	9 %	6 %
Disponibilité de la source	5 %	5 %	4 %
Recherche de rétroaction	7 %	7 %	11 %

Les tableaux 2.15 et 2.16 présentent les données de l'analyse de dominance. En général, les construits multidimensionnels environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction ont un poids supérieur par rapport à leurs dimensions respectives. Toutefois, les dimensions fondées sur la crédibilité de la source ainsi que la qualité de la rétroaction semblent posséder un poids légèrement supérieur par rapport au construit multidimensionnel environnement de rétroaction.

La crédibilité de la source est composée de plusieurs indicateurs tels que la marge de confiance entre le superviseur et le subordonné, la connaissance du superviseur à l'égard du contexte, des caractéristiques du travail du subordonné et la possibilité du superviseur d'observer la trajectoire du rendement de l'employé. La qualité de la rétroaction s'appuie sur la spécificité, la fréquence et la valence (positive, neutre ou négative) de la rétroaction (Kinicki *et al.*, 2004). Des études récentes démontrent un chevauchement important entre ces variables (crédibilité de la source et qualité de la rétroaction), la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX), les comportements de facilitateur du superviseur et l'environnement de rétroaction. Les fortes relations entre ces différentes variables (r qui varient entre 0,75 et 0,81) peuvent potentiellement contribuer à expliquer l'importance légèrement supérieure de certaines dimensions de premier ordre de l'environnement de rétroaction par rapport au construit multidimensionnel environnement de rétroaction (Drouvelis et Paiardini, 2021; Katz *et al.*, 2021). Des études supplémentaires sont requises afin de mieux comprendre le chevauchement de la mesure de l'environnement de rétroaction avec d'autres construits, tels que la qualité de la relation superviseur/subordonné ou les comportements de facilitateur du superviseur. Une telle démarche pourrait permettre d'épurer le construit multidimensionnel environnement de rétroaction.

2.3 Statistiques descriptives

2.3.1 Corrélations

Pour chaque variable, la moyenne, l'écart-type, les coefficients de consistance interne alpha ainsi que les corrélations entre les variables sont rapportés dans le tableau 2.17.

Tableau 2.17 : Corrélations – Étude 1

	Moy	ET	JProc	JDist	JInter	ER	ERCred	ERQual	ERPres	ERFav	ERDef	ERDisp	ERRech
JProc	4,45	1,21	0,84										
JDist	4,41	1,32	0,81**	0,93									
JInter	5,15	1,20	0,68**	0,61**	0,95								
ER	5,25	1,13	0,44**	0,39**	0,31**	0,97							
ERCred	5,65	1,27	0,48**	0,47**	0,32**	0,84**	0,95						
ERQual	5,26	1,45	0,47**	0,41**	0,28**	0,84**	0,77**	0,97					
ERPres	5,16	1,44	0,44**	0,37**	0,36**	0,85**	0,75**	0,80**	0,93				
ERFav	4,85	1,79	0,30**	0,24**	0,17*	0,82**	0,59**	0,58**	0,66**	0,96			
ERDef	5,76	1,16	0,17*	0,18*	0,11	0,49**	0,34**	0,35**	0,25**	0,25**	0,89		
ERDisp	5,19	1,41	0,24**	0,25**	0,21**	0,75**	0,51**	0,47**	0,47**	0,57**	0,41**	0,82	
ERRech	4,88	1,54	0,31**	0,22**	0,23**	0,84**	0,61**	0,62**	0,65**	0,69**	0,25**	0,66**	0,89
OR	3,85	0,66	0,27**	0,30**	0,25**	0,31**	0,27**	0,32**	0,26**	0,19*	0,21**	0,23**	0,21**
ORUtil	3,93	0,93	0,20**	0,21**	0,15*	0,27**	0,18*	0,35**	0,23**	0,19*	0,16*	0,19*	0,16*
ORCons	3,60	0,98	0,17*	0,20*	0,13	0,22**	0,21**	0,21**	0,16*	0,16*	0,13	0,18*	0,18*
OREff	4,03	0,69	0,25**	0,29**	0,32**	0,21**	0,24**	0,16*	0,21**	0,08	0,22**	0,14	0,123
FinDev	3,78	0,91	0,49**	0,44**	0,32**	0,38**	0,44**	0,44**	0,41**	0,29**	0,03	0,19*	0,27**
Satis	3,60	1,13	0,41**	0,47**	0,31**	0,18*	0,26**	0,16*	0,16*	0,10	0,20**	0,14	0,01
Sexe			-0,01	0,01	0,00	-0,01	0,05	0,03	0,05	0,00	-0,03	-0,06	-0,06
Âge			-0,03	-0,02	-0,10	-0,03	-0,01	-0,05	0,00	0,02	-0,05	-0,02	-0,08
Scolarité			-0,07	0,05	-0,07	0,09	0,14	0,13	0,11	0,11	-0,05	0,01	0,04
AncOrg	1,95	0,83	-0,01	-0,05	0,05	-0,12	-0,11	-0,13	-0,04	-0,01	-0,16*	-0,17*	-0,10
AncSup	1,56	0,65	0,16*	0,09	0,17*	-0,08	-0,06	-0,10	-0,07	-0,05	-0,18*	-0,03	0,02
Eval	11,00	9,90	-0,15*	-0,08	-0,03	-0,13	-0,14	-0,06	-0,09	-0,13	-0,12	-0,07	-0,13

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; les coefficients de validité interne sont présentés dans la diagonale.

Note : JProc : Justice procédurale, JDist : Justice distributive, JInter : Justice interpersonnelle, ER : Environnement de rétroaction, ERCred : Crédibilité de la source, ERQual : Qualité de la rétroaction, ERPres : Présentation de la rétroaction, ERFav : Rétroaction favorable, ERDef : Rétroaction défavorable, ERDisp : Disponibilité de la source, ERRech : Recherche de rétroaction, OR : Orientation vers la rétroaction, ORUtil : Utilité de la rétroaction, ORCons : Conscience sociale, OREff : Sentiment d'efficacité, FinDev : Finalité développementale de l'évaluation du rendement. Eval : Mois depuis la dernière évaluation, Satis : Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation, AncOrg : Ancienneté dans l'organisation, AncSup : Ancienneté sous le superviseur, Moy : Moyenne, ET : Écart-type

Tableau 2.17 (Partie 2)

	OR	ORUtil	ORCons	OREff	FinDev	Satis	Sexe	Âge	Scolarité	AncOrg	AncSup
OR	0,86										
ORUtil	0,82**	0,9									
ORCons	0,82**	0,50**	0,85								
OREff	0,61**	0,29**	0,25**	0,81							
FinDev	0,20**	0,21**	0,11	0,14	0,79						
Satis	0,11	0,10	0,07	0,09	0,33**						
Sexe	0,09	0,10	0,10	-0,04	0,09	0,06					
Âge	-0,04	-0,08	0,06	-0,10	-0,03	0,04	0,18*				
Scolarité	0,03	0,09	0,05	-0,09	0,15	-0,09	0,07	0,06			
AncOrg	0,01	0,04	0,00	-0,03	0,03	0,01	0,18*	0,47**	-0,04		
AncSup	-0,05	-0,07	0,02	-0,06	0,06	0,05	0,02	0,03	-0,09	0,28**	
Eval	-0,08	-0,07	0,01	-0,16*	-0,04	-0,02	0,15	0,18*	0,14	0,17*	0,07

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale.

Note : JProc : Justice procédurale, JDist : Justice distributive, JInter : Justice interpersonnelle, ER : Environnement de rétroaction, ERCred : Crédibilité de la source, ERQual : Qualité de la rétroaction, ERPres : Présentation de la rétroaction, ERFav : Rétroaction favorable, ERDef : Rétroaction défavorable, ERDisp : Disponibilité de la source, ERRech : Recherche de rétroaction, OR : Orientation vers la rétroaction, ORUtil : Utilité de la rétroaction, ORCons : Conscience sociale, OREff : Sentiment d'efficacité, FinDev : Finalité développementale de l'évaluation du rendement. Eval : Mois depuis la dernière évaluation, Satis : Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation, AncOrg : Ancienneté dans l'organisation, AncSup : Ancienneté sous le superviseur, Moy : Moyenne, ET : Écart-type

Les résultats du tableau 2.17 révèlent des fortes corrélations entre les perceptions de justice procédurale, de justice distributive et de justice interpersonnelle (r qui varient entre 0,61 et 0,81). Les statistiques descriptives démontrent des écarts-types (en général au-dessus de 1,00) qui attestent d'une bonne variation dans les attitudes auprès des trois dimensions de justice. Ces données sont conformes aux résultats de l'étude sur la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement de Thurston et McNall (2010). Les corrélations entre les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive varient entre 0,67 et 0,91. Nous ne pouvons pas complètement rejeter la possibilité de la variance commune entre les méthodes qui peut gonfler artificiellement les corrélations entre les diverses perceptions de justice de notre étude 1. Une exploration de la documentation scientifique permet de constater des corrélations modérées à fortes entre les différents types de perception de justice : de 0,45 à 0,64 entre les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive (Moorman, 1991), de 0,76 entre les perceptions de justice procédurale et distributive dans le cadre de l'évaluation du rendement (Keeping et Levy, 2000), de 0,22 à 0,48 (Colquitt, 2001), de 0,61 entre les perceptions de justice procédurale et

distributive (Colquitt et Chertkoff, 2002), de 0,29 à 0,59 (Liao et Tai, 2006), de 0,40 à 0,80 entre les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive (Roch et Shanock, 2006), de 0,61 entre les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle (Piccolo *et al.*, 2008), de 0,60 à 0,77 entre les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive dans le cadre d'un processus de rétroaction (Sparr et Sonnentag, 2008a), de 0,60 à 0,68 entre les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive (Walumbwa *et al.*, 2009), de 0,23 à 0,38 (Caron, 2010), de 0,37 à 0,55 (Colquitt *et al.*, 2011), de 0,21 à 0,38 (Selvarajan et Cloninger, 2012) et de 0,30 à 0,57 (Leroy-Frémont *et al.*, 2014). Force est de constater que les études dans le secteur du processus de la rétroaction et de l'évaluation du rendement produisent des fortes corrélations (généralement au-dessus de $r = 0,60$) au moment de mesurer les perceptions de justice. Malgré les fortes corrélations parmi les formes de justice de notre étude 1, les indices d'ajustement de l'AFC appuient entièrement un modèle de mesure à trois dimensions (voir tableau 2.4). L'application d'une structure théorique à trois dimensions de la perception de justice largement reconnue dans la documentation scientifique contribue à conserver les trois types de justice en tant que variables dépendantes malgré leurs corrélations importantes (Colquitt *et al.*, 2001).

Dans le même ordre d'idées, il est possible de distinguer des corrélations modérées à fortes entre les différentes dimensions de l'environnement de rétroaction de l'étude 1 (r qui varient entre 0,25 et 0,80). Ces résultats sont conformes aux corrélations que l'on retrouve dans la documentation scientifique : de 0,18 à 0,72 (Whitaker, 2007) et de 0,49 à 0,83 (Sparr et Sonnentag, 2008b). Enfin, les variables contrôles, soit la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ainsi que la finalité développementale de l'évaluation du rendement, présentent des corrélations d'amplitude modérée avec les différentes dimensions de la justice (de 0,31 à 0,49). Il s'avère donc pertinent d'intégrer ces variables contrôles dans l'étude 1.

2.3.2 Validité discriminante

L'analyse des corrélations révèle que les relations entre les variables sont généralement modérées. Il ne subsiste pas une quantité appréciable de corrélations trop élevées susceptibles d'indiquer un problème de validité discriminante entre les variables. Le seuil critique est généralement fondé à r

= 0,80 (Ronkki et Cho, 2022). Lorsque les corrélations sont importantes entre deux variables, il est recommandé d'examiner la possibilité de retirer une de ces variables lors des analyses statistiques.

Un indice de validité discriminante repose sur la comparaison entre la variance expliquée de deux facteurs latents (générés par l'analyse factorielle confirmatoire) et la corrélation au carré de ces deux facteurs latents. La variance expliquée de ces facteurs latents doit être supérieure à la corrélation au carré de ces facteurs latents afin d'attester de la validité discriminante des construits (Fornell et Larcker, 1981; Shaffer *et al.*, 2016). Le tableau 2.18 révèle une validité discriminante satisfaisante entre les variables.

Tableau 2.18 : Analyse de validité discriminante – Étude 1

	Variance expliquée	Corrélation avec ER (au carré)	Corrélation avec OR (au carré)
Justice procédurale	64 %	0,47 (0,22)	0,33 (0,11)
Justice distributrice	77 %	0,42 (0,18)	0,33 (0,11)
Justice interpersonnelle	87 %	0,28 (0,08)	0,27 (0,07)
Environnement de rétroaction	72 %	-	0,33 (0,11)
Orientation vers la rétroaction	66 %	-	-

2.3.3 Vérification de l'incidence des variables sociodémographiques sur les variables de l'étude 1

Il est pertinent de vérifier la contribution des variables sociodémographiques dans la prédiction des principales variables de l'étude. La démarche statistique s'appuie sur des analyses de variance avec des comparaisons multiples, à l'aide du test d'Hochberg GT2. Pour l'étude 1, un seul résultat positif a été observé en ce qui concerne l'environnement de rétroaction selon l'ancienneté sous le superviseur ($\eta^2 = 0,058$, voir tableau 2.19). Ce résultat est néanmoins dû au faible nombre de participants dans les catégories de 11 à 15 ans d'ancienneté sous le superviseur immédiat ($n = 2$; moyenne de l'environnement de rétroaction = 6,28) et de 15 à 20 ans d'ancienneté sous le superviseur immédiat ($n = 1$; environnement de rétroaction = 2,09)

Tableau 2.19 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon l'ancienneté sous le superviseur – Étude 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes (modèle)	12,56	4	3,14	2,56	0,04
Intra-groupes (erreurs)	203,65	166	1,23		
Total	216,21	170			

2.4 Vérification des hypothèses de recherche

2.4.1 Macro PROCESS

Dans le cadre d'une estimation des effets de médiation et de modération, deux options s'offrent aux chercheurs. La macro PROCESS (Hayes, 2018) s'appuie notamment sur un modèle de régression qui se concentre sur seule variable dépendante. La régression multiple possède donc une limite, celle de ne pouvoir examiner qu'une seule relation à la fois entre plusieurs variables indépendantes, variables médiatrices, variables modératrices et une seule variable dépendante.

À l'opposé, les équations structurelles permettent potentiellement de mesurer simultanément l'incidence d'une multitude de variables indépendantes, médiatrices et modératrices sur plusieurs variables dépendantes. Il est également possible d'établir une corrélation entre ces nombreuses variables dépendantes.

Tout modèle d'équations structurelles se divise en deux parties, soit le modèle de mesure (l'analyse factorielle confirmatoire) et le modèle structurel. À l'aide de la théorie ou de la documentation scientifique, l'AFC définit préalablement la structure factorielle (le nombre de facteurs latents, le nombre d'indicateurs ou d'énoncés associés aux différents facteurs latents et la nature des corrélations entre les facteurs latents). L'AFC confronte la théorie aux données du terrain au moyen d'un modèle de mesure ou à l'aide des dimensions liées à un construit. L'AFC favorise également

l'estimation des erreurs de mesure pour l'ensemble des énoncés ainsi que la validité convergente des énoncés.

Le modèle structurel vise à estimer les liens entre des concepts non observables appelés variables latentes (Williams *et al.*, 2009). La modélisation en équations structurelles permet donc de tester non seulement les effets de variables prises de façon isolée sur d'autres variables, mais aussi les effets conjoints de plusieurs variables sur une ou plusieurs autres variables (Roussel, 2002).

En général, la taille d'échantillon requise pour réaliser des équations structurelles est généralement établie en fonction du nombre de paramètres à estimer et de la puissance statistique. Kline (2016) recommande un $n > 200$ afin d'obtenir des coefficients structurels valables. Malgré la possibilité d'utiliser la technique de parcellisation des énoncés (*items parcels*) lorsque la taille d'échantillon est insuffisante, cette approche statistique n'est pas appropriée ici puisque la thèse se concentre vers l'élaboration de nouvelles mesures (Marsh *et al.*, 2013; Meade et Kroustalis, 2006). L'usage de la technique de parcellisation des énoncés doit s'appuyer essentiellement sur une démarche solide de validation antérieure des mesures unidimensionnelles en psychologie du travail et des organisations.

Quelques études ont utilisé une méthode comparative pour mettre en parallèle les données statistiques générées par la macro PROCESS (Hayes, 2018) et les résultats statistiques obtenus à l'aide des équations structurelles. L'analyse de ces études révèle que les données résultant de la macro PROCESS sont identiques à celles résultant des équations structurelles (Hayes *et al.*, 2017; Hayes et Rockwood, 2017; Rijnhart *et al.*, 2017). Plusieurs réflexions statistiques valorisent donc l'application des AFC sans nécessairement faire appel aux équations structurelles pour l'analyse des données statistiques. L'usage de techniques comme la régression hiérarchique ou l'analyse multivariée de variance (MANOVA) sont convenables lorsque la structure factorielle de l'AFC est solide (Flora et Flake, 2017; Hurley *et al.*, 1997).

Le choix d'utiliser la macro PROCESS plutôt que la modélisation en équations structurelles repose sur l'analyse sommaire des corrélations entre les dimensions associées à la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement. En effet, les corrélations positives varient entre 0,61 et 0,81 pour l'étude 1. Thurston et McNaill (2010) constatent également de fortes corrélations qui varient entre 0,49 et 0,91. Les données empiriques additionnelles de ces auteurs démontrent une très forte relation positive entre la perception de justice procédurale à l'égard du processus d'évaluation du rendement et la satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement ($\beta = 0,81$ $p < 0,001$). Plusieurs bilans de la documentation scientifique mettent en évidence les très fortes corrélations entre les dimensions de la perception de justice (mesurées par la même source) (Colquitt et Rodell, 2015; Rupp *et al.*, 2017). Ces corrélations substantielles produisent une multicolinéarité importante, des difficultés appréciables dans la convergence vers une solution unique et des problèmes d'estimation du modèle lors de l'application des équations structurelles (Grewal *et al.*, 2004; Marsh *et al.*, 2004).

Au-delà de l'application de la structure factorielle conventionnelle de premier ordre dans le cadre de la mesure de perception de la justice, Colquitt et Rodell (2015) recommandent également la vérification d'une structure factorielle de second ordre. Cependant, très peu d'études s'appuient sur la structure factorielle de second ordre et, par conséquent, n'utilisent pas non plus un score composite de l'ensemble des dimensions de la perception de justice (Colquitt et Rodell, 2015). Par ailleurs, la majorité des études formule des hypothèses de recherche sur chaque dimension de la perception de justice. À la lumière de ces enjeux méthodologiques et statistiques, il est préférable de réaliser le traitement des données sur chaque dimension de la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement à l'aide de la macro PROCESS (Hayes, 2018). Saylor et Trafimow (2020) encouragent les modèles simples lorsque le champ d'investigation est à l'état embryonnaire.

2.4.2 Enjeu de la multicolinéarité dans les régressions

Il peut s'avérer pertinent de déterminer l'ampleur de la multicolinéarité dans les équations de régression hiérarchique. L'indice de la tolérance permet de vérifier dans quelle mesure les variables sont fortement associées. Plus spécifiquement, l'indice de la tolérance repose sur l'exploration de

la variance d'une variable qui n'est pas expliquée par l'ensemble des autres variables indépendantes, médiatrices ou de contrôle. Une corrélation démesurée ou une linéarité trop importante entre les variables laisse présager un problème de multicollinéarité. L'indice de tolérance varie de 0 (aucune indépendance de la variable cible par rapport aux autres variables) à 1 (indépendance complète de la variable cible par rapport aux autres variables). Un indice de tolérance qui se situe autour de 0,10 indique potentiellement un problème de multicollinéarité. L'indice de tolérance doit donc être inférieur à 0,40 de manière à observer une faible multicollinéarité (Cohen *et al.*, 2003; Keith, 2015).

Le facteur d'inflation de la variance (VIF) constitue l'approche inverse de l'indice de la tolérance (l'inverse du VIF ($1/VIF$)). Elle permet également de vérifier la nature de la multicollinéarité. Une valeur VIF de 10 indique une multicollinéarité. La valeur VIF doit être inférieure à 3,3 afin de convenir d'une faible multicollinéarité (Cohen *et al.*, 2003; Iqbal *et al.*, 2019; Keith, 2015).

L'étude 1 produit des indices de tolérance qui varient entre 0,78 et 0,89. Les valeurs VIF varient entre 1,12 et 1,77. Les indices de tolérance ainsi que les valeurs VIF sont donc satisfaisants. Il y a peu de multicollinéarité dans les équations de régression ainsi que dans les modèles de mesure d'analyse factorielle confirmatoire (Marsh *et al.*, 2004).

2.4.3 Modèle de médiation

Selon MacKinnon et ses collaborateurs (2002), une variable médiatrice (VM) permet d'expliquer comment s'opère la relation entre une variable indépendante (VI) et une variable dépendante (VD) en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect. Lors d'une analyse de médiation, il est primordial de considérer deux types d'effets : l'effet indirect de la VI sur la VD au moyen de la VM et l'effet direct de la VI sur la VD (Preacher et Hayes, 2004). Il n'est pas nécessaire de constater un effet direct significatif de la VI sur la VD pour attester d'un effet de médiation (Zao, Lynch et Chen, 2010). De plus, il est possible d'estimer l'effet total de la VI sur la VD par la somme de l'effet indirect et de l'effet direct. Il existe plusieurs approches statistiques pour effectuer des

médiations. Ces procédures statistiques seront présentées afin de justifier notre choix de l'approche non paramétrique d'échantillonnage successif ou la technique d'amorçage (*bootstrapping*).

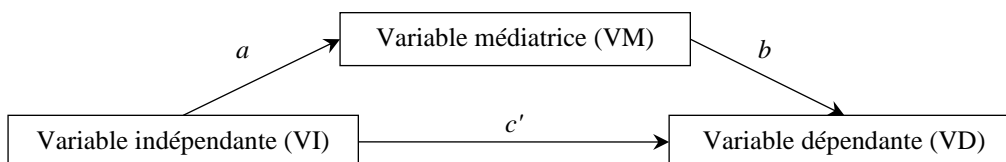
Plus d'une dizaine de méthodes pour tester les hypothèses de médiation ont été proposées. Toutefois, la méthode de Baron et Kenny (1986) est sans doute celle qui a été la plus préconisée. Selon cette méthode, quatre conditions doivent être respectées pour confirmer un effet de médiation : 1) la VI doit significativement prédire la VD; 2) la VI doit significativement prédire la VM; 3) la VM doit significativement prédire la VD lorsque l'effet de la VI sur la VD est contrôlé; 4) l'effet de la VI sur la VD doit disparaître lorsque l'effet de la VM sur la VD est contrôlé. Lorsque les trois premières conditions sont respectées, on parle de médiation partielle, tandis que lorsque les quatre conditions sont respectées, il est possible d'attester un effet de médiation complète. Toutefois, l'approche statistique de Baron et Kenny (1986) est peu recommandée actuellement puisqu'elle ne permet pas de vérifier les effets indirects. Elle produit parfois des erreurs de type II ou ne pas rejeter une hypothèse nulle (MacKinnon *et al.*, 2007).

Afin de mesurer l'effet indirect, la méthode de Sobel (1982) accompagne est fréquemment utilisée conjointement avec la méthode statistique de Baron et Kenny (1986), notamment parce que le test de Sobel possède une limite sérieuse. Ce test exige que la distribution des données de l'effet indirect soit normale. La distribution de ces données est régulièrement asymétrique. Elle ne permet pas toujours d'assurer le postulat de la normalité (Bollen et Stine, 1990). Nous privilégions une méthode alternative et plus contemporaine de la médiation pour éviter les difficultés statistiques potentielles de la méthode de Baron et Kenny (1986) et du test de Sobel (1982). Les données seront analysées à l'aide de la technique de l'amorçage (*bootstrapping*) (Shrout et Bolger, 2002). La technique de l'amorçage associée aux divers modèles de médiation est accessible au moyen de la macro PROCESS sur le logiciel SPSS (Rockwood et Hayes, 2020).

La technique de l'amorçage (*bootstrapping*) est une méthode de plus en plus utilisée pour tester l'effet indirect (Shrout et Bolger, 2002). Elle s'appuie sur le rééchantillonnage qui consiste à inférer statistiquement à partir de « nouveaux échantillons » tirés aléatoirement de l'échantillon initial.

Cette étape est répétée un très grand nombre de fois, soit de 500 à 1000 reprises. À partir de chacun des échantillons tirés, les paramètres du modèle sont estimés (Lockwood et MacKinnon, 1998). La technique de l'amorçage permet ainsi d'assainir l'estimation des effets indirects obtenus pour chaque échantillon créé. À partir de l'ensemble de ces effets indirects, une distribution est générée selon laquelle il est possible de statuer sur l'existence d'un effet de médiation, en tenant compte de l'intervalle de confiance. De façon plus détaillée, lorsque la valeur zéro (0) n'est pas contenue dans l'intervalle de confiance, l'effet indirect est significatif. À l'opposé, lorsque l'intervalle de confiance contient la valeur zéro (0), l'effet indirect s'avère non significatif. Il y a donc absence de médiation. L'interprétation de l'effet indirect du modèle de médiation représente la caractéristique statistique essentielle lors de la présentation des données empiriques.

Pour l'ensemble des analyses statistiques, la macro PROCESS a été utilisée avec un nombre d'échantillons générés établi à 5000 et un intervalle de confiance à 95 % pour l'effet de médiation. La figure 2.2 présente les principales caractéristiques d'un modèle de médiation, l'effet a correspond à l'effet de la variable indépendante (VI : environnement de rétroaction) sur la variable médiatrice (VM : orientation vers la rétroaction), tandis que l'effet b correspond à l'effet la variable médiatrice sur la variable dépendante (VD : les différentes perceptions de justice) sans interaction avec la variable indépendante. L'effet total c de la variable indépendante sur la variable dépendante est constitué de (1) l'effet direct c' de la VI sur la VD et de (2) l'effet indirect $a \times b$ de la VI vers la VD via la VM. Les variables contrôles ont été ajoutées aux différents modèles de médiation.

Figure 2.2 : Effet de médiation

2.4.4 Taille de l'effet et puissance statistique des données empiriques

La significativité statistique (l'acceptation ou le rejet de l'hypothèse nulle) constitue seulement une première étape dans le processus de décision statistique. Au-delà des préoccupations relatives à la valeur p , il est pertinent de tenir compte de l'estimation de la taille de l'effet et des intervalles de confiance (Breaugh, 2003) dans les analyses. La documentation scientifique valorise également la détermination statistique de la taille ou de l'amplitude de l'effet au moment de l'appréciation de l'importance ou des retombées scientifiques et pratiques d'une étude (Iacobucci *et al.*, 2022; Kelley et Preacher, 2012). Les coefficients associés à la taille de l'effet sont fondés sur les réflexions statistiques de Cohen (1988). En général, la taille de l'effet s'appuie sur le rapport entre la variance expliquée et la variance totale d'un modèle, indépendamment de la taille de l'échantillon (Cohen, 1988). L'indice de la taille de l'effet s'apprécie au moment du calcul associé à la différence des moyennes (ANOVA), corrélations ou régressions. Les études scientifiques visent habituellement à observer au minimum des tailles modérées d'effet afin d'attester des retombées raisonnables des données empiriques (Lovakov et Agadullina, 2021).

Cohen (1988) propose les paramètres d'interprétation suivants au moment de définir la taille de l'effet des corrélations : 1) $r = 0,10$ correspond à une faible amplitude de l'effet; 2) $r = 0,30$ correspond à une amplitude modérée de l'effet; 3) $r = 0,50$ correspond à une amplitude importante de l'effet. Nous anticipons au moins une amplitude modérée de l'effet dans la détermination des corrélations ($r = 0,30$). Une amplitude modérée de l'effet avec un seuil de signification de 0,05 et un échantillon au nombre de 171 génère une puissance statistique de 0,96 selon le logiciel

G*Power. L'échantillon minimal requis pour obtenir une puissance statistique suffisante dans l'observation d'un effet modéré lors des analyses de corrélations est de $n = 84$.

Le η^2 (éta au carré) représente un indice courant de la taille de l'effet dans le cadre de l'analyse de variance (ANOVA). Il représente la proportion de la variance associée à chacun des effets principaux. Plus précisément, un η^2 de 0,13 signifie que 13 % de la variance totale est expliquée par la variable indépendante (l'effet inter-groupes attribuable à une variable ordinale). Cohen (1988) propose l'interprétation suivante de la taille de l'effet de η^2 de l'ANOVA : 1) 0,10 = faible taille de l'effet; 2) 0,25 = taille modérée de l'effet; 3) 0,40 = taille importante de l'effet.

Plusieurs auteurs recommandent l'usage de l'indice R^2 pour déterminer la proportion de la variance expliquée par le modèle de régression (Liu et Yuan, 2021). En général, 0,02 correspond à une faible taille de l'effet correspond, 0,15 correspond à une taille de l'effet modérée s'apparente et 0,35 correspond à une taille importante d'effet (Murphy, Myors et Wolach, 2014). L'indice de ΔR^2 représente également la proportion de la variance expliquée par l'effet d'interaction (c'est-à-dire $x*z$) par rapport à la variance expliquée des effets de premier ordre (c'est-à-dire x et z) (Murphy et Aguinis, 2022; Murphy & Russell, 2017; Van Iddekinge, Aguinis, LeBreton, Mackey, & DeOrtentiis, 2021). L'indice de ΔR^2 couramment utilisé dans la régression multiple (avec un effet d'interaction) possède donc une propriété pertinente. Il représente la contribution incrémentielle du terme multiplicatif associé aux variables x et z dans un contexte où ils ont déjà été considérés séparément dans le modèle de régression. Nous reconnaissons que d'autres mesures de la taille de l'effet ont été proposées pour analyser la taille des effets d'interaction (Liu & Yuan, 2021).

Tandis qu'il subsiste un usage courant de l'indice R^2 ou ΔR^2 lors de la détermination de la taille de l'effet, il n'y a pas de consensus sur la mesure de la taille de l'effet appropriée pour les modèles de médiation. Les ratios effet « indirect/effet total » ou « effet indirect/effet direct », la proportion de la variance associée à la variable dépendante qui est expliquée par l'effet indirect ainsi que le k^2 (*kappa squared*) ne sont pas des indices appropriés de la taille de l'effet (Hayes, 2022). Les études de simulation statistique ont identifié d'importants problèmes lors de l'application de ces divers

indices (Preacher & Kelley, 2011). Lachowickz, Preacher et Kelley (2018) proposent l'indice de la taille de l'effet v au moment d'analyser la portée de l'effet indirect du modèle de médiation. L'interprétation de v est équivalente au ΔR^2 (ajusté). Le v représente la proportion de la variance expliquée par l'effet indirect.

Bosco et ses collaborateurs (2015) ainsi qu'Aguinis et ses collaborateurs (2005) ont réalisé des études importantes d'étalonnage sur la taille de l'effet en psychologie du travail et des organisations. Ils recommandent de nouvelles normes d'interprétation de la taille de l'effet lors de l'usage des coefficients de corrélation et de ΔR^2 pour les effets de modération ou d'interaction. En effet, plusieurs auteurs entérinent ces nouveaux paramètres d'interprétation puisqu'ils sont davantage adaptés au contexte organisationnel (Murphy et Aguinis, 2022; Murphy & Russell, 2017). L'interprétation de ces indices de taille de l'effet dans le milieu organisationnel nuance considérablement la portée des indices d'amplitude de l'effet de Cohen (1988). En effet, les travaux de Cohen (1988) n'ont pas systématiquement exploré les recherches dans les secteurs de la psychologie du travail et des organisations ainsi que de la gestion des ressources humaines. En ce qui a trait aux attitudes à l'égard du processus d'évaluation et de gestion du rendement, Bosco et ses collaborateurs (2015) recommandent une taille modérée de l'effet des corrélations se situant entre $r = 0,17$ et $r = 0,39$. Une taille importante de l'effet correspond à $r = 0,43$. Toujours dans la même veine, Aguinis et ses collaborateurs (2005) ainsi que Murphy et Russell (2017) soulignent qu'une variance expliquée de l'effet d'interaction dans un modèle de régression (pour les variables catégorielles et métriques) ainsi qu'un v d'un modèle de médiation d'au moins 1 % peut constituer un progrès dans l'état des connaissances scientifiques et les retombées pratiques.

Les propos de DeNisi et Murphy (2017, 2020) nous amènent à croire qu'un effet d'interaction (environnement de rétroaction/orientation vers la rétroaction) qui explique au moins 1 % de la variance peut contribuer à améliorer la perception de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail. Au terme de 75 ans d'études scientifiques dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement, force est de constater la faible satisfaction actuelle des gestionnaires et des employés à l'égard de cette pratique de gestion des ressources humaines. Tout progrès dans

l'exploration de nouvelles variables ou de faibles effets d'interaction peut vraisemblablement améliorer le processus d'évaluation et de gestion du rendement en milieu de travail (Schleicher *et al.*, 2018). Quelques études empiriques isolées révèlent que les effets d'interaction (environnement de rétroaction/orientation vers la rétroaction) expliquent entre 1 % et 3 % des attitudes et des comportements au travail (Borden, Levy et Silverman, 2018; Gabriel *et al.*, 2014; Katz, Rauvola et Rudolph, 2021).

2.4.5 Résultats de l'étude 1

Les hypothèses de médiation et de modération s'appuient sur la technique de l'amorçage (*bootstrapping*) à l'aide de la macro PROCESS de Hayes.

Tableau 2.20 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 1

		OR (VM)			JProc (VD)			Effet total	
		B	95 %		B	95 %		B	95 %
ER (VI)	a	0,16**	0,06; 0,25	c'	0,27**	0,13; 0,42	c	0,30**	0,16; 0,44
OR (VM)				b	0,19	-0,04; 0,42	a x b	0,03	0,00 ; 0,09
FinDev (VC)		0,06	-0,06; 0,18		0,38**	0,20; 0,56		0,39**	0,21; 0,57
SatEval (VC)		0,02	-0,07; 0,11		0,28**	0,14; 0,41		0,28**	0,14; 0,42
		$R^2 = 0,10$			$R^2 = 0,38$			$R^2 = 0,37$	
		$F(3,167) = 6,41$			$F(4,167) = 25,89$			$F(3,167) = 33,32$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ' $p < 0,05$

Les résultats rapportés dans le tableau 2.20 permettent de valider l'hypothèse 1 auprès d'un échantillon d'étudiants. L'environnement de rétroaction est lié positivement à la perception de justice procédurale ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$), avec un contrôle statistique de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ainsi que de la finalité développementale de l'évaluation du rendement. Toutefois, l'hypothèse 5 n'est pas confirmée : l'orientation vers la rétroaction n'est pas une variable

médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale ($\beta = 0,03$, non significatif).

Tableau 2.21 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice distributive - Étude 1

		OR (VM)			JDist (VD)			Effet total	
		B	95 %		B	95 %		B	95 %
ER (VI)	a	0,16**	0,06; 0,25	c'	0,23**	0,07; 0,38	c	0,27**	0,12; 0,43
OR (VM)				b	0,31 ^t	0,06; 0,56	a x b	0,05*	0,01 ; 0,11
FinDev (VC)		0,06	-0,06; 0,18		0,31**	0,12; 0,51		0,33**	0,13; 0,53
SatEval (VC)		0,02	-0,07; 0,11		0,41**	0,26; 0,56		0,41**	0,26; 0,56
		$R^2 = 0,10$			$R^2 = 0,38$			$R^2 = 0,36$	
		$F(3,167) = 6,41$			$F(4,167) = 25,60$			$F(3,167) = 31,28$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,05 (0,01; 0,11)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Le tableau 2.21 permet de valider l'hypothèse 2 : l'environnement de rétroaction est lié positivement à la perception de justice distributive ($\beta = 0,27$, $p < 0,001$) auprès d'un échantillon d'étudiants. L'hypothèse 6 est confirmée : l'orientation vers la rétroaction constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive ($\beta = 0,05$, $p < 0,01$, $v = 0,003$) au moment du contrôle statistique de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ainsi que de la finalité développementale de l'évaluation du rendement.

Tableau 2.22 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 1

		OR (VM)			JInter (VD)			Effet total	
		B	95 %		B	95 %		B	95 %
ER (VI)	a	0,16**	0,06; 0,25	c'	0,17 ^t	0,01; 0,34	c	0,21*	0,05; 0,37
OR (VM)				b	0,26 ^t	0,00; 0,52	a x b	0,04	0,00 ; 0,12
FinDev (VC)		0,06	-0,06; 0,18		0,21**	0,01; 0,42		0,23**	0,03; 0,44
SatEval (VC)		0,02	-0,07; 0,11		0,22**	0,07; 0,38		0,23**	0,07; 0,38
		$R^2 = 0,10$			$R^2 = 0,20$			$R^2 = 0,18$	
		$F(3,167) = 6,41$			$F(4,167) = 10,55$			$F(3,167) = 12,58$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Les résultats rapportés dans le tableau 2.22 permettent de valider l'hypothèse 3. La régression confirme que l'environnement de rétroaction est lié positivement à la perception de justice interpersonnelle ($\beta = 0,21$, $p < 0,001$) auprès d'échantillons d'étudiants. Toutefois, l'hypothèse 7 n'est pas confirmée : l'orientation vers la rétroaction n'est pas une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle ($\beta = 0,04$, non significatif).

Les analyses des tableaux 2.22 à 2.25 sur les effets de modération de l'étude 1 ne démontrent aucun résultat significatif. Ainsi, les hypothèses 9 à 11 ne sont pas confirmées.

Tableau 2.23 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 1

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,21**	0,10; 0,33
OR (VM)	0,30*	0,07; 0,52
FinDev (VC)	0,33**	0,16; 0,49
SatEval (VC)	0,27**	0,15; 0,34
ER x OR	-0,05	-0,24; 0,14
$R^2 = 0,43; F(5,165) = 24,57; p < 0,001$		

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

Tableau 2.24 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice distributive - Étude 1

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,20**	0,06; 0,34
OR (VM)	0,39*	0,11; 0,66
FinDev (VC)	0,29**	0,08; 0,49
SatEval (VC)	0,41**	0,26; 0,55
ER x OR	0,01	-0,22; 0,25
$R^2 = 0,39; F(5,165) = 21,54; p < 0,001$		

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

Tableau 2.25 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 1

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,10	-0,04; 0,25
OR (VM)	0,33 [†]	0,05; 0,62
FinDev (VC)	0,20	-0,01; 0,41
SatEval (VC)	0,22**	0,07; 0,37
ER x OR	0,06	-0,19; 0,30
$R^2 = 0,19; F(5,165) = 7,86; p < 0,001$		

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

2.5 Synthèse des résultats de l'étude 1

La recherche effectuée auprès d'un échantillon de 171 étudiants vise à approfondir la compréhension du processus de rétroaction à l'aide de plusieurs variables telles que l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et les perceptions de justice des

employés. Plus particulièrement, les deux premiers objectifs de l'étude 1 visaient à explorer l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les perceptions de justice à l'égard de l'évaluation du rendement et à explorer le rôle de l'orientation vers la rétroaction dans des modèles de médiation et de modération. À notre connaissance, la présente thèse de doctorat explore pour la première fois les relations entre ces variables principales dans un milieu québécois francophone.

Les analyses factorielles confirmatoires fournissent un appui partiel quant à la validité de construit de ces variables en milieu québécois. Des études de validation sont nécessaires afin de consolider ces données pertinentes. Tout comme dans la thèse de Caron (2010) réalisée auprès d'employés francophones québécois, il a été nécessaire de retrancher plusieurs énoncés de la mesure de perception de justice procédurale, compte tenu des erreurs de mesure attribuables aux énoncés. Ces énoncés retirés réfèrent à l'expression lors de la rencontre d'évaluation ainsi qu'à la capacité de l'employé à influencer la notation (Cawley, Keeping et Levy, 1998; Elicker, Levy et Hall, 2016; Levy *et al.*, 2015). On observe de fortes corrélations entre les différentes perceptions de justice dans notre échantillon de l'étude 1. Des résultats similaires sont présents dans la littérature (Colquitt, 2001; Colquitt et Chertkoff, 2002; Colquitt *et al.*, 2011; Keeping et Levy, 2000; Leroy-Frémont *et al.*, 2014; Liao et Tai, 2006; Moorman, 1991; Piccolo *et al.*, 2008; Roch et Shanock, 2006; Sparr et Sonnentag, 2008a; Walumbwa *et al.*, 2009). De plus, l'AFC appuie une structure en trois facteurs pour les perceptions de justice procédurale, distributive et interpersonnelle. À la lumière des données empiriques de l'étude 1 sur les perceptions de justice à l'égard de l'évaluation du rendement, il est approprié de s'interroger sur la pertinence d'adopter la mesure de Colquitt (2001) dans le cadre des études ultérieures sur le processus d'évaluation du rendement ou de la rétroaction. Thurston et McNall (2010) proposent une première mesure de la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement. Toutefois, les auteurs encouragent la progression des études de validation pour adapter correctement la mesure au contexte de l'évaluation du rendement ou de la rétroaction. En effet, les relations entre la mesure des perceptions de justice à l'égard de l'évaluation du rendement et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation ainsi que la satisfaction à l'égard du superviseur (r qui varient entre 0,50 à 0,81) sont importantes. L'enjeu de

la validité discriminante demeure une préoccupation parmi les différentes attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement ou de la rétroaction.

Notons que l'AFC de l'environnement de rétroaction est conforme à la documentation scientifique. Finalement, plusieurs énoncés et une dimension de l'orientation vers la rétroaction (responsabilité d'agir) ont été éliminés conformément aux recommandations psychométriques (Geiser, 2013; Tabachnick et Fidell, 2007). Nous recommandons une révision de la mesure de l'orientation vers la rétroaction dans les études ultérieures.

Les résultats démontrent l'existence de relations entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (hypothèse 1), la justice distributive (hypothèse 2) et la justice interpersonnelle des employés (hypothèse 3). L'orientation vers la rétroaction constitue une variable médiatrice uniquement dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice distributive (hypothèse 6). Il est possible que l'échantillon d'étudiants de l'étude 1 soit davantage préoccupé par la notation lors de l'évaluation du rendement, par le caractère juste des récompenses ou la proportionnalité entre les contributions en matière de performance au travail et par le résultat de l'évaluation. Nous observons que l'orientation vers la rétroaction augmente à la lumière d'un résultat positif de l'évaluation du rendement (Goksay et Alayoglu, 2013). L'orientation vers la rétroaction n'est pas une variable médiatrice dans le cadre des relations entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (hypothèse 5) ainsi que la perception de justice interpersonnelle (hypothèse 7). L'orientation vers la rétroaction n'est pas non plus une variable modératrice dans le cadre des relations entre l'environnement de rétroaction et les perceptions de justice procédurale (hypothèse 9), de justice distributive (hypothèse 10) et de justice interpersonnelle (hypothèse 11). Il est possible que l'échantillon d'étudiants ne soit pas suffisamment informé de l'importance ou de la valeur de la rétroaction ainsi que des procédures ou des caractéristiques du processus d'évaluation du rendement. Les organisations accordent peu de temps à l'implantation des pratiques d'information en matière de gestion du rendement (Schneider et Ledford, 2020). Une telle limite peut

potentiellement nuire à la réceptivité des employés et aux perceptions de justice (Paré et Tremblay, 2007).

CHAPITRE III

DEUXIÈME ÉTUDE

Ce troisième chapitre vise à décrire sommairement la méthodologie ainsi que les résultats de la seconde étude. Compte tenu des enjeux actuels de la reproductibilité des études en psychologie du travail et des organisations, l'étude 2 permet de vérifier dans quelle mesure les résultats de l'étude 1 réalisée auprès d'un échantillon d'étudiants correspondent à ceux obtenus auprès d'un échantillon d'employés en milieu organisationnel (Bosnjak *et al.*, 2021; Siegel *et al.*, 2021). L'étude 2 explore ainsi les liens entre la variable indépendante environnement de rétroaction, la variable médiatrice et modératrice orientation vers la rétroaction et les perceptions de justice à l'égard de l'évaluation du rendement. L'étude 2 apporte une contribution additionnelle à l'étude 1. En effet, les modèles de la seconde étude ajoutent un critère d'efficacité du processus d'évaluation ou une variable dépendante supplémentaire, soit l'intention d'améliorer le rendement au travail. L'étude 2 inclut également la variable médiatrice additionnelle suggestions de développement professionnel.

La première section de ce chapitre présente le déroulement de la collecte des données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon de l'étude 2. La deuxième section se concentre sur une appréciation des qualités psychométriques des échelles de mesure à l'aide d'AFC. La troisième section du chapitre décrit sommairement les statistiques descriptives et souligne la nature des corrélations parmi les principales variables de l'étude 2. La quatrième section tente de vérifier la viabilité des hypothèses à l'aide de régressions par la technique d'amorçage (*bootstrapping*).

3.1 Déroulement de la deuxième étude

Une étude sur le cumul des études scientifiques en psychologie démontre que, depuis 1900, seulement 1,07 % des études empiriques dans 100 périodiques scientifiques ont été soumis à une démarche de reproductibilité (Makel *et al.*, 2012). La reproductibilité des études permet de valider les résultats d'études antérieures à l'aide d'une méthodologie identique dans un contexte différent et des données distinctes. Le projet scientifique *Open Science Collaboration* a analysé 100 études en psychologie. L'analyse des données souligne que 97 % des études originales produisent des effets significatifs. Toutefois, seulement 36 % de ces études obtiennent des résultats significatifs dans un contexte de reproductibilité (Collaboration, 2015). Il est donc justifié de s'engager dans une démarche de reproductibilité (Antonakis, 2017; Credé et Harms, 2015; Kappenman et Keil, 2017; Makel *et al.*, 2012) de l'étude 1 vers l'étude 2.

3.1.1 Procédure

Les chercheurs ont communiqué avec les services des ressources humaines de plusieurs organisations afin de présenter le projet de recherche. Trois organisations ont accepté de participer à l'étude. Les services des ressources humaines ont communiqué par courriel avec les gestionnaires et les employés pour les informer qu'ils seront prochainement sollicités pour répondre à deux questionnaires ayant comme thématique la gestion du rendement. Une organisation a privilégié l'administration de questionnaires en format papier, compte tenu de leur réalité d'affaires, tandis que les deux autres organisations ont préféré administrer des questionnaires électroniques. Les études démontrent l'équivalence des réponses du questionnaire en format papier et des réponses du questionnaire électronique (Cole, Bedian et Field, 2006; Thompson et Surface, 2007).

Un mois avant leur rencontre d'évaluation de la performance au travail, le premier questionnaire (notamment pour la mesure de l'environnement de rétroaction) a été transmis aux employés en main propre par leur gestionnaire (version papier) ou par courriel incluant le lien à suivre pour y répondre (version électronique) de la part de leur service des ressources humaines (voir appendice G). Le service des RH ainsi que les gestionnaires ont été avisés des enjeux éthiques d'un processus

de recherche (anonymat, aucun accès aux données individuelles, étude réalisée pour des fins de recherche sans conséquences administratives auprès des employés et retrait volontaire des participants à tout moment). Le questionnaire incluait un formulaire de consentement. La participation des sujets était volontaire, anonyme et confidentielle (voir appendice H). Ce formulaire de consentement indique également que la participation des répondants ne génère aucune conséquence administrative sur leur emploi. Il encourage les participants à répondre le plus honnêtement possible aux questions puisqu'il n'existe pas de bonnes ou mauvaises réponses.

Pour apparier les questionnaires, les participants ont créé leur code d'identification unique en juxtaposant les trois premières lettres du prénom de leur mère aux trois premières lettres du prénom de leur père, puis aux trois premières lettres du mois de leur naissance. Ce code a permis de lier les deux temps de mesure et de conserver l'anonymat des participants. Les participants ayant reçu des questionnaires en format papier ont été invités à les retourner directement à l'UQAM, à l'aide d'une enveloppe préaffranchie adressée à Denis Morin, directeur de thèse. Deux semaines après leur rencontre d'évaluation de la performance, le deuxième questionnaire a été transmis aux participants, par courriel (voir appendice I) ou en format papier (voir appendice J). À aucun moment les organisations n'ont eu accès aux questionnaires ou aux réponses des employés. Les organisations ont toutefois obtenu un rapport résumé des données agrégées à la fin de l'étude 2.

Les deux temps de mesure permettent de séparer les variables indépendantes des variables dépendantes afin de réduire le biais de la variance commune entre les méthodes, de réduire l'effet de consistance (la propension des participants à tenter de répondre de manière uniforme sur l'ensemble des énoncés) et la théorie implicite des répondants (la tentative des participants de découvrir les liens entre les différentes variables d'un questionnaire (Podsakoff *et al.*, 2003)). Les échelles de mesure sont réparties sur les deux périodes d'administration des questionnaires selon le tableau 3.1 :

Tableau 3.1 : Répartition des échelles de mesure – Étude 2

Variables	Source	Nombre d'items	Type d'échelle	Temps
Environnement de rétroaction	Steelman, Levy et Snell (2004)	32	1 à 7	Temps 1
Orientation vers la rétroaction	Linderbaum et Levy (2010)	20	1 à 5	Temps 1
Suggestions d'amélioration	Jahawar (2010)	3	1 à 5	Temps 2
Justice procédurale	Colquitt (2001)	7	1 à 6	Temps 2
Justice distributive	Colquitt (2001)	4	1 à 6	Temps 2
Justice interpersonnelle	Colquitt (2001)	4	1 à 6	Temps 2
Intention d'améliorer la performance au travail	Rutkowski (2001)	6	1 à 5	Temps 2
Finalité développementale de l'évaluation du rendement	Youngcourt et ses collègues (2007)	3	1 à 5	Temps 2
Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation	Landy, Barnes et Murphy (1978)	1	1 à 5	Temps 2

3.1.2 Participants

197 travailleurs ont répondu au premier questionnaire et 135 d'entre eux ont répondu au deuxième questionnaire. Plusieurs répondants du premier questionnaire n'ont pas été approchés pour le deuxième temps de mesure puisque leur rencontre d'évaluation de la performance avec leur superviseur n'avait pas eu lieu. Un cas a été retranché puisqu'il présentait des valeurs extrêmes multivariées calculées à l'aide de la distance de Mahalanobis (Tabachnick et Fidell, 2007).

Dans le cadre de l'étude 2, nous avons contacté trois organisations de la grande région de Montréal pour un bassin potentiel de 800 employés. Le taux de réponse est de 17 %. Malgré les rappels, la mortalité expérimentale ainsi que le sujet sensible de l'évaluation de la performance peuvent vraisemblablement expliquer les faibles taux de réponse de l'étude. La méta-analyse de Schalm et Kelloway (2001) révèle que le biais des non-répondants ainsi que le faible taux de réponse ne contribuent pas à modifier la trajectoire des données empiriques ou l'amplitude des relations entre les variables. Plus particulièrement, la corrélation moyenne entre le taux de réponse et l'amplitude de l'effet est de ($r = -0,15$ n.s.). Le lien entre le taux de réponse et la représentativité de l'échantillon est donc très faible.

L'échantillon final de 134 travailleurs est composé de 75 (56,0 %) hommes, de 56 (41,8 %) femmes et de 3 personnes dont le genre n'a pas été précisé (2,2 %). Les tranches d'âge des participants sont réparties comme suit : 18,4 % (n = 25) de l'échantillon est âgé de 20 à 29 ans, 25,5 % (n = 37) de 30 à 39 ans, 26,6 % (n = 36) de 40 à 49 ans et 16,1 % (n = 22) de plus de 50 ans (10,4 % non spécifié (n = 14)). Les participants proviennent d'une entreprise dans le domaine du génie-conseil (34,3 % (n = 46)), de la pharmaceutique (44,8 % (n = 60)) et de centre d'appel (20,9 % (n = 28)).

Plusieurs données sociodémographiques additionnelles ont également été vérifiées dans le cadre de l'étude 2. Parmi les répondants, 5 (3,7 %) participants n'ont pas terminé leur diplôme d'études secondaires, et comme plus haut niveau d'études complétées, 14 (10,4 %) sont titulaires d'un diplôme d'études secondaires, 35 (26,1 %) sont titulaires d'un diplôme d'études collégiales, 52 (38,8 %) sont titulaires d'un baccalauréat, 23 (17,2 %) sont titulaires d'une maîtrise ou d'un doctorat et 5 (3,7 %) n'ont pas spécifié leur niveau de scolarité. L'ancienneté au sein de leur organisation se répartit comme suit : 14,9 % (n = 20) de l'échantillon a moins d'un an d'ancienneté, 38,8 % (n = 52) de 2 à 5 ans, 17,9 % (n = 24) de 6 à 10 ans, 9,7 % (n = 13) de 11 à 15 ans, 3 % (n = 4) de 16 à 20 ans et 4,5 % (n = 6) de plus de 21 ans.

3.1.3 Enjeux méthodologiques associés au niveau d'analyse individuelle ou multiniveau

Le devis de recherche des études repose essentiellement sur le niveau d'analyse individuelle. Il est approprié de mettre en évidence les limites potentielles d'une telle trajectoire méthodologique afin d'apprécier à sa juste valeur les retombées scientifiques et professionnelles de la recherche. En effet, l'application du niveau d'analyse organisationnelle est potentiellement pertinente lors de l'exploration de l'environnement de rétroaction.

Le modèle multiniveau favorise un cadre d'analyse riche. Chaque superviseur évalue généralement un groupe d'employés. Les subordonnés sont nichés à des équipes de travail. Les superviseurs et les subordonnés sont nichés au contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement. Cette structure de données génère donc une structure hiérarchique ou multiniveau. Il devient alors

possible d'observer l'effet du contexte social de l'évaluation sur une combinaison de caractéristiques des superviseurs et des employés.

À l'aide de la collaboration du ministère de la Justice d'un État américain dans lequel on compte 804 travailleurs et 119 superviseurs/évaluateurs, de même que 58 contextes spécifiques d'évaluation (sous la forme de districts), Ellington et Wilson (2017) démontrent que le contexte de l'évaluation du rendement (mesuré notamment par la trajectoire des notations antérieures du superviseur) explique 28 % des évaluations actuelles parmi les superviseurs. Au-delà de 17 % de la variance des évaluations actuelles repose sur les caractéristiques du superviseur (l'ancienneté du superviseur et la portée de commandement). Près de 13 % de la variation actuelle des évaluations s'appuie sur les caractéristiques des subordonnés (la performance objective des subordonnés, l'ancienneté des subordonnés et la participation des employés à un processus d'évaluation du rendement ayant pour but le développement professionnel ou la justification des décisions en matière de promotion). Ellington et Wilson (2017) recommandent des études supplémentaires de type multiniveau sur l'incidence des variables contextuelles comme l'environnement de rétroaction sur les indicateurs qualitatifs d'efficacité de l'évaluation et de gestion du rendement.

Par ailleurs, Gregory et Levy (2011) postulent qu'il existe une relation positive entre l'environnement de rétroaction et la qualité de la relation de coaching. Leur étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 146 superviseurs et de 556 subordonnés dont chaque équipe de travail était composée de 2 à 20 subordonnés, avec une moyenne de 3 subordonnés par superviseur. Dans cette étude, on voit que l'environnement de rétroaction explique au-delà de 75 % de la variance inter-groupe. L'environnement de rétroaction constitue une variable importante du contexte spécifique de l'équipe de travail et du style de gestion du superviseur. Par ailleurs, les données empiriques révèlent une réduction significative de la variance intra-groupe. Les perceptions des subordonnés à l'égard de l'environnement de rétroaction expliquent 65 % des différences intra-groupes au moment de l'appréciation de la qualité de la relation de coaching. Bien que les subordonnés progressent dans le même environnement de rétroaction généré par leur superviseur, ils possèdent des perceptions différentes à l'égard de l'environnement de rétroaction. Ces variations

de perception à l'égard de l'environnement de rétroaction contribuent à une variété d'attitudes à l'égard de la relation de coaching.

L'étude de Gabriel et ses collègues (2014) explore quant à elle l'orientation vers la rétroaction de 212 employés dans deux départements (soutien administratif et service de nettoyage) d'une agence correctionnelle aux États-Unis. L'orientation vers la rétroaction explique 9,62 % de la variance inter-groupe (entre les deux départements). Cependant, le faible pourcentage d'explication de la variance, la faible taille de l'échantillon (inférieure à 30 équipes de travail au niveau 2) ainsi que des hypothèses qui ne s'appuient pas sur la prédiction des différences inter-groupes (par rapport aux prédicteurs au niveau 2) contribuent à valoriser la régression hiérarchique dans le cadre de l'étude. Notre démarche empirique s'inspire de la recherche de Gabriel et ses collaborateurs (2014).

Nos devis de recherche ne permettent pas d'employer une approche multiniveau. Compte tenu de la nature sensible des recherches sur les attitudes à l'égard de l'évaluation et de la gestion du rendement, il a été difficile de recueillir et d'identifier des données sur les équipes de travail lors de l'étude 2. L'étude 2 repose sur trois organisations, mais les trois échantillons sont toutefois relativement faibles dans une démarche d'application d'un modèle multiniveau (Mathieu *et al.*, 2012). En effet, les diverses études de simulation statistique Monte Carlo soulignent que l'usage d'un modèle multiniveau avec une puissance statistique de 0,80 et une amplitude modérée de l'effet exigent l'usage d'un échantillon d'au moins 10 équipes de travail ou organisations. Chaque équipe de travail ou organisation doit être composée de 20 à 40 employés (Arend et Schäfer, 2019). Une taille d'échantillon inférieure à ces paramètres produit généralement des estimations statistiques biaisées et peu valides. Les auteurs recommandent de recueillir des données additionnelles au niveau 2 lorsque l'échantillon est insuffisant. Une telle démarche est nécessaire afin d'obtenir une puissance statistique convenable (Gonzalez-Roma, 2019; Mass et Hox, 2005; Scherbaum et Ferrer, 2009). Des études supplémentaires employant une approche multiniveau dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement sont encouragées, et ce, malgré les défis méthodologiques que posent cette nouvelle trajectoire de recherche (DeNisi et Smith, 2014; DeNisi et Murphy, 2017).

3.1.4 Invariance des mesures

L'invariance vise à vérifier la stabilité des caractéristiques associées aux diverses mesures parmi différentes cultures organisationnelles. Plus spécifiquement, les variables sont interprétées de la même façon dans chacune des organisations (Vandenberg et Lance, 2000). Malgré la pertinence de cette approche statistique, il n'est pas possible de déterminer l'invariance des mesures parmi les trois organisations de l'étude 2. La taille d'échantillon pour les trois organisations de l'étude 2 varie de $n = 28$ à $n = 60$. Plusieurs études démontrent que la taille d'échantillon des différents groupes doit être au moins de $n = 150$ afin d'obtenir une puissance statistique suffisante ainsi que des paramètres statistiques valides (Meade *et al.*, 2008; Meade et Lautenschlager, 2004). Les études dans le secteur de l'évaluation et la gestion du rendement ont très peu exploré l'invariance des mesures. La très faible contribution des variables sociodémographiques dans la trajectoire des évaluations du rendement explique partiellement le faible usage de la procédure statistique fondée sur l'invariance des mesures, des méthodes ou des formulaires d'évaluation (DeNisi et Murphy, 2017; Murphy *et al.*, 2018). Facticeau et Craig (2001) ont vérifié l'invariance des différentes sources d'évaluation dans une approche d'évaluation multisource à l'aide d'un échantillon composé de 1 883 autoévaluations (les gestionnaires en tant qu'évalués), 12 779 évaluations par les pairs, 3 049 superviseurs hiérarchiques et 2 773 subordonnés. Les données empiriques ainsi obtenues démontrent l'invariance du formulaire d'évaluation (composé d'une dizaine de dimensions managériales : la crédibilité, la facilitation interpersonnelle, la résolution de problèmes, la gestion de la rétroaction, la capacité de motiver l'équipe de travail, etc.) parmi les diverses sources d'évaluation. En somme, il n'y a pas de justification théorique afin d'amorcer une procédure d'invariance dans le cadre de l'étude 2 (Williams *et al.*, 2009).

3.1.5 Combinaison des trois échantillons organisationnels

Dans le cadre de la détermination de l'équivalence des différentes organisations en matière de distribution des variables, l'application d'une analyse multivariée de variance (MANOVA) est pertinente pour l'étude 2. Cette procédure statistique permet de contrôler l'erreur de type I (rejet de l'hypothèse nulle alors qu'il n'existe aucun lien entre les variables). Le MANOVA est préférable

à la prolifération des analyses univariées de variance (ANOVA) sur l'ensemble des variables. Par ailleurs, le MANOVA tient compte des corrélations entre les variables (Meyers *et al.*, 2013).

La valeur Lambda de Wilks représente un indicateur du pourcentage de variation associée à l'ensemble des variables qui n'est pas expliqué par la nature des organisations ($1 - \text{Lambda} =$ proportion de la variance expliquée par la nature des trois organisations – ou l'indice Trace de Pillai). Une valeur Lambda de 0 indique que la nature des organisations ne contribue pas à prédire le profil des variables de l'étude 2. Une faible valeur Lambda signifie un effet de la nature des trois organisations sur l'ensemble des variables de l'étude 2. Il y a des différences significatives au seuil de $p < 0,05$ parmi les trois organisations. Une faible valeur Lambda indique donc que la nature des organisations explique une proportion quelconque de la variation parmi les variables de l'étude 2.

La présence d'un effet multivarié permet d'utiliser ultérieurement l'analyse discriminante. Une telle démarche produit la combinaison linéaire optimale de variables qui distingue les trois organisations de l'étude 2. La valeur Lambda de Wilks associée à l'analyse discriminante varie entre 0 et 1. La valeur 1 indique l'égalité des moyennes parmi les trois organisations. Une valeur de 0 est liée à des fortes variabilités inter-groupes et, par conséquent, à des différences de moyenne parmi les organisations.

La taille de l'effet associée à l'ANOVA et au MANOVA est définie par le η^2 . L'indice éta au carré s'apparente au R^2 de la régression. Un indice η^2 de 0,01 correspond à une faible taille de l'effet. Un indice η^2 de 0,09 représente une amplitude modérée de l'effet. Enfin, un indice η^2 de 0,25 indique une amplitude importante de l'effet (Murphy *et al.*, 2014; Weinfurt, 1994).

Il est donc prudent de vérifier la distribution des variables parmi les organisations de l'étude 2. Une telle démarche permet potentiellement de justifier la combinaison des trois échantillons associés aux organisations. L'analyse statistique MANOVA révèle un effet multivarié de la nature des trois organisations sur l'ensemble des variables [$F(18, 246) = 3,17; p < 0,01; \text{Lambda de Wilks} = 0,66; \eta^2 = 0,19$]. L'analyse discriminante démontre que les variables environnement de rétroaction et la

satisfaction de l'employé à l'égard de la notation contribuent à la distinction des trois organisations [$\chi^2(9, n=134) = 52,92, p < 0,001$, Lambda de Wilks = 0,66 corrélation canonique = 0,51 coefficient non standardisé de la fonction discriminante canonique : environnement de rétroaction = -0,63; satisfaction de l'employé à l'égard de la notation = 0,73]. La corrélation canonique au carré indique que 26 % de la variance est attribuable aux différences parmi les organisations (Betz, 1987; Brown et Wicker, 2000). L'environnement de rétroaction ainsi que la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation expliquent respectivement 5 % et 12 % de la variance. Le rôle de l'environnement de rétroaction dans la distinction des organisations n'est pas surprenant. Le contexte social particulier de l'évaluation du rendement qui se greffe à une organisation oriente les attitudes des usagers (Murphy *et al.*, 2018). La faible taille de l'effet concernant la variable environnement de rétroaction n'a pas d'incidence négative sur le choix de combiner les échantillons (Bosco *et al.*, 2015; Funder et Ozer, 2019). La satisfaction de l'employé à l'égard de la notation représente une variable contrôle dans le cadre de l'étude 2.

Conformément aux recommandations de Gabriel et ses collaborateurs (2014) ainsi que de Salimaki et Jansen (2010), il est judicieux de contrôler la nature des organisations dans les équations de régression hiérarchique. Plus particulièrement, une variable dichotomique pour chaque organisation (0 = une organisation particulière; 1 = les autres organisations) a été intégré dans les régressions hiérarchiques afin de prédire chaque variable dépendante. Les valeurs bêta varient entre -0,06 à 0,13 (n.s.). Ces données empiriques non significatives s'apparentent aux résultats de Gabriel et ses collaborateurs (2014). Puisque les résultats démontrent une homogénéité satisfaisante dans la distribution des variables parmi les trois organisations, il est convenable de combiner les trois échantillons organisationnels de l'étude 2 lors du traitement des données statistiques.

3.2 Les échelles de mesure

3.2.1 Procédures pour la validation des échelles de mesure

Les données manquantes aléatoires (moins de 5 % de valeurs manquantes) ont été traitées à l'aide du logiciel LISREL 8 en s'appuyant sur la technique d'imputation multiple (*MI : Multiple*

imputation) et la maximisation des prédictions (*EM : Expectation maximization*), conformément aux recommandations d'Enders (2006) et d'Allison (2003). Les analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées pour l'ensemble des principales variables de l'étude 2. Le traitement psychométrique repose sur les mêmes critères d'appréciation de la qualité des instruments de mesure (voir section 2.2.3).

3.2.2 Justice

De manière similaire à la première étude, les échelles élaborées et validées par Colquitt (2001) ont été utilisées pour mesurer les perceptions de justice procédurale, de justice distributive et de justice interpersonnelle.

La version originale de l'échelle de Colquitt contient sept énoncés pour la variable justice procédurale. Toutefois, lors de la vérification des analyses factorielles confirmatoires (voir appendice K pour les AFC avec l'ensemble des énoncés), trois énoncés ont été retirés (les mêmes que dans notre première étude). Les erreurs de mesures de ces énoncés étaient supérieures à 0,50 (JProc1 : 0,69 ; JProc2 : 0,67; JProc6 : 0,51). À la lumière de ces données et conformément aux recommandations statistiques de Geiser (2013), nous avons éliminé les énoncés suivants : « J'ai eu l'occasion d'exprimer mon point de vue et mes impressions pendant l'évaluation de mon rendement » (JProc1), « J'ai influencé les résultats de mon évaluation de rendement » (JProc2) et « Il est possible d'en appeler des résultats de l'évaluation de rendement » (JProc6). Les énoncés qui ont été conservés sont les suivants : « Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour » (JProc3), « L'évaluation de rendement n'est pas biaisée » (JProc4), « L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise » (JProc5) et « L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique » (JProc7). Les trois énoncés retenus présentent une fiabilité de 0,90 et expliquent 70 % de la variance du construit.

L'étude s'appuie également sur les quatre énoncés de Colquitt (2001) sur la perception de justice distributive. La mesure offre une fiabilité de 0,96 et explique 86 % de la variance du construit.

Un énoncé de la perception de justice interpersonnelle de Colquitt (2001) a été retiré, compte tenu de son erreur de mesure de 0,73 (« Mon supérieur s'est abstenu d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés » (JInter4)). Il s'agit du même énoncé que dans la première étude. Les trois énoncés retenus présentent une fiabilité de 0,89 et expliquent 73 % de la variance du construit. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 3.2.

Tableau 3.2 : AFC des dimensions de justice – Étude 2

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Justice procédurale				
Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour. (JProc3)	0,81	0,42	0,59	24,56
L'évaluation de rendement n'est pas biaisée. (JProc4)	0,86	0,35	0,65	33,88
L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise (JProc5)	0,91	0,26	0,74	49,29
L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique (JProc7)	0,77	0,17	0,83	19,88
Coefficient ρ : 0,90 Variance expliquée : 70 %				
Justice distributive				
La notation de mon évaluation de rendement reflète les efforts que j'ai investis dans mon travail. (JDist1)	0,94	0,12	0,88	75,04
La notation de mon évaluation de rendement correspond au travail que j'ai effectué. (JDist2)	0,95	0,10	0,90	84,43
La notation de mon évaluation de rendement reflète ma contribution à l'organisation. (JDist3)	0,91	0,17	0,82	53,05
La notation de mon évaluation de rendement est justifiée étant donné mon rendement. (JDist4)	0,92	0,16	0,84	58,33
Coefficient ρ : 0,96 Variance expliquée : 86 %				
Justice interpersonnelle				
Mon supérieur m'a traité avec politesse. (JInter1)	0,79	0,37	0,63	20,47
Mon supérieur m'a traité avec dignité. (JInter2)	0,89	0,21	0,79	30,95
Mon supérieur m'a traité avec respect. (JInter3)	0,88	0,22	0,78	31,00
Coefficient ρ : 0,89 Variance expliquée : 73 %				

$\chi^2 = 78,46$; $df = 41$; RMSEA = 0,08; CFI = 0,98; SRMR = 0,04

Nous avons analysé différents modèles comparatifs de mesure de la perception de justice en matière d'évaluation du rendement. Une telle démarche vise à retracer le modèle optimal de mesure. Le tableau 3.3 souligne que la structure factorielle en trois dimensions constitue un modèle satisfaisant de mesure selon ses indices d'ajustement. La structure conceptuelle à trois dimensions de la perception de justice demeure l'option privilégiée à la lumière des études théoriques (Bobocel, 2021).

Tableau 3.3 : Comparaison des modèles pour les dimensions de justice – Étude 2

Modèles	χ^2	<i>dl</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
3 facteurs	78,46*	41	0,08	0,98	0,04	
3 dimensions de justice séparées						
3 facteurs	78,63*	41	0,08	0,98	0,04	
3 dimensions de justice séparées – Second ordre						
2 facteurs	95,16*	43	0,10	0,97	0,05	16,70
Justice procédurale avec distributive						
2 facteurs	205,69*	43	0,17	0,89	0,08	127,23*
Justice procédurale avec interpersonnelle						
2 facteurs	228,84*	43	0,18	0,88	0,09	150,38*
Justice distributive avec interpersonnelle						
1 facteur	232,69*	44	0,18	0,88	0,09	154,23*
Toutes les dimensions de justice ensemble						

* $p < 0,01$

3.2.3 Intention d'améliorer la performance au travail

L'échelle de Rutkowski (2001) comprenant six énoncés a été utilisée pour mesurer l'intention d'améliorer la performance au travail. Rutkowski (2001) rapporte un coefficient alpha de 0,83 pour cette échelle auprès de 253 officiers de police de l'État de Floride. Les répondants indiquent sur une échelle de Likert à cinq points, dans quelle mesure ils adhèrent aux énoncés proposés (1 = totalement en désaccord; 5 = totalement en accord). L'AFC révèle que les six énoncés présentent de bons indices d'ajustement (voir tableau 3.4). Le coefficient de fiabilité (ρ) est de 0,94. Le construit explique au-delà de 74 % de la variance.

Tableau 3.4 : AFC de l'intention d'améliorer la performance au travail – Étude 2

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Je veux améliorer mon rendement en tant qu'employé suite à la rétroaction que m'a donnée mon superviseur. (Int1)	0,88	0,23	0,77	37,25
Je compte modifier mon rendement en fonction de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur. (Int2)	0,83	0,31	0,69	27,93
Je vais me servir de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur pour déterminer les compétences que je devrais améliorer. (Int3)	0,84	0,30	0,70	29,58
Je prévois prendre en compte la rétroaction de mon superviseur pour améliorer mon rendement dans le futur. (Int4)	0,92	0,16	0,84	54,65
Je suis prêt à changer mes comportements en matière de rendement en fonction de la rétroaction que j'ai reçue de mon superviseur. (Int5)	0,76	0,42	0,58	19,41
J'ai l'intention de me servir de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur pour améliorer ou maintenir mon rendement. (Int6)	0,92	0,16	0,84	54,11
Coefficient ρ : 0,94 Variance expliquée : 74 %				
$\chi^2 = 55,09$ df = 9, $p < 0,01$, RMSEA = 0,06; CFI = 0,94; SRMR = 0,03				

3.2.4 Environnement de rétroaction

L'échelle de Steelman, Levy et Snell (2004) a été utilisée pour mesurer l'environnement de rétroaction. Cette échelle est de type Likert à sept points permet aux participants d'indiquer leur degré d'accord avec chacun des énoncés (1 = totalement en désaccord; 7 = totalement en accord). L'échelle de Steelman et ses collègues (2004) contient 32 énoncés. Plusieurs énoncés ont dû être retirés puisque les erreurs de mesure sont supérieures au seuil de 0,50.

L'appréciation de la dimension concernant la transmission de la rétroaction permet de retracer un énoncé qui ne répond pas aux critères psychométriques. Plus particulièrement, l'énoncé « Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement, il prend en compte mes sentiments » (ERPres2) a été retiré, compte tenu de son erreur de mesure (0,57).

Pour la dimension rétroaction défavorable, l'énoncé « Quand je ne respecte pas les échéances, mon superviseur m'en parle » (ERDef1) a été retiré puisque son erreur de mesure est importante (0,78) et sa saturation factorielle est faible (0,47).

Tout comme dans l'étude 1, un énoncé de la dimension associée à la disponibilité de la source a été éliminé (« Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction » (ERDisp2); renversé) puisque son erreur de mesure est importante (0,67) et sa saturation factorielle standardisée est faible (0,58). La formulation négative de l'énoncé contribue à expliquer son élimination dans le cadre de l'AFC (Salazar, 2015).

Finalement, l'énoncé « Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur mon travail à mon superviseur » (ERRech3) de la dimension recherche ou sollicitation de la rétroaction a été retiré puisque son erreur de mesure dépasse légèrement le seuil de 0,50 (0,51) et sa corrélation multiple au carré est inférieure au seuil de 0,50 (0,49).

Après le retrait des énoncés problématiques, la mesure d'environnement de rétroaction répond aux exigences psychométriques (Williams, Vanderberg et Edwards, 2009) (voir tableau 3.5). Nous avons conservé un énoncé de la dimension de la rétroaction défavorable qui génère une erreur de mesure qui dépasse le seuil de 0,50 (« S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique » (ERDef4)). Une telle démarche vise à conserver trois énoncés afin d'éviter des problèmes d'identification lors de l'AFC (Iacobucci, 2010). Le tableau 3.5 rapporte les données de l'AFC sur l'environnement de rétroaction.

Tableau 3.5 : AFC des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Crédibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail. (ERCred1)	0,78	0,39	0,61	22,55
En général, je respecte l'opinion de mon superviseur concernant mon rendement au travail. (ERCred2)	0,95	0,09	0,91	99,47
En ce qui concerne la rétroaction sur mon rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur. (ERCred3)	0,92	0,16	0,84	59,64
Mon superviseur est honnête lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERCred4)	0,95	0,10	0,90	92,20
J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur. (ERCred5)	0,93	0,13	0,87	71,43
Coefficient ρ : 0,96 Variance expliquée : 82 %				
Qualité de la rétroaction				
Mon superviseur me donne de la rétroaction utile au sujet de mon travail. (ERQual1)	0,91	0,17	0,83	54,35
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'est bénéfique. (ERQual2)	0,94	0,12	0,88	75,95
Je valorise la rétroaction de mon superviseur. (ERQual3)	0,86	0,26	0,74	36,05
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'aide à faire mon travail. (ERQual4)	0,89	0,21	0,79	43,07
L'information que je reçois de mon superviseur sur mon rendement a généralement beaucoup de signification. (ERQual5)	0,83	0,32	0,68	28,27
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 78 %				
Présentation de la rétroaction				
Mon superviseur m'est d'un grand soutien lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERPres1)	0,91	0,18	0,83	50,22
Mon superviseur donne généralement de la rétroaction de façon réfléchie. (ERPres3)	0,91	0,17	0,83	52,07
Mon superviseur traite convenablement les employés lorsqu'il leur fournit de la rétroaction sur leur rendement. (ERPres4)	0,85	0,28	0,72	32,24
Mon superviseur fait preuve de tact lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement. (ERPres5)	0,85	0,28	0,72	31,15
Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 77 %				
Rétroaction favorable				
Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur me complimente sur mon rendement. (ERFav1)	0,93	0,14	0,86	55,04
Je reçois régulièrement des éloges de la part de mon superviseur. (ERFav2)	0,84	0,30	0,70	28,76
Mon superviseur m'indique généralement que je fais du bon travail, lorsque c'est le cas. (ERFav3)	0,84	0,29	0,71	29,95
Je reçois fréquemment de la rétroaction positive de mon superviseur. (ERFav4)	0,89	0,20	0,80	42,63

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 77 %				
Rétroaction défavorable				
Si mon rendement au travail ne respecte pas les normes de l'organisation, mon superviseur me l'indique. (ERDef2)	0,83	0,31	0,70	15,69
Si mon rendement au travail ne correspond pas aux attentes, mon superviseur me l'indique. (ERDef3)	0,76	0,43	0,58	13,05
S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique. (ERDef4)	0,62	0,62	0,38	9,31
Coefficient ρ : 0,78 Variance expliquée : 55 %				
Disponibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement. (ERDisp1)	0,84	0,30	0,70	24,58
J'ai de nombreux contacts avec mon superviseur. (ERDisp3)	0,74	0,45	0,55	15,20
J'interagis avec mon superviseur tous les jours. (ERDisp4)	0,78	0,39	0,61	18,19
Je reçois de la rétroaction sur mon rendement de la part de mon superviseur dans diverses occasions (pas uniquement lors de mon évaluation de rendement). (ERDisp5)	0,76	0,43	0,57	16,98
Coefficient ρ : 0,86 Variance expliquée : 61 %				
Recherche de rétroaction				
Mon superviseur est réceptif lorsque je lui demande directement de la rétroaction sur mon rendement. (ERRech1)	0,87	0,24	0,76	28,82
Lorsque je demande de la rétroaction sur mon rendement, mon superviseur me la donne immédiatement. (ERRech2)	0,84	0,30	0,70	25,34
Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de mon rendement au travail. (ERRech4)	0,74	0,46	0,54	16,18
Coefficient ρ : 0,86 Variance expliquée : 67 %				
$\chi^2 = 688,97$ $df = 329$, $p < 0.01$, $RMSEA = 0,08$; $CFI = 0,91$; $SRMR = 0,06$				

Différents modèles nichés de mesure de l'environnement de rétroaction ont été analysés afin de retracer le modèle optimal de mesure. Le tableau 3.6 souligne que la structure factorielle en sept dimensions constitue un modèle acceptable de mesure conformément à la documentation scientifique. Steelman Levy et Snell (2004) obtiennent des indices d'ajustement comparables à nos résultats ($GFI = 0,97$; $SRMSR = 0,04$) et un modèle satisfaisant de mesure. Quelques auteurs recommandent d'améliorer ultérieurement la configuration de la dimension associée à la rétroaction défavorable de l'environnement de rétroaction (Katz, Rauvola et Rudolph, 2021). Les

indices d'ajustement révèlent que le modèle de mesure à sept facteurs distincts est supérieur à un construit de second ordre.

Tableau 3.6 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2

Modèles	χ^2	<i>dl</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
7 facteurs 7 dimensions distinctes de l'ER	688,97*	329	0,09	0,91	0,06	
7 facteurs 7 dimensions de l'ER – Second ordre	847,66*	343	0,11	0,88	0,12	158,70*
2 facteurs Crédibilité, qualité, présentation, favorable, recherche avec disponibilité; Défavorable	847,66*	343	0,11	0,88	0,12	158,70*
1 facteur Toutes les dimensions de l'ER ensemble	1557,38*	350	0,16	0,70	0,13	868,41*

* $p < 0,01$

3.2.5 Orientation vers la rétroaction

L'échelle de mesure de Linderbaum et Levy (2010) a été utilisée pour analyser l'orientation vers la rétroaction. Malgré les modifications associées à l'élimination de plusieurs énoncés de l'orientation vers la rétroaction lors de l'étude 1, nous avons décidé d'adopter l'échelle originale de l'orientation vers la rétroaction (sans modification). Cette approche est analogue à la procédure méthodologique de Linderbaum et Levy (2010) qui fait appel à un échantillon d'étudiants ainsi qu'à un échantillon d'employés en milieu organisationnel avec le même instrument de mesure de l'orientation vers la rétroaction. Les participants indiquent leurs attitudes à l'égard de l'orientation vers la rétroaction évaluée à l'aide de vingt énoncés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points (1 = totalement en désaccord; 5 = totalement en accord).

Une AFC a été effectuée pour tenter d'appuyer la structure factorielle proposée par Linderbaum et Levy (2010). Le tableau 3.7 présente les caractéristiques de la mesure de l'orientation vers la rétroaction. Pour la dimension utilité de la rétroaction (voir appendice K pour l'AFC avec l'ensemble des énoncés), deux énoncés ont été éliminés puisque leurs erreurs de mesure sont

supérieures au seuil de 0,50 (« La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation » (ORUtil4) et « Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels » (ORUtil5)). Un de ces énoncés a été retiré lors de la première étude. En somme, nous avons décidé de conserver trois énoncés, bien que les erreurs de mesure de deux énoncés dépassent légèrement le seuil recommandé. La dimension utilité de la rétroaction a un coefficient de fiabilité (rhô) de 0,76 et explique 52 % de la variance.

La dimension responsabilité d'agir à la lumière de la rétroaction génère un énoncé possédant une corrélation multiple au carré inférieure à 0,50 (« Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction » (ORResp3) (0,39)). Dans le même ordre d'idées, deux autres énoncés possèdent des erreurs de mesure supérieures à 0,50 (« Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement » (ORResp1) et « Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue » (ORResp5)). Conformément à l'étude 1 ainsi qu'aux recommandations de plusieurs études sur l'orientation vers la rétroaction (Lilford *et al.*, 2014; Linderbaum, 2006; Linderbaum et Levy, 2010; Whitaker, 2007), nous avons décidé d'exclure cette dimension des analyses statistiques de l'étude 2. Les études de validation doivent réviser en profondeur la dimension de la responsabilité d'agir.

Pour la dimension conscience sociale, deux énoncés ont été retirés puisque leurs erreurs de mesure sont supérieures au seuil de 0,50 (« Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi » (ORCons1) (0,57) et « La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres » (ORCons3) (0,52)). Nous avons conservé trois énoncés pour la dimension conscience sociale, bien que les erreurs de mesure de deux énoncés dépassent légèrement le seuil recommandé. La dimension conscience sociale a un coefficient de fiabilité (rhô) de 0,77 et explique 56 % de la variance.

Pour la dimension sentiment d'efficacité personnelle, deux énoncés ont été éliminés puisque leurs erreurs de mesure étaient supérieures au seuil de 0,50 (« Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction » (OREff1) (0,64) et « Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien

composer avec la rétroaction par rapport aux autres » (OREff2) (0,58)). La dimension sentiment d'efficacité personnelle a un coefficient de fiabilité (rhô) de 0,79 et explique 56 % de la variance.

Tableau 3.7 : AFC des dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 2

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Utilité de la rétroaction				
La rétroaction contribue à ma réussite au travail. (ORUtil1)	0,70	0,51	0,49	11,84
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction. (ORUtil2)	0,74	0,45	0,55	13,22
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement. (ORUtil3)	0,71	0,50	0,51	12,18
Coefficient rhô : 0,76 Variance expliquée : 52 %				
Conscience sociale				
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi. (ORCons2)	0,70	0,51	0,49	12,67
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent. (ORCons4)	0,85	0,28	0,72	18,46
Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression. (ORCons5)	0,70	0,51	0,49	12,11
Coefficient rhô : 0,79 Variance expliquée : 56 %				
Sentiment d'efficacité personnelle				
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction. (OREff3)	0,82	0,33	0,67	14,99
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative. (OREff4)	0,71	0,50	0,50	11,79
Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait. (OREff5)	0,71	0,49	0,51	11,88
Coefficient rhô : 0,79 Variance expliquée : 56 %				
$\chi^2 = 28,94$; $df = 24$; $p = 0,22$; $RMSEA = .04$; $CFI = .99$; $SRMR = .04$				

Le tableau 3.8 indique que la structure factorielle à trois dimensions représente un modèle satisfaisant de mesure conformément aux postulats théoriques de Linderbaum et Levy (2010). Ces derniers encouragent ultérieurement une révision de la dimension responsabilité d'agir. Il est possible que le retrait de cette dimension représente un atout. En effet, une telle démarche évite potentiellement la redondance ou le chevauchement conceptuel avec l'intention d'améliorer la performance au travail (Patel, Silva et Dahling, 2019; Williams et Levy, 2004).

Tableau 3.8 : Comparaison des modèles pour les dimensions de l'orientation vers la rétroaction – Étude 2

Modèles	χ^2	<i>dl</i>	RMSEA	CFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
3 facteurs 3 dimensions de l'OR séparées	28,94	24	0,04	0,99	0,04	
3 facteurs 3 dimensions de l'OR séparées – Second ordre	28,94	24	0,04	0,99	0,04	
1 facteur Toutes les dimensions de l'OR ensemble	135,99*	27	0,17	0,73	0,10	107,05*

* $p < 0,01$

3.2.6 Suggestions de développement professionnel

La variable s'appuyant sur trois énoncés de Jawahar (2010) a été utilisée pour déterminer dans quelle mesure l'employé reçoit des suggestions de développement professionnel afin d'améliorer sa performance au travail. Jawahar (2010) rapporte un coefficient de fiabilité de 0,91 auprès d'un échantillon de 256 employés d'une compagnie de logiciel de la côte ouest des États-Unis. Les répondants spécifient leurs attitudes à l'aide d'une échelle graduée à cinq points (1 = non discuté; 5 = discuté largement). L'AFC du tableau 3.9 illustre un modèle saturé (nombre de paramètres libres = nombre d'éléments dans la matrice de covariance; degré de liberté = 0). Le logiciel Mplus ne génère pas d'indices d'ajustement dans un tel cas. La variable suggestions de développement professionnel présente un coefficient de fiabilité (rhô) de 0,96. Elle explique 87 % de la variance.

Tableau 3.9 : AFC de l'échelle de suggestions de développement professionnel – Étude 2

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
A mentionné comment vous pourriez vous améliorer dans vos faiblesses au travail. (SuggDev1)	0,91	0,18	0,82	49,02
A discuté de façons dont vous pourriez vous améliorer dans votre travail en général. (SuggDev2)	0,97	0,06	0,94	80,73
A suggéré des moyens de vous aider à atteindre les objectifs de performance. (SuggDev3)	0,92	0,16	0,84	53,53
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 87 %				

3.2.7 Variables contrôles

À l'aide des recommandations de Becker (2005), nous définissons les mêmes variables contrôles que l'étude 1 : la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation et la finalité développementale de l'évaluation du rendement. La satisfaction de l'employé à l'égard de la notation a été mesurée avec l'énoncé suivant : « Indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de la dernière évaluation du rendement que vous avez eue ». Les participants répondent à cette question à l'aide d'une échelle graduée à cinq points (1 = tout à fait insatisfait; 3 = modérément satisfait; 5 = tout à fait satisfait). L'échelle de mesure à trois énoncés de Youngcourt et ses collègues (2007) a également été utilisée pour vérifier les attitudes des employés à l'égard de la finalité développementale de l'évaluation du rendement. Les participants ont répondu aux énoncés sur une échelle de Likert à cinq points (1 = fortement en désaccord; 5 = fortement en accord). L'AFC du tableau 3.10 illustre un modèle saturé (degré de liberté = 0). Le logiciel Mplus ne génère pas d'indices d'ajustement dans un tel cas. La finalité développementale de l'évaluation du rendement a un coefficient de fiabilité (rhô) de 0,91. La variable explique 64 % de la variance.

Tableau 3.10 : AFC de la finalité développementale de l'évaluation du rendement – Étude 2

	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Les cotes de rendement permettent à un employé de savoir où il se situe. (FinDev1)	0,81	0,34	0,66	17,85
Les cotes de rendement servent à donner de la rétroaction sur le rendement d'un employé. (FinDev2)	0,85	0,27	0,73	19,63
Les évaluations de rendement cernent les forces et les points à améliorer d'un employé. (FinDev3)	0,72	0,48	0,53	14,06
Coefficient ρ : 0,84 Variance expliquée : 64 %				

3.2.8 Élimination d'énoncés et modification de construit

Tel qu'expliqué à la section 2.3.10, le tableau 3.11 permet d'attester que l'élimination de plusieurs énoncés de nos principales variables (à la lumière des AFC) ne contribue pas à modifier substantiellement les construits.

Tableau 3.11 : Échelles de mesure et corrélations - Étude 2

	Échelle originale	Nombre d'items – Étude 2	Corrélations pour l'étude 2
Justice procédurale	7	4	0,95
Justice distributrice	4	4	-
Justice interpersonnelle	4	3	0,95
Intention d'améliorer la performance au travail	6	6	-
Environnement de rétroaction	32	28	0,99
Orientation vers la rétroaction	20	9	0,96
Suggestion de développement	3	3	-
Finalité de développement de l'évaluation du rendement	3	3	-
Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation	1	1	-

3.2.9 Mesures multidimensionnelles

De manière similaire à l'étude 1, des vérifications ont été effectuées quant aux construits multidimensionnels présents dans l'étude 2. Les tableaux 3.12 et 3.13 illustrent que l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction de nos deux études empiriques possèdent une bonne variance (validité) incrémentielle dans la prédiction des variables dépendantes associées à la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

Tableau 3.12 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'environnement de rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 2 (n=134)

			β	ΔR^2	Seuil de signification
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,46	0,40	0,001
	Bloc 2	ER	0,20	0,00	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,36	0,38	0,001
	Bloc 2	ER	0,32	0,04	0,01
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,36	0,37	0,001
	Bloc 2	ER	0,32	0,04	0,01
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,47	0,22	0,01
	Bloc 2	ER	0,31	0,16	0,01
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,33	0,11	0,01
	Bloc 2	ER	0,48	0,14	0,01
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,37	0,13	0,01
	Bloc 2	ER	0,42	0,15	0,01
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,43	0,18	0,01
	Bloc 2	ER	0,23	0,20	0,01
	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,49	0,40	0,001

			β	ΔR^2	Seuil de signification
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 2	ER	0,17	0,00	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,44	0,38	0,001
	Bloc 2	ER	0,22	0,02	0,05
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,24	0,29	0,001
	Bloc 2	ER	0,39	0,06	0,001
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,27	0,20	0,001
	Bloc 2	ER	0,50	0,14	0,001
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,28	0,08	0,001
	Bloc 2	ER	0,51	0,25	0,001
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,34	0,12	0,001
	Bloc 2	ER	0,51	0,26	0,001
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,44	0,19	0,001
	Bloc 2	ER	0,53	0,14	0,001
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	Crédibilité de la source	0,47	0,35	0,001
	Bloc 2	ER	0,15	0,00	n.s.
	Bloc 1	Qualité de la rétroaction	0,50	0,41	0,001
	Bloc 2	ER	0,07	0,00	n.s.
	Bloc 1	Présentation de la rétroaction	0,43	0,35	0,001
	Bloc 2	ER	0,19	0,01	n.s.
	Bloc 1	Rétroaction favorable	0,47	0,19	0,001
	Bloc 2	ER	0,60	0,11	0,001
	Bloc 1	Rétroaction défavorable	0,21	0,04	0,05
	Bloc 2	ER	0,58	0,28	0,001
	Bloc 1	Disponibilité de la source	0,35	0,11	0,001
	Bloc 2	ER	0,50	0,21	0,001
	Bloc 1	Recherche de rétroaction	0,22	0,15	0,001
Bloc 2	ER	0,52	0,16	0,001	
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	ER	0,60	0,36	0,001
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,56	0,10	0,001
	Bloc 1	ER	0,50	0,36	0,001
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,24	0,08	0,001
	Bloc 1	ER	0,50	0,36	0,001
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,35	0,05	0,001
	Bloc 1	ER	0,52	0,36	0,001
	Bloc 2	Rétroaction favorable	0,31	0,02	0,05
	Bloc 1	ER	0,52	0,36	0,001
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,06	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,50	0,36	0,001
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,42	0,06	0,001
	Bloc 1	ER	0,50	0,36	0,001
Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,20	0,01	n.s.	
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	ER	0,52	0,33	0,001
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,40	0,08	0,001
	Bloc 1	ER	0,53	0,33	0,001
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,40	0,07	0,001
	Bloc 1	ER	0,53	0,33	0,001
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,23	0,02	0,05
	Bloc 1	ER	0,51	0,32	0,001
Bloc 2	Rétroaction favorable	0,20	0,01	n.s.	

			β	ΔR^2	Seuil de signification
	Bloc 1	ER	0,52	0,32	0,001
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,11	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,52	0,32	0,001
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,40	0,05	0,001
	Bloc 1	ER	0,50	0,33	0,001
	Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,13	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,54	0,29	0,001
	Bloc 2	Crédibilité de la source	0,40	0,08	0,001
	Bloc 1	ER	0,53	0,29	0,001
	Bloc 2	Qualité de la rétroaction	0,48	0,13	0,001
	Bloc 1	ER	0,54	0,29	0,001
	Bloc 2	Présentation de la rétroaction	0,43	0,07	0,001
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	ER	0,53	0,29	0,001
	Bloc 2	Rétroaction favorable	0,18	0,00	n.s.
	Bloc 1	ER	0,53	0,29	0,001
	Bloc 2	Rétroaction défavorable	0,21	0,03	0,05
	Bloc 1	ER	0,53	0,29	0,001
	Bloc 2	Disponibilité de la source	0,35	0,04	0,01
	Bloc 1	ER	0,52	0,29	0,001
	Bloc 2	Recherche de rétroaction	0,19	0,00	n.s.

Tableau 3.13 : Analyse d'utilité de la variance incrémentielle de l'orientation vers la rétroaction (facteur de second ordre) – Étude 2 (n=134)

			β	ΔR^2	Seuil de signification
	Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,34	0,12	0,001
	Bloc 2	OR	0,40	0,05	0,01
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	Conscience sociale	0,30	0,09	0,001
	Bloc 2	OR	0,55	0,09	0,001
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,34	0,11	0,001
	Bloc 2	OR	0,33	0,06	0,01
		Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,31	0,10
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 2	OR	0,40	0,05	0,01
	Bloc 1	Conscience sociale	0,31	0,10	0,001
	Bloc 2	OR	0,42	0,05	0,01
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,28	0,08	0,001
	Bloc 2	OR	0,35	0,08	0,001
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	Utilité de la rétroaction	0,33	0,11	0,001
	Bloc 2	OR	0,34	0,04	0,05
	Bloc 1	Conscience sociale	0,27	0,08	0,001
	Bloc 2	OR	0,56	0,09	0,001
	Bloc 1	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,32	0,11	0,001

			β	ΔR^2	Seuil de signification
	Bloc 2	OR	0,32	0,06	0,01
Variable dépendante : Justice procédurale	Bloc 1	OR	0,40	0,17	0,001
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,06	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,41	0,17	0,001
	Bloc 2	Conscience sociale	0,17	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,33	0,17	0,001
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,11	0,00	n.s.
Variable dépendante : Justice distributive	Bloc 1	OR	0,38	0,15	0,001
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,11	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,38	0,15	0,001
	Bloc 2	Conscience sociale	0,10	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,35	0,15	0,15
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,05	0,00	n.s.
Variable dépendante : Justice interpersonnelle	Bloc 1	OR	0,38	0,15	0,001
	Bloc 2	Utilité de la rétroaction	0,05	0,00	n.s.
	Bloc 1	OR	0,56	0,15	0,001
	Bloc 2	Conscience sociale	0,20	0,01	n.s.
	Bloc 1	OR	0,31	0,15	0,001
	Bloc 2	Sentiment d'efficacité personnelle à utiliser la rétroaction	0,10	0,00	n.s.

Les tableaux 3.14 et 3.15 présentent les données de l'analyse de dominance. En général, les construits multidimensionnels environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction possèdent un poids supérieur par rapport à leurs dimensions respectives.

Tableau 3.14 : Analyse de dominance des dimensions de l'orientation vers rétroaction – Étude 2

	Justice procédurale	Justice distributive	Justice interpersonnelle	Intention d'améliorer la performance
Orientation vers la rétroaction (total)	36 %	37 %	36 %	36 %
Utilité de la rétroaction	23 %	22 %	25 %	13 %
Conscience sociale	16 %	22 %	15 %	32 %
Sentiment d'efficacité	24 %	19 %	24 %	19 %

Tableau 3.15 : Analyse de dominance des dimensions de l'environnement de rétroaction – Étude 2

	Justice procédurale	Justice distributive	Justice interpersonnelle	Intention d'améliorer la performance
Environnement de rétroaction (total)	17 %	17 %	15 %	20 %
Crédibilité de la source	24 %	24 %	19 %	12 %
Qualité de la rétroaction	21 %	21 %	28 %	28 %
Présentation de la rétroaction	12 %	13 %	13 %	12 %
Rétroaction favorable	6 %	6 %	5 %	7 %
Rétroaction défavorable	8 %	7 %	7 %	7 %
Disponibilité de la source	6 %	6 %	7 %	9 %
Recherche de rétroaction	6 %	6 %	6 %	5 %

3.3 Statistiques descriptives

3.3.1 Corrélations

Le tableau 3.16 rapporte la moyenne, l'écart-type, les coefficients de consistance interne alpha ainsi que les corrélations parmi l'ensemble des variables.

Tableau 3.16 : Corrélations – Étude 2

	Moy	ET	JProc	JDist	JInter	Intent	ER	ERCred	ERQual	ERPres	ERFav	ERDef	ERDisp
JProc	4,85	1,11	0,91										
JDist	4,65	1,25	0,92**	0,96									
JInter	5,42	0,81	0,68**	0,60**	0,89								
Intent	4,06	0,86	0,61**	0,63**	0,49**	0,94							
ER	5,32	1,03	0,61**	0,57**	0,54**	0,53**	0,97						
ERCred	5,86	1,18	0,68**	0,63**	0,60**	0,47**	0,82**	0,96					
ERQual	5,69	1,20	0,66**	0,62**	0,65**	0,57**	0,79**	0,88**	0,95				
ERPres	5,75	1,20	0,61**	0,54**	0,59**	0,46**	0,78**	0,91**	0,89**	0,93			
ERFav	4,98	1,48	0,47**	0,45**	0,44**	0,46**	0,89**	0,63**	0,62**	0,62**	0,93		
ERDef	5,45	1,02	0,33**	0,29**	0,20*	0,39**	0,61**	0,39**	0,39**	0,35**	0,42**	0,79	
ERDisp	4,96	1,46	0,37**	0,34**	0,34**	0,28**	0,83**	0,52**	0,43**	0,45**	0,75**	0,48**	0,86
ERRech	5,00	1,36	0,44**	0,44**	0,38**	0,42**	0,84**	0,55**	0,53**	0,54**	0,75**	0,38**	0,71**
OR	3,96	0,59	0,41**	0,38**	0,39**	0,41**	0,40**	0,41**	0,50**	0,37**	0,28**	0,36**	0,22*
ORUtil	3,94	0,77	0,34**	0,31**	0,34**	0,27**	0,32**	0,37**	0,43**	0,33**	0,23**	0,26**	0,18*
ORCons	3,77	0,85	0,30**	0,31**	0,27**	0,39**	0,28**	0,29**	0,41**	0,25**	0,15	0,30**	0,12
OREff	4,17	0,61	0,34**	0,28**	0,32**	0,31**	0,36**	0,32**	0,33**	0,32**	0,31**	0,29**	0,25**
SuggDev	3,45	1,18	0,54**	0,49**	0,44**	0,71**	0,40**	0,39**	0,41**	0,36**	0,31**	0,33**	0,18*
FinDev	3,89	0,91	0,62**	0,68**	0,40**	0,62**	0,45**	0,43**	0,45**	0,38**	0,34**	0,34**	0,28**
Satis	3,71	1,26	0,46**	0,48**	0,36**	0,32**	0,35**	0,28**	0,28**	0,21*	0,35**	0,16	0,30**
Sexe			-0,02	-0,04	-0,07	0,03	0,22*	0,17	0,13	0,23**	0,24**	0,19*	0,14
Âge			-0,14	-0,09	-0,09	-0,15	-0,12	-0,17	-0,12	-0,16	0,01	-0,20*	-0,06
Scolarité			0,06	0,08	0,10	0,00	0,03	-0,05	0,03	-0,08	0,11	0,04	0,02
AncOrg	5,93	5,84	-0,10	-0,05	-0,18	-0,05	-0,10	-0,10	-0,11	-0,08	-0,01	-0,27**	-0,05
AncSup	2,46	2,28	0,01	0,03	0,13	0,05	-0,02	-0,03	0,04	0,02	-0,05	-0,13	0,03
Compagnie			0,00	-0,03	-0,07	0,15	0,22*	0,17*	0,16	0,22*	0,22*	0,29**	0,06

Note : JProc : Justice procédurale, JDist : Justice distributive, JInter : Justice interpersonnelle, Int : Intention d'améliorer la performance au travail, ER : Environnement de rétroaction, ERCred : Crédibilité de la source, ERQual : Qualité de la rétroaction, ERPres : Présentation de la rétroaction, ERFav : Rétroaction favorable, ERDef : Rétroaction défavorable, ERDisp : Disponibilité de la source, ERRech : Recherche de rétroaction, OR : Orientation vers la rétroaction, ORUtil : Utilité de la rétroaction, ORCons : Conscience sociale, OREff : Sentiment d'efficacité, SuggDev : Suggestions de développement professionnel, FinDev : Finalité développementale de l'évaluation du rendement, Satis : Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation, AncOrg : Ancienneté dans l'organisation, AncSup : Ancienneté sous le superviseur

Tableau 3.16 : Corrélations – Étude 2 (suite)

	ERRech	OR	ORUtil	ORCons	OREff	SuggDev	FinDev	Satis	Sexe	Âge	Scolarité	AncOrg	AncSup
ERRech	0,84												
OR	0,21*	0,83											
ORUtil	0,12	0,83**	0,76										
ORCons	0,15	0,85**	0,57**	0,77									
OREff	0,26**	0,67**	0,35**	0,37**	0,79								
SuggDev	0,33**	0,38**	0,28**	0,30**	0,32**	0,85							
FinDev	0,36**	0,25**	0,14	0,19*	0,27**	0,57**	0,85						
Satis	0,30**	0,22*	0,15	0,19*	0,18*	0,30**	0,29**						
Sexe	0,18*	0,02	0,08	0,00	-0,04	-0,06	-0,04	-0,08					
Âge	-0,07	-0,12	-0,14	-0,07	-0,08	-0,21*	-0,05	0,03	0,03				
Scolarité	-0,01	0,21*	0,14	0,17	0,20*	0,02	0,00	0,15	-0,15	0,19*			
AncOrg	-0,03	-0,10	-0,09	-0,02	-0,14	-0,17	-0,15	0,12	-0,06	0,43**	0,00		
AncSup	0,01	0,08	0,07	0,10	-0,01	0,04	-0,04	0,25**	-0,10	0,34**	0,14	0,33**	
Compagnie	0,18*	0,11	0,09	0,02	0,18*	0,17	0,11	-0,13	0,17	-0,20*	-0,24**	-0,23*	-0,13

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; les coefficients de validité interne sont présentés dans la diagonale.

Note : JProc : Justice procédurale, JDist : Justice distributive, JInter : Justice interpersonnelle, Int : Intention d'améliorer la performance au travail, ER : Environnement de rétroaction, ERCred : Crédibilité de la source, ERQual : Qualité de la rétroaction, ERPres : Présentation de la rétroaction, ERFav : Rétroaction favorable, ERDef : Rétroaction défavorable, ERDisp : Disponibilité de la source, ERRech : Recherche de rétroaction, OR : Orientation vers la rétroaction, ORUtil : Utilité de la rétroaction, ORCons : Conscience sociale, OREff : Sentiment d'efficacité, SuggDev : Suggestions de développement professionnel, FinDev : Finalité développementale de l'évaluation du rendement, Satis : Satisfaction de l'employé à l'égard de la notation, AncOrg : Ancienneté dans l'organisation, AncSup : Ancienneté sous le superviseur

Il est pertinent de mettre en évidence les fortes corrélations entre la perception de justice procédurale, la perception de justice distributive et la perception de justice interpersonnelle du tableau 3.16 (r qui varie entre 0,60 à 0,91, particulièrement $r = 0,91$ entre la perception de justice distributive et la perception de justice procédurale). Notons que ces résultats sont identiques aux données empiriques de Le et Pan (2021). Les données empiriques révèlent des corrélations qui varient entre 0,83 et 0,91 entre les différentes perceptions de justice avec l'usage de la mesure de Colquitt (2001). Les auteurs recommandent fortement d'élaborer de nouvelles mesures de perceptions de justice afin d'éviter le chevauchement des construits susceptibles de nuire au progrès de la connaissance scientifique en psychologie du travail et des organisations. Par ailleurs, Le et Pan (2021) recommandent un usage prudent de la mesure de Colquitt (2001). Nous avons décidé de conserver la perception de justice procédurale, compte tenu de son caractère théorique dominant dans la documentation scientifique, et d'exclure la perception de justice distributive dans les analyses statistiques ultérieures. En effet, Cohen-Charash et Spector (2001) recensent

161 études traitant de la perception de justice procédurale, mais seulement 101 études sur la perception de justice distributive. En somme, Le et Pan (2021) ainsi que Tabachnick, Fidell et Ullman (2019) recommandent le retrait d'une dimension de la perception de justice lorsqu'il y a présence d'un chevauchement appréciable sur le plan statistique avec d'autres dimensions de la perception de justice.

Selon le tableau 3.16, l'amplitude des corrélations est modérée à forte parmi les différentes dimensions de l'environnement de rétroaction de l'étude 2 (r qui varient entre 0,35 et 0,91). Ces données empiriques sont conformes aux résultats de l'étude 1 ainsi qu'à la documentation scientifique (r qui varient entre 0,57 à 0,91 (Sparr et Sonnentag, 2008b) ; r qui varient entre 0,23 et 0,72 (Whitaker, 2007)). Dans le même ordre d'idées, le tableau 3.16 révèle des corrélations d'amplitude modérée à forte qui varient entre 0,35 et 0,57 parmi les dimensions de l'orientation vers la rétroaction de l'étude 2. Ces données sont conformes aux résultats de Rasheed et ses collaborateurs (2015) qui observent également des corrélations modérées à fortes parmi les dimensions de l'orientation vers la rétroaction (r qui varient entre 0,57 et 0,63). Wang et ses collaborateurs (2015) constatent des corrélations (r qui varient entre 0,22 et 0,38) pour l'ensemble des dimensions de l'orientation vers la rétroaction. Nos données de l'étude 2 sur les caractéristiques de l'orientation vers la rétroaction se comparent avantageusement avec la documentation scientifique.

À l'aide des recommandations de Murphy (2017), il est pertinent de comparer nos données empiriques concernant la corrélation entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction avec les résultats de la méta-analyse de Katz, Rauvola et Rudolph (2021). Nous obtenons une corrélation de taille de l'effet modérée ($r = 0,40$). Katz, Rauvola et Rudolph (2021) obtiennent également une corrélation de taille de l'effet modérée ($r = 0,39$) (intervalle de confiance entre 0,27 et 0,57).

Nous observons que les variables contrôles satisfaction de l'employé à l'égard de la notation et finalité développementale de l'évaluation du rendement de l'étude 2 sont pertinentes. Il existe des

relations positives entre ces variables contrôles et les principales variables de l'étude. L'amplitude des corrélations varie de modérée à forte (r variant entre 0,32 et 0,62). Bernerth et Aguinis (2016) recommandent l'intégration de ces variables contrôles dans les différents modèles soumis à la vérification empirique.

3.3.2 Validité discriminante

Tel qu'expliqué à la section 2.3.2, un indice de validité discriminante repose sur la comparaison entre la variance expliquée de deux facteurs latents (générés par l'analyse factorielle confirmatoire) et la corrélation au carré de ces deux facteurs latents. Le tableau 3.17 révèle une validité discriminante adéquate entre les variables.

Tableau 3.17 : Analyse de validité discriminante – Étude 2

	Variance expliquée	Corrélation avec ER (au carré)	Corrélation avec OR (au carré)	Corrélation Suggestion de développement (au carré)
Justice procédurale	70 %	0,61 (0,37)	0,41 (0,17)	0,54 (0,29)
Justice interpersonnelle	73 %	0,54 (0,29)	0,39 (0,15)	0,44 (0,19)
Intention d'améliorer la performance au travail	74 %	0,53 (0,28)	0,41 (0,17)	0,71 (0,50)
Environnement de rétroaction	71 %	-	0,40 (0,16)	0,40 (0,16)
Orientation vers la rétroaction	55 %	-	-	0,38 (0,14)
Suggestion de développement	87 %	-	-	-

3.3.3 Vérification de l'incidence des variables sociodémographiques sur les variables de l'étude 2

Tel qu'expliqué dans la section 2.3.3, il est pertinent de vérifier la contribution des variables sociodémographiques dans la prédiction des principales variables de l'étude, selon le test d'Hochberg GT2.

L'environnement de rétroaction varie parmi les trois organisations de l'étude 2 ($\eta^2 = 0,05$) (voir tableau 3.18). Les comparaisons multiples permettent de retracer seulement une différence

significative entre l'environnement de rétroaction de l'entreprise d'ingénierie et l'environnement de rétroaction de l'entreprise de centre d'appel. Cette différence d'environnement de rétroaction entre les deux organisations n'est pas surprenante, considérant que le contexte de rétroaction varie d'une organisation à l'autre.

Tableau 3.18 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon l'organisation – Étude 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes (modèle)	7,06	2	3,53	3,42	0,04
Intra-groupes (erreurs)	135,20	131	1,03		
Total	142,26	133			

L'environnement de rétroaction est aussi perçu différemment selon le genre de l'employé ($\eta^2 = 0,047$) (voir tableau 3.19). Une étude récente démontre que les femmes reçoivent moins de rétroaction spécifique ou de rétroaction négative que les hommes (Ciancetta et Roch, 2021). Dans notre étude, les femmes perçoivent leur environnement de rétroaction comme étant meilleur (moyenne : 5,60) en comparaison aux hommes qui l'évaluent comme étant moins adéquat (moyenne : 5,16).

Tableau 3.19 : ANOVA de l'environnement de rétroaction selon le genre – Étude 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes (modèle)	6,36	1	6,36	6,33	0,01
Intra-groupes (erreurs)	129,64	129	1,01		
Total	136,00	130			

L'orientation vers la rétroaction varie selon le niveau de scolarité de l'employé ($\eta^2 = 0,18$) (voir tableau 3.20). Une vérification plus poussée des résultats démontre que les participants n'ayant pas terminé leurs études secondaires (3,7 % des participants) ainsi que ceux étant titulaires d'une maîtrise ou d'un doctorat (plus haut niveau d'études complété) (17,2 % des participants) obtiennent

les scores les plus élevés d'orientation vers la rétroaction, alors que ceux titulaires d'un diplôme d'études secondaires (plus haut niveau d'études complété) (10,4 % des participants) obtiennent les scores les plus bas. Puisque les deux extrêmes de notre échantillon obtiennent les scores les plus élevés, il est difficile de relever une tendance ou une explication à ces résultats.

Tableau 3.20 : ANOVA de l'orientation vers la rétroaction selon le niveau de scolarité – Étude 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes (modèle)	8,23	4	2,06	6,88	0,00
Intra-groupes (erreurs)	37,05	124	0,30		
Total	45,28	128			

3.4 Vérification des hypothèses de recherche

3.4.1 Enjeu de la multicolinéarité dans les régressions

Tel qu'expliqué à la section 2.4.2, il est pertinent de déterminer l'ampleur de la multicolinéarité dans les équations de régression hiérarchique à l'aide de l'indice de tolérance et de la valeur VIF (facteur d'inflation de la variance). L'étude 2 génère des indices de tolérance qui se situent entre 0,39 et 0,84. Les valeurs VIF fluctuent de 1,19 à 2,64. Les indices de tolérance ainsi que les valeurs VIF sont satisfaisants.

3.4.2 Résultats de l'étude 2

Les hypothèses de médiation et de modération s'appuient sur la technique de l'amorçage (*bootstrapping*) à l'aide de la macro PROCESS de Hayes.

Les hypothèses 2, 6, 10 et 14 n'ont pas été validées dans l'échantillon de l'étude 2, compte tenu de la forte corrélation entre la perception de justice procédurale et la perception de justice distributive ($r = 0,92$). Les analyses statistiques génèrent une multicolinéarité importante. Un tel constat

contribue à biaiser les paramètres statistiques. Les études dans le secteur des statistiques multivariées recommandent le retrait d'une variable lorsqu'il y a un chevauchement important entre les construits (Tabachnick, Fidell et Ullman, 2019). Nous ne pouvons pas entièrement écarter la possibilité du biais de variance commune entre les méthodes qui se manifeste au moment de la mesure de perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement.

Tableau 3.21 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2

		OR (VM)			JProc (VD)			Effet total	
		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %
ER (VI)	a	0,19**	0,09; 0,30	c'	0,32**	0,17; 0,47	c	0,37**	0,23; 0,52
OR (VM)				b	0,27 ^t	0,04; 0,50	a x b	0,05*	0,01 ; 0,13
FinDev (VC)		0,05	-0,07; 0,16		0,47**	0,32; 0,63		0,49**	0,33; 0,66
SatEval (VC)		0,04	-0,05; 0,12		0,19**	0,08; 0,30		0,20**	0,09; 0,31
		$R^2 = 0,17$ $F(3,130) = 8,79$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,58$ $F(4,129) = 44,15$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,56$ $F(3,130) = 55,16$ $p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,06 (0,01; 0,14)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Les résultats du tableau 3.21 permettent d'appuyer l'hypothèse 1 auprès de l'échantillon en milieu organisationnel. L'environnement de rétroaction est positivement lié à la perception de justice procédurale ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$) au moment du contrôle statistique de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ainsi que de la finalité développementale de l'évaluation du rendement. Par ailleurs, l'hypothèse 5 est confirmée sur le plan empirique. L'orientation vers la rétroaction représente effectivement une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale ($\beta = 0,05$, $p < 0,05$, $v = 0,004$).

Tableau 3.22 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2

		OR (VM)			JInter (VD)			Effet total	
		B	95 %		B	95 %		B	95 %
ER (VI)	a	0,19**	0,09; 0,30	c'	0,27**	0,14; 0,40	c	0,32**	0,19; 0,45
OR (VM)				b	0,24 ^t	0,04; 0,45	a x b	0,05*	0,01 ; 0,11
FinDev (VC)		0,05	-0,07; 0,16		0,14 ^t	0,00; 0,28		0,15 ^t	0,01; 0,29
SatEval (VC)		0,04	-0,05; 0,12		0,10 ^t	0,00; 0,20		0,11 ^t	0,01; 0,21
		$R^2 = 0,17$ $F(3,130) = 8,79$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,37$ $F(4,129) = 19,10$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,35$ $F(3,130) = 22,89$ $p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,06 (0,01; 0,14)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Les résultats rapportés dans le tableau 3.22 permettent de valider l'hypothèse 3. L'environnement de rétroaction est positivement lié à la justice interpersonnelle ($\beta = 0,32$, $p < 0,001$). L'hypothèse 7 est également confirmée sur le plan empirique. L'orientation vers la rétroaction est effectivement une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle ($\beta = 0,05$, $p < 0,01$, $v = 0,004$).

Tableau 3.23 : Analyse de l'effet de médiation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2

		OR (VM)			Intention (VD)			Effet total	
		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %
ER (VI)	a	0,19**	0,09; 0,30	c'	0,19**	0,07; 0,31	c	0,24**	0,12; 0,37
OR (VM)				b	0,28*	0,08; 0,47	a x b	0,05*	0,02 ; 0,12
FinDev (VC)		0,05	-0,07; 0,16		0,43**	0,30; 0,56		0,44**	0,30; 0,58
SatEval (VC)		0,04	-0,05; 0,12		0,05	-0,04; 0,14		0,06	-0,04; 0,15
		$R^2 = 0,17$ $F(3,130) = 8,79$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,50$ $F(4,129) = 32,35$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,47$ $F(3,130) = 38,51$ $p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,07 (0,02; 0,15)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

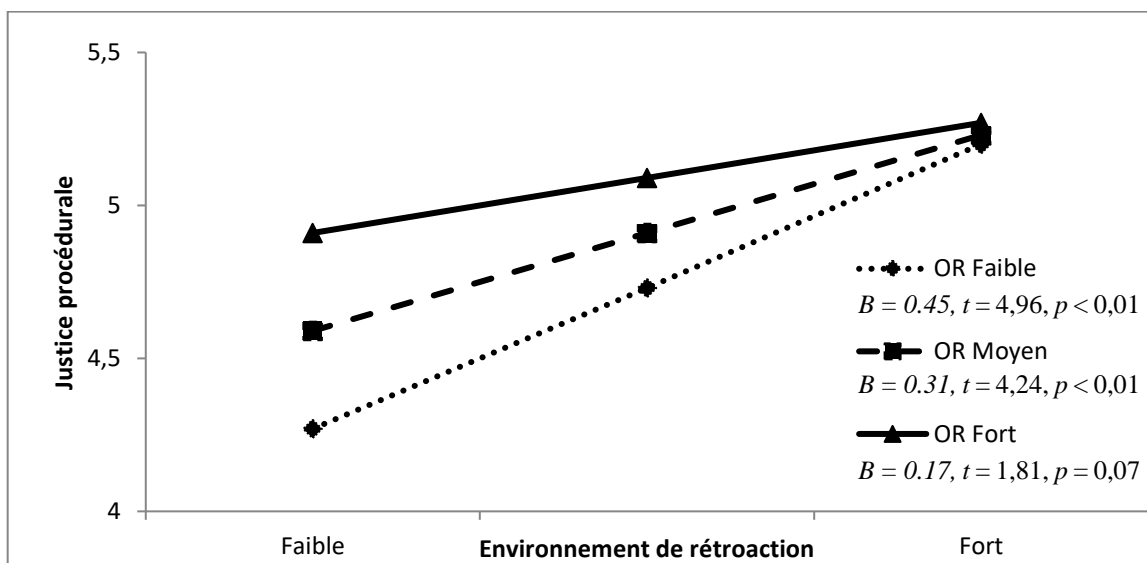
Les résultats rapportés dans le tableau 3.23 permettent de valider l'hypothèse 4. Il existe une relation positive entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$). L'hypothèse 8 est également confirmée. L'orientation vers la rétroaction est effectivement une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail ($\beta = 0,05$, $p < 0,05$, $v = 0,005$).

Tableau 3.24 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,31**	0,17; 0,46
OR (VM)	0,30*	0,07; 0,53
FinDev (VC)	0,48**	0,32; 0,63
SatEval (VC)	0,17**	0,06; 0,28
ER x OR	-0,23†	-0,42; -0,04
	$R^2 = 0,60$; $F(5,128) = 37,85$; $p < 0,001$	
	Taille de l'effet : $R^2 = 0,02$; $F(1,128) = 5,91$; $p = 0,02$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

Figure 3.1 : Effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2



Les résultats rapportés dans le tableau 3.24 mettent en évidence le rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale ($p < 0,05$), ce qui apporte un appui partiel à l'hypothèse 9. Néanmoins, l'interaction est de nature compensatoire et non additive comme prévue par l'hypothèse 9. La figure 3.1 illustre cette relation.

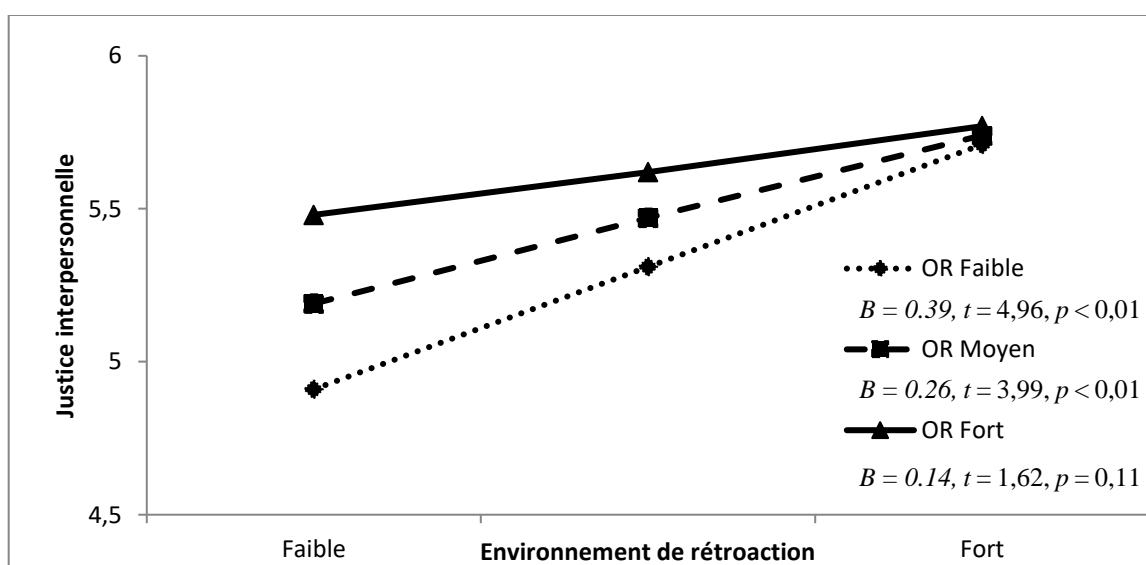
Tableau 3.25 : Analyse de l'effet de modulation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,26**	0,13; 0,39
OR (VM)	0,27*	0,06; 0,47
FinDev (VC)	0,14 ^t	0,01; 0,28
SatEval (VC)	0,09	-0,01; 0,18
ER x OR	-0,21 ^t	-0,38; -0,04

$R^2 = 0,40$; $F(5,128) = 17,05$; $p < 0,001$
Taille de l'effet : $R^2 = 0,03$; $F(1,128) = 5,93$; $p = 0,02$

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Figure 3.2 : Effet de modulation de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2



Les résultats rapportés dans le tableau 3.25 mettent en évidence le rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle ($p < 0,05$), ce qui apporte un appui partiel à l'hypothèse 11. Néanmoins, l'interaction est de nature compensatoire et non additive comme prévue par l'hypothèse 11. La figure 3.2 illustre cette relation.

Tableau 3.26 : Analyse de l'effet de modération de l'orientation vers la rétroaction dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2

	<i>B</i>	95 %
ER (VI)	0,19**	0,06; 0,31
OR (VM)	0,28*	0,08; 0,48
FinDev (VC)	0,43**	0,30; 0,56
SatEval (VC)	0,04	-0,05; 0,14
ER x OR	-0,05	-0,21; 0,11

Taille de l'effet : $R^2 = 0,50$; $F(5,128) = 25,83$; $p < 0,001$

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.26, l'orientation vers la rétroaction ne constitue pas une variable modératrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail. L'hypothèse 12 n'est donc pas confirmée.

Tableau 3.27 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale - Étude 2

	SuggDev (VM)			JProc (VD)			Effet total		
	<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %	
ER (VI)	a	0,17	-0,02; 0,35	c'	0,35**	0,20; 0,49	c	0,37**	0,23; 0,52
SuggDev (VM)				b	0,16†	0,03; 0,29	a x b	0,03	0,00 ; 0,10
FinDev (VC)		0,61**	0,40; 0,81		0,39**	0,21; 0,57		0,49**	0,33; 0,65
SatEval (VC)		0,11	-0,04; 0,25		0,18**	0,07; 0,29		0,20**	0,09; 0,31
		$R^2 = 0,36$ $F(3,130) = 23,99$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,58$ $F(4,129) = 44,22$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,56$ $F(3,130) = 55,16$ $p < 0,001$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; † $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.27, les suggestions de développement professionnel n'agissent pas en tant que variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale. L'hypothèse 13 n'est donc pas confirmée.

Tableau 3.28 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle - Étude 2

		SuggDev (VM)			JInter (VD)			Effet total	
		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %
ER (VI)	a	0,17	-0,02; 0,35	c'	0,29**	0,17; 0,42	c	0,32**	0,19; 0,45
SuggDev (VM)				b	0,14 ^t	0,02; 0,26	a x b	0,02	0,00 ; 0,07
FinDev (VC)		0,61**	0,40; 0,81		0,07	-0,09; 0,22		0,15 ^t	0,01; 0,29
SatEval (VC)		0,11	-0,04; 0,25		0,09	0,00; 0,19		0,11 ^t	0,01; 0,21
		$R^2 = 0,36$			$R^2 = 0,37$			$R^2 = 0,35$	
		$F(3,130) = 23,99$			$F(4,129) = 19,14$			$F(3,130) = 22,89$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.28, les suggestions de développement professionnel n'agissent pas en tant que variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle après le contrôle statistique des variables contrôles. L'hypothèse 15 n'est donc pas confirmée.

Tableau 3.29 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail - Étude 2

		SuggDev (VM)			Intention (VD)			Effet total	
		B	95 %		B	95 %		B	95 %
ER (VI)	a	0,17	-0,02; 0,35	c'	0,19**	0,08; 0,29	c	0,24**	0,12; 0,37
SuggDev (VM)				b	0,34**	0,25; 0,44	a x b	0,06	0,00 ; 0,13
FinDev (VC)		0,61**	0,40; 0,81		0,23**	0,10; 0,36		0,44**	0,30; 0,58
SatEval (VC)		0,11	-0,04; 0,25		0,02	-0,06; 0,10		0,06	-0,04; 0,15
		$R^2 = 0,36$ $F(3,130) = 23,99$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,61$ $F(4,129) = 51,46$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,47$ $F(3,130) = 38,51$ $p < 0,001$	

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ' $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.29, les suggestions de développement professionnel ne représentent pas une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail après le contrôle statistique des variables contrôles. L'hypothèse 16 n'est donc pas confirmée.

Il est approprié de réviser les modèles qui explorent la variable médiatrice suggestions de développement professionnel. La relation positive entre la variable contrôle finalité développementale de l'évaluation du rendement et la variable médiatrice suggestions de développement professionnel est importante ($\beta = 0,61, p < 0,001, r = 0,57, p < 0,01$). Cette relation n'est pas surprenante compte tenu de la nature des variables. La finalité développementale de l'évaluation du rendement favorise la transmission de la rétroaction constructive, la valorisation des comportements à modifier pour augmenter la performance au travail ainsi que les propositions du superviseur pour progresser sur le plan professionnel (Jawahar, 2010; Zhou, 2003). L'intégration de plusieurs variables contrôles permet d'identifier et d'isoler davantage la nature des relations dans le modèle. Les variables contrôles permettent d'exclure des facteurs susceptibles de contaminer la relation entre les prédicteurs et les critères (Breugh, 2008). Il est possible

d'observer une forme de redondance entre les variables environnement de rétroaction, finalité développementale de l'évaluation du rendement et suggestions de développement professionnel (Katz, Rauvola et Rudolph, 2021; Schneider et Ledford, 2020). À la lumière de ces observations, il est pertinent de réévaluer le rôle médiateur de la variable suggestions de développement professionnel dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les perceptions de justice ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail en excluant la variable contrôle finalité développementale de l'évaluation du rendement.

Tableau 3.30 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice procédurale (une seule variable contrôle) - Étude 2

	SuggDev (VM)			JProc (VD)			Effet total		
	<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %	
ER (VI)	a	0,38**	0,19; 0,57	c'	0,43**	0,29; 0,58	c	0,54**	0,39; 0,69
SuggDev (VM)				b	0,29**	0,17; 0,42	a x b	0,11*	0,05 ; 0,22
SatEval (VC)		0,17 ^t	0,01; 0,33		0,20**	0,08; 0,31		0,25**	0,13; 0,37
		$R^2 = 0,19$			$R^2 = 0,52$			$R^2 = 0,44$	
		$F(2,131) = 15,03$			$F(3,130) = 46,09$			$F(2,131) = 50,77$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,10 (0,04; 0,19)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.30, les suggestions de développement professionnel représentent une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale ($\beta = 0,11$, $p < 0,01$, $v = 0,01$) et représente un appui à l'hypothèse 13.

Tableau 3.31 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et la justice interpersonnelle (une seule variable contrôle) - Étude 2

		SuggDev (VM)			JInter (VD)			Effet total	
		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %
ER (VI)	a	0,38**	0,19; 0,57	c'	0,31**	0,19; 0,43	c	0,37**	0,25; 0,49
SuggDev (VM)				b	0,16**	0,06; 0,27	a x b	0,06*	0,02 ; 0,13
SatEval (VC)		0,17 ^t	0,01; 0,33		0,10 ^t	0,00; 0,19		0,13*	0,03; 0,22
		$R^2 = 0,19$ $F(2,131) = 15,03$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,37$ $F(3,130) = 25,35$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,32$ $F(2,131) = 31,33$ $p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,08 (0,02; 0,15)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.31, les suggestions de développement professionnel représentent une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice interpersonnelle lorsqu'il y a contrôle statistique de la satisfaction de l'employé à l'égard de la notation ($\beta = 0,06$, $p < 0,01$, $v = 0,006$). L'hypothèse 15 est donc confirmée.

Tableau 3.32 : Analyse de l'effet de médiation des suggestions de développement professionnel dans la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail (variable contrôle unique) - Étude 2

		SuggDev (VM)			Intention (VD)			Effet total	
		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %		<i>B</i>	95 %
ER (VI)	a	0,38**	0,19; 0,57	c'	0,24**	0,13; 0,34	c	0,40**	0,27; 0,53
SuggDev (VM)				b	0,42**	0,33; 0,51	a x b	0,16*	0,09 ; 0,26
SatEval (VC)		0,17 ^t	0,01; 0,33		0,03	-0,05; 0,12		0,10	0,00; 0,21
		$R^2 = 0,19$ $F(2,131) = 15,03$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,58$ $F(3,130) = 59,38$ $p < 0,001$			$R^2 = 0,20$ $F(2,131) = 28,38$ $p < 0,001$	

Effet indirect complètement standardisé de VI sur VD : 0,19 (0,10; 0,29)

** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; ^t $p < 0,05$

Selon les résultats rapportés dans le tableau 3.32, les suggestions de développement professionnel représentent une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail lorsqu'il n'y a pas l'application de la variable contrôle associée à la finalité développementale de l'évaluation du rendement ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$, $v = 0,036$). L'hypothèse 16 est donc confirmée.

3.5 Synthèse des résultats de l'étude 2

La seconde étude réalisée auprès d'un échantillon de 130 employés en milieu organisationnel s'inscrit dans une démarche de reproductibilité des résultats de la première étude et dans la perspective de vérification des effets de l'ajout de l'étude de la variable suggestions en matière de développement professionnel.

Les analyses factorielles confirmatoires de l'étude 2 reproduisent fidèlement les modèles de mesure de l'étude 1. La nature des énoncés éliminés soulève des enjeux de révision des échelles de mesure de l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et des perceptions de justice. Par ailleurs, il est à propos de s'interroger sur la redondance de plusieurs construits étroitement associés à la gestion du processus de rétroaction tels que l'environnement de rétroaction, les suggestions de développement professionnel, la finalité développementale de l'évaluation du rendement et l'intention d'améliorer la performance au travail. L'enjeu statistique de la très forte corrélation entre la perception de justice procédurale et la perception de justice distributive mérite une réflexion psychométrique approfondie dans une optique d'amélioration des échelles de mesure des perceptions de justice à l'égard de l'évaluation du rendement.

L'étude 2 reproduit les résultats de l'étude 1 en lien avec le premier objectif de la thèse de doctorat, soit la confirmation d'une incidence positive entre l'environnement de rétroaction et plusieurs critères d'efficacité du processus d'évaluation comme les perceptions de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation.

En lien avec le deuxième objectif de la thèse de doctorat, l'étude 2 valide plusieurs hypothèses fondées sur des modèles de médiation. L'orientation vers la rétroaction constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale, la perception de justice interpersonnelle ainsi que l'intention des employés d'améliorer la performance au travail. Les données empiriques démontrent que l'orientation vers la rétroaction constitue une variable modératrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle. Il s'agit toutefois d'un mécanisme compensatoire plutôt qu'additif, tel que prédit. Toutefois, l'orientation vers la rétroaction n'est pas une variable modératrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail.

Concernant le troisième objectif de la thèse de doctorat, les résultats de l'étude 2 mettent en évidence que l'environnement de rétroaction contribue à la mise en œuvre de suggestions de développement professionnel et, par ricochet, à une meilleure perception de justice procédurale, une perception de justice interpersonnelle plus élevée et une plus importante intention des employés à améliorer leur performance au travail.

CHAPITRE IV

DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1 Objectif général de la thèse

La rencontre d'évaluation de la performance est généralement considérée comme une étape cruciale de la gestion de la performance dans les organisations (DeNisi et Pritchard, 2006). Toutefois, une méta-analyse révèle l'incidence fort limitée et parfois négative d'une unique rencontre de rétroaction annuelle faisant état des attitudes, des comportements et de la performance des employés (Kluger et DeNisi, 1996). La recherche actuelle vise à proposer une approche théorique et empirique alternative (par rapport à l'approche courante de mesurer minutieusement le rendement au travail) afin de réduire substantiellement l'insatisfaction des usagers à l'égard du processus de rétroaction. En effet, l'implantation d'un environnement de rétroaction qui gère convenablement les conséquences négatives de la rétroaction, la valorisation de l'orientation vers la rétroaction ainsi que la mise en œuvre de suggestions de développement professionnel sont des éléments qui contribuent à accroître les multiples indices d'efficacité du processus d'évaluation du rendement, conformément aux nouveaux modèles théoriques sur l'évaluation et la gestion du rendement (Elicker *et al.*, 2019; Tseng et Levy, 2019).

La présente thèse de doctorat est en rupture complète avec l'approche psychométrique dans le secteur de l'évaluation du rendement. Un constat majeur que l'on peut tirer de la documentation scientifique est que la démonstration de la précision des évaluations ne doit pas être le seul critère d'efficacité du processus d'évaluation du rendement. Les attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement constituent des critères essentiels dont il est impératif de tenir

compte. Nous qualifions les attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement comme étant des critères d'efficacité ayant été longuement négligés par la communauté scientifique. Keeping et Levy (2000) proposent que la satisfaction à l'égard du système d'évaluation et de gestion du rendement, la satisfaction à l'égard de la rencontre d'évaluation, la perception d'utilité du processus d'évaluation, les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et distributive ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail puissent potentiellement constituer des variables pertinentes de l'efficacité du processus d'évaluation du rendement. La présente thèse de doctorat permet de mettre en évidence que les diverses attitudes des employés à l'égard du processus de la gestion de la performance représentent des variables essentielles pour assurer la légitimité et la pérennité du système de gestion de la performance. Plus particulièrement, nous postulons que l'efficacité de la gestion de la performance, dont font partie les perceptions de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail, est notamment fonction de l'environnement de rétroaction, de l'orientation vers la rétroaction des employés et des suggestions de développement professionnel.

4.2 Deux études pour la validation des objectifs et des hypothèses

Afin de procéder à la validation des hypothèses avancées lors de notre recherche, nous avons procédé à une évaluation de la reproductibilité des résultats auprès de deux échantillons distincts. Pour la première étude, des étudiants-travailleurs ont été invités à répondre à deux sondages anonymes en ligne en respectant un intervalle de temps de près de trois semaines. L'administration des questionnaires en deux temps ainsi que l'application d'une multitude d'échelles de Likert et de fréquence parmi les variables constituaient la marche à suivre afin de réduire les biais statistiques attribuables à la variance commune entre les méthodes comme l'inflation des corrélations (Podsakoff *et al.*, 2003). L'échantillon final de l'étude 1 était composé de 171 étudiants-travailleurs ayant eu une rencontre d'évaluation avant (de quelques mois à 36 mois) la passation des questionnaires. Étant donné que l'environnement de rétroaction se concentre essentiellement sur la rétroaction informelle au quotidien et que les perceptions de justice jouent un rôle prépondérant selon l'expérience personnelle des employés, l'intervalle correspondant au moment de la rencontre

d'évaluation ne réduit vraisemblablement pas la mémoire concernant les événements antérieurs entourant la rencontre d'évaluation du rendement (Cojuharenco et Patient, 2013).

Une seconde étude en milieu organisationnel a été réalisée afin de vérifier la reproductibilité des résultats de l'étude 1 auprès d'un échantillon d'employés provenant de trois organisations différentes. La passation des questionnaires a été effectuée au terme des rencontres annuelles d'évaluation. Les procédures méthodologiques utilisées étaient similaires à celles de l'étude 1. L'échantillon final de 134 employés était composé de participants provenant de trois organisations dans le domaine du génie-conseil (34,3 %), de la pharmaceutique (44,8 %) et de centre d'appel (20,9 %).

Dans l'optique où la reproductibilité de la démarche méthodologique dans divers contextes d'évaluation du rendement et entre deux échantillons distincts serait confirmée, cela pourrait représenter un premier levier dans la démonstration de la généralisation des résultats dans un contexte francophone québécois (Branch et Pennypacker, 2013; Mayo, 2021; O'Donohue, 2021).

4.3 Discussion des résultats

À la lumière des différents postulats proposés dans la présente thèse de doctorat, notre investigation empirique avait trois objectifs généraux. Les prochains paragraphes interprètent les résultats obtenus aux différentes hypothèses de recherche en lien avec chacun de ces objectifs.

4.3.1 Discussion des résultats obtenus en lien avec le premier objectif (hypothèses 1 à 4)

Le premier objectif de la thèse de doctorat était d'explorer l'incidence de l'environnement de rétroaction sur plusieurs critères d'efficacité du processus d'évaluation tels que les perceptions de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation du rendement.

À l'aide des coefficients de corrélation et de la régression hiérarchique, les hypothèses visent à déterminer l'ampleur des relations positives entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale des employés (hypothèse 1; étude 1 : confirmé, étude 2 : confirmé), la perception de justice distributive des employés (hypothèse 2; étude 1 : confirmé, étude 2 : non analysé), la perception de justice interpersonnelle des employés (hypothèse 3; étude 1 : confirmé, étude 2 : confirmé) ainsi que l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail (hypothèse 4; étude 2 : confirmé).

Les résultats de l'étude 1 et de l'étude 2 démontrent l'importance de l'environnement de rétroaction avec l'ensemble des dimensions de la perception de justice (procédurale, interpersonnelle et distributive) à l'égard de l'évaluation du rendement. Un superviseur peu crédible, qui possède peu de compétence dans la transmission de la rétroaction ou qui développe peu la marge de confiance auprès de son équipe de travail est prédisposé à générer une rétroaction inexacte ou un jugement erroné. La perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement est alors faible. À l'opposé, un environnement de rétroaction optimal encourage la transmission de la rétroaction dans un contexte interpersonnel sécuritaire et de gestion optimale des conséquences de la rétroaction. Cette approche de soutien inhérente à l'environnement de rétroaction favorise la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

Nos données empiriques sont conformes aux travaux récents sur les retombées positives de l'environnement de rétroaction sur la qualité de la relation superviseur/subordonné (Anseel et Lievens, 2007; Lonsdale, 2016; Peng, Jui-Chen et Lin, 2016; Steelman *et al.*, 2004), la satisfaction au travail (Anseel et Lievens, 2007; Rosen *et al.*, 2006; Sparr et Sonnentag, 2008b) et l'engagement affectif auprès de l'organisation (Norris-Watts et Levy, 2004; Rosen *et al.*, 2006). Plus précisément, l'environnement de rétroaction contribue positivement aux perceptions de justice procédurale et interpersonnelle (Selvarajan et Cloninger, 2012), à la motivation à améliorer son rendement (Roberson et Stewart, 2006) et à l'intention d'utiliser la rétroaction transmise par le superviseur (Steelman et Rutkowski, 2004, 2005). L'ensemble de ces données empiriques démontrent

l'importance de la responsabilité du superviseur en matière de rétroaction, de coaching et de développement des employés.

4.3.2 Discussion des résultats obtenus en lien avec le deuxième objectif (hypothèses 5 à 12)

Le deuxième objectif de la thèse de doctorat consistait à explorer les rôles médiateur et modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différents critères qualitatifs d'efficacité du processus d'évaluation du rendement.

Nous proposons le rôle médiateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (hypothèse 5; étude 1 : non confirmé, étude 2 : confirmé), la perception de justice distributive (hypothèse 6; étude 1 : confirmé, étude 2 : non analysé), la perception de justice interpersonnelle (hypothèse 7; étude 1 : non confirmé, étude 2 : confirmé) ainsi que l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation (hypothèse 8; étude 2 : confirmé). Des hypothèses ont aussi été émises quant au rôle modérateur de l'orientation vers la rétroaction dans le cadre de relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (hypothèse 9; étude 1 : non confirmé, étude 2 : confirmé), la perception de justice distributive (hypothèse 10; étude 1 : non confirmé, étude 2 : non analysé), la perception de justice interpersonnelle (hypothèse 11; étude 1 : non confirmé, étude 2 : confirmé) ainsi que l'intention des employés d'améliorer leur performance au travail au terme de la rencontre d'évaluation (hypothèse 12; étude 2 : non confirmé).

Nos résultats sont conformes aux études antérieures qui soulignent que l'environnement de rétroaction produit des résultats tangibles en matière d'attitudes positives au travail lorsque l'organisation valorise et gère correctement l'orientation vers la rétroaction des employés (Anseel et Lievens, 2007; Lonsdale, 2016; Norris-Watts et Levy, 2004; Peng, Jui-Chen et Lin, 2016; Rosen *et al.*, 2006; Sparr et Sonnentag, 2008b; Steelman *et al.*, 2004). Nos données empiriques apportent

un appui tangible au postulat théorique selon lequel un lien étroit existe entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction (London et Smither, 2002).

4.3.2.1 Médiation et modération en lien avec les perceptions de justice

Les données empiriques de la thèse de doctorat démontrent que l'interaction (environnement de rétroaction/orientation vers la rétroaction) contribue à expliquer entre 2 % et 3 % de la perception de justice procédurale et de la perception de justice interpersonnelle. Conformément aux résultats de Gabriel et ses collaborateurs (2014), nous croyons que nos données sur les effets d'interaction (environnement de rétroaction/orientation vers la rétroaction) apportent une contribution scientifique évidente ainsi qu'une retombée appréciable dans les milieux de travail. À l'opposé, les modèles de médiation mettant de l'avant les relations entre l'environnement de rétroaction et les différentes perceptions de justice avec comme variable médiatrice l'orientation vers la rétroaction produisent des résultats moins significatifs. Plus précisément, les effets indirects de l'orientation vers la rétroaction génèrent une variance expliquée inférieure à 1 % au moment de prédire les variables dépendantes associées aux diverses perceptions de justice (les indices v varient entre 0,001 et 0,004).

Contrairement à nos hypothèses de recherche, nos résultats révèlent un effet d'interaction de nature compensatoire et non additive (Cohen *et al.*, 2003). L'effet positif d'un environnement de rétroaction adéquat sur les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle est atténué lorsque l'orientation vers la rétroaction est importante. À l'opposé, lorsque l'orientation vers la rétroaction est relativement faible, l'environnement de rétroaction devient plus important au moment de prédire la perception de justice procédurale ainsi que la perception de justice interpersonnelle. Dans une telle interaction, les deux variables (environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction) se compensent l'une par rapport à l'autre. Nos résultats sont similaires à ceux obtenus par Ellison et ses collaborateurs : les gestionnaires ayant une faible orientation vers la rétroaction ont fait preuve d'une meilleure progression de leur efficacité de leader au sein d'un environnement de rétroaction fort, par rapport à ceux ayant une forte orientation vers la rétroaction.

Il est approprié de proposer une interprétation à l'effet d'interaction de nature compensatoire. Il semble qu'une forte orientation vers la rétroaction permette d'augmenter la capacité de l'employé à se développer sur le plan professionnel ainsi que de devenir plus réceptif au coaching de son superviseur (Drawbaugh *et al.*, 2021). Les employés possédant une forte orientation vers la rétroaction s'inscrivent également dans une orientation axée sur les apprentissages et sont déjà plus réceptifs à la rétroaction. Ils perçoivent la rétroaction comme étant utile puisqu'elle permet d'améliorer leur trajectoire professionnelle. De plus, ces employés avec une orientation axée vers la maîtrise des apprentissages sollicitent davantage la rétroaction (VandeWalle *et al.*, 2019). Dans un tel contexte, le rôle de l'environnement de rétroaction est potentiellement moins important.

Un effet d'interaction de nature compensatoire peut signifier qu'une faible orientation vers la rétroaction peut être palliée par un environnement très fort de rétroaction. Ainsi, la fréquence, la pertinence et la qualité de la rétroaction offerte par un superviseur crédible peuvent susciter des réactions positives chez l'employé au-delà de sa faible orientation vers la rétroaction. L'environnement de rétroaction permet à l'employé possédant une faible orientation vers la rétroaction d'avoir une meilleure réceptivité à la rétroaction offerte. Les comportements des gestionnaires dans un environnement de rétroaction adéquat contribuent à maintenir la confiance en soi des employés possédant une faible orientation vers la rétroaction (ex. : être à la hauteur ou anticiper un résultat positif de l'entrevue d'évaluation) ainsi que la résilience des employés (ex. : faire face aux retombées émotionnelles ainsi qu'aux conséquences de la rétroaction négative).

4.3.2.2 Médiation et modération en lien avec l'intention d'améliorer la performance au travail

Nos données empiriques démontrent la complexité de l'interaction entre l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction, de même que ses retombées sur les attitudes des employés. Cette interaction (modération) ne contribue pas à favoriser l'intention d'améliorer la performance au travail. La nature de cette relation est davantage séquentielle (médiation) selon nos résultats ($p = 0,005$). Ces résultats, significatifs mais avec une faible taille de l'effet, démontrent la

nécessité de recherches subséquentes sur le sujet afin de produire des bénéfices concrets pour les organisations.

4.3.3 Discussion des résultats obtenus en lien avec le troisième objectif (hypothèses 13 à 16)

Le troisième objectif était de vérifier le rôle médiateur des suggestions de développement professionnel offertes par le superviseur dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et les différentes mesures d'efficacité du processus d'évaluation.

Plus spécifiquement, les hypothèses visaient à déterminer le rôle médiateur des suggestions de développement professionnel dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (hypothèse 13; étude 2 : confirmé), la perception de justice distributive (hypothèse 14; étude 2 : non analysé), la perception de justice interpersonnelle (hypothèse 15; étude 2 : confirmé) ainsi que l'intention des employés à améliorer leur performance au travail (hypothèse 16; étude 2 : confirmé). Ces hypothèses ont été vérifiées sur le plan empirique après le retrait de la variable contrôle finalité développementale de l'évaluation du rendement (forte corrélation de $r = 0,61$ entre cette variable contrôle et la variable suggestions de développement professionnel). Les suggestions de développement en tant que variable médiatrice génèrent une portée intéressante dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice procédurale (explique 1% de la variance) ainsi que l'intention d'améliorer la performance au travail (explique 4% de la variance).

Nos résultats sont conformes aux réflexions théoriques de Steelman et ses collaborateurs (2019). L'environnement de rétroaction qui favorise un processus de coaching et des suggestions de développement professionnel augmente considérablement les attitudes positives des employés à l'égard du processus d'évaluation et de gestion du rendement. L'efficacité du coaching du superviseur est étroitement associée à sa capacité à mettre en avant des suggestions de développement professionnel et à gérer un processus optimal de rétroaction. Une rétroaction effectuée sur un ton de blâme, de procès, de réprobation ou de contrôle est nuisible aux perceptions

de justice procédurale et interpersonnelle à l'égard de l'évaluation du rendement ainsi qu'à l'intention du subordonné à améliorer sa performance au travail.

Les suggestions de développement professionnel proposées par le superviseur cèdent la responsabilité de l'apprentissage et du développement à l'employé. L'employé n'apprend pas passivement. Les suggestions de développement favorisent les conditions nécessaires à l'autonomie, à la relation superviseur/subordonné et à la compétence conformément aux postulats de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000). Par conséquent, les suggestions de développement professionnel encouragent la responsabilité personnelle pour le développement de la performance au travail et l'autodétermination. Les changements de comportement et de performance au travail peuvent être graduels selon la nature de la rétroaction informelle. Cette approche de soutien, de sollicitude ou de coaching du superviseur contribue donc à accroître les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle ainsi que l'intention d'améliorer la performance à la lumière des suggestions de développement professionnel orientées vers la réussite de l'employé.

4.4 Contributions théoriques et pratiques de l'étude principale

Notre investigation empirique contribue à la progression des connaissances scientifiques sur la gestion de la performance et la transmission de la rétroaction. Par ailleurs, elle offre des pistes d'intervention potentielles en matière d'implantation de l'environnement de rétroaction, de valorisation de l'orientation vers la rétroaction et d'utilisation de critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement mieux adaptés au milieu organisationnel, au-delà des mesures conventionnelles de précision des évaluations du rendement qui sont couramment utilisées.

4.5.1 Contributions théoriques

La recherche dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement s'est concentrée traditionnellement vers une approche psychométrique. Une telle trajectoire scientifique a contribué

à générer un fossé important entre la science et la pratique. Il y a eu peu d'études sur la façon d'améliorer les attitudes des employés à l'égard de la gestion de la performance. Notre étude tente d'établir le pont entre le contexte social de l'évaluation du rendement et la métaphore de la justice, conformément aux recommandations de Pichler (2019). Ce lien repose notamment sur l'exploration de la relation entre le gestionnaire et son employé dans le cadre de l'environnement de rétroaction ainsi que l'analyse de l'orientation vers la rétroaction.

Notre étude s'inscrit avantageusement dans la métaphore de la justice de Folger, Konovsky et Cropanzano (1992). En effet, notre investigation empirique distingue les objectifs de précision de l'évaluation des objectifs d'équité en matière d'évaluation du rendement. Elle insiste sur l'importance de la perception d'équité comme étant un objectif légitime de l'évaluation du rendement. L'évaluation du rendement doit viser l'équité, la dignité humaine et la valorisation individuelle. Au-delà de la crédibilité et de la précision des évaluations, la perception d'équité et l'intention des employés d'améliorer leur performance représentent donc des critères essentiels d'efficacité du processus d'évaluation du rendement.

Notre recherche contribue à mettre en évidence la pertinence et l'utilité de la rétroaction informelle et régulière à l'aide de l'environnement de rétroaction. Les employés désirent s'engager dans un processus d'autorégulation de la performance au travail par l'entremise d'une rétroaction régulière. Ils ne souhaitent pas faire face à des surprises ou à des remarques inattendues lors de la rencontre formelle d'évaluation (Elejalde-Ruiz, 2016; Pulakos *et al.*, 2015). Une rétroaction formelle et annuelle n'est plus suffisante dans un contexte organisationnel, considérant l'abondance de données disponibles concernant la performance au travail et l'instantanéité des communications maintenant possible (Buckingham et Goodall, 2015). La communauté scientifique et professionnelle doit dorénavant prioriser le processus de communication lors des différentes étapes d'évaluation du rendement plutôt que d'insister sur la mesure du rendement au travail.

Par ailleurs, très peu d'études ont exploré la structure multidimensionnelle de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction. La thèse de doctorat a permis la détermination partielle de la validité de construit de ces principales variables.

Une contribution théorique additionnelle de nos études empiriques repose sur une meilleure compréhension de l'incidence de l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et des suggestions de développement professionnel sur divers critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement tels que la perception de justice et l'intention de l'employé d'améliorer sa performance au travail. Ce dernier critère d'efficacité du processus d'évaluation est pertinent, mais peu utilisé selon Williams et Levy (2004). L'utilisation du critère d'intention d'améliorer la performance au travail ouvre la voie à l'application potentielle de la théorie de l'action raisonnée (La Barbera et Ajzen, 2021) dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement. Ce critère est déterminé par l'attitude positive de l'employé à l'égard de l'environnement de rétroaction, les normes subjectives (importance de la rétroaction dans l'organisation et approche de soutien au développement de l'employé) ainsi que la perception de contrôle comportemental (capacité à surmonter la rétroaction négative ou critique et à progresser sereinement au travail). Les suggestions de développement professionnel permettent non seulement d'accroître l'intention de répondre à la rétroaction, mais également de maintenir un contrôle comportemental sur la progression professionnelle (Peng et Chiu, 2010).

La principale contribution de notre recherche repose sur l'exploration des mécanismes de médiation et de modération dans le cadre des nombreuses relations entre l'environnement de rétroaction et les attitudes au travail. Une telle démarche de clarification est nécessaire afin de statuer sur la meilleure approche théorique à adopter. L'ensemble des données empiriques de la thèse de doctorat démontre que l'approche conceptuelle basée sur l'interaction entre la situation (environnement de rétroaction) et les personnes (orientation vers la rétroaction) représente la voie à adopter dans les prochaines études sur l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction afin de faire progresser les connaissances scientifiques ainsi que d'améliorer les attitudes à l'égard de l'évaluation et de la gestion du rendement. Par ailleurs, la thèse de doctorat

encourage la communauté scientifique à considérer l'environnement de rétroaction comme étant une variable lointaine (*distal factor*) susceptible d'influencer les attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation et de gestion du rendement conformément aux recommandations de Roberts et ses collaborateurs (2020).

4.5.2 Contributions pratiques

L'implantation d'un environnement de rétroaction dans un contexte psychologique de nature sécuritaire favorise une meilleure orientation vers la rétroaction ainsi qu'une intention chez les employés d'améliorer leur performance au travail. Les attitudes des employés en lien avec la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation, l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et l'intention d'améliorer la performance au travail constituent des leviers incontournables au maintien et à l'amélioration des pratiques d'évaluation et de gestion du rendement et, par conséquent, à l'amélioration des attitudes et des comportements au travail. Toutefois, la pratique n'est pas toujours cohérente avec les recommandations scientifiques. Par exemple, l'autoévaluation de l'employé représente une caractéristique de la justice procédurale puisqu'elle représente un canal d'expression lors du processus d'évaluation. Cependant, il est important de tenir compte de la variabilité de l'ouverture du gestionnaire à accueillir l'autoévaluation de l'employé pour potentiellement modifier la notation finale de l'évaluation officielle.

Les professionnels en ressources humaines ainsi que les gestionnaires ne doivent pas investir toutes leurs énergies ou des efforts colossaux dans l'élaboration d'un formulaire parfait d'évaluation du rendement ou dans un programme de formation qui vise systématiquement à éliminer les erreurs d'évaluation. Les acteurs organisationnels sont davantage préoccupés par l'incidence de l'environnement de rétroaction sur l'amélioration des attitudes et des résultats au travail. Si les praticiens désirent intégrer une approche psychométrique à l'exploration du contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement, nous recommandons d'appuyer les gestionnaires à bien identifier les employés possédant une performance supérieure aux attentes et les employés

possédant une performance considérée comme étant insatisfaisante. La majorité des employés produisent une performance honnête et convenable au travail. Il subsiste peu de différences individuelles en matière de performance au travail parmi les employés de la catégorie de performance satisfaisante (O'Boyle et Aguinis, 2012). Une telle réflexion sur la distribution de la performance au travail demeure un enjeu important et une controverse pour les scientifiques et les praticiens (Beck *et al.*, 2014). En outre, rappelons que les gestionnaires doivent surtout valoriser les pratiques gagnantes suivantes associées à un environnement de rétroaction favorable : 1) l'identification des zones de développement de l'employé ainsi que des suggestions de développement professionnel pour faciliter les apprentissages; 2) une rétroaction orientée davantage vers l'avenir; 3) le développement de la relation superviseur/subordonné sur le plan informel; 4) le développement des habiletés émotionnelles et de coaching du superviseur; 5) la sollicitation de la rétroaction sans conséquences négatives pour les employés (Levy *et al.*, 2015; Murphy, 2020).

Il est possible de dégager plusieurs retombées pratiques supplémentaires de nos données empiriques. Nos résultats appuient les réflexions de Pulakos et O'Leary (2011). Un environnement de rétroaction intégrant des interactions fréquentes entre les employés et leur gestionnaire contribue à des retombées positives. Le succès d'une telle approche de gestion requiert la réduction de l'intensification du travail des gestionnaires afin d'avoir la possibilité d'avoir des moments de qualité avec les employés. Plusieurs organisations modifient actuellement leurs différents systèmes d'évaluation et de gestion du rendement afin de valoriser davantage la rétroaction informelle et fréquente plutôt que de se limiter à une rencontre d'évaluation formelle et annuelle (Bort, 2016; Buckingham et Goodall, 2015; Cappelli et Tavis, 2016; Crush, 2015; Pulakos *et al.*, 2015). La transmission régulière de la rétroaction informelle contribue à favoriser les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle (Wang *et al.*, 2015).

En plus d'accroître la fréquence de la rétroaction informelle, il est important d'outiller les superviseurs à transmettre de la rétroaction de qualité (Levy *et al.*, 2017). La rétroaction bienveillante lors d'une interaction respectueuse entre le superviseur et l'employé contribue à

produire l'intention chez l'employé de modifier positivement la trajectoire de sa performance au travail en fonction des attentes du superviseur (Van den Bos *et al.*, 1998). Les cadres supérieurs doivent adopter un rôle de modèle auprès des superviseurs de premier niveau ainsi que valoriser l'environnement de rétroaction. Un environnement de rétroaction valorisant l'apprentissage et le droit à l'erreur encourage les employés à solliciter la rétroaction sans conséquence négative dans un environnement de travail sécuritaire sur le plan psychologique. Van der Rijt et ses collaborateurs (2012) démontrent qu'un environnement de travail qui met de l'avant l'apprentissage continu influence positivement les attitudes au travail des employés. Un environnement de travail soutenant l'apprentissage encourage donc une rétroaction constructive orientée vers la réussite des employés et la volonté de se surpasser au travail, et ce, sans nuire au bien-être au travail (Tayfur, 2012).

Plusieurs superviseurs évitent de transmettre de la rétroaction négative ou constructive (Moss et Sanchez, 2004). Un tel environnement de rétroaction favorise la transmission de cette information sensible par l'entremise de suggestions de développement professionnel orientées vers l'avenir. La rétroaction négative est alors transformée en objectifs d'apprentissage dans le cadre de l'amélioration de la performance au travail (Gregory *et al.*, 2008; Smither et Walker, 2004). Le développement des habiletés des gestionnaires en matière de gestion de la rétroaction peut permettre l'implantation d'un environnement de rétroaction. Les gestionnaires doivent posséder les compétences interpersonnelles nécessaires pour composer efficacement avec les situations difficiles en matière d'évaluation et de gestion du rendement (Bernardin et Villanova, 2005). La formation des superviseurs représente donc une avenue intéressante. La documentation scientifique démontre que l'incidence de la rétroaction négative peut être atténuée par la crédibilité du superviseur, la rétroaction ayant comme objectif l'apprentissage et la délicatesse de la transmission de la rétroaction (Steelman et Rutkowski, 2004). La technique de résolution positive des problèmes telle que l'investigation appréciative (*appreciative inquiry*) permet au superviseur de questionner l'employé sur les retombées positives de la rétroaction négative ou critique sur sa progression professionnelle (Cooperrider *et al.*, 2003). Parmi les questions possibles à poser aux employés, on retrouve notamment : « Quels sont les bénéfices possibles si tu t'engages à développer cet aspect de ton travail ? » ou « Quelles sont tes ressources personnelles, tes qualités ou tes forces qui te

permettent d'améliorer tel aspect de ton travail? ». Le coaching auprès des employés, la gestion positive de la rétroaction ainsi que la gestion positive de la carrière des employés constituent des compétences essentielles à maîtriser par les leaders (Baker *et al.*, 2013). Ces approches de gestion contribuent à accroître la perception de justice à l'égard de l'évaluation et de la gestion du rendement (DeNisi et Pritchard, 2006).

Enfin, notre investigation empirique souligne l'importance de tenir compte des différences individuelles lors de la réception de la rétroaction. La valorisation de l'orientation vers la rétroaction permet de responsabiliser les employés à l'égard de la gestion de leur performance au travail (Chaleff, 2009). De surcroît, l'orientation vers la rétroaction favorise une démarche d'introspection et d'autorégulation de la performance au travail. Les praticiens peuvent simultanément tenir compte de l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction pour favoriser les retombées positives.

4.6 Limites de l'étude

Au-delà des atouts et des contributions tangibles de notre investigation empirique, il est pertinent de mettre en évidence plusieurs limites auxquelles a été confronté notre devis de recherche sur les plans conceptuel et méthodologique.

Sur le plan conceptuel, on dénote que les attitudes des employés à l'égard de l'environnement de rétroaction sont orientées vers une appréciation individuelle à l'égard du contexte informel et régulier de la rétroaction au travail. Il est judicieux de réviser partiellement la mesure de la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement au moment de l'exploration du lien entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice. En effet, les énoncés d'une mesure ultérieure de la perception de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement doivent prendre davantage en considération les caractéristiques du processus de rétroaction informelle (les interactions informelles avec le superviseur lors de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction informelle et le contexte de travail qui encourage la rétroaction informelle). Une telle mesure

potentielle va au-delà d'une appréciation traditionnelle du processus formel d'évaluation du rendement.

Par ailleurs, il est important de clarifier les distinctions conceptuelles et opérationnelles (validité de construit) entre la culture de rétroaction, le climat de rétroaction et l'environnement de rétroaction. Ces trois concepts possèdent des caractéristiques distinctes. Une culture organisationnelle est constituée d'un système de valeurs, de croyances et d'artéfacts qui définit les modes d'interaction formelle et informelle ainsi que les comportements valorisés (Schein, 2004). Baker et ses collaborateurs (2013) définissent notamment la culture de rétroaction comme étant l'ensemble des pratiques organisationnelles qui mettent l'emphase sur l'importance de la rétroaction et le soutien du superviseur. Les auteurs formulent quelques recommandations afin d'appuyer la culture de rétroaction : 1) la promotion de l'apprentissage; 2) le climat de confiance entre les superviseurs et les employés; 3) le dialogue entre les superviseurs et les subordonnés s'appuyant sur des pratiques de coaching ou de facilitation; 4) l'application d'un plan d'action dans la réussite professionnelle des employés. Toutefois, Baker et ses collaborateurs (2013) élaborent peu sur les valeurs, les postulats ou les artéfacts qui devraient définir une culture organisationnelle (Schein, 2004). Schneider et Ledford (2020) définissent le climat de rétroaction comme étant une configuration de pratiques et de procédures qui soulignent l'importance d'une rétroaction honnête. L'allocation des ressources organisationnelles pour la formation des superviseurs et des employés en matière de transmission de la rétroaction, le développement d'une approche de modèle parmi les superviseurs lors de la gestion de la rétroaction ainsi que la distribution de récompenses afin d'appuyer un processus optimal de rétroaction représentent quelques pratiques pertinentes associées au climat de rétroaction. L'appréciation du climat de rétroaction est collective plutôt qu'individuelle. Elle s'applique essentiellement à une équipe de travail, à un département ou à une unité d'affaires. Il n'est pas rare d'observer différents climats de rétroaction à l'intérieur d'une organisation de grande taille. En ce qui concerne l'environnement de rétroaction, Steelman, Levy et Snell (2004) se concentrent sur une appréciation individuelle à l'égard du contexte informel et régulier de la rétroaction au travail dans le cadre de la relation dyadique superviseur/subordonné. Il peut s'avérer utile de vérifier la pertinence d'appliquer les indices d'agrégation du climat

organisationnel à l'exploration de l'environnement de rétroaction (Schneider *et al.*, 2017) ainsi que de clarifier les différents niveaux d'analyse lors de l'étude de l'environnement de rétroaction.

Sur le plan méthodologique, quelques limites ont été identifiées dans notre étude. L'échantillon est composé de répondants issus d'une variété d'entreprises dont les climats organisationnels diffèrent. Or, un échantillon comptant une multitude d'organisations augmente la généralisation des données empiriques. De même, les caractéristiques de la culture organisationnelle dans chaque entreprise peuvent influencer la nature des relations entre les variables. Par exemple, dans les organisations possédant une forte distance hiérarchique, les gestionnaires ont une autorité importante. Les employés participent peu à la prise de décision. Nous recommandons donc des études supplémentaires afin de vérifier la reproductibilité des résultats empiriques au sein d'une seule et même organisation.

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. Conformément aux recommandations de Spector (2019), l'étude constitue un point de départ afin d'explorer les mécanismes psychologiques fondés sur la médiation et la modération qui déterminent les liens entre l'environnement de rétroaction, l'orientation vers la rétroaction, les attitudes des employés à l'égard du processus d'évaluation (perceptions de justice) et l'intention d'améliorer la performance au travail. Les études additionnelles sur les facteurs prédictifs de l'environnement de rétroaction pourraient permettre de configurer des devis de nature longitudinale. Cette démarche pourrait amener à mieux comprendre comment l'environnement de rétroaction produit les différents attitudes et comportements au travail. Il est également possible que les attitudes ainsi que les comportements positifs associés à un processus bienveillant d'évaluation et de gestion du rendement influencent l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction selon la boucle de rétroaction du modèle de London et Smither (2002). Par ailleurs, l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction varient probablement dans le temps. Les expériences émotionnelles de nature positive à l'égard du processus de rétroaction peuvent accroître l'orientation vers la rétroaction et les attitudes favorables à l'égard de l'environnement de

rétroaction. À l'aide d'un devis longitudinal, il serait possible de vérifier dans quelle mesure les superviseurs possédant une approche bienveillante sont capables de transmettre davantage une rétroaction critique dans un environnement de rétroaction favorable. La réception d'une rétroaction critique dans un tel contexte d'environnement de rétroaction est susceptible d'encourager l'orientation vers la rétroaction et la volonté de l'employé d'améliorer son rendement au travail ou ses attitudes au travail (Young *et al.*, 2017).

Pour l'ensemble des analyses, seule la finalité développementale de l'évaluation de rendement a été pris en compte. Ce choix de variable contrôle a été fait compte tenu du fait que les variables d'intérêt de la thèse portent sur la transmission et la réception de la rétroaction dans un but d'amélioration et de développement de l'employé (Bernerth et Aguinis, 2016). La finalité administrative de l'évaluation de rendement n'a pas été prise en compte, mais elle aurait pu être intégrée aux analyses. Elle aurait pu influencer les relations examinées dans la thèse, particulièrement en lien avec les variables de perceptions de justice. Par exemple, il est possible d'observer un lien logique entre la finalité administrative qui tient compte des bonis ou des possibilités de promotion et la justice distributive qui réfère aux contributions en lien avec les efforts fournis au travail.

Nous n'avons pas examiné l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les attitudes, les comportements et la performance au travail des employés lorsque la rétroaction est transmise par des collègues de travail. Étant donné que la collaboration et la mobilisation des employés sont très importantes au sein des organisations, il serait avantageux, voire nécessaire, de pousser plus loin la recherche en explorant la perspective des collègues de travail lors du processus de rétroaction.

Dans le cadre de la présente thèse de doctorat, l'analyse de l'environnement de rétroaction s'appuie fondamentalement sur la relation superviseur/subordonné conformément aux recommandations de Steelman, Levy et Snell (2004) : « *The feedback environment refers to the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and coworker-coworker feedback processes rather than to the formal performance appraisal feedback session* » (p. 166). Nous encourageons l'exploration de

l'environnement de rétroaction selon plusieurs niveaux d'analyse (équipe de travail et niveau organisationnel ou corporatif). Sur le plan conceptuel, l'environnement de rétroaction fait surtout référence au niveau dyadique de la relation superviseur/subordonné. On peut se demander dans quelle mesure l'environnement de rétroaction pourrait en fait être un outil de diagnostic de la relation superviseur/subordonné lors du processus de rétroaction ou un indicateur de la qualité de la relation superviseur/subordonné.

Malgré nos résultats empiriques généralement favorables, la démarche empirique s'appuie essentiellement sur une approche centrée sur l'analyse des variables (*variable-centered approaches*). L'attitude favorable ou défavorable à l'égard de l'environnement de rétroaction est mesurée à l'aide d'un score composite. Une telle façon de faire présume que les participants ont une appréciation relativement homogène à l'égard de l'ensemble des dimensions. Il est possible de retracer différents profils d'employés à l'égard de l'environnement de rétroaction (Dahling *et al.*, 2017). Le profil des participants peut varier selon la nature des dimensions. Par exemple, les participants peuvent qualifier l'environnement de rétroaction comme étant favorable bien que la dimension rétroaction défavorable soit jugée de façon négative. Il est possible que cette dimension ne génère pas de préjudice auprès des participants dans un environnement de rétroaction favorable par rapport à un environnement de rétroaction défavorable.

Dans un autre ordre d'idées, la détermination des construits multidimensionnels a permis d'observer une faible ampleur de la variance incrémentielle de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction par rapport à quelques dimensions respectives. Il serait souhaitable de réaliser des études de reproductibilité afin de vérifier la viabilité des modèles de mesure et, le cas échéant, de purifier la conceptualisation de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction ou de réévaluer la nature des mesures réflexives ou formatives (Artner *et al.*, 2021).

L'usage de mesures autorapportées peut favoriser un problème de variance commune entre les méthodes (Brannick *et al.*, 2010). Les recherches ultérieures pourraient utiliser des sources

additionnelles, telles que les superviseurs, pour apprécier l'intention de leurs employés à utiliser la rétroaction. Aussi, les collègues de travail pourraient mesurer la nature de l'environnement de rétroaction. Malgré les difficultés potentielles associées aux mesures autorapportées, elles sont courantes et pertinentes dans la détermination des attitudes parmi les employés. L'application des recommandations méthodologiques fondées sur la séparation temporelle des variables indépendantes, médiatrices et des variables dépendantes a été la meilleure option pour notre devis de recherche afin d'atténuer le biais de variance commune (Brannick *et al.*, 2010). Toutefois, les mesures autorapportées peuvent générer de la désirabilité sociale. En effet, les thématiques associées à la rétroaction ainsi qu'à l'évaluation et la gestion du rendement sont sensibles et comportent une forte dimension émotionnelle. L'intention d'améliorer la performance au travail et l'orientation vers la rétroaction sont ainsi propices au biais de désirabilité sociale. De façon plus détaillée, la gestion des impressions permet aux répondants de se présenter favorablement lorsqu'ils répondent aux questionnaires. L'intégration d'une échelle de désirabilité sociale à nos questionnaires peut vraisemblablement remédier à ce problème. Cependant, la longueur des questionnaires ne permet pas une telle option. Mentionnons qu'un questionnaire plus long contribuerait à réduire l'intérêt des participants (Bowling *et al.*, 2021).

Dans l'optique de réduire la variance commune entre les méthodes, une séparation temporelle a été effectuée entre les variables indépendantes et dépendantes (Podsakoff *et al.*, 2003). Cependant, un changement méthodologique peut potentiellement avoir influencé les résultats. L'orientation vers la rétroaction a été mesurée en T2 lors de la première étude et en T1 lors de la deuxième étude. Il est pertinent de souligner la possibilité d'un effet d'amorçage (*item priming effect*) entre les deux études de la thèse de doctorat. Podsakoff et ses collaborateurs (2003) définissent cette caractéristique comme étant l'incidence de l'ordre ou du positionnement des variables modératrices/médiatrices, des variables indépendantes et des variables dépendantes sur la trajectoire des réponses d'une étude à l'autre. Sur le plan cognitif, la modification de l'ordre des variables d'un questionnaire est susceptible de générer la saillance de certaines variables par rapport à d'autres. La taille de l'effet de plusieurs relations statistiques peut alors s'avérer différente. Nous avons comparé la taille de l'effet des corrélations entre les variables pertinentes

en fonction des deux études de la thèse de doctorat. Peu importe l'ordre ou le positionnement des variables dans chacun des questionnaires de nos deux études, l'exploration des corrélations entre l'orientation vers la rétroaction et les différentes variables révèle une taille modérée de l'effet (étude 1 : $r = 0,26$ avec justice procédurale, $r = 0,30$ avec justice distributive, $r = 0,25$ avec justice interpersonnelle et $r = 0,31$ avec environnement de rétroaction; étude 2 : $r = 0,41$ avec justice procédurale, $r = 0,38$ avec justice distributive, $r = 0,39$ avec justice interpersonnelle et $r = 0,40$ avec environnement de rétroaction). De plus, les analyses factorielles confirmatoires génèrent des structures factorielles avec des dimensions semblables d'une étude à l'autre (à l'exception du retrait de la perception de justice distributive attribuable à une forte multicollinéarité avec les variables de l'étude 2). L'orientation vers la rétroaction est conceptualisée comme un quasi-trait, donc vraisemblablement assez stable dans le temps (DeShon et Gillespie, 2005). Néanmoins, il est pertinent de se demander si le moment de la mesure a pu avoir une influence sur les résultats (après la rencontre d'évaluation de rendement pour l'étude 1 et avant la rencontre d'évaluation pour l'étude 2). De même, notons que l'orientation vers la rétroaction a été mesurée en même temps que la variable indépendante environnement de rétroaction lors de l'étude 2.

De plus, le biais des non-répondants peut constituer une autre limite dans notre étude. En effet, plusieurs participants n'ont pas procédé à la passation du second questionnaire. La collecte des données n'a pas permis de retracer les caractéristiques des non-répondants afin de les comparer avec les caractéristiques des participants qui ont entièrement répondu aux deux questionnaires de chaque étude.

Plusieurs énoncés et dimensions de l'orientation vers la rétroaction suggèrent un besoin de révision ultérieure. La dimension associée à la responsabilité d'agir à la lumière de la rétroaction génère quelques difficultés sur le plan de la mesure. Dans le cadre de nos deux études empiriques, les analyses factorielles confirmatoires ont contribué à retirer de nombreux énoncés de l'orientation vers la rétroaction, compte tenu de l'ampleur des erreurs de mesure associée à ces énoncés. Il est peu probable que ces erreurs de mesure soient attribuables à une mauvaise traduction francophone de l'orientation vers la rétroaction. Une analyse minutieuse des résultats attribuables aux analyses

factorielles confirmatoires dans plusieurs articles scientifiques et thèses de doctorat (Lilford *et al.*, 2014; Linderbaum, 2006; Linderbaum et Levy, 2010; Whitaker, 2007) révèle les mêmes difficultés psychométriques avec la version originale anglophone de l'orientation vers la rétroaction. Dans certains cas, les auteurs ont éliminé la dimension de la responsabilité d'agir à la lumière de la rétroaction. Les études ultérieures devraient réviser la structure factorielle de l'orientation vers la rétroaction ou alors raffiner l'échelle de mesure.

La dernière limite que nous avons identifiée repose sur la forte amplitude des corrélations parmi les diverses dimensions associées aux perceptions de justice. La méta-analyse de Rupp et ses collègues (2017) souligne que la mesure de Colquitt (2001) est la plus utilisée dans la littérature depuis 2003 (dans plus de 94 % des articles scientifiques dans le secteur de la psychologie du travail et des organisations ainsi que de la gestion des ressources humaines). La méta-analyse de Colquitt et ses collègues (2013) retrace des corrélations modérées à fortes parmi les diverses dimensions de la perception de justice. Les données empiriques démontrent des corrélations corrigées de 0,61 entre les perceptions de justice procédurale et de justice distributive (184 études, $n = 67\,956$), 0,59 entre les perceptions de justice procédurale et de justice interpersonnelle (67 études, $n = 23\,069$) et 0,43 entre les perceptions de justice distributive et de justice interpersonnelle (46 études, $n = 13\,516$). Rupp et ses collègues (2017) soulignent que les fortes corrélations entre les différentes dimensions de la perception de justice sont courantes. Les études antérieures n'ont pas suffisamment exploré la possibilité de corrélations illusoire qui peuvent se produire lorsque les participants infèrent une forte association entre les dimensions de la mesure de perception de justice, alors qu'il ne devrait pas subsister de fortes relations entre les dimensions sur le plan théorique (Bott, Kellen et Klauer, 2021; MacDonald, 2000). La théorie heuristique en matière de justice (*fairness heuristic theory*) contribue à expliquer partiellement les fortes corrélations entre les dimensions de la mesure (Ambrose, Wo et Griffith, 2015; Lind, Kray et Thompson, 2001). Les réponses des participants en milieu organisationnel pourraient davantage s'apparenter à un construit global de la perception de justice qu'à une appréciation minutieuse des dimensions de la perception de justice telle que recommandée par la communauté scientifique. Nous ne pouvons pas d'emblée présumer de la distinction des dimensions de la perception de justice en milieu

organisationnel (Le et Pan, 2021; Martinez-Tur, Moliner et Maniezki, 2021). D'ailleurs, il existe de très fortes corrélations variant de 0,82 à 0,95 entre les différentes dimensions de justice associées à la mesure de Colquitt (2001) et la mesure globale de justice d'Ambrose et Schminke (2009) (Le et Pan, 2021). Il est donc possible que les dimensions soient objectivement distinctes sur le plan théorique. Cependant, les employés en milieu de travail traitent plutôt la perception de justice selon une approche holistique.

4.7 Voies de recherche futures

Plusieurs avenues de recherche s'avèrent fructueuses. Néanmoins, dans les contributions pratiques énoncées en lien avec nos études, nous soutenons que des programmes pourraient s'adresser aux superviseurs afin de promouvoir des comportements favorisant la transmission constante de rétroaction de qualité. On peut alors se demander si les employés et les superviseurs perçoivent de manière similaire l'environnement de rétroaction. Il serait pertinent de s'intéresser à la convergence des perceptions et à l'impact de celles-ci sur les attitudes et les comportements des employés par des techniques de régression polynomiales.

Par ailleurs, notre recherche se concentre sur la caractéristique individuelle de l'orientation vers la rétroaction. Il serait approprié d'explorer l'incidence d'autres variables individuelles telles que le style d'orientation des buts, l'estime de soi ou les traits de personnalité sur attitudes en lien avec le processus de rétroaction (Dweck, 1986). Corwin, Simon et Rosen (2019) identifient de nombreuses données contradictoires à ce sujet. Il serait important de poursuivre l'expérimentation dans ce secteur d'investigation. Il pourrait également s'avérer fructueux d'analyser les réactions émotionnelles ainsi que les traits des superviseurs lors du processus de rétroaction. Par exemple, les superviseurs très empathiques ou agréables sont prédisposés à ressentir de la détresse et à faire preuve d'une faible attention au travail après la transmission d'une rétroaction négative à des employés (Simon *et al.*, 2021). Il serait important d'accompagner ces superviseurs à mieux gérer les conséquences de la rétroaction défavorable.

L'exploration des conséquences de l'environnement de rétroaction et de l'orientation vers la rétroaction sur les émotions des employés à l'aide de la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) constitue à notre avis une avenue de recherche prioritaire, considérant que chaque employé réagit avec émotion face à la réception de la rétroaction. Ces réactions émotionnelles ont une incidence directe sur les attitudes et les comportements des employés lors du processus d'évaluation et de gestion du rendement. À ce jour, les études dans ce champ d'investigation demeurent rares (Alam et Singh, 2021), bien que l'on puisse attester de leur pertinence évidente.

Les études soulignent que la rétroaction critique ou négative menace potentiellement l'estime de soi et l'ego des employés (Young *et al.*, 2017). Une telle approche peut générer une attitude négative de l'employé ou un conflit interpersonnel avec le superviseur. Dans un tel contexte, il est difficile de mener une discussion qui soit mutuellement constructive. En effet, les commentaires négatifs menacent l'estime de soi des employés, ce qui cause des émotions négatives chez l'employé et, par conséquent, une diminution possible du rendement au travail. Les émotions négatives des employés interfèrent avec l'acceptation de la rétroaction et les suggestions de développement professionnel. Il serait bénéfique de déterminer dans quelle mesure la régulation et la gestion des émotions constituent une dimension pertinente dans la configuration du construit multidimensionnel environnement de rétroaction et orientation vers la rétroaction. L'implantation d'un environnement de rétroaction sécuritaire sur le plan psychologique dépend notamment de la compétence des superviseurs à gérer ses émotions et celles des employés. Le superviseur doit également posséder la capacité à lire les signaux non verbaux associés aux différentes émotions de l'employé lors de l'évaluation du rendement. De même, l'orientation vers la rétroaction exige vraisemblablement une régulation préalable des émotions négatives pour être en mesure de développer une réceptivité à l'égard à la rétroaction et de se concentrer sur la discussion concernant l'amélioration de la performance au travail.

La qualité de la relation superviseur/subordonné (*LMX* : *leader member exchange*) repose notamment sur la volonté de chaque partie de contribuer à la relation et de l'entretenir. La qualité

de la relation superviseur/subordonné peut se modifier après la transmission de la rétroaction. La perception de justice à l'égard de l'évaluation, la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement, l'intention d'améliorer son rendement au travail et l'utilité de la gestion du rendement sont faibles lorsque le superviseur ne favorise pas l'expression ou la participation de l'employé dans la trajectoire de la notation de l'évaluation (Elicker *et al.*, 2006; Pichler, 2012). Il serait pertinent d'intégrer davantage la théorie de l'échange leader-membre (LMX) ainsi que les diverses approches du leadership à la documentation scientifique portant sur l'évaluation et la gestion du rendement (Tseng et Levy, 2019).

Le leadership s'apparente à un processus social d'influence sur les employés tandis que le rôle de gestion implique généralement un pouvoir hiérarchique ainsi que des responsabilités managériales. Nous sommes d'avis que l'évaluation et la gestion du rendement doivent aller au-delà d'une tâche managériale. Ce sont fondamentalement des processus d'influence positive, de soutien et d'accompagnement visant à valoriser la performance au travail. L'environnement de rétroaction encourage le leadership et les dimensions interpersonnelles dans la relation entre l'employé et son gestionnaire. La nature de cette relation peut également configurer la nature de l'orientation vers la rétroaction. Les études ultérieures pourraient explorer l'interaction entre la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné, l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction afin d'identifier les attitudes et les comportements des employés avant, pendant et après le processus d'évaluation. Par ailleurs, des études additionnelles sont requises afin de déterminer dans quelle mesure il subsiste un chevauchement important entre l'environnement de rétroaction et les construits fondés sur la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) et les comportements de coaching. Par exemple, Gregory et Levy (2011) observent des corrélations importantes entre l'environnement de rétroaction et une mesure de la qualité du coaching ainsi qu'entre l'environnement de rétroaction et la marge de confiance entre le superviseur et le subordonné.

La documentation scientifique met en évidence que la rétroaction orientée vers le futur et non limitée à l'appréciation des comportements passés constitue une composante essentielle du

coaching. Gregory, Levy et Jeffers (2008) soulignent que le processus de coaching et le rôle de facilitateur du superviseur s'inscrivent dans une activité de développement des employés afin de soutenir, de valoriser et d'améliorer la performance des employés. Une telle approche vise également à renforcer les compétences des employés à progresser vers des défis futurs. Les gestionnaires ne se contentent pas de procéder à une évaluation annuelle. Ils offrent des occasions d'apprentissage, de reconnaissance et de soutien au développement du potentiel des employés. Il serait pertinent de vérifier dans quelle mesure les employés développent leur orientation vers la rétroaction selon les comportements de coaching de leur superviseur (Gregory et Levy, 2012).

La documentation scientifique postule aussi que l'environnement de rétroaction produit des bénéfices équivalents pour l'ensemble des employés. Un environnement de rétroaction favorable est avantageux pour les employés possédant une orientation axée sur la maîtrise des apprentissages. Les dispositions personnelles des employés peuvent toutefois atténuer les retombées positives d'un environnement de rétroaction favorable. Par exemple, certains employés présentent une faible volonté à obtenir, à traiter et à utiliser la rétroaction. L'orientation vers la rétroaction peut vraisemblablement modérer la relation entre l'environnement de rétroaction et les résultats au travail (Gabriel *et al.*, 2014). Les employés ayant une faible orientation vers la rétroaction sont plus sensibles aux variations de l'environnement de rétroaction, ce qui affecte leur perception de justice à l'égard de leur évaluation. Des études supplémentaires seraient souhaitables afin d'explorer l'ensemble des retombées de l'orientation vers la rétroaction lors du processus de gestion du rendement. En effet, l'orientation vers la 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 serait important de déterminer la portée de l'orientation vers la rétroaction lorsque la rétroaction est transmise par des collègues de travail. Des études supplémentaires seraient aussi nécessaires afin de déterminer les variables qui limitent ou augmentent l'efficacité de l'environnement de rétroaction, en plus de l'orientation vers la rétroaction. Il serait également pertinent de vérifier dans quelle mesure la formation des superviseurs influence positivement l'environnement de rétroaction.

Déterminer dans quelle mesure un système de rétroaction multisource produit des bénéfices sur l'environnement de rétroaction et explorer comment les nombreux échanges de rétroaction entre les employés, les clients internes et les superviseurs contribuent à développer un environnement favorable de rétroaction serait également une avenue de recherche à considérer.

Mentionnons aussi que Plunier, Boudrias et Savoie (2013) ont élaboré une mesure d'appropriation cognitive de la rétroaction dans un contexte d'évaluation du potentiel. Les auteurs définissent l'appropriation cognitive de la rétroaction comme étant le degré auquel le candidat intègre la rétroaction à sa façon de se percevoir. Les auteurs soulignent qu'une telle mesure pourrait être utilisée dans le secteur de l'évaluation et de la gestion du rendement. L'employé doit porter attention au message de son superviseur, y être intéressé, le comprendre, l'évaluer en fonction de ses retombées sur sa progression professionnelle, l'accepter et, le cas échéant, planifier l'action à prendre, agir et consolider l'apprentissage. Boudrias, Bernaud et Plunier (2014) ainsi qu'Anseel et ses collaborateurs (2015) recommandent des études de validation discriminante entre la mesure d'appropriation cognitive de la rétroaction, l'orientation vers la rétroaction et les comportements de sollicitation de rétroaction (*feedback-seeking behavior*).

Par ailleurs, les superviseurs peuvent valoriser l'implantation des comportements de sollicitation de la rétroaction dans le cadre d'un environnement favorable de rétroaction auprès des subordonnés à des fins de développement professionnel. Les employés peuvent tenter d'obtenir des informations sur leur performance en sollicitant les commentaires de leur superviseur ou de leurs collègues de travail. Ils peuvent également comparer leur propre performance à celle des différents membres de l'équipe de travail. Toutefois, l'environnement de rétroaction ne permet pas nécessairement de mettre en évidence la quantité d'efforts que les employés déploient pour solliciter de la rétroaction. Il est possible que la sollicitation de la rétroaction soit tributaire de l'estime de soi, de la gestion des impressions ou des objectifs d'orientation de l'employé (orientation axée sur la maîtrise des apprentissages, orientation axée sur la performance et orientation axée sur l'évitement). Les retombées positives de l'environnement de rétroaction seront très limitées si le coût de la sollicitation de la rétroaction s'avère important (atteinte à l'image de soi ou à l'ego). Des études

supplémentaires seraient nécessaires afin de bien comprendre la dynamique entre l'environnement de rétroaction et la sollicitation de la rétroaction. Nous croyons que la variable sollicitation spontanée et informelle à l'égard de la rétroaction représente l'un des meilleurs indicateurs d'efficacité d'un environnement de rétroaction sécuritaire sur le plan psychologique (gestion convenable des conséquences de l'évaluation et volonté d'appuyer les apprentissages des subordonnés plutôt que de se concentrer sur l'identification des erreurs) (Sully de Luque *et al.*, 2019).

4.8 Conclusion

Depuis les années 1920, le thème de l'évaluation et de la gestion de la performance représente un champ d'investigation important en psychologie du travail et des organisations, compte tenu de ses retombées sur une multitude de décisions en gestion des ressources humaines (Murphy et Cleveland, 1995). Toutefois, la documentation scientifique ainsi que les praticiens constatent que les pratiques actuelles en matière d'évaluation et de gestion du rendement ne favorisent pas toujours des attitudes positives ni un engagement supérieur ou une meilleure performance au travail (Claus et Briscoe, 2009; Maley et Kramer, 2014). L'efficacité des systèmes de gestion du rendement est douteuse (Chiang et Birtch, 2010; Claus et Briscoe, 2009; Levy et Williams, 2004; Tuytens et Devos, 2012). Dans un sondage auquel ont répondu 800 professionnels en gestion des ressources humaines, 40 % des répondants ont indiqué qu'ils ne croyaient pas à la valeur ajoutée des évaluations du rendement, considérant l'insatisfaction généralisée des usagers (Globoforce, 2016). Notre recherche s'inscrit dans une profonde révision théorique des modèles actuels en matière de gestion du rendement et de rétroaction. La présente thèse de doctorat encourage également une démarche de changement dans les pratiques organisationnelles.

Nos études empiriques proposent l'implantation d'un environnement de rétroaction bienveillant, la valorisation de l'orientation vers la rétroaction, un processus de rétroaction davantage orienté vers la détermination d'objectifs d'apprentissage au travail et une démarche de sollicitation de la rétroaction dans un contexte psychologique sécuritaire. Par ailleurs, nous encourageons la

rétroaction informelle et régulière plutôt que de se limiter à l'évaluation formelle de la performance.

Les résultats de la thèse de doctorat démontrent que l'environnement de rétroaction et l'orientation vers la rétroaction contribuent à accroître l'efficacité du processus d'évaluation du rendement, laquelle est notamment mesurée par la perception de justice et l'intention d'améliorer la performance au travail. L'environnement de rétroaction encourage également les superviseurs à se développer sur le plan des habiletés de coaching afin d'accroître l'orientation vers la rétroaction. Une telle approche est nécessaire afin d'augmenter l'imputabilité des employés à utiliser les suggestions de développement professionnel. Tandis que ces pratiques de gestion du rendement et de rétroaction peuvent constituer un avantage concurrentiel pour l'organisation, l'implantation d'un environnement de rétroaction adéquat exige un changement de valeurs organisationnelles et de comportements des superviseurs en matière de transmission de la rétroaction informelle. Une telle transformation ne peut se produire de façon instantanée. Il ne suffit pas de mentionner aux superviseurs de faire mieux en matière de gestion de la rétroaction. L'organisation doit accorder du temps aux gestionnaires pour s'investir dans la transmission de la rétroaction informelle et le développement des employés. Les cadres supérieurs doivent agir en tant que modèle en matière de gestion de la rétroaction. Il est important de procéder à l'embauche des gestionnaires ou à l'octroi de promotions en s'assurant de vérifier leur niveau de maîtrise en ce qui a trait aux compétences associées à la gestion de la rétroaction. Enfin, il peut s'avérer avantageux de récompenser les gestionnaires qui mettent en œuvre un processus optimal de rétroaction auprès des employés.

Les gestionnaires ont un choix stratégique à faire lorsqu'ils effectuent des évaluations de rendement. Ils peuvent formuler des évaluations précises, sévères et brutales. Ce n'est pas nécessairement une bonne idée. Il y a de bonnes raisons de croire que les évaluations sévères risquent davantage de nuire à l'environnement de rétroaction et à l'orientation vers la rétroaction des employés que de produire un ajustement d'attitudes ou de comportements chez un employé. L'évaluation et la gestion du rendement s'inscrivent dans un processus de motivation et de communication. Les superviseurs doivent adopter une approche de sollicitude. Ils doivent faire

preuve de prudence et de jugement en pondérant les avantages et les inconvénients des évaluations indulgentes. Les évaluations 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 dans le processus de développement des leaders ou des cadres supérieurs. Il serait judicieux de modifier nos approches en matière de formation des évaluateurs. Plutôt que d'élaborer un module de formation qui insiste sur la nécessité des évaluations précises, nous devrions permettre aux superviseurs de développer leur sentiment d'efficacité personnelle à composer efficacement avec les situations interpersonnelles difficiles lors du processus d'évaluation du rendement. Par ailleurs, la formation devrait encourager les superviseurs et les subordonnés à implanter des pratiques gagnantes associées à un environnement de rétroaction adéquat et à développer l'orientation vers la rétroaction, afin de générer le meilleur de chacun des employés.

En résumé, les organisations devraient moins se préoccuper de la précision des évaluations et de l'élimination des erreurs d'évaluation. La priorité est d'implanter un environnement de rétroaction favorable et d'encourager une forte orientation vers la rétroaction parmi les employés. En effet, la précision des évaluations ne constitue pas la principale finalité d'un système d'évaluation et de gestion du rendement.

APPENDICE A

CERTIFICATS D'APPROBATION ÉTHIQUE

**Certificat d'approbation éthique**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

Incidence du contexte social de l'évaluation du rendement sur l'amélioration du rendement au travail

**Marie-Eve Meunier, étudiante au doctorat en psychologie
Sous la direction de Denis Morin, professeur au Département d'organisation et
ressources humaines**

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.

Certificat émis le 25 juin 2013. No de certificat : FSH-2013-49.

A handwritten signature in black ink that reads 'Thérèse Bouffard'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

Incidence du contexte social de l'évaluation du rendement sur l'amélioration du rendement au travail

Marie-Eve Meunier, étudiante au doctorat en psychologie

Sous la direction de Denis Morin, professeur au Département d'organisation et ressources humaines

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.

Certificat émis le 2 juin 2015. No de certificat : FSH-2013-49.



Thérèse Bouffard
Présidente du comité

APPENDICE B

COURRIEL DE SOLLICITATION – ÉTUDE 1

Bonjour,

Nous vous contactons aujourd'hui pour vous inviter à participer à une recherche réalisée par Marie-Eve Meunier dans le cadre de ses études de doctorat en psychologie du travail sous la direction de Denis Morin. L'étude se concentre sur les attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Plus spécifiquement, l'étude explore l'incidence de l'environnement social de l'évaluation du rendement sur l'amélioration du rendement. Elle vise également à améliorer les pratiques de gestion de la performance. Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique du département de psychologie de l'UQAM.

Cette étude se déroulera en deux temps. Le lien vers un premier questionnaire électronique vous est transmis aujourd'hui et un deuxième questionnaire électronique vous sera transmis dans trois semaines. L'administration de chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Voici le lien du premier sondage : LIEN

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre en tout temps aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Les données recueillies seront analysées de façon agrégée. Cette démarche ne permet pas d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès aux données. Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler les deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom de votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec le professeur Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier par courriel meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

Merci de votre participation et votre précieuse collaboration.

Denis Morin Ph.D., CRHA
Professeur agrégé en gestion des ressources humaines
Département d'Organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est (local R-3490)
Montréal (Québec) H2X 3X2
Téléphone : (514) 987-3000 poste 4150
morin.denis@uqam.ca

APPENDICE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET QUESTIONNAIRE – ÉTUDE 1 – T1

Consentement à la participation à l'étude**But
général
du
projet****ESG UQÀM**

Processus d'évaluation de rendement - P1

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir une meilleure compréhension des attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. La démarche vise essentiellement à améliorer les pratiques de gestion du rendement et les résultats seront publiés dans une thèse de doctorat et dans des articles scientifiques potentiels.

Tâches qui vous seront demandées

Cette étude se déroulera en deux temps. Un premier questionnaire électronique vous a été transmis cette semaine. Le deuxième questionnaire électronique vous sera transmis dans trois semaines. Chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Anonymat et confidentialité

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Toutes les données recueillies seront regroupées et analysées de façon à ce qu'il soit impossible d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès à ces données. Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les

trois premières lettres du prénom de votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Par ailleurs, vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que les responsables du projet de recherche puissent utiliser les données pour les fins de publications scientifiques, d'une thèse, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques. Les publications scientifiques ne permettent pas d'identifier l'organisation et les participants de l'étude.

Compensation financière

Aucune compensation financière n'est offerte pour votre participation à l'étude.

Questions sur le projet et sur vos droits

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au (514) 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec M. Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier à meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

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. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.



Processus d'évaluation de rendement - P1

Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos questionnaires, veuillez inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude :

Code à inscrire

Veuillez lire les directives suivantes avec soin avant de remplir le questionnaire.

- La durée approximative pour remplir le questionnaire est de 20 minutes.
- Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
- Ceci n'est pas un test. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Veuillez remplir le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
- Soyez assuré que toutes les informations demeurent confidentielles.
- La rétroaction, ou feed-back, se produit lorsque votre supérieur immédiat ou vos collègues vous donnent de l'information en lien avec vos comportements ou votre rendement.



Processus d'évaluation de rendement - P1

Caractéristiques démographiques des participants

Les informations suivantes permettent d'avoir une meilleure représentation des personnes qui répondent à ce questionnaire. Aucune information permettant de vous reconnaître personnellement ne sera collectée et vos réponses resteront complètement anonymes.

Vous êtes :

- Homme
 Femme

Votre âge :

3- Votre scolarité

- Secondaire non complété Collège ou CEGEP complété Maîtrise ou Doctorat complété
 Secondaire complété Baccalauréat complété

Nombre d'années dans la compagnie

Nombre d'années avec votre supérieur immédiat actuel

**Nous vous remercions de votre collaboration.
Les résultats de ce questionnaire s'accumulent automatiquement, vous n'avez qu'à cliquer sur Terminé.**

APPENDICE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET QUESTIONNAIRE – ÉTUDE 1 – T2



Processus d'évaluation de rendement -Partie 2

Consentement à la participation à l'étude

Consentement à la participation à l'étude

But général du projet

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir une meilleure compréhension des attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. La démarche vise essentiellement à améliorer les pratiques de gestion du rendement et les résultats seront publiés dans une thèse de doctorat et dans des articles scientifiques potentiels.

Tâches qui vous seront demandées

Cette étude se déroulera en deux temps. Un premier questionnaire électronique vous a été transmis il y a trois semaines. Le deuxième questionnaire électronique vous a été transmis cette semaine. Chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Anonymat et confidentialité

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Toutes les données recueillies seront regroupées et analysées de façon à ce qu'il soit impossible d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès à ces données. Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom de votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Par ailleurs, vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que les responsables du projet de recherche puissent utiliser les données pour les fins de publications scientifiques, d'une thèse, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques. Les publications scientifiques ne permettent pas d'identifier l'organisation et les participants de l'étude.

Compensation financière

Aucune compensation financière n'est offerte pour votre participation à l'étude.

Questions sur le projet et sur vos droits

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au (514) 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec M. Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier à meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

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. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

*** Consentement**

- J'ai pris connaissance des objectifs de l'étude
- Je refuse

Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos questionnaires, veuillez inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude :

Processus d'évaluation de rendement -Partie 2

Évaluation de rendement

Veillez répondre aux prochaines questions **en vous basant sur la dernière évaluation de rendement que vous avez eu avec votre supérieur immédiat.**

Veillez lire les directives suivantes avec soin avant de remplir le questionnaire.

1. La durée approximative pour remplir le questionnaire est de 20 minutes.
2. Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
3. Ceci n'est pas un test. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
4. Veuillez remplir le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
5. Soyez assuré que toutes les informations demeurent confidentielles.
6. Veuillez répondre aux prochaines questions en vous basant sur la dernière évaluation de rendement que vous avez eu avec votre supérieur immédiat.

Avez-vous changé de supérieur immédiat depuis les trois derniers mois ?

- Oui Non

À combien de mois remonte votre dernière évaluation de rendement ?

Nombre de mois

*** 2- Indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de votre dernière évaluation du rendement que vous avez eue.**

- 1: Tout à fait insatisfait 2 3 : Modérément satisfait 4 5 : Tout à fait satisfait

Processus d'évaluation de rendement -Partie 2

Évaluation de rendement

* Dans votre travail au quotidien, nous nous intéressons à votre attitude face à la rétroaction que vous recevez.

	1 Dans une faible mesure	2	3	4	5 Dans une large mesure
Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rétroaction contribue à ma réussite au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que je suis responsable de répondre adéquatement à la rétroaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processus d'évaluation de rendement -Partie 2

Évaluation de rendement

* Dans votre organisation, les évaluations de rendement ont quelles finalités ?

	1 = fortement en désaccord	2	3	4	5 = fortement en accord
Le processus d'évaluation du rendement documente et reconnaît le rendement d'un employé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les cotes de rendement servent à donner de la rétroaction sur le rendement d'un employé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement fournissent de l'information sur ce qu'un employé réalise véritablement dans le cadre de son travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement fournissent de l'information sur ce qu'un employé doit faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement fournissent de l'information qui aide un employé à apporter des changements positifs à son travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement cament les forces et les points à améliorer d'un employé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement déterminent l'augmentation de la rémunération au mérite à accorder à un employé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les cotes de rendement permettent à un employé de savoir où il se situe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les évaluations de rendement aident à déterminer si un employé doit être promu, maintenu dans son poste ou congédié pour insuffisance professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nous vous remercions de votre collaboration.

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

Précédent

Terminé

APPENDICE E

AFC AVEC TOUS LES ÉNONCÉS - ÉTUDE 1

AFC des dimensions de la perception de justice (sans énoncés retirés) – Étude 1

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Justice procédurale				
J'ai eu l'occasion d'exprimer mon point de vue et mes impressions pendant l'évaluation de mon rendement. (JProc1)	0,67	0,56	0,44	14,37
J'ai influencé les résultats de mon évaluation de rendement. (JProc2)	0,29	0,92	0,09	3,99
Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour. (JProc3)	0,84	0,30	0,70	30,43
L'évaluation de rendement n'est pas biaisée. (JProc4)	0,74	0,45	0,55	19,48
L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise. (JProc5)	0,64	0,59	0,41	13,05
Il est possible d'en appeler des résultats de l'évaluation de rendement. (JProc6)	0,48	0,77	0,23	7,63
L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique (JProc7)	0,81	0,35	0,65	26,05
Coefficient ρ : 0,83 Variance expliquée : 44 %				
Justice distributive				
La notation de mon évaluation de rendement reflète les efforts que j'ai investis dans mon travail. (JDist1)	0,90	0,19	0,81	49,10
La notation de mon évaluation de rendement correspond au travail que j'ai effectué. (JDist2)	0,83	0,31	0,69	31,09

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
La notation de mon évaluation de rendement reflète ma contribution à l'organisation. (JDist3)	0,86	0,26	0,74	36,82
La notation de mon évaluation de rendement est justifiée étant donné mon rendement. (JDist4)	0,91	0,17	0,83	53,08
Coefficient rhô : 0,93 Variance expliquée : 77 %				
Justice interpersonnelle				
Mon supérieur m'a traité avec politesse. (JInter1)	0,93	0,14	0,86	67,25
Mon supérieur m'a traité avec dignité. (JInter2)	0,92	0,15	0,85	64,03
Mon supérieur m'a traité avec respect. (JInter3)	0,95	0,10	0,90	83,36
Mon supérieur s'est abstenu d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés. (JInter4)	0,67	0,55	0,45	15,48
Coefficient rhô : 0,93 Variance expliquée : 76 %				

$\chi^2 = 170,87$; $dl = 87$; $RMSEA = 0,08$; $CFI = 0,96$; $SRMR = 0,05$

AFC des dimensions de l'environnement de rétroaction (sans énoncés retirés) – Étude 1

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Crédibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail. (ERCred1)	0,81	0,34	0,66	29,52
En général, je respecte l'opinion de mon superviseur concernant mon rendement au travail. (ERCred2)	0,87	0,25	0,75	41,80
En ce qui concerne la rétroaction sur mon rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur. (ERCred3)	0,94	0,11	0,89	87,05
Mon superviseur est honnête lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERCred4)	0,85	0,28	0,72	36,88
J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur. (ERCred5)	0,94	0,11	0,89	87,79
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 78 %				
Qualité de la rétroaction				
Mon superviseur me donne de la rétroaction utile au sujet de mon travail. (ERQual1)	0,93	0,14	0,86	76,17
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'est bénéfique. (ERQual2)	0,93	0,13	0,87	80,64
Je valorise la rétroaction de mon superviseur. (ERQual3)	0,91	0,17	0,83	60,76
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'aide à faire mon travail. (ERQual4)	0,90	0,18	0,82	58,49
L'information que je reçois de mon superviseur sur mon rendement a généralement beaucoup de signification. (ERQual5)	0,93	0,14	0,86	75,90
Coefficient ρ : 0,97 Variance expliquée : 86 %				
Présentation de la rétroaction				
Mon superviseur m'est d'un grand soutien lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERPres1)	0,90	0,20	0,80	46,25
Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement, il prend en compte mes sentiments. (ERPres2)	0,78	0,40	0,60	23,22
Mon superviseur donne généralement de la rétroaction de façon réfléchie. (ERPres3)	0,90	0,19	0,81	51,09

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Mon superviseur traite convenablement les employés lorsqu'il leur fournit de la rétroaction sur leur rendement. (ERPres4)	0,82	0,33	0,67	28,01
Mon superviseur fait preuve de tact lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement. (ERPres5) Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 71 %	0,83	0,31	0,69	29,71
Rétroaction favorable				
Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur me complimente sur mon rendement. (ERFav1)	0,97	0,06	0,94	135,41
Je reçois régulièrement des éloges de la part de mon superviseur. (ERFav2)	0,88	0,23	0,78	47,48
Mon superviseur m'indique généralement que je fais du bon travail, lorsque c'est le cas. (ERFav3)	0,96	0,09	0,92	111,32
Je reçois fréquemment de la rétroaction positive de mon superviseur. (ERFav4) Coefficient ρ : 0,96 Variance expliquée : 85 %	0,88	0,23	0,77	45,96
Rétroaction défavorable				
Quand je ne respecte pas les échéances, mon superviseur m'en parle. (ERDef1)	0,76	0,42	0,58	19,69
Si mon rendement au travail ne respecte pas les normes de l'organisation, mon superviseur me l'indique. (ERDef2)	0,87	0,24	0,77	33,35
Si mon rendement au travail ne correspond pas aux attentes, mon superviseur me l'indique. (ERDef3)	0,88	0,23	0,77	34,59
S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique. (ERDef4) Coefficient ρ : 0,90 Variance expliquée : 69 %	0,80	0,37	0,63	23,15
Disponibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement. (ERDisp1)	0,77	0,41	0,59	18,47
Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction. (Renversé) (ERDisp2)	0,03	1,00	0,00	0,42*
J'ai de nombreux contacts avec mon superviseur. (ERDisp3)	0,69	0,53	0,47	12,69
J'interagis avec mon superviseur tous les jours. (ERDisp4)	0,65	0,58	0,42	11,24

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Je reçois de la rétroaction sur mon rendement de la part de mon superviseur dans diverses occasions (pas uniquement lors de mon évaluation de rendement). (ERDisp5) Coefficient ρ : 0,74 Variance expliquée : 41 %	0,76	0,42	0,58	18,69
Recherche de rétroaction				
Mon superviseur est réceptif lorsque je lui demande directement de la rétroaction sur mon rendement. (ERRech1)	0,86	0,27	0,73	32,49
Lorsque je demande de la rétroaction sur mon rendement, mon superviseur me la donne immédiatement. (ERRech2)	0,80	0,36	0,64	25,15
Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur mon travail à mon superviseur. (ERRech3)	0,79	0,38	0,62	23,18
Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de mon rendement au travail. (ERRech4) Coefficient ρ : 0,89 Variance expliquée : 67 %	0,83	0,31	0,69	28,22

* $p = 0.68$

$\chi^2 = 1045,56$ $df = 443$, $p < .01$, $RMSEA = 0,09$; $CFI = 0,89$; $SRMR = 0,06$

AFC des dimensions de l'orientation vers la rétroaction (sans énoncés retirés) – Étude 1

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Utilité de la rétroaction				
La rétroaction contribue à ma réussite au travail. (ORUtil1)	0,84	0,30	0,70	30,56
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction. (ORUtil2)	0,76	0,43	0,57	20,84
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement. (ORUtil3)	0,92	0,16	0,84	48,91
La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation. (ORUtil4)	0,57	0,68	0,32	10,19
Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels. (ORUtil5)	0,85	0,28	0,72	33,57
Coefficient ρ : 0,89 Variance expliquée : 63 %				
Responsabilité				
Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement. (ORResp1)	0,68	0,55	0,46	12,22
Je considère que je suis responsable de répondre adéquatement à la rétroaction. (ORResp2)	0,59	0,66	0,35	9,30
Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction. (ORResp3)	0,06	1,00	0,00	0,73*
Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive. (ORResp4)	0,63	0,60	0,40	10,71
Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue. (ORResp5)	0,36	0,87	0,13	4,67
Coefficient ρ : 0,59 Variance expliquée : 27 %				
Conscience				
Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi. (ORCons1)	0,65	0,58	0,42	13,13
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi. (ORCons2)	0,83	0,32	0,68	26,51
La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres. (ORCons3)	0,71	0,49	0,51	16,64

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent. (ORCons4)	0,89	0,21	0,79	34,98
Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression. (ORCons5)	0,58	0,67	0,33	10,34
Coefficient ρ : 0,88 Variance expliquée : 55 %				
Sentiment d'efficacité				
Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction. (OREff1)	0,65	0,58	0,42	12,84
Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres. (OREff2)	0,82	0,33	0,67	24,56
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction. (OREff3)	0,80	0,37	0,63	22,01
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative. (OREff4)	0,69	0,53	0,47	14,52
Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait. (OREff5)	0,70	0,51	0,49	15,04
Coefficient ρ : 0,85 Variance expliquée : 54 %				

* $p = 0,47$

$\chi^2 = 285,06$ $df = 164$, $p < .01$, $RMSEA = 0,07$; $CFI = 0,92$; $SRMR = 0,07$

APPENDICE F

COMPARATIF DES ANALYSES FACTORIELLES DE L'ORIENTATION VERS LA RÉTROACTION

Énoncés	AFE de Linderbaum et Levy (2010) n=280	AFC de Linderbaum (2006) ¹ n=270	AFC de Whitaker (2007) ² n=202		AFC de Lilford et collègues (2014) ³ n=202		AFC de l'étude 1 ⁴ n=171		AFC de l'étude 2 ⁵ n=134		
	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	
ORUtil1	La rétroaction contribue à ma réussite au travail.	0,58	0,68	0,82	0,33	0,82	0,33	0,84	0,30	0,76	0,43
ORUtil2	Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction.	0,83	0,79	0,73	0,47	0,84	0,28	0,76	0,43	0,68	0,54
ORUtil3	La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement.	0,76	0,78	0,83	0,32	0,88	0,22	0,92	0,16	0,66	0,56
ORUtil4	La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation.	0,63	0,68	0,73	0,46	0,77	0,41	0,57	0,68	0,64	0,59
ORUtil5	Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels.	0,83	0,78	0,80	0,37	0,74	0,45	0,85	0,28	0,69	0,53
ORResp1	Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement.	0,70	0,88 ⁶	-,10	-,10	0,78	0,39	0,68	0,55	0,60	0,64

Énoncés	AFC de Linderbaum et Levy (2010) n=280	AFC de Linderbaum (2006) ¹ n=270	AFC de Whitaker (2007) ² n=202		AFC de Lilford et collègues (2014) ³ n=202		AFC de l'étude 1 ⁴ n=171		AFC de l'étude 2 ⁵ n=134	
	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle
ORResp2 Je considère que je suis responsable de répondre adéquatement à la rétroaction.	0,71	0,55	0,78	0,39	0,80	0,35	0,59	0,66	0,65	0,58
ORResp3 Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction.	0,41	0,49	0,59	0,65	0,65	0,57	0,06	1,00	0,39	0,85
ORResp4 Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive.	0,70	1 ⁷	0,77	0,41	0,78	0,39	0,63	0,60	0,71	0,49
ORResp5 Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue.	0,35	0,61 ^{6,9}	0,67	0,56	0,62	0,61	0,36	0,87	0,54	0,71
ORCons1 Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi.	0,62	0,47 ^{8,9}	0,68	0,53	0,69	0,52	0,65	0,58	0,66	0,57
ORCons2 Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi.	0,84	0,73 ⁸	0,78	0,40	0,90	0,19	0,83	0,32	0,69	0,53
ORCons3 La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres.	0,68	0,74	0,86	0,26	0,89	0,21	0,71	0,49	0,70	0,52
ORCons4 La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent.	0,68	0,74	0,84	0,29	0,90	0,20	0,89	0,21	0,81	0,35
ORCons5 Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression.	0,51	0,64	0,71	0,50	0,74	0,46	0,58	0,67	0,70	0,51
OREff1 Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction.	0,48	0,55	-. ¹⁰	-. ¹⁰	0,55	0,70	0,65	0,58	0,60	0,64
OREff2 Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres.	0,40	0,44 ⁹	-. ¹⁰	-. ¹⁰	0,76	0,43	0,82	0,33	0,65	0,58
OREff3 Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction.	0,77	0,73	0,83	0,31	0,94	0,12	0,80	0,37	0,81	0,35
OREff4 Je me sens en confiance lorsque je réagis à la	0,62	0,68	0,83	0,32	0,87	0,24	0,69	0,53	0,71	0,49

Énoncés	AFC de Linderbaum et Levy (2010) n=280	AFC de Linderbaum (2006) ¹ n=270	AFC de Whitaker (2007) ² n=202		AFC de Lilford et collègues (2014) ³ n=202		AFC de l'étude 1 ⁴ n=171		AFC de l'étude 2 ⁵ n=134	
	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle	Contribution factorielle	Variance résiduelle
rétroaction, tant positive que négative. Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait. OREff5	0,84	0,79	0,88	0,23	0,87	0,24	0,70	0,51	0,69	0,52

Notes :

1- $\chi^2 = 316,47$ df=164, $p < .01$, RMSEA = 0,06; CFI = 0,92; SRMR = 0,06

2 - Non rapporté

3 - $\chi^2 = 569,07$ df=164, $p < .01$, RMSEA = 0,11; CFI = 0,94; SRMR = 0,12

4 - $\chi^2 = 285,06$ df=164, $p < .01$, RMSEA = 0,07; CFI = 0,92; SRMR = 0,07

5 - $\chi^2 = 316,62$ df=164, $p < .01$, RMSEA = 0,08; CFI = 0,86; SRMR = 0,07

6 - Covariance entre les énoncés = 0,29

7 - Covariance avec la dimension d'utilité = -0,39

8 - Covariance entre les énoncés = 0,13

9 - Ces énoncés ont une variance résiduelle supérieure à 0,70 et un R^2 inférieur à 0,25

10 - Ces énoncés ont été retirés, car ils contribuent à une autre dimension.

APPENDICE G

COURRIEL DE SOLLICITATION – ÉTUDE 2 – T1

Bonjour,

Nous vous contactons aujourd'hui, car votre unité d'affaires participe à une recherche réalisée par Marie-Eve Meunier dans le cadre de ses études de doctorat en psychologie du travail sous la direction de Denis Morin, professeur en gestion des ressources humaines à l'UQAM. L'étude se concentre sur les attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Plus spécifiquement, l'étude explore l'incidence de l'environnement social de l'évaluation du rendement sur l'amélioration du rendement. Elle vise également à améliorer les pratiques de gestion de la performance. Les résultats de ce diagnostic en matière de gestion du rendement seront transmis à l'organisation. Par ailleurs, les données seront traitées dans le cadre d'une thèse de doctorat et des articles scientifiques dans différents périodiques. Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique du département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal.

Cette étude se déroulera en deux temps. Un premier questionnaire électronique vous sera transmis avant votre évaluation annuelle de rendement. Le deuxième questionnaire électronique vous sera transmis deux mois après votre évaluation du rendement. L'administration de chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Voici le lien du premier sondage : [LIEN](#)

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Malgré la nature délicate du thème de recherche, l'étude n'a aucune conséquence négative sur votre emploi ou sur les décisions administratives de l'organisation. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre en tout temps aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Les données recueillies seront analysées de façon agrégée. Cette démarche ne permet pas d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès aux données.

Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler les deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec le professeur Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier par courriel meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

Merci de votre participation et votre précieuse collaboration.

Denis Morin Ph.D., CRHA
Professeur agrégé en gestion des ressources humaines
Département d'Organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est (local R-3490)
Montréal (Québec) H2X 3X2
Téléphone : (514) 987-3000 poste 4150
Morin.denis@uqam.ca

APPENDICE H

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET QUESTIONNAIRE - ÉTUDE 2 - T1

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance**Consentement à la participation à l'étude****But général du projet**

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir une meilleure compréhension des attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. La démarche vise essentiellement à améliorer les pratiques de gestion du rendement et les résultats seront publiés dans une thèse de doctorat et dans des articles scientifiques potentiels.

Tâches qui vous seront demandées

Cette étude se déroulera en deux temps. Un premier questionnaire électronique vous sera transmis dans un intervalle d'un à deux mois avant votre évaluation annuelle du rendement. Le deuxième questionnaire électronique vous sera transmis deux mois après votre évaluation. Chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Malgré la nature délicate du thème de recherche, l'étude n'a aucune conséquence négative sur votre emploi ou sur les décisions administratives de l'organisation. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Anonymat et confidentialité

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Toutes les données recueillies seront regroupées et analysées de façon à ce qu'il soit impossible d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès à ces données. Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom de votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que les responsables du projet de recherche puissent utiliser les données pour les fins de publications scientifiques, d'une thèse, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques. Les publications scientifiques ne permettent pas d'identifier l'organisation et les participants de l'étude.

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Compensation financière

Aucune compensation financière n'est offerte pour votre participation à l'étude. Toutefois, vous pouvez compléter les questionnaires durant vos heures régulières de travail.

Questions sur le projet et sur vos droits

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@ugam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec M. Denis Morin, morin.denis@ugam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier à meunier.marie-eve.2@courrier.ugam.ca

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. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je consens à participer à cette étude

Je refuse

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos questionnaires, veuillez inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude :

Code à inscrire

Veillez lire les directives suivantes avec soin avant de remplir le questionnaire.

- La durée approximative pour remplir le questionnaire est de 20 minutes.
- Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
- Ceci n'est pas un test. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Veuillez remplir le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
- Soyez assuré que toutes les informations demeurent confidentielles.
- La rétroaction, ou feed-back, se produit lorsque votre supérieur immédiat ou vos collègues vous donnent de l'information en lien avec vos comportements ou votre rendement.

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Dans votre travail au quotidien, nous nous intéressons à votre attitude face à la rétroaction que vous recevez.

	Dans une faible mesure			Dans une large mesure	
La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation.	1	2	3	4	5
Je considère que je suis responsable de répondre adéquatement à la rétroaction.	1	2	3	4	5
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement.	1	2	3	4	5
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi.	1	2	3	4	5
La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres.	1	2	3	4	5
Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction.	1	2	3	4	5
Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction.	1	2	3	4	5
Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels.	1	2	3	4	5
Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement.	1	2	3	4	5
Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi.	1	2	3	4	5
Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue.	1	2	3	4	5
Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait.	1	2	3	4	5
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative.	1	2	3	4	5
Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression.	1	2	3	4	5
La rétroaction contribue à ma réussite au travail.	1	2	3	4	5
Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres.	1	2	3	4	5
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent.	1	2	3	4	5
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction.	1	2	3	4	5
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction.	1	2	3	4	5
Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive.	1	2	3	4	5

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Veillez évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants concernant l'environnement favorisant la rétroaction de votre organisation.

	Totalement en désaccord		Ni en accord Ni en désaccord			Totalement en accord	
Je valorise la rétroaction de mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'aide à faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
En ce qui concerne la rétroaction sur mon rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur me donne de la rétroaction utile au sujet de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur fait preuve de tact lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement, il prend en compte mes sentiments.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur traite convenablement les employés lorsqu'il leur fournit de la rétroaction sur leur rendement.	1	2	3	4	5	6	7
En général, je respecte l'opinion de mon superviseur concernant mon rendement au travail.	1	2	3	4	5	6	7
L'information que je reçois de mon superviseur sur mon rendement a généralement beaucoup de signification.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur est honnête lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'est bénéfique.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur m'est d'un grand soutien lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur donne généralement de la rétroaction de façon réfléchie.	1	2	3	4	5	6	7

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Veuillez évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants.

	Totalem en désaccord		Ni en accord Ni en désaccord			Totalem en accord	
J'interagis avec mon superviseur tous les jours.	1	2	3	4	5	6	7
Si mon rendement au travail ne respecte pas les normes de l'organisation, mon superviseur me l'indique.	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque je demande de la rétroaction sur mon rendement, mon superviseur me la donne immédiatement.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur m'indique généralement que je fais du bon travail, lorsque c'est le cas.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction.	1	2	3	4	5	6	7
Je reçois de la rétroaction sur mon rendement de la part de mon superviseur dans diverses occasions (pas uniquement lors de mon évaluation de rendement).	1	2	3	4	5	6	7
Je reçois régulièrement des éloges de la part de mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur me complimente sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6	7
S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur mon travail à mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Quand je ne respecte pas les échéances, mon superviseur m'en parle.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur est réceptif lorsque je lui demande directement de la rétroaction sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6	7
Je reçois fréquemment de la rétroaction positive de mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Si mon rendement au travail ne correspond pas aux attentes, mon superviseur me l'indique.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de mon rendement au travail.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai de nombreux contacts avec mon superviseur.	1	2	3	4	5	6	7
Mon superviseur est habituellement disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6	7

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Caractéristiques démographiques des participants

Les informations suivantes permettent d'avoir une meilleure représentation des personnes qui répondent à ce questionnaire. Aucune information permettant de vous reconnaître personnellement ne sera collectée et vos réponses resteront complètement anonymes.

Vous êtes :

Homme

Femme

Votre âge :

Votre scolarité

Secondaire non complété

Collège ou CEGEP complété

Maîtrise ou Doctorat complété

Secondaire complété

Baccalauréat complété

Nombre d'années dans la compagnie :

Nombre d'années avec votre supérieur immédiat actuel :

Nous vous remercions de votre collaboration!

APPENDICE I

COURRIEL DE SOLLICITATION - ÉTUDE 2 – T2

Bonjour,

Nous vous recontactons aujourd'hui, car votre unité d'affaires participe à une recherche réalisée par Marie-Eve Meunier dans le cadre de ses études de doctorat en psychologie du travail sous la direction de Denis Morin, professeur en gestion des ressources humaines à l'UQAM.

Nous avons déjà sollicité votre participation pour un premier sondage. Nous sollicitons maintenant votre participation pour un deuxième questionnaire, d'environ 15 minutes, en lien avec le projet d'étude.

Voici le lien du deuxième sondage : [Lien](#)

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Malgré la nature délicate du thème de recherche, l'étude n'a aucune conséquence négative sur votre emploi ou sur les décisions administratives de l'organisation. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre en tout temps aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Les données recueillies seront analysées de façon agrégée. Cette démarche ne permet pas d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès aux données.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec le professeur Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier par courriel meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

Merci de votre participation et votre précieuse collaboration.

Denis Morin Ph.D., CRHA

Professeur agrégé en gestion des ressources humaines
Département d'Organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est (local R-3490)
Montréal (Québec) H2X 3X2
Téléphone : (514) 987-3000 poste 4150
morin.denis@uqam.ca

APPENDICE J

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET QUESTIONNAIRE – ÉTUDE 2 – T2

**Étude de recherche sur le processus
de gestion de la performance****Consentement à la participation à l'étude****But général du projet**

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir une meilleure compréhension des attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement. La démarche vise essentiellement à améliorer les pratiques de gestion du rendement et les résultats seront publiés dans une thèse de doctorat et dans des articles scientifiques potentiels.

Tâches qui vous seront demandées

Cette étude se déroulera en deux temps. Un premier questionnaire électronique vous sera transmis dans un intervalle d'un à deux mois avant votre évaluation annuelle du rendement. Le deuxième questionnaire électronique vous sera transmis deux mois après votre évaluation. Chaque questionnaire a une durée d'environ 20 minutes.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus d'évaluation du rendement. Malgré la nature délicate du thème de recherche, l'étude n'a aucune conséquence négative sur votre emploi ou sur les décisions administratives de l'organisation. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre aux questionnaires sans avoir à fournir d'explications.

Anonymat et confidentialité

Les réponses propres à chaque personne resteront strictement anonymes et confidentielles. Toutes les données recueillies seront regroupées et analysées de façon à ce qu'il soit impossible d'identifier les participants au sondage. Seuls les chercheurs du projet de recherche auront accès à ces données. Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos deux questionnaires, vous serez invité à inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom de votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que les responsables du projet de recherche puissent utiliser les données pour les fins de publications scientifiques, d'une thèse, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques. Les publications scientifiques ne permettent pas d'identifier l'organisation et les participants de l'étude.

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Compensation financière

Aucune compensation financière n'est offerte pour votre participation à l'étude. Toutefois, vous pouvez compléter les questionnaires durant vos heures régulières de travail.

Questions sur le projet et sur vos droits

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou les questionnaires, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec M. Denis Morin, morin.denis@uqam.ca ou au (514) 987-3000 poste 4150 ou avec Marie-Eve Meunier à meunier.marie-eve.2@courrier.uqam.ca

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. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je consens à participer à cette étude

Je refuse

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Pour assurer la confidentialité de vos réponses et être en mesure de jumeler vos questionnaires, veuillez inscrire les trois premières lettres du prénom de votre mère, les trois premières lettres du prénom votre père et les trois premières lettres du mois de votre naissance. Ce code ne sera connu que par les chercheurs de l'étude :

Code à inscrire

Veuillez lire les directives suivantes avec soin avant de remplir le questionnaire.

- La durée approximative pour remplir le questionnaire est de 20 minutes.
- Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
- Ceci n'est pas un test. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Veuillez remplir le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
- Soyez assuré que toutes les informations demeurent confidentielles.
- La rétroaction, ou feed-back, se produit lorsque votre supérieur immédiat ou vos collègues vous donnent de l'information en lien avec vos comportements ou votre rendement.

Avez-vous changé de supérieur immédiat depuis les trois derniers mois ?

Oui

Non

À combien de mois remonte votre dernière évaluation de rendement ? mois

Indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de votre dernière évaluation du rendement que vous avez eue.

- 1- Tout à fait insatisfait
- 2
- 3 - Modérément satisfait
- 4
- 5 - Tout à fait satisfait

Considérez la proportion de rétroaction positive par rapport à la rétroaction négative reçue lors de votre dernière évaluation du rendement. Quelle réponse reflète le plus exactement cette proportion ?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 100 % positive | <input type="checkbox"/> 60 % positive; 40 % négative | <input type="checkbox"/> 20 % positive; 80 % négative |
| <input type="checkbox"/> 90 % positive; 10 % négative | <input type="checkbox"/> 50 % positive; 50 % négative | <input type="checkbox"/> 10 % positive; 90 % négative |
| <input type="checkbox"/> 80 % positive; 20 % négative | <input type="checkbox"/> 40 % positive; 60 % négative | <input type="checkbox"/> 100 % négative |
| <input type="checkbox"/> 70 % positive; 30 % négative | <input type="checkbox"/> 30 % positive; 70 % négative | |

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Au fur à mesure que vous lisez attentivement chaque énoncé, pensez à la rétroaction que vous avez reçue lors de votre dernière évaluation du rendement. Nous sommes intéressés à connaître votre attitude envers cette rétroaction.

	Fortement en désaccord			Fortement en accord		
Je suis satisfait de la rétroaction que j'ai reçue sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
La rétroaction que j'ai reçue provenait d'une source bien informée.	1	2	3	4	5	6
Je suis d'accord avec la rétroaction que j'ai reçue.	1	2	3	4	5	6
La rétroaction que j'ai reçue était exacte.	1	2	3	4	5	6
L'entrevue d'évaluation m'a aidé à apprendre comment mieux faire mon travail.	1	2	3	4	5	6
L'entrevue d'évaluation m'a permis de prendre conscience de mes forces et de mes points à améliorer.	1	2	3	4	5	6
L'évaluation du rendement correspond exactement à mon rendement.	1	2	3	4	5	6
Mon superviseur a une idée juste de mon rendement.	1	2	3	4	5	6
La rétroaction que j'ai reçue provenait d'une source crédible.	1	2	3	4	5	6
L'entrevue d'évaluation m'a aidé à mieux comprendre les tâches, les responsabilités et les mandats associés à mon poste.	1	2	3	4	5	6
J'estime que l'entrevue d'évaluation sur mon rendement m'a été profitable.	1	2	3	4	5	6
L'entrevue d'évaluation m'a permis d'avoir une meilleure idée des attentes de mon superviseur à mon égard.	1	2	3	4	5	6
La rétroaction que j'ai reçue était honnête.	1	2	3	4	5	6
J'ai appris beaucoup de l'entrevue d'évaluation portant sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
La rétroaction que j'ai reçue correspond à l'impression que j'ai de mon rendement au travail.	1	2	3	4	5	6

Durant votre évaluation de rendement, à quel degré votre superviseur :

	Non discuté			Discuté largement	
A discuté de façons dont vous pourriez vous améliorer dans votre travail en général.	1	2	3	4	5
A suggéré des moyens de vous aider à atteindre les objectifs de performance.	1	2	3	4	5
A mentionné comment vous pourriez vous améliorer dans vos faiblesses au travail.	1	2	3	4	5

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Dans votre organisation, les évaluations de rendement ont quelles finalités ?

	Fortement en désaccord			Fortement en accord	
Les évaluations de rendement fournissent de l'information sur ce qu'un employé réalise véritablement dans le cadre de son travail.	1	2	3	4	5
Les évaluations de rendement déterminent l'augmentation de la rémunération au mérite à accorder à un employé.	1	2	3	4	5
Les évaluations de rendement cernent les forces et les points à améliorer d'un employé.	1	2	3	4	5
Les cotes de rendement permettent à un employé de savoir où il se situe.	1	2	3	4	5
Les évaluations de rendement fournissent de l'information qui aide un employé à apporter des changements positifs à son travail.	1	2	3	4	5
Les évaluations de rendement aident à déterminer si un employé doit être promu, maintenu dans son poste ou congédié pour insuffisance professionnelle.	1	2	3	4	5
Les cotes de rendement servent à donner de la rétroaction sur le rendement d'un employé.	1	2	3	4	5
Le processus d'évaluation du rendement documente et reconnaît le rendement d'un employé.	1	2	3	4	5
Les évaluations de rendement fournissent de l'information sur ce qu'un employé doit faire.	1	2	3	4	5

Lors de votre évaluation de rendement, votre supérieur immédiat vous a donné de la rétroaction sur votre performance. En vous référant à cette rétroaction qui comportait vos points forts et des éléments que vous devez améliorer :

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord	
J'ai l'intention de me servir de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur pour améliorer ou maintenir mon rendement.	1	2	3	4	5
Je compte modifier mon rendement en fonction de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur.	1	2	3	4	5
Je vais me servir de la rétroaction que m'a donnée mon superviseur pour déterminer les compétences que je devrais améliorer.	1	2	3	4	5
Je suis prêt à changer mes comportements en matière de rendement en fonction de la rétroaction que j'ai reçue de mon superviseur.	1	2	3	4	5
Je prévois prendre en compte la rétroaction de mon superviseur pour améliorer mon rendement dans le futur.	1	2	3	4	5
Je veux améliorer mon rendement en tant qu'employé suite à la rétroaction que m'a donnée mon superviseur.	1	2	3	4	5

Étude de recherche sur le processus de gestion de la performance



Les énoncés ci-après se réfèrent à votre évaluation du rendement. Dans quelle mesure :

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6
Mon supérieur m'a traité avec politesse.	1	2	3	4	5	6
La notation de mon évaluation de rendement est justifiée étant donné mon rendement.	1	2	3	4	5	6
Il est possible d'en appeler des résultats de l'évaluation de rendement.	1	2	3	4	5	6
L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique.	1	2	3	4	5	6
Mon supérieur m'a traité avec respect.	1	2	3	4	5	6
J'ai influencé les résultats de mon évaluation de rendement.	1	2	3	4	5	6
Mon superviseur m'a communiqué les détails de mon évaluation du rendement au moment opportun.	1	2	3	4	5	6
La notation de mon évaluation de rendement correspond au travail que j'ai effectué.	1	2	3	4	5	6
J'ai eu l'occasion d'exprimer mon point de vue et mes impressions pendant l'évaluation de mon rendement.	1	2	3	4	5	6
La notation de mon évaluation de rendement reflète ma contribution à l'organisation.	1	2	3	4	5	6
Le superviseur a adapté ses communications à mes besoins propres.	1	2	3	4	5	6
Mon superviseur a bien justifié les retombées du processus d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
L'évaluation de rendement n'est pas biaisée.	1	2	3	4	5	6
Mon supérieur s'est abstenu d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés.	1	2	3	4	5	6
Mon supérieur m'a traité avec dignité.	1	2	3	4	5	6
La notation de mon évaluation de rendement reflète les efforts que j'ai investis dans mon travail.	1	2	3	4	5	6
Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour.	1	2	3	4	5	6
Mon superviseur a été impartial dans sa communication avec moi.	1	2	3	4	5	6
L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise.	1	2	3	4	5	6
Mon superviseur m'a expliqué le processus d'évaluation du rendement en profondeur.	1	2	3	4	5	6

APPENDICE K

AFC AVEC TOUS LES ÉNONCÉS - ÉTUDE 2

AFC des dimensions de la perception de justice (sans énoncés retirés) – Étude 2

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Justice procédurale				
J'ai eu l'occasion d'exprimer mon point de vue et mes impressions pendant l'évaluation de mon rendement. (JProc1)	0,55	0,69	0,31	9,97
J'ai influencé les résultats de mon évaluation de rendement. (JProc2)	0,57	0,67	0,33	9,54
Les résultats de l'évaluation sont représentatifs de ce que mon superviseur me laisse croire quant à mon rendement au jour le jour. (JProc3)	0,80	0,36	0,64	24,38
L'évaluation de rendement n'est pas biaisée. (JProc4)	0,86	0,27	0,73	33,59
L'évaluation de rendement repose sur de l'information précise. (JProc5)	0,90	0,19	0,81	46,90
Il est possible d'en appeler des résultats de l'évaluation de rendement. (JProc6)	0,70	0,51	0,49	15,08
L'évaluation de rendement respectait les normes en matière d'éthique (JProc7)	0,76	0,43	0,57	19,32
Coefficient ρ : 0,89 Variance expliquée : 48 %				
Justice distributive				
La notation de mon évaluation de rendement reflète les efforts que j'ai investis dans mon travail. (JDist1)	0,94	0,12	0,88	76,88
La notation de mon évaluation de rendement correspond au travail que j'ai effectué. (JDist2)	0,94	0,11	0,90	80,89
La notation de mon évaluation de rendement reflète ma contribution à l'organisation. (JDist3)	0,91	0,18	0,83	53,82

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
La notation de mon évaluation de rendement est justifiée étant donné mon rendement. (JDist4) Coefficient rhô : 0,96 Variance expliquée : 86 %	0,92	0,16	0,85	60,71
Justice interpersonnelle				
Mon supérieur m'a traité avec politesse. (JInter1)	0,79	0,38	0,62	20,38
Mon supérieur m'a traité avec dignité. (JInter2)	0,89	0,21	0,79	32,75
Mon supérieur m'a traité avec respect. (JInter3)	0,88	0,23	0,77	31,36
Mon supérieur s'est abstenu d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés. (JInter4) Coefficient rhô : 0,86 Variance expliquée : 61 %	0,52	0,73	0,27	7,73

AFC des dimensions de l'environnement de rétroaction (sans énoncés retirés) – Étude 2

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Crédibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement familier avec mon rendement au travail. (ERCred1)	0,78	0,39	0,61	22,59
En général, je respecte l'opinion de mon superviseur concernant mon rendement au travail. (ERCred2)	0,95	0,09	0,91	99,97
En ce qui concerne la rétroaction sur mon rendement au travail, je fais habituellement confiance à mon superviseur. (ERCred3)	0,91	0,16	0,84	59,04
Mon superviseur est honnête lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERCred4)	0,95	0,10	0,90	92,03
J'ai confiance en la rétroaction que me donne mon superviseur. (ERCred5)	0,93	0,13	0,87	71,80
Coefficient ρ : 0,96 Variance expliquée : 82 %				
Qualité de la rétroaction				
Mon superviseur me donne de la rétroaction utile au sujet de mon travail. (ERQual1)	0,91	0,17	0,83	53,64
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'est bénéfique. (ERQual2)	0,94	0,12	0,88	75,82
Je valorise la rétroaction de mon superviseur. (ERQual3)	0,86	0,25	0,75	36,37
La rétroaction que je reçois de mon superviseur m'aide à faire mon travail. (ERQual4)	0,89	0,21	0,79	43,38
L'information que je reçois de mon superviseur sur mon rendement a généralement beaucoup de signification. (ERQual5)	0,83	0,32	0,68	28,16
Coefficient ρ : 0,95 Variance expliquée : 78 %				
Présentation de la rétroaction				
Mon superviseur m'est d'un grand soutien lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon travail. (ERPres1)	0,91	0,18	0,82	49,60
Lorsque mon superviseur me donne de la rétroaction sur mon rendement, il prend en compte mes sentiments. (ERPres2)	0,66	0,57	0,43	12,87
Mon superviseur donne généralement de la rétroaction de façon réfléchie. (ERPres3)	0,91	0,17	0,83	53,17

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Mon superviseur traite convenablement les employés lorsqu'il leur fournit de la rétroaction sur leur rendement. (ERPres4)	0,85	0,28	0,72	32,51
Mon superviseur fait preuve de tact lorsqu'il me donne de la rétroaction sur mon rendement. (ERPres5) Coefficient ρ : 0,90 Variance expliquée : 70 %	0,85	0,27	0,73	32,53
Rétroaction favorable				
Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur me complimente sur mon rendement. (ERFav1)	0,93	0,14	0,86	55,40
Je reçois régulièrement des éloges de la part de mon superviseur. (ERFav2)	0,84	0,30	0,70	28,71
Mon superviseur m'indique généralement que je fais du bon travail, lorsque c'est le cas. (ERFav3)	0,84	0,29	0,71	30,29
Je reçois fréquemment de la rétroaction positive de mon superviseur. (ERFav4) Coefficient ρ : 0,93 Variance expliquée : 77 %	0,89	0,20	0,80	43,00
Rétroaction défavorable				
Quand je ne respecte pas les échéances, mon superviseur m'en parle. (ERDef1)	0,47	0,78	0,23	6,20
Si mon rendement au travail ne respecte pas les normes de l'organisation, mon superviseur me l'indique. (ERDef2)	0,82	0,33	0,67	16,66
Si mon rendement au travail ne correspond pas aux attentes, mon superviseur me l'indique. (ERDef3)	0,77	0,41	0,59	14,69
S'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail, mon superviseur me l'indique. (ERDef4) Coefficient ρ : 0,78 Variance expliquée : 47 %	0,64	0,60	0,40	10,03
Disponibilité de la source				
Mon superviseur est habituellement disponible lorsque je veux de l'information sur mon rendement. (ERDisp1)	0,83	0,32	0,68	23,74
Mon superviseur est trop occupé pour me donner de la rétroaction. (Renversé) (ERDisp2)	0,58	0,67	0,33	9,23
J'ai de nombreux contacts avec mon superviseur. (ERDisp3)	0,73	0,47	0,53	14,98
J'interagis avec mon superviseur tous les jours. (ERDisp4)	0,77	0,42	0,59	17,56

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Je reçois de la rétroaction sur mon rendement de la part de mon superviseur dans diverses occasions (pas uniquement lors de mon évaluation de rendement). (ERDisp5) Coefficient ρ : 0,86 Variance expliquée : 55 %	0,78	0,39	0,61	19,24
Recherche de rétroaction				
Mon superviseur est réceptif lorsque je lui demande directement de la rétroaction sur mon rendement. (ERRech1)	0,87	0,24	0,76	30,37
Lorsque je demande de la rétroaction sur mon rendement, mon superviseur me la donne immédiatement. (ERRech2)	0,80	0,35	0,65	22,01
Je me sens à l'aise de demander de la rétroaction sur mon travail à mon superviseur. (ERRech3)	0,70	0,51	0,49	14,04
Mon superviseur m'encourage à demander de la rétroaction chaque fois que je ne suis pas certain de mon rendement au travail. (ERRech4) Coefficient ρ : 0,86 Variance expliquée : 61 %	0,74	0,45	0,55	16,75

$\chi^2 = 940,93$ df=443, $p < .01$, RMSEA = 0,09; CFI = 0,89; SRMR = 0,06

AFC des dimensions de l'orientation vers la rétroaction (sans énoncés retirés) – Étude 2

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
Utilité de la rétroaction				
La rétroaction contribue à ma réussite au travail. (ORUtil1)	0,76	0,43	0,57	15,79
Pour améliorer mes compétences, je compte sur de la rétroaction. (ORUtil2)	0,68	0,54	0,46	12,06
La rétroaction est essentielle à l'amélioration de mon rendement. (ORUtil3)	0,66	0,56	0,44	11,25
La rétroaction de mon superviseur peut m'aider à progresser dans l'organisation. (ORUtil4)	0,64	0,59	0,41	10,56
Je considère que la rétroaction est essentielle à la réalisation de mes objectifs professionnels. (ORUtil5)	0,69	0,53	0,47	12,33
Coefficient ρ : 0,82 Variance expliquée : 47 %				
Responsabilité				
Il est de ma responsabilité de mettre à profit la rétroaction que j'ai reçue afin d'améliorer mon rendement. (ORResp1)	0,60	0,64	0,36	8,98
Je considère que je suis responsable de répondre adéquatement à la rétroaction. (ORResp2)	0,65	0,58	0,42	10,18
Je ne suis pas satisfait du processus de rétroaction tant que je n'ai pas réagi à la rétroaction. (ORResp3)	0,39	0,85	0,15	4,47
Si mon superviseur me donne de la rétroaction, je dois y réagir de façon constructive. (ORResp4)	0,71	0,49	0,51	12,43
Je me sens obligé de faire des changements suite à la rétroaction que j'ai reçue. (ORResp5)	0,54	0,71	0,30	7,30
Coefficient ρ : 0,72 Variance expliquée : 35 %				
Conscience				
Je tente de prendre conscience de l'opinion que les autres ont de moi. (ORCons1)	0,66	0,57	0,43	11,31
Grâce à la rétroaction, je suis plus conscient de ce que les gens pensent de moi. (ORCons2)	0,69	0,53	0,47	12,71

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests τ
La rétroaction m'aide à gérer l'impression que je produis chez les autres. (ORCons3)	0,70	0,52	0,48	12,72
La rétroaction me permet de savoir comment les autres me perçoivent. (ORCons4)	0,81	0,35	0,65	19,22
Je compte sur la rétroaction pour m'aider à faire bonne impression. (ORCons5)	0,70	0,51	0,50	13,47
Coefficient ρ : 0,84 Variance expliquée : 51 %				
Sentiment d'efficacité				
Je me sens sûr de moi lorsque je reçois de la rétroaction. (OREff1)	0,60	0,64	0,36	9,27
Je considère que j'ai la compétence nécessaire pour bien composer avec la rétroaction par rapport aux autres. (OREff2)	0,65	0,58	0,42	10,97
Je crois avoir la capacité de composer efficacement avec la rétroaction. (OREff3)	0,81	0,35	0,65	19,01
Je me sens en confiance lorsque je réagis à la rétroaction, tant positive que négative. (OREff4)	0,71	0,49	0,51	13,48
Je sais que je suis capable de faire face à la rétroaction que l'on me fait. (OREff5)	0,69	0,52	0,48	12,73
Coefficient ρ : 0,82 Variance expliquée : 48 %				

$\chi^2 = 316,62$ df=164, $p < .01$, RMSEA = 0,08; CFI = 0,86; SRMR = 0,07

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press.
- Aguinis, H., Banks, G. C., Rogelberg, S. G., & Cascio, W. F. (2020). Actionable recommendations for narrowing the science-practice gap in open science. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 27–35
- Aguinis, H., Beaty, J., Boik, R. et Pierce, C. (2005). Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects of Categorical Variables Using Multiple Regression: A 30-Year Review. *The Journal of applied psychology*, 90, 94-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94>
- Aguinis, H., Cascio, W. F. et Ramani, R. S. (2017). Science’s reproducibility and replicability crisis: International business is not immune [journal article]. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 653-663. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0081-0>
- Aguinis, H. et Cronin, M. A. (2022). It's the Theory, Stupid. *Organizational Psychology Review*, 204138662210806. <https://doi.org/10.1177/20413866221080629>
- Aguinis, H. et Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143-174. <https://doi.org/10.1111/joms.12058>
- Aguinis, H., Edwards, J. R. et Bradley, K. J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Aguinis, H., Hill, N. S. et Bailey, J. R. (2021). Best practices in data collection and preparation: Recommendations for reviewers, editors, and authors. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428119836485>
- Aguinis, H., Ramani, R. et Alabduljader, N. (2017). What You See is What You Get? Enhancing Methodological Transparency in Management Research. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0011>
- Aguinis, H., Ramani, R. S. et Cascio, W. F. (2020). Methodological practices in international business research: An after-action review of challenges and solutions. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1593-1608. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00353-7>

- Aguinis, H. et Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 569-595. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091231>
- Aguinis, H., Villamor, I. et Ramani, R. S. (2018). The First 20 Years of Organizational Research Methods: Trajectory, Impact, and Predictions for the Future. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428118786564>
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions : Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. Dans *Advances in experimental social psychology*, Vol. 20 (p. 1-63). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60411-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60411-6).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Alam, M. et Singh, P. (2021). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*, 31(2), No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100740>
- Allison, P. D. (2003). Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling [doi:10.1037/0021-843X.112.4.545]. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 545-557. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.112.4.545>
- Ambrose, M. L. et Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H. et Griffith, M. D. (2015). Overall Justice: Past, Present, and Future. Dans R. S. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.0005>.
- Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F. et Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Anseel, F. et 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. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x>
- Anseel, F. et Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362-376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>

- Antonakis, J. (2017, 2017/02/01/). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5-21.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431730070X>
- Arend, M. G. et Schäfer, T. (2019). Statistical power in two-level models: A tutorial based on Monte Carlo simulation. *Psychological Methods*, 24(1), 1-19. <https://doi.org/10.1037/met0000195>
- Artner, R., Verliefde, T., Steegen, S., Gomes, S., Traets, F., Tuerlinckx, F. et Vanpaemel, W. (2021). The reproducibility of statistical results in psychological research: An investigation using unpublished raw data. *Psychological Methods*, 26(5), 527-546. <https://doi.org/10.1037/met0000365>
- Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 201-224. <https://doi.org/10.1002/job.4030140302>
- Ashford, S. J. et Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashford, S. J. et Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource : Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(3), 370-398.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Ashford, S. J. et Northcraft, G. (2003). Robbing Peter to pay Paul: Feedback environments and enacted priorities in response to competing task demands. *Human Resource Management Review*, 13(4), 537-559. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2003.11.002>
- Ashford, S. J. et Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(3), 310-334. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90068-i](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90068-i)
- Ashford, S. J. et Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
<https://doi.org/10.2307/256442>
- Azen, R. et Budescu, D. V. (2003). The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression. *Psychological Methods*, 8(2), 129-148.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. et Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-1)
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173]. *51*, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Barry, A. E., Szucs, L. E., Reyes, J. V., Ji, Q., Wilson, K. L. et Thompson, B. (2016). *Failure to report effect sizes: The handling of quantitative results in published health education and behavior research* Sage Publications.
- Beck, J. W., Beatty, A. S. et Sackett, P. R. (2014). On the distribution of job performance: The role of measurement characteristics in observed departures from normality. *Personnel Psychology*, 67(3), 531-566. <https://doi.org/10.1111/peps.12060>
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Behling, O. et Law, K. (2000). *Translating Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solutions*. Sage Publications Inc.
- Bell, S. T. et Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 681-703. <https://doi.org/10.1002/job.525>
- Bernardin, H. J. et Villanova, P. (2005). Research Streams in Rater Self-Efficacy. *Group & Organization Management*, 30(1), 61-88. <https://doi.org/10.1177/1059601104267675>
- Bernerth, J. B. et Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Bettenhausen, K. L. et Fedor, D. B. (1997). Peer and upward appraisals: A comparison of their benefits and problems. *Group & Organization Management*, 22(2), 236-263. <https://doi.org/10.1177/1059601197222006>
- Betz, N. E. (1987). Use of discriminant analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 393-403.
- Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bobocel, D. R. (2021). Current directions in organizational justice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 53(2), 98-105. <https://doi.org/10.1037/cbs0000258>
- Bogle, C. et Steelman, L. A. (2007). The relationship between the feedback environment and ocb: An examination of the mediating effect of job satisfaction and organizational justice. Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New York, NY.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. et Gilstrap, J. B. (2008). *A multi-level review of impression management motives and behaviors* (1557-1211(Electronic);0149-2063(Print)) [doi:10.1177/0149206308324325]. Sage Publications

- Bollen, K. A. et Stine, R. (1990). Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Borden, L., Levy, P. E. et Silverman, S. B. (2017). Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9501-1>
- Bort, J. (2016). *IBM is ditching its contentious employee review system for one that employees asked for.*
- Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G. et Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431-449. <https://doi.org/10.1037/a0038047>
- Bosnjak, M., Fiebach, C. J., Mellor, D., Mueller, S., O'Connor, D. B., Oswald, F. L. et Sokol-Chang, R. I. (2021). A template for preregistration of quantitative research in psychology: Report of the joint psychological societies preregistration task force. *The American psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000879>
- Boswell, W. R. et Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391-412. <https://doi.org/10.1023/a:1012872907525>
- Bott, F. M., Kellen, D. et Klauer, K. C. (2021). Normative accounts of illusory correlations. *Psychological Review*, 128(5), 856-878. <https://doi.org/10.1037/rev0000273>
- Boudrias, J.-S., Bernaud, J.-L. et Plunier, P. (2014). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 341-359. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0016>
- Bowling, N. A., Gibson, A. M., Houpt, J. W. et Brower, C. K. (2021). Will the Questions Ever End? Person-Level Increases in Careless Responding During Questionnaire Completion. *Organizational Research Methods*, 24(4), 718-738. <https://doi.org/10.1177/1094428120947794>
- Braddy, P. W., Sturm, R. E., Atwater, L. E., Smither, J. W. et Fleenor, J. W. (2013). Validating the Feedback Orientation Scale in a leadership development context. *Group & Organization Management*, 38(6), 690-716. <https://doi.org/10.1177/1059601113508432>
- Branch, M. N. et Pennypacker, H. S. (2013). Generality and generalization of research findings. Dans *APA handbook of behavior analysis, Vol. 1 : Methods and principles*. (p. 151-175). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13937-007>.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E. et 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. <https://doi.org/10.1177/1094428109360993>
- Breaugh, J. A. (2003). Effect size estimation : Factors to consider and mistakes to avoid. *Journal of Management*, 29(1), 79-97.

- Breaugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18(4), 282-293. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.001>
- Brett, J. F. et Atwater, L. E. (2001). 360° feedback : Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*; *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T. et Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352. <https://doi.org/10.1177/014920639201800206>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. Dans H. C. Triandis et J. W. Berry (dir.), *Handbook of crosscultural psychology* (p. 398–444). Allyn & Bacon.
- Brown, M. T. et Wicker, L. R. (2000). Discriminant analysis. Dans *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*. (p. 209-235). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012691360-6/50009-4>.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au coeur de la dynamique organisationnelle*. Cormelles-le-Royal : Éditions EMS management et société, [2016], ©2016.
- Buckingham, M. et Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114(3), 542-551. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.3.542>
- Buehler, L. M. (2006). *Due process dimensions of performance appraisal, perceptions of organizational justice, and some outcomes* [3299849, DePaul University]. ProQuest Dissertations & Theses (PQDT); ProQuest Dissertations & Theses A&I. United States -- Illinois.
- Cabin, R. J. et Mitchell, R. J. (2000). To Bonferroni or not to Bonferroni : When and how are the questions. *Bulletin of the ecological Society of America*, 81(3), 246-248.
- Cappelli, P. et Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cardy, R. L. et Munjal, D. (2016). Beyond performance ratings: The long road to effective performance management. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 322-328. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.18>
- Caron, I. (2010). *Engagement des employes : La contribution d'un regime collectif de remuneration variable* HEC Montreal (Canada)]. ProQuest Dissertations & Theses Global. Ann Arbor.

- Cawley, B. D., Keeping, L. M. et Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders (3rd ed.)* (B.-K. Publishers, dir.).
- Chen, Z., Lam, W. et Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Chiang, F. F. T. et Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393.
- Chory, R. M. et Westerman, C. Y. K. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication*, 73(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/10570310902856055>
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z. et Walumbwa, F. O. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416-429. <https://doi.org/10.1177/1548051818757691>
- Ciancetta, L. M. et Roch, S. G. (2021). Backlash in performance feedback: Deepening the understanding of the role of gender in performance appraisal. *Human Resource Management*, 60(4), 641-657.
- Claus, L. et Briscoe, D. (2009). Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 175-196. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00237.x>
- Cleveland, J. (2020). Context Matters: Importance of Cultural, Economic, and Legal/Political Values in Performance Appraisal/Management. Dans (p. 233-263). <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0013>.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. et Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal : Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130>
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. et Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd ed.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cojuharenco, I. et Patient, D. (2013). Workplace fairness versus unfairness: Examining the differential salience of facets of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 371-393. <https://doi.org/10.1111/joop.12023>
- Cole, M. S., Bedeian, A. G. et Feild, H. S. (2006). The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership A Multinational Test. *Organizational Research Methods*, 9(3), 339-368. <https://doi.org/10.1177/1094428106287434>
- Collaboration, O. S. (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science*, 349, 1-8.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. et Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610. <https://doi.org/10.1177/014920630202800502>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. et Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? Dans *Handbook of organizational justice*. (p. 589-619). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. et Rich, B. L. (2011). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Colquitt, J. A. et Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. Dans *The Oxford handbook of justice in the workplace*. (p. 187-202). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8>.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. et LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Colquitt, J. A. et Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28165855>
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. Dans *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. (p. 344-365). Blackwell Publishing.

- Conway, J. M. et Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. et Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry handbook*. .
- Corwin, E. S., Simon, L. S. et Rosen, C. C. (2019). One size does not fit all: A review of how personal influences affect workplace feedback processes. Dans *Feedback at work*. (p. 195-226). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_11.
- Credé, M. et Harms, P. D. (2015). 25 years of higher-order confirmatory factor analysis in the organizational sciences: A critical review and development of reporting recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 845-872. <https://doi.org/10.1002/job.2008>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. et Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Crush, P. (2015). *The end of the annual appraisal: What's next for performance management?*
- Dahling, J. J., Chau, S. L. et O'Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546. <https://doi.org/10.1177/0149206310375467>
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S. et MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 133-148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.007>
- Dahling, J. J. et O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 201-203. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01327.x>
- Dahling, J. J., O'Malley, A. L. et Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 199-215. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0409>
- Darlington, R. B. et Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models : Concepts, applications, and implementation*. The Guilford Press.
- Davvetas, V., Diamantopoulos, A., Zaefarian, G. et Sichtmann, C. (2020). Ten basic questions about structural equations modeling you should know the answers to - But perhaps you don't. *Industrial Marketing Management*, 90, 252-263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.016>
- Demerouti, E. et Rispens, S. (2014). Improving the image of student-recruited samples: A commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 34-41. <https://doi.org/10.1111/joop.12048>

- DeNisi, A., Murphy, K., Varma, A. et Budhwar, P. (2021). Performance management systems and multinational enterprises: Where we are and where we should go. *Human Resource Management*, 60(5), 707-713. <https://doi.org/10.1002/hrm.22080>
- DeNisi, A. et 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- DeNisi, A. S. et Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeNisi, A. S. et Murphy, K. R. (2020). Evaluating job performance measures: Criteria for criteria. Dans *Research methods in human research management: Toward valid research-based inferences*. (p. 107-133). Information Age Publishing, Inc.
- DeNisi, A. S. et Peters, L. H. (1996). Organization of information in memory and the performance appraisal process: Evidence from the field. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 717-737. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.717>
- DeNisi, A. S. et Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review; Management and Organization Review*, 2(2), 253-277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- DeShon, R. P. et Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1096>
- DiStefano, C. et Hess, B. (2005). Using confirmatory factor analysis for construct validation: An empirical review. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 23(3), 225-241. <https://doi.org/10.1177/073428290502300303>
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G. et Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39(3), 579-597. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00954.x>
- Drawbaugh, M. L., Gianelloni, J. E. et Levy, P. E. (2021). The role of the feedback environment in self-development. Dans *The Oxford handbook of lifelong learning, 2nd ed.* (p. 275-287). Oxford University Press.
- Drouvelis, M. et Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 101534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. et Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist; American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.41.10.1040>
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework [Article]. *Organizational Research Methods*, 4(2). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5044031&lang=fr&site=ehost-live>
- Edwards, J. R. (2011). The fallacy of formative measurement. *Organizational Research Methods*, 14(2), 370-388. <https://doi.org/10.1177/1094428110378369>
- Elejalde-Ruiz, A. (2016). *Companies are scrapping annual performance reviews for real-time feed-back*. Dans A. Chicago Tribune (dir.).
- Elicker, J. D., Cubrich, M., Chen, J. M., Sully de Luque, M. F. et Shemueli, R. G. (2019). Employee Reactions to the Feedback Environment. Dans *Feedback at Work* (p. 175-194). Cham : Springer International Publishing : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_10.
- Elicker, J. D., Levy, P. E. et Hall, R. J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551. <https://doi.org/10.1177/0149206306286622>
- Ellington, J. K. et Wilson, M. A. (2017). The performance appraisal milieu: A multilevel analysis of context effects in performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 87-100. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9437-x>
- Ellison, L. J., Steelman, L. A., Young, S. F. et Riordan, B. G. (2022). Setting the stage: Feedback environment improves outcomes for a 360-degree-feedback leader-development program. *Consulting Psychology Journal*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/cpb0000236>
- Enders, C. K. (2006). Analyzing structural equation models with missing data. Dans G. R. Hancock et R. O. Mueller (dir.), *Structural Equation Modeling : A Second Course* (p. 313-342). Information Age Publishing.
- Erez, A. et Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270>
- Facteau, J. D. et Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.215>

- Feys, M., Libbrecht, N., Anseel, F. et Lievens, F. (2008). A closer look at the relationship between justice perceptions and feedback reactions: The role of the quality of the relationship with the supervisor. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 127-156.
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior*. Psychology Press.
- Fisher, G. et Aguinis, H. (2017). Using theory elaboration to make theoretical advancements. *Organizational Research Methods*, 20(3), 438-464. <https://doi.org/10.1177/1094428116689707>
- Fisher, G. G. et Sandell, K. (2015). Sampling in industrial–organizational psychology research: Now what? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(2), 232-237. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.31>
- Fletcher, C. et Perry, E. L. (2002). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. Dans *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology*. (p. 127-144). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Flora, D. B. et 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. <https://doi.org/10.1037/cbs0000069>
- Folger, R., Konovsky, M. A. et Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal [Article]. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6815449&lang=fr&site=ehost-live>
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Foucher R. (2010). Gérer les talents et les compétences. Tome 1 Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Funder, D. C. et Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E. et 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12060>
- Geiser, C. (2013). *Data analysis with Mplus*. Guilford Press.

- Giles, W. F. et Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 371-377. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.371>
- Globoforce. (2016). *SHRM/Globoforce survey reveals positive employee experience critical to employee retention*. <http://www.globoforce.com/news/press-releases/shrmgloboforce-experience-retention/>
- Goksoy, A. et Alayoglu, N. (2013). The Impact of Perception of Performance Appraisal and Distributive Justice Fairness on Employees' Ethical Decision Making in Paternalist Organizational Culture. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 57-79. <https://doi.org/10.1002/piq.21137>
- Gonzalez-Mule, E. et Aguinis, H. (2018). Advancing Theory by Assessing Boundary Conditions With Metaregression: A Critical Review and Best-Practice Recommendations. *Journal of Management*, 44(6), 2246-2273. <https://doi.org/10.1177/0149206317710723>
- Gonzalez-Roma, V. (2019). Three issues in multilevel research. *The Spanish Journal of Psychology*, 22(4), 1-7.
- Gordon, M. E. et Stewart, L. P. (2009). Conversing about performance : Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501. <https://doi.org/10.1177/0893318908327159>
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L. et Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12172>
- Gosselin, E., Dolan, S. L. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* (5e édition.. éd.). Montréal (Québec) Canada : Chenelière éducation, [2017], ©2017.
- Gregory, J. B., Beck, J. W. et Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 63(1), 26-38. <https://doi.org/10.1037/a0023398>
- Gregory, J. B. et Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109-123. <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502901>
- Gregory, J. B. et Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 63(2), 67-88. <https://doi.org/10.1037/a0024152>
- Gregory, J. B. et 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. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.691888>

- Gregory, J. B. et Levy, P. E. (2015). *Using feedback in organizational consulting* [doi:10.1037/14619-000]. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14619-000>
- Gregory, J. B., Levy, P. E. et Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), 42-56. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.42>
- Greller, M. M. et Parsons, C. K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation. *Human Relations*, 45(6), 601-620. <https://doi.org/10.1177/001872679204500604>
- 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(4), 169-179.
- Grewal, R., Cote, J. A. et Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0070>
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S. et Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 731-741. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.731>
- Gupta, V. et Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement : A study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Haccoun, R. R. (1987). Une nouvelle technique de vérification de l'équivalence de mesures psychologiques traduites. [A new technique for verifying the equivalence of translated psychological measures.]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 8(3), 30-39.
- Haines Iii, V. Y. et St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness : Practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561230>
- Hanser, L. M. et Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior & Human Performance*, 21(1), 47-60. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90038-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90038-7)
- Hayes, A. F. (2008). The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research [doi:10.4135/9781452272054]. Dans A. F. Hayes, M. D. Slater et L. B. Snyder (dir.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (p. viii, 390-viii, 390). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452272054>.
- Hayes, A. F. (2015). *The PROCESS macro for SPSS and SAS*.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation [doi:10.1080/03637751.2017.1352100]. *Communication Monographs*, 85, 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>

- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach (Third Edition)*. Guilford.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K. et Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 76-81. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>
- Hayes, A. F. et Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Herold, D. M. et Fedor, D. B. (1998). Individuals' interactions with their feedback environment: The role of domain-specific individual differences. Dans *Research in personnel and human resources management, Vol. 16*. (p. 215-254). US : Elsevier Science/JAI Press.
- Herold, D. M. et 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.290>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. et Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Hu, L.-t. et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling; Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hurley, A. E., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A., Brannick, M. T., Seers, A., Vandenberg, R. J. et Williams, L. J. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues, and alternatives. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 667-683. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<667::AID-JOB874>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<667::AID-JOB874>3.0.CO;2-T)
- Hurtz, G. M. et Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635-653. <https://doi.org/10.1037/a0014580>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Iacobucci, D., Popovich, D., Moon, S. et Román, S. (2022). How to Calculate, Use, and Report Variance Explained Effect Size Indices and Not Die Trying. *Journal of Consumer Psychology*. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1292>

- Igartua, J.-J. et Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Iqbal, M. Z., Akbar, S. et Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12050>
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P. et Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Jacobs, R., Kafry, D. et Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33(3), 595-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb00486.x>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. <http://search.proquest.com/docview/215031623?accountid=14719>
- Jawahar, I. M. (2007, Fall2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions [Article]. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1>
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management; Group & Organization Management*, 35(4), 494-526. <https://doi.org/10.1177/1059601110378294>
- Johnson, J. W. (2000). A Heuristic Method for Estimating the Relative Weight of Predictor Variables in Multiple Regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35(1), 1-19.
- Johnson, J. W. et Lebreton, J. M. (2004). History and Use of Relative Importance Indices in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 7(3), 238-257.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C. et Chang, C.-H. (2011). To aggregate or not to aggregate: Steps for developing and validating higher-order multidimensional constructs. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 241-248. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9238-1>
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Chang, C.-H., Djurdjevic, E. et Taing, M. U. (2012). Recommendations for improving the construct clarity of higher-order multidimensional constructs. *Human Resource Management Review*, 22(2), 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.006>

- Joo, B.-K. et Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H. et Yoon, S. W. (2012). Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00395.x>
- Judge, T. A., Bono, J. E. et Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T. A. et Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105. <https://doi.org/10.2307/256513>
- Judge, T. A. et Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775. <https://doi.org/10.1037/a0028084>
- Kanji, G. K. (2006). *100 statistical tests*. . Sage.
- Kappenman, E. S. et Keil, A. (2017). Introduction to the special issue on recentering science: Replication, robustness, and reproducibility in psychophysiology. *Psychophysiology*, 54(1), 3-5. <https://doi.org/10.1111/psyp.12787>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S. et Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), 305-325. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12350>
- Kavanagh, P., Benson, J. et Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150. <https://doi.org/10.1177/1038411107079108>
- Keeping, L. M. et Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple regression and beyond : An introduction to multiple regression and structural equation modeling*. Routledge.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M. et Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Kelley, K. et Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17(2), 137-152. <https://doi.org/10.1037/a0028086>

- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. et McKee-Ryan, F. M. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1057-1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed.* Guilford Press.
- 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; Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kohli, A. K. et Jaworski, B. J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, 58(4), 82-94. <https://doi.org/10.2307/1251918>
- Kupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P. et Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice : It's time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959.
- La Barbera, F. et Ajzen, I. (2021). Moderating role of perceived behavioral control in the theory of planned behavior: A preregistered study. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(1), 35-45. <https://doi.org/10.1002/jts5.83>
- Lachowicz, M., Preacher, K. et Kelley, K. (2017, 11/27). A Novel Measure of Effect Size for Mediation Analysis. *Psychological Methods*, 23. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Lam, S. S. K., Yik, M. S. M. et Schaubroeck, J. M. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity [doi:10.1037/0021-9010.87.1.192]. 87, 192-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.192>
- Lance, C. E. et Vandenberg, R. J. (2002). Confirmatory factor analysis. Dans F. D. N. Schmitt (dir.), *Measuring and Analyzing Behavior in Organizations: Advances in Measurement and Data Analysis* (p. 221-254). Jossey-Bass.
- Lance, C. E. et Vandenberg, R. J. (2009). *Statistical and methodological myths and urban legends : doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (1st ed. éd.). Routledge. <http://catdir.loc.gov/catdir/toc/ecip0818/2008019657.html>
- Landers, R. N. et Behrend, T. S. (2015). An inconvenient truth: Arbitrary distinctions between organizational, Mechanical Turk, and other convenience samples. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(2), 142-164. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.13>
- Landy, F. J. (1983). *The measurement of work performance methods, theory and applications*. New York ; Toronto Academic Press.
- Landy, F. J., Barnes, J. L. et Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.751>

- Larson, J. R., Glynn, M. A., Fleenor, C. P. et Scontrino, M. P. (1986). Exploring the dimensionality of managers' performance feedback to subordinates. *Human Relations*, 39(12), 1083-1102. <https://doi.org/10.1177/001872678603901202>
- Latham, G. P. et Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Latham, G. P. et Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal (Second edition)*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Le, H. et Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 21-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.004>
- LeBreton, J. M., Hargis, M. B., Griepentrog, B., Oswald, F. L. et Ployhart, R. E. (2007). A multidimensional approach for evaluating variables in organizational research and practice. *Personnel Psychology*, 60(2), 475-498. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00080.x>
- LeBreton, J. M., Ployhart, R. E. et Ladd, R. T. (2004). A Monte Carlo Comparison of Relative Importance Methodologies. *Organizational Research Methods*, 7(3), 258-282. <https://doi.org/10.1177/1094428104266017>
- Lee, C. et Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 364-369. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.3.364>
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P. et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : Quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? [The effects of job demands and organizational justice on burnout: What are the mediated effects of the social support and self-esteem?]. *Pratiques Psychologiques*, 20(4), 231-248. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.09.002>
- Leung, K., Su, S. et Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155-1187. <https://doi.org/10.1177/0018726701549002>
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Preparation of this paper was supported by National Science Foundation Grant GS-3171. Dans L. Berkowitz et E. Walster (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 9, p. 91-131). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3).
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans M. G. K. Gergen, & R. Willis (Eds.) (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). Plenum.

- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D. et Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 23-37. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1028>
- Levy, P. E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N. B., Borden, L. A. et Roberts, A. (2018a). Revisiting the Social Context of Performance Management: Performance Appraisal Effectiveness. Dans C. V. N. Anderson, H.K. Sinangil, & D.S. Ones (dir.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (p. 196-211). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473914957>.
- Levy, P. E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N. B., Borden, L. A. et Roberts, A. (2018b). Revisiting the social context of performance management: Performance appraisal effectiveness. Dans *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology, Vol. 2, 2nd ed.* (p. 196-211). Sage Reference.
- Levy, P. E., Silverman, S. B. et 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. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.2>
- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C. et Lueke, S. B. (2017). Performance Management : A mariage between practice and science - just say I do. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, 155-213.
- Levy, P. E. et Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 53-65. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199801\)19:1<53::aid-job826>3.0.co;2-d](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199801)19:1<53::aid-job826>3.0.co;2-d)
- Levy, P. E. et Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R. et Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317-1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
- Liao, W.-C. et Tai, W.-T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556. <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.5.545>
- Liden, R. C., Wayne, S. J. et Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lilford, N., Caruana, A. et Pitt, L. (2014). Psychometric properties of the Feedback Orientation Scale among South African salespersons. *Psychological Reports*, 114(1), 126-133.

- Lind, E. A., Kray, L. et Thompson, L. (2001). Primacy Effects in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189-210. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2937>
- Linderbaum, B. A. (2006). *Feedback Orientation : The development and validation of a multidimensional measure* University of Akron].
- Linderbaum, B. A. et Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405. <https://doi.org/10.1177/0149206310373145>
- Liu, H. et Yuan, K.-H. (2021). New Measures of Effect Size in Moderation Analysis. *Psychological Methods*, 26(6), 680-700.
- Lockwood, C. M. et MacKinnon, D. P. (1998). Bootstrapping the standard error of the mediated effect. (p. 997-1002). Proceedings of the 23rd annual meeting of SAS Users Group International, Citeseer.
- London, M. (1997). *Job feedback : Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- London, M. (2003). *Job feedback : Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 267.
- London, M. et Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process. Dans *Research in human resources management*, Vol. 17. (p. 81-121). US : Elsevier Science/JAI Press.
- London, M. et Smither, J. W. (2002, Spring2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process [Article]. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7247206&lang=fr&site=ehost-live>
- 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. <https://doi.org/10.1037/mgr0000037>
- Lovakov, A. et Agadullina, E. R. (2021). Empirically derived guidelines for effect size interpretation in social psychology. *European journal of social psychology*, 51(3), 485-504.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. et Sugawara, H. M. (1996). *Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling* [doi:10.1037/1082-989X.1.2.130, American Psychological Association]. US.
- MacDonald, M. G. (2000). Illusory correlation: a function of availability or representativeness heuristics? *Perceptual and motor skills*, 91(1), 343-350.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Jarvis, C. B. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. et Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis [doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085542]. 58, 593-614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. et Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects [doi:10.1037/1082-989X.7.1.83]. 7, 83-104. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83>
- MacKinnon, D. P. et Luecken, L. J. (2008). How and for whom? Mediation and moderation in health psychology. *Health Psychology*, 27(2, Suppl), S99-S100. [https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2\(Suppl.\).S99](https://doi.org/10.1037/0278-6133.27.2(Suppl.).S99)
- Makel, M. C., Plucker, J. A. et Hegarty, B. (2012). Replications in psychology research: How often do they really occur? *Perspectives on Psychological Science*, 7(6), 537-542. <https://doi.org/10.1177/1745691612460688>
- Maley, J. et Kramer, R. (2014). *The influence of global uncertainty on the cross-border performance appraisal: A real options approach* [doi:10.1108/PR-10-2011-0160]. Emerald Group Publishing Limited.
- Marsh, H. W., Dowson, M., Pietsch, J. et Walker, R. (2004). Why Multicollinearity Matters: A Reexamination of Relations Between Self-Efficacy, Self-Concept, and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96(3), 518-522. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.96.3.518>
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Nagengast, B., Morin, A. J. S. et von Davier, M. (2013). Why item parcels are (almost) never appropriate: Two wrongs do not make a right—Camouflaging misspecification with item parcels in CFA models. *Psychological Methods*, 18(3), 257–284.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C. et Maniezki, A. (2021). Organizational justice. Dans V. I. Sessa et N. A. Bowling (dir.), *essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (p. 45–70). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429325755>.
- Mass, C. J. M. et Hox, J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A. et Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 951-966. <https://doi.org/10.1037/a0028380>

- Maurer, T. J. et Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3-14. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.3>
- Mayo, D. G. (2021). Significance Tests: Vitiating or Vindicating by the Replication Crisis in Psychology? *Review of Philosophy and Psychology*, 12(1), 101-120. <https://doi.org/10.1007/s13164-020-00501-w>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Meade, A. W., Johnson, E. C. et Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 568-592. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.568>
- Meade, A. W. et Kroustalis, C. M. (2006). Problems With Item Parceling for Confirmatory Factor Analytic Tests of Measurement Invariance. *Organizational Research Methods*, 9(3), 369-403. <https://doi.org/10.1177/1094428105283384>
- Meade, A. W. et Lautenschlager, G. J. (2004). A Comparison of Item Response Theory and Confirmatory Factor Analytic Methodologies for Establishing Measurement Equivalence/Invariance. *Organizational Research Methods*, 7(4), 361-388. <https://doi.org/10.1177/1094428104268027>
- Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N. et Kauffeld, S. (2017). What happens during annual appraisal interviews? How leader–follower interactions unfold and impact interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1054-1074. <https://doi.org/10.1037/apl0000219>
- Meyers, L. S., Gamst, G. et Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation, 2nd ed.* Sage Publications, Inc.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrison, E. W. et Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *The Academy of Management Review*, 16(3), 522-541. <https://doi.org/10.2307/258916>
- Moss, S. E. et Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18(32-44).
- Moss, S. E., Valenzi, E. R. et Taggart, W. (2003). *Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers* (1557-1211(Electronic);0149-2063(Print)) [doi:10.1016/S0149-2063(03)00022-9]. Sage Publications

- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Murphy, K. R. et Aguinis, H. (2017). Harking: How badly can cherry-picking and question trolling produce bias in published results? *Journal of Business and Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9524-7>
- Murphy, K. R. et Aguinis, H. (2022). Reporting Interaction Effects: Visualization, Effect Size, and Interpretation. *Journal of Management*, 48(8), 2159-2166. <https://doi.org/10.1177/01492063221088516>
- Murphy, K. R. et Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. et Hanscom, M. E. (2018). *Performance Appraisal and Management*. SAGE Publications. <https://books.google.ca/books?id=Vx1LDwAAQBAJ>
- Murphy, K. R. et Jacobs, R. R. (2012). Using effect size measures to reform the determination of adverse impact in equal employment litigation. *Psychology, Public Policy, and Law*, 18(3), 477-499. <https://doi.org/10.1037/a0026350>
- Murphy, K. R., Myers, B. et Wolach, A. (2014). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests, 4th ed.* Routledge/Taylor & Francis Group.
- Murphy, K. R. et 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. <https://doi.org/10.1177/1094428115625322>
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2007). *Mplus user's guide (5th ed.)*. Muthen & Muthen.
- Nakagawa, S. (2004). A farewell to Bonferroni : The problems of low statistical power and publication bias. *Behavioral Ecology*, 15(6), 1044-1045.
- Noe, R. A. et Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>
- Norris-Watts, C. et Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>
- Northcraft, G. B. et Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 42-64. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90046-c](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90046-c)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill.

- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- O'Boyle, E., Jr. et Aguinis, H. (2012). The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79-119.
- O'Donohue, W. (2021). Are psychologists appraising research properly? Some Popperian notes regarding replication failures in psychology. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 41(4), 233-247. <https://doi.org/10.1037/teo0000179>
- O'Keefe, D. J. (2003). Colloquy : Should familywise alpha be adjusted? Against familywise alpha adjustment. *Human Communication Research*, 29(3), 431-447.
- Ojeda Granda, C. Y. (2019). *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*.
- Paré, G. et Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Patel, K. R., Silva, R. A. et Dahling, J. J. (2019). Leveraging Feedback Orientation in the Workplace: Directions for Research and Practice. Dans *Feedback at Work* (p. 97-111). Cham : Springer International Publishing : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_6.
- Peng, J.-C. et Chiu, S.-F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607. <https://doi.org/10.1080/00224540903365455>
- Peng, J.-C. et 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0207>
- Peretz, H. et Fried, Y. (2012). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448-459. <https://doi.org/10.1037/a0026011>
- Perneger, T. V. (1998). What's wrong with Bonferroni adjustments. *British Medical Journal*, 316, 1236-1238.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. et Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273-298. <https://doi.org/10.1080/13594320701743517>
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732. <https://doi.org/10.1002/hrm.21499>

- Pichler, S., Varma, A., Michel, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S. et Sharma, A. (2016). Leader-member exchange, group-and individual-level procedural justice and reactions to performance appraisals. *Human Resource Management, 55*(5), 871-883.
- Pituch, K. A. et Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Plant, L. (2018). *The search for feedback: Matching personal values with organizational support* [ProQuest Information & Learning]. US.
- Plunier, P., Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel : Validation d'une mesure. [Validation of a measure of cognitive integration of feedback following individual psychological assessment.]. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 63*(2), 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.06.002>
- Podsakoff, P. M. et Farh, J.-I. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes; Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44*(1), 45-67. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90034-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90034-4)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models [doi:10.3758/BF03206553]. *36*, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J. et Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods, 16*(2), 93-115.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S. et 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. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S. et 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*(51-76).

- Pulakos, E. D. et O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146-164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>
- Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F. et Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21202>
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., Sturman, M. C. et Richardson, H. A. (2009). A tale of three perspectives: Examining post HOC statistical techniques for detection and correction of common method variance [doi:10.1177/1094428109332834]. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800. <https://doi.org/10.1177/1094428109332834>
- Rijnhart, J. J. M., Twisk, J. W. B., Chinapaw, M. J. M., de Boer, M. R. et Heymans, M. W. (2017). Comparison of methods for the analysis of relatively simple mediation models. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 7, 130-137.
- Roberson, Q. M. et Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298. <https://doi.org/10.1348/000712605x80146>
- Roberts, A., Levy, P. E., Flores, C. et Thoes, G. (2020). 25 Performance Management and Workplace Affect. *The Cambridge Handbook of Workplace Affect*, 338.
- Roch, S. G. et Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Roch, S. G., Sternburgh, A. M. et Caputo, P. M. (2007). Absolute vs relative performance rating formats : Implications for fairness and organizational justice. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 302-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00390.x>
- Rockwood, N. J. et Hayes, A. F. (2020). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Regression-Based Approaches for Clinical Research. Dans A. G. C. Wright et M. N. Hallquist (dir.), *The Cambridge Handbook of Research Methods in Clinical Psychology* (p. 396-414). Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/9781316995808.037>.
- Rönkkö, M. et Cho, E. (2022). An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity. *Organizational Research Methods*, 25(1), 6-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094428120968614>
- Rosen, C. C., Levy, P. E. et 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>

- Roulin, N. (2015). Don't throw the baby out with the bathwater: Comparing data quality of crowdsourcing, online panels, and student samples. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(2), 190-196. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.24>
- Roussel, P. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Économica.
- Rupp, D., Shapiro, D., Folger, R., Skarlicki, D. et Shao, R. (2017). A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of 'Organizational Justice': Is it Time for Reassessment? [10.5465/annals.2014.0051]. *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959. <http://annals.aom.org/content/early/2017/03/13/annals.2014.0051.abstract>
- Russell, J. S. et Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 63-67. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.63>
- Rutkowski, K. A. et Steelman, L. A. (2005). Testing a path model for antecedents of accountability. *Journal of Management Development*, 24(5), 473-486. <https://doi.org/10.1108/02621710510598472>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salimäki, A. et Jämsén, S. (2010). Perceptions of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 229-251. <https://doi.org/10.1108/02683941011023721>
- Saylor, R. et Trafimow, D. (2020). Why the increasing use of complex causal models is a problem : On the danger sophisticated theoretical narratives pose the truth. *Organizational Research Methods*, 1-14.
- Schalm, R. L. et Kelloway, E. K. (2001). The relationship between response rate and effect size in occupational health psychology research [doi:10.1037/1076-8998.6.2.160]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 160-163. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.160>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed., Ser. The Jossey-Bass business & management series). Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245.
- Scherbaum, C. A. et Ferrerter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), 347-367. <https://doi.org/10.1177/1094428107308906>

- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. et West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B. et Ledford Jr, G. (2020). Climate for Feedback: The Key to Performance Management Effectiveness. Dans (p. 185-210). <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0011>.
- Selvarajan, T. T. et Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>
- Shaffer, J. A., DeGeest, D. et Li, A. (2016). Tackling the problem of construct proliferation: A guide to assessing the discriminant validity of conceptually related constructs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 80-110. <https://doi.org/10.1177/1094428115598239>
- Shrout, P. E. et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations [doi:10.1037/1082-989X.7.4.422]. 7, 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Siegel, M., Eder, J. S. N., Wicherts, J. M. et Pietschnig, J. (2021). Times are changing, bias isn't: A meta-meta-analysis on publication bias detection practices, prevalence rates, and predictors in industrial/organizational psychology. *Journal of Applied Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1037/apl0000991>
- Silverstein, A. B. (1986). Statistical power lost and statistical power regained : The Bonferroni procedure in exploratory research. *Educational and Psychological Measurement*, 46(303-307).
- Simon, L. S., Rosen, C. C., Gajendran, R. S., Ozgen, S. et Corwin, E. S. (2021). Pain or gain? Understanding how trait empathy impacts leader effectiveness following the provision of negative feedback. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000882>
- Smither, J. W., London, M. et 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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Smither, J. W. et Walker, A. G. (2004). Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time? *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575-581. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.575>
- Smither, J. W., Wohlers, A. J. et London, M. (1995). A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback. *Group & Organization Management*, 20(1), 61-89. <https://doi.org/10.1177/1059601195201005>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>

- Sparr, J. L. et Sonnentag, S. (2008a). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Sparr, J. L. et Sonnentag, S. (2008b). 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. <https://doi.org/10.1080/13594320802077146>
- Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*.
- Spector, P. E. et Brannick, M. T. (2009). Common method variance or measurement bias? The problem and possible solutions. Dans *The Sage handbook of organizational research methods*. (p. 346-362). Sage Publications Ltd.
- Spector, P. E. et Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287-305. <https://doi.org/10.1177/1094428110369842>
- Spence, J. R. et Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21(2), 85-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.013>
- Steelman, L., Levy, P. E. et Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Steelman, L. A., Kilmer, G., Griffith, R. L. et Taylor, J. (2019). The role of feedback in coaching and technology-enabled coaching processes. Dans *Feedback at work*. (p. 249-263). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_13.
- Steelman, L. A. et Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/02683940410520637>
- Steelman, L. A. et Wolfeld, L. (2016). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>
- Stephen, A. et Roithmayr, T. (1998). Escaping the Performance-management Trap. Dans M. Butteriss (dir.), *Re-Inventing HR : Changing Roles to Create the High Performance Organization*. John Wiley & Sons.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Sully de Luque, M. F., Wollan, M. L. et Boyi, V. (2019). Beyond the Strategies of Feedback Seeking: A Review and Initial Conceptualization of Feedback-Seeking Styles. Dans *Feedback at Work* (p.

- 113-139). Cham : Springer International Publishing : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_7.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Ullman, J. B., Fidell, L. S. et Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics* (Seventh edition. éd.). Pearson.
- Tayfur, O. (2012). Antecedents of feedback seeking behaviors: Review of the feedback seeking literature. *American International Journal of Contemporary Research*, 2, 92-101.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. et al. (1995). Due process in performance appraisal : A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523. <https://doi.org/10.2307/2393795>
- Tett, R. P. et Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., Toich, M. J. et Ozkum, S. B. (2021). Trait Activation Theory : A Review of the Literature and Applications to Five Lines of Personality Dynamics Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 199-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Tharenou, P. (1995). The impact of a developmental performance appraisal program on employee perceptions in an Australian federal agency. *Group & Organization Management*, 20(3), 245-271. <https://doi.org/10.1177/1059601195203002>
- Thibault, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Thomas, D. R., Zumbo, B. D., Kwan, E. et Schweitzer, L. (2014). On Johnson's (2000) Relative Weights Method for Assessing Variable Importance: A Reanalysis. *Multivariate Behavioral Research*, 49(4), 329-338. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.905766>
- Thompson, L. F. et Surface, E., A. (2007). Employee Surveys Administered Online : Attitudes Toward the Medium, Nonresponse, and Data Representativeness. *Organizational Research Methods*, 10(2), 241-261. <https://doi.org/10.1177/1094428106294696>
- Thurston Jr, P. W. et McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
- Tranfield, D., Denyer, D. et Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Tseng, S. T. et Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4).

- Tuytens, M. et Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756-776. <https://doi.org/10.1108/00483481211263692>
- Tziner, A., Murphy, K. R. et Cleveland, J. N. (2001). Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00176>
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. [Toward a methodology for the transcultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in the French language.]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- van den Bos, K., Wilke, H. A. M. et Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449-1458. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1449>
- van der Rijt, J., Van den Bossche, P., van de Wiel, M. W. J., Segers, M. S. R. et Gijssels, W. H. (2012). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International*, 15(3), 283-301. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.689216>
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., LeBreton, J. M., Mackey, J. D. et DeOrtentiis, P. S. (2021). Assessing and Interpreting Interaction Effects: A Reply to Vancouver, Carlson, Dhanani, and Colton (2021). *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 476-486.
- Vandenberg, R. J. et Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-69. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L. et Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547>
- Waldersee, R. et Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 83-95. <https://doi.org/10.1002/job.4030150109>
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. et West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wallace, L. E., Stelman, S. A. et Chaffee, D. S. (2016). Ratee reactions drive performance appraisal success (and failure). *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 310-314. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.16>

- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. et Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K. et Yao, X. (2015). Age Differences in Feedback Reactions: The Roles of Employee Feedback Orientation on Social Awareness and Utility. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0038334>
- Wang, X. M., Wong, K. F. et Kwong, J. Y. (2010). The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings. *The Journal of applied psychology*, 95(3), 546-561. <https://doi.org/10.1037/a0018866>
- Weinfurt, K. P. (1994). Some uncertainty regarding uncertainty reduction. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 14(2), 193-199. <https://doi.org/10.1037/h0091362>
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Dans *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18. (p. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R. et Whitman, M. V. (2014). Student-recruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/joop.12042>
- Whitaker, B. G. (2007). *Explicating the links between the feedback environment, feedback seeking, and job performance* [Ph.D., The University of Akron]. ProQuest Dissertations & Theses (PQDT). United States -- Ohio.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J. et Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>
- Whitaker, B. G. et Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25(2), 159-178. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.658927>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J. et Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Young, S. F., Richard, E. M., Moukarzel, R. G., Steelman, L. A. et Gentry, W. A. (2017). How empathic concern helps leaders in providing negative feedback: A two-study examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 535-558. <https://doi.org/10.1111/joop.12184>
- Young, S. F. et Steelman, L. A. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*, 43(2), 228-245. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2013-0006>

- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. et Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual-and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1207>
- Zhao, X., Lynch, J. G. et Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zheng, W., Zhang, M. et Li, H. (2012). *Performance appraisal process and organizational citizenship behavior* (1758-7778(Electronic),0268-3946(Print)) [doi:10.1108/02683941211259548]. Emerald Group Publishing Limited
- Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y. et Chiaburu, D. S. (2015). Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 212-232. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2013-0039>
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>
- Zhu, X., Barnes-Farrell, J. L. et Dalal, D. K. (2015). Stop apologizing for your samples, start embracing them. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(2), 228-232. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.30>

