

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE MODÈLE DE MÉDIATION DE L'INFLUENCE DE LA CULTURE DE
RÉTROACTION ET DE LA QUALITÉ DE LA RELATION ENTRE SUPERVISEUR ET
SUBORDONNÉ (LMX) SUR LA SATISFACTION À L'ÉGARD DU PROCESSUS
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

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

PAR
ALEXANDRINE LECOMPTE BÉLISLE

AOÛT 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). 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.»

Pour Didine

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à Denis Morin et Julie Cloutier, professeurs au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Merci à Denis de m'avoir soutenue depuis mes débuts et de m'avoir permis d'approfondir ma réflexion sur la gestion du rendement. Merci à Julie pour sa présence constante, ses encouragements et surtout pour son aide inestimable afin de structurer et synthétiser mon analyse et ainsi donner chaque fois un nouveau souffle à ma rédaction.

Mes remerciement vont ensuite à mes anciens collègues et maintenant amis du Centre de gestion de carrière de l'ESG UQAM. Travailler aux côtés de gens aussi passionnés et humains m'a inspirée à aller de l'avant et persévérer lors des moments de doute. Merci à mes collègues de bureau à l'université : Véronique, Jessica, Malika et Xavier. Rédiger un projet de mémoire est un apprentissage douloureux et vous avez été les meilleurs compagnons de route afin de vivre avec humour cette aventure. Merci infiniment à tous mes amis d'ici et d'ailleurs, ainsi qu'à ma famille, Mamouchka en particulier. Vous avez su puiser dans vos réserves une patience et une bienveillance sans fin lorsque j'en avais besoin. Merci à Gagou, d'être en tout temps égal à lui-même. Merci à mes collègues de chez Norton Rose, pour m'avoir sans cesse encouragée pour la fin de ce long processus.

Mes remerciements vont finalement à tous les professeurs et chargés de cours du Département, de qui j'ai tout appris durant mon parcours universitaire. Merci pour votre générosité dans le partage de vos connaissances et de vos expériences. Merci surtout pour nos nombreuses discussions spontanées et si souvent enflammées, autant sur la gestion des ressources humaines que sur la vie en général. Merci à tous!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DE FIGURES.....	vii
LISTE DE TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	8
1.1 Processus d'évaluation du rendement (PER)	8
1.1.1 Dimensions et objectifs	9
1.1.2 État des connaissances : Efficacité.....	11
1.1.3 Dimension évaluative.....	13
1.1.4 Dimension développementale	15
1.2 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).....	17
1.2.1 Déterminants généraux	18
1.2.2. Déterminants contextuels	19
1.3 Culture (environnement) de rétroaction	20
1.4 Qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX)	23
1.5 Contribution à l'avancement des connaissances	24
CHAPITRE II	
LE CADRE CONCEPTUEL	26
2.1 Processus d'évaluation et de gestion du rendement	26
2.1.1 Trois composantes de la gestion du rendement.....	28
2.1.2 Dimension évaluative et dimension développementale	30
2.2 Dimension développementale (rétroaction efficace).....	31
2.3 Contexte social.....	39
2.3.1 Culture organisationnelle orientée vers la performance.....	39
2.3.2 Culture de rétroaction.....	42

2.3.3 Concepts de culture et d'environnement de rétroaction.....	47
2.4 Théorie de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX).....	49
2.4.1 Contenu des échanges	50
2.4.2 Développement et maintien de la relation d'échange	51
2.4.3 Caractéristiques du subordonné et du superviseur	53
2.4.4 Variables contextuelles	54
2.4.5 Conséquences de la relation d'échange (LMX)	55
2.5 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).....	55
2.5.1 Concept de satisfaction	56
2.5.2 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement	56
2.6 Théories supplémentaires.....	65
2.6.1 Contexte social de l'évaluation du rendement de Levy et Williams (2004)	66
2.6.2 Théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010)	69
2.7 Formulation des hypothèses.....	73
2.7.1 Hypothèse 1	73
2.7.2 Hypothèse 2	75
2.7.3 Hypothèse 3	77
2.7.4 Hypothèse 4	80
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	83
3.1 Devis/ design de recherche.....	84
3.2 Échantillonnage.....	85
3.2.1 Mode de sélection des éléments de l'échantillon.....	86
3.2.2 Taille de l'échantillon	89
3.3 Technique de collecte de données.....	90
3.3.1 Conditions de validité et avantages.....	91
3.3.2 Limites	92
3.4 Instruments de mesure	94
3.4.1 Culture de rétroaction.....	95
3.4.2 Qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX)	98
3.4.3 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement	99

3.4.4 Fidélité et validité des instruments de mesure	100
CHAPITRE IV	
LES RÉSULTATS.....	102
4.1 Vérification des structures factorielles.....	102
4.2 Présentation des résultats des variables à l'étude.....	108
4.2.1 Techniques d'analyse statistique descriptive	108
4.2.2 Techniques d'analyse statistique inférentielle (vérification des hypothèses) ..	111
4.3 Discussion des résultats	117
CONCLUSION.....	124
BIBLIOGRAPHIE.....	129

LISTE DE FIGURES

Figure	Page
2.1 Efficacité de la rétroaction sur le rendement (Ilgen et coll., 1979; Kluger et DeNisi, 1996; O'Reilly et Anderson, 1980; Nemeroff et Wexley, 1979; Cederblom, 1982).....	37
2.2 Qualité de la relation d'échange entre le superviseur et le subordonné (LMX).....	52
2.3 Déterminants de la qualité de la relation d'échange (LMX).....	54
2.4 Contexte social encadrant le processus d'évaluation du rendement (PER) (Levy et Williams, 2004).....	68
2.5 Théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 2010).....	70
2.6 Modèle théorique de médiation de l'influence de la culture de rétroaction et de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).....	72

LISTE DE TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Composantes de la gestion du rendement (Aguinis, 2013; DeNisi et Gonzalez, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011).....	28
2.2	Pratiques et interventions organisationnelles favorisant une culture de rétroaction (London et Smither, 2002).....	46
2.3	Comparaison des dimensions de la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et de l'environnement de rétroaction (Steelman et coll., 2004).....	48
2.4	Différentes conceptualisations de la satisfaction dans le cadre du processus d'évaluation du rendement (PER).....	57
3.1	Analyse descriptive des variables de contrôle.....	88
3.2	L'instrument de mesure de la culture de rétroaction.....	96
3.3	L'instrument de mesure de la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné (LMX).....	98
3.4	L'instrument de mesure de la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).....	99
4.1	Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la culture de rétroaction (London et Smither, 2002).....	103
4.2	Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) (Liden et Maslyn, 1998).....	105
4.3	Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990 ; Dobbins, Cardy, Platz et Vienno, 1990 ; Paquet, 2000).....	106
4.4	Moyenne, écart-type, coefficient de corrélation et alpha de Cronbach des variables à l'étude.....	110
4.5	Vérification de l'hypothèse 1 : résultats de la régression linéaire.....	112
4.6	Vérification de l'hypothèse 2 : résultats de la régression linéaire.....	113
4.7	Vérification de l'hypothèse 3 : résultats de la régression linéaire.....	114
4.8	Vérification de l'hypothèse 4 : résultats de la régression linéaire.....	116

RÉSUMÉ

Chapitre I : Problématique de recherche

Parce qu'il agit sur le rendement individuel, le processus d'évaluation du rendement (PER) est reconnu comme une activité de gestion des ressources humaines qui entraîne des conséquences importantes sur la performance des organisations. Le PER consiste à déterminer dans quelle mesure un employé a réalisé ses objectifs de rendement, c'est-à-dire dans quelle mesure il a présenté les comportements souhaités et a obtenu les résultats escomptés au cours d'une période donnée. Le PER vise non seulement à mesurer le rendement individuel (dimension évaluative), mais également à offrir de la rétroaction à l'employé de manière à ce qu'il puisse améliorer son rendement (dimension développementale). C'est précisément cette dimension qui nous intéresse dans ce mémoire.

Les études portant sur l'efficacité du PER (c'est-à-dire sa capacité à rencontrer ses deux objectifs) concernent surtout sa dimension évaluative, à savoir les facteurs qui affectent la mesure du rendement. Cependant, jusqu'à présent peu d'attention a été accordée aux attitudes à l'égard du PER, bien qu'elles soient considérées comme autant d'indicateurs de son efficacité (dimension développementale). Or, il a été démontré que la satisfaction à l'égard du PER figure parmi les plus importants indicateurs de son efficacité. La logique est la suivante : lorsque les employés sont satisfaits du PER, ils acceptent davantage la rétroaction et ils sont plus motivés en s'en servant pour améliorer leur rendement. Compte tenu de l'importance de la satisfaction à l'égard du PER, il s'avère important d'identifier ses déterminants. À ce sujet, les études montrent que les déterminants connus à ce jour concernent le PER proprement dit, c'est-à-dire les éléments directement liés au PER (par exemple, la participation, la détermination des objectifs de rendement, les perceptions de justice, la satisfaction à l'égard de l'évaluateur). Force est de constater que le contexte social dans lequel se déroule le PER, notamment la culture de rétroaction, demeure une avenue de recherche inexplorée.

La culture de rétroaction fait référence à un contexte organisationnel où la rétroaction (visant précisément à aider l'employé à améliorer son rendement) est valorisée, recherchée et accessible de manière continue. Parce qu'elle agit sur la manière dont les employés envisagent la rétroaction au quotidien, la culture de rétroaction est susceptible de conduire à un changement d'attitude à l'égard du PER. Cela pose donc la question de savoir dans quelle mesure la culture de rétroaction influence la satisfaction à l'égard du PER.

Le mécanisme par lequel la culture de rétroaction agit sur la satisfaction à l'égard du PER peut être étudié à partir du concept de relation superviseur/subordonné (LMX). Il s'agit de la qualité de la relation d'échange (contributions, loyauté, considération et respect) entre le

superviseur et son subordonné. En effet, les études ont montré que le LMX était lié d'une part, à la culture de rétroaction et, d'autre part, à la satisfaction à l'égard du PER et ce, directement ou à travers d'autres variables.

L'objectif de notre étude consiste à déterminer le rôle médiateur que joue la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) dans la relation entre la culture de rétroaction (c.-à-d. l'importance accordée à la rétroaction et sa visée développementale) et la satisfaction à l'égard du PER (indicateur de l'efficacité du PER).

Chapitre II : Le cadre théorique

Un examen des définitions du PER révèle qu'elles portent exclusivement sur sa dimension évaluative. Afin de tenir compte de sa dimension développementale, nous avons défini le PER comme un ensemble d'activités visant à 1) porter un jugement sur les comportements et les résultats des employés (dimension évaluative) et 2) à procurer une rétroaction en vue de favoriser l'amélioration de leur rendement (dimension développementale). La réalisation du second objectif est notamment tributaire de la qualité de la rétroaction (aussi désignée par le terme coaching) que procure l'évaluateur et de la perception qu'a de lui la personne évaluée, c'est-à-dire sa crédibilité et la confiance qu'il inspire. En d'autres termes, l'effet de la rétroaction dépend partiellement de la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné. Afin de formuler nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé le modèle conceptuel proposé par Levy et Williams (2004). Nous avons également mobilisé la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010), selon laquelle la culture contribue à former les croyances et les normes qui guident les comportements. La théorie du LMX a également été retenue puisqu'elle fait intervenir les concepts de rétroaction, de crédibilité et de confiance.

Chapitre III : Le cadre méthodologique

Suivant un devis corrélationnel à coupe transversale, cette étude a été menée auprès d'un échantillon de convenance comptant 167 gestionnaires inscrits au programme d'études MBA-Cadre à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Les données ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire autoadministré par groupes restreints, ces derniers correspondant aux groupes-cours. Les données ont été collectées en deux temps, de manière à réduire les biais de variance commune associés à la méthode. La variable médiatrice, le LMX, et la variable dépendante, la satisfaction à l'égard du PER, ont été mesurées dans un premier temps. Les données concernant la variable indépendante, la culture de rétroaction, ont été collectées deux semaines plus tard. Nous avons opté pour des instruments de mesure dont la fiabilité et la validité ont été éprouvées dans des études antérieures.

Chapitre IV : Les résultats

Les résultats font ressortir un modèle de médiation partielle. La culture de rétroaction agit de deux manières sur la satisfaction à l'égard du PER, de manière directe et également par l'intermédiaire de la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX).

Mots clés: Environnement de rétroaction/ culture de rétroaction/ qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX)/ satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

INTRODUCTION

Les organisations évoluent dans un contexte économique caractérisé par une concurrence de plus en plus importante. La pérennité ou la survie des organisations dans ce milieu économique de vive concurrence repose notamment sur la capacité de se distinguer des concurrents. Les organisations doivent s'investir dans l'amélioration de la productivité technologique, financière et humaine. En effet, plusieurs ressources (humaines, financières, matérielles) sont déployées quotidiennement dans l'organisation afin de maintenir ou d'augmenter la productivité. L'organisation devient progressivement plus performante sur le marché économique.

Les sources d'improductivité sont en partie éliminées par l'implantation de pratiques efficaces d'évaluation et de gestion du rendement. Ces pratiques visent une utilisation optimale des personnes en milieu de travail. La gestion du rendement doit permettre à chaque employé d'offrir le meilleur de lui-même. Les organisations s'appuient sur l'évaluation et la gestion du rendement de manière à atteindre les objectifs d'affaires et de productivité. Par conséquent, notre étude se concentre particulièrement sur l'évaluation et la gestion du rendement individuel. Malgré le discours organisationnel sur l'importance d'une gestion efficace du rendement, les superviseurs et les employés sont généralement mécontents et insatisfaits du processus d'évaluation et de gestion du rendement (Levy et Williams, 2004; Murphy et Cleveland, 1995). Force est de constater que l'implantation des processus d'évaluation et de gestion du rendement ne permet pas toujours une amélioration tangible du rendement individuel (DeNisi, 2011; DeNisi et Kluger, 1996; DeNisi et Sonesh, 2011). Par ailleurs, les processus d'évaluation et de gestion du rendement génèrent de la frustration et de l'amertume parmi les superviseurs et des employés. Les employés sont généralement très réticents à solliciter ou à accepter la rétroaction à moins de recevoir exclusivement de la rétroaction entièrement positive (Cleveland, Lim et Murphy, 2007).

L'amélioration du rendement individuel et des attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation du rendement repose notamment sur un environnement constructif de rétroaction et des relations superviseurs/subordonnés fondées sur la confiance et la transparence (Steelman, Levy et Snell, 2004). Plusieurs auteurs postulent également qu'un environnement favorable de rétroaction ainsi que des rapports harmonieux entre superviseurs/subordonnés engendrent de nombreuses retombées positives sur les attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation et de gestion du rendement (Pichler, 2012; Levy et Williams, 2004). Les attitudes à l'égard du processus d'évaluation du rendement sont définies comme étant : *individual-level attitudinal evaluations of and responses to the performance appraisal process* (Pichler, 2012, p. 710) La satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement représente une préoccupation courante pour les praticiens (Keeping et Levy, 2000). Notre étude vise à approfondir notre compréhension de l'effet de l'environnement de rétroaction et de la qualité de la relation superviseur/subordonné sur la satisfaction des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

Notre démarche empirique s'inscrit dans un nouveau courant de recherche en matière d'évaluation et de gestion du rendement. L'étude de l'incidence du «contexte social» de l'évaluation et de la gestion du rendement sur les attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation du rendement représente un champ d'investigation embryonnaire dans la connaissance scientifique sur le thème de l'évaluation et de la gestion du rendement.

L'orientation conceptuelle de notre étude empirique représente une rupture avec la perspective traditionnelle psychométrique de l'évaluation du rendement, axée sur la précision des évaluations du rendement. Malheureusement, les nombreuses études antérieures sur les méthodes d'évaluation, la formation des évaluateurs ainsi que les processus cognitifs de l'évaluateur n'ont pas permis d'améliorer substantiellement la compétence ou les habiletés des gestionnaires à produire des évaluations précises (Murphy et Cleveland, 1995).

La faible validité des évaluations du rendement (ou la présence des erreurs d'évaluation telles que l'indulgence) demeure un problème dans le milieu organisationnel.

L'évaluation du rendement n'est pas seulement un outil de mesure pour apprécier rigoureusement le rendement individuel. L'évaluation du rendement représente plutôt une activité ardue et complexe qui se déroule dans un environnement organisationnel, politique, social et affectif (Ferris et coll., 2008). Les gestionnaires tentent de concrétiser plusieurs objectifs à l'aide de l'évaluation du rendement tels que l'amélioration du rendement, le maintien d'un bon climat de travail dans l'équipe de travail ou l'enrichissement de la relation superviseur/subordonné. Le contexte d'évaluation du rendement peut encourager la manipulation volontaire des évaluations du rendement. Ces comportements politiques permettent la réalisation de plusieurs objectifs des gestionnaires. Les évaluations précises ne constituent pas nécessairement un objectif des gestionnaires. Les évaluations précises ne doivent pas constituer un obstacle à l'amélioration du rendement individuel, au maintien du climat de travail ou à la manifestation d'attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Murphy et Deckert, 2013). La nature de l'environnement de rétroaction ainsi que la confiance ou la qualité de la relation entre les superviseurs et les subordonnés influencent considérablement les propriétés psychométriques de l'évaluation, la perception de précision des évaluations et les attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Farr et Jacobs, 2006).

En s'appuyant sur les recommandations de plusieurs auteurs (DeNisi et Sonesh, 2011; Pichler, 2012), il est approprié d'explorer davantage le rôle du «contexte social» de l'évaluation et de la gestion du rendement (défini par l'environnement de rétroaction et la qualité de la relation superviseur/subordonné) sur la manifestation de la satisfaction des employés à l'égard du processus d'évaluation. Ce thème de recherche est essentiel pour les praticiens puisque le «contexte social» d'évaluation et de gestion du rendement influence les attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation du rendement et par ricochet, la satisfaction au travail et l'amélioration du rendement (Jawahar, 2010; Jawahar, 2006; Pettijohn, Pettijohn et d'Amico, 2001). Un «contexte social» bienveillant, un environnement favorable de rétroaction ainsi que de bons rapports entre les superviseurs et les subordonnés facilitent également l'acceptation de la rétroaction (Murphy et Deckert, 2013).

La valorisation d'attitudes positives à l'égard du processus d'évaluation du rendement est plus importante que des évaluations qui sont précises et brutales. La satisfaction des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement constitue un indicateur crédible de l'efficacité du processus d'évaluation du rendement (Jawahar, 2010; Keeping et Levy, 2000). La satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement permet de s'assurer de la longévité du processus d'évaluation du rendement et de l'amélioration du rendement. Un environnement favorable de rétroaction (ou un contexte bienveillant d'évaluation) ainsi que la qualité des relations superviseurs/subordonnés contribuent à générer la satisfaction des usagers à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Murphy, 2008a; 2008b).

Notre étude contribue également à la progression des connaissances scientifiques sur l'évaluation du rendement. Une compréhension approfondie du «contexte social» et des attitudes des usagers à l'égard de l'évaluation et de la gestion du rendement constitue une avenue alternative pour accroître la validité des évaluations et l'amélioration du rendement individuel (Murphy, 2008a). Les efforts de conceptualisation de l'incidence du «contexte social» sur les attitudes et les comportements des usagers constituent un nouveau défi pour la communauté scientifique puisque ce champ d'investigation est très récent.

Les superviseurs ne veulent pas toujours s'investir dans l'évaluation et la gestion rigoureuse du rendement compte tenu des nombreuses conséquences négatives potentielles d'un tel exercice (ressentiment des employés, très faible lien entre l'évaluation et les récompenses, faible reconnaissance, inconfort à transmettre de la rétroaction et fortes réactions émotives de nature négative face à l'évaluation, etc.). Toutefois, les superviseurs possèdent tout de même certaines habiletés afin de pouvoir réaliser des évaluations qui sont précises. De plus, la manipulation politique des évaluations, le faible goût des employés de se surpasser sur le plan du rendement ainsi que des attitudes négatives à l'égard du processus d'évaluation peuvent constituer potentiellement la norme dans plusieurs organisations. C'est pourquoi l'inefficacité du processus d'évaluation est ainsi associée à un contexte social défavorable. L'étude du «contexte social» et des attitudes des usagers à l'égard du processus d'évaluation peut donc vraisemblablement contribuer à obtenir davantage des évaluations qui

soient précises, honnêtes et fiables. L'étude de l'environnement (culture) de rétroaction et de la qualité de la relation superviseur/subordonné représente une démarche de soutien auprès des superviseurs afin d'obtenir des évaluations précises et engendrer des attitudes positives des subordonnés à l'égard du processus d'évaluation.

En résumé, notre étude vise à déterminer les relations entre l'environnement (culture) de rétroaction, la qualité de la relation superviseur/subordonné et la satisfaction (des subordonnés) à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER). Au-delà de mesurer l'effet des variables indépendantes «environnement (culture) de rétroaction» et «qualité de la relation superviseur/subordonné» sur la variable dépendante «satisfaction à l'égard du processus d'évaluation», il est également pertinent de proposer un modèle de médiation à vérifier sur le plan empirique. À l'aide des écrits scientifiques, nous postulons que la variable indépendante «environnement (culture) de rétroaction» influence la variable médiatrice «qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX)» et par ricochet la variable dépendante «satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement». L'objectif poursuivi consiste ainsi à déterminer le rôle médiateur que joue la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) dans la relation entre la culture de rétroaction (*c.-à-d.* l'importance accordée à la rétroaction et sa visée développementale) et la satisfaction à l'égard du PER (indicateur de l'efficacité du PER).

Le premier chapitre est consacré à la structuration de la problématique de recherche. Dans un premier temps, nous discuterons de l'importance de s'intéresser au processus d'évaluation du rendement (PER) en mettant en évidence les conséquences qu'il entraîne sur la performance des organisations. Après avoir décrit ce en quoi consiste le PER et avoir insisté sur son rôle dans l'amélioration du rendement individuel, nous aborderons la question de l'efficacité du PER en identifiant ses trois leviers, c'est-à-dire les éléments spécifiques susceptibles d'agir sur l'amélioration du rendement individuel. Une recension des écrits sur chacun des piliers nous mènera à constater que la satisfaction à l'égard du PER constitue l'un des principaux indicateurs de son efficacité. Nous identifierons une lacune importante, à savoir que les études portant sur les déterminants de la satisfaction à l'égard du PER n'ont jamais accordé d'attention à la culture (environnement) de rétroaction. Cela nous conduira à

nous interroger sur le mécanisme par lequel la culture de rétroaction serait susceptible d'influencer la satisfaction à l'égard du PER. Une revue de la littérature sur le sujet fera ressortir la question de la relation entre superviseur/subordonné. Nous terminerons la problématique de recherche par la formulation de notre objectif de recherche et par une discussion sur sa pertinence.

Le second chapitre porte sur le cadre théorique de notre recherche. D'abord, nous présenterons le concept de gestion du rendement de manière à situer plus précisément le processus d'évaluation du rendement (PER). Cela nous conduira à définir de manière détaillée le processus d'évaluation du rendement (PER) proprement dit. Cela nous donnera l'occasion de revenir sur les deux dimensions du PER (évaluative et développementale) et d'aborder les concepts de rétroaction et d'efficacité de la rétroaction. Cette démarche nous permettra notamment de tisser des liens solides entre, d'une part, les caractéristiques du PER et de la rétroaction, et d'autre part, la satisfaction à l'égard du PER. Nous traiterons ensuite de la culture organisationnelle orientée vers la performance de manière à préciser davantage les caractéristiques de la culture de rétroaction, et ce, en mettant particulièrement en évidence les pratiques et interventions organisationnelles favorisant une culture de rétroaction. Nous passerons ensuite au concept de relation superviseur/subordonné (LMX). Après en avoir donné une définition, nous présenterons les postulats théoriques sur lesquels repose ce concept. Nous aborderons notamment la question du contenu des échanges, celle du développement et du maintien de la relation, celle des antécédents individuels et contextuels et finalement la question de ses conséquences. Par la suite, nous ferons le point sur les multiples conceptualisations de la satisfaction à l'égard du PER. Cela nous conduira à retenir une définition pertinente de ce concept. Cette première étape d'ordre conceptuel nous conduira à présenter le modèle et les théories qui permettront d'expliquer les liens entre nos variables et ainsi à formuler nos hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre traite des aspects méthodologiques qui ont encadré la partie empirique de notre recherche. Après avoir donné une définition précise de ce en quoi consiste chacun des aspects méthodologiques, nous décrirons et justifierons les choix qui ont été réalisés. Les avantages et les limites de nos décisions seront également présentés, ainsi que

les dispositions qui ont été prises pour réduire l'effet de ces limites. Il sera ainsi question du devis de recherche, de la technique de collecte de données, de l'échantillonnage et des instruments de mesure.

Le quatrième chapitre concerne les résultats de la recherche. Dans un premier temps, nous procéderons à la vérification de la structure factorielle de nos données. Après avoir présenté les statistiques descriptives, nous passerons à la vérification de nos hypothèses de recherche à l'aide de la technique de la régression linéaire multiple. Ce chapitre se terminera par la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

1.1 Processus d'évaluation du rendement (PER)

Le processus d'évaluation du rendement (nommé ci-après « PER ») figure parmi les plus importantes pratiques de gestion des ressources humaines (Kuuvas, 2006; Boswell et Boudreau, 2002; Judge et Ferris, 1993). Ces études révèlent que plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines, dont l'évaluation du rendement, sont tout d'abord associées positivement à différents résultats individuels (intention de rester dans l'organisation, amélioration du rendement). De plus, un processus d'évaluation du rendement qui est efficace contribue également à accroître la performance financière des organisations (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Jlang et coll., 2012; Crook et coll., 2011). L'investissement dans le capital humain contribue ainsi à une amélioration potentielle de 70% de la performance corporative (Crook, Todd, Combs, Weehr et Ketchen, 2011; Jlang et al., 2012; Ng et Feldman, 2010; Riketta, 2008). L'investissement dans le capital humain au moyen de l'évaluation du rendement (même pour des emplois demandant peu d'habiletés professionnelles) s'avère donc très rentable.

Le PER entraîne de nombreuses retombées importantes sur plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines. Les informations pertinentes sur le rendement des employés sont utilisées principalement pour prendre des décisions concernant l'identification des besoins de formation et de développement des employés, la détermination de la rémunération variable ou incitative, l'attribution de promotions ainsi que la validation des systèmes de

sélection du personnel (Boswell et Boudreau, 2000; Cleveland, Murphy et Williams, 1989; Elicker, Levy et Hall, 2006; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995). Le PER peut constituer potentiellement un levier afin d'appliquer des mesures non disciplinaires pour insuffisance professionnelle ou incompétence d'un ou plusieurs employés (Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Cleveland, Murphy et Williams, 1989). Par ailleurs, le PER représente un outil essentiel de communication des attentes du superviseur en matière de cibles pour le maintien ou l'amélioration du rendement individuel. Cette démarche repose sur la transmission d'une rétroaction constructive qui appuie les progrès du subordonné et qui influence son acceptation de la rétroaction qui lui est transmise (Murphy et Cleveland, 1995). Compte tenu des retombées positives du PER sur une diversité de décisions en gestion des ressources humaines et le développement professionnel des employés, il est important que celui-ci génère des évaluations précises, une rétroaction qui encourage l'amélioration du rendement et des attitudes positives parmi ses usagers. Le PER mérite donc que l'on s'y intéresse de près.

1.1.1 Dimensions et objectifs du processus d'évaluation du rendement (PER)

Il est approprié de définir préalablement la notion de «rendement au travail» afin de comprendre la portée du PER. Le rendement au travail constitue la sommation des comportements et des résultats sous le contrôle de l'employé. Ces comportements et résultats individuels contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels. Les employés exécutent directement ou indirectement des activités qui contribuent à la mission et aux fonctions de l'organisation. Les employés transforment ainsi les ressources en un produit ou service organisationnel (Morin et coll., 2012).

Les organisations utilisent généralement le PER pour déterminer dans quelle mesure les employés réalisent leurs objectifs au travail. Le PER permet aussi d'apprécier les comportements au travail qui sont valorisés par l'organisation. En somme, le PER consiste

donc à « détermine[r] dans quelle mesure les comportements souhaités ont été observés ou atteints. »¹(DeNisi et Sonesh, 2011, p.255).

Au-delà de la mesure ou l'appréciation du rendement individuel à l'aide du formulaire d'évaluation du rendement, le PER consiste à transmettre de la rétroaction pertinente ainsi qu'un plan d'action détaillé afin que l'employé puisse améliorer ultérieurement son rendement et ainsi concrétiser ses objectifs professionnels (DeNisi et Gonzalez, 2004, Murphy et Cleveland, 1995). Cette dimension du PER est généralement désignée par le terme « approche développementale » par opposition à « approche évaluative » (Cleveland, Murphy et Williams, 1989; Boswell et Boudreau, 2002). La dimension développementale du PER fait référence à « tout effort effectué dans le but d'enrichir les attitudes, expériences et compétences qui améliorent l'efficacité des employés »², tandis que sa dimension évaluative se concentre plutôt sur la « comparaison du rendement d'un employé à un standard établi, à d'autres membres de l'organisation et à son rendement antérieur »³ (Boswell et Boudreau, 2002, p.392). Ces deux dimensions sont ainsi complémentaires afin de favoriser une amélioration générale du rendement au travail (Boswell et Boudreau, 2002). Il est important de souligner que l'objectif fondamental du PER repose donc sur l'amélioration du rendement des employés (DeNisi et Gonzalez, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011; DeNisi et Pritchard, 2006)).

¹ « Performance appraisal is the managerial evaluation of an employee's performance, often annually, in which an evaluator assesses the extent to which certain desired behaviors have been observed or achieved.» p.255

² « Development is any effort concerned with enriching attitudes, experiences, and skills that improve the effectiveness of employees. Examples of developmental PA use include: identifying an individual's strengths and weaknesses, setting goals, and identification of training needs. » p.392

³ «Evaluation is characterized as comparing an individual's performance to a set standard, other organizational members, or the individual's previous performance. » p.392

En résumé, le PER vise essentiellement **l'amélioration du rendement des employés**. Le PER est composé de deux dimensions complémentaires afin de concrétiser cette amélioration tangible du rendement au travail :

1. La dimension évaluative du PER consiste à mesurer ou apprécier le rendement des employés; et,
2. La dimension développementale du PER consiste à transmettre une rétroaction constructive sur le rendement des employés. Cette composante développementale permet également la détermination d'un plan d'action afin d'appuyer les employés dans leur démarche d'amélioration de leur rendement.

Notre étude s'inscrit plus particulièrement dans la dimension développementale de l'évaluation du rendement. En effet, cette orientation représente la voie de recherche la plus prometteuse afin de produire une amélioration significative du rendement des employés (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979; DeNisi et Pritchard, 2006; Levy et Williams, 2004)

1.1.2 État des connaissances : Efficacité du processus d'évaluation du rendement (PER)

Plusieurs chercheurs se sont largement intéressés à la notion d'efficacité du PER, c'est-à-dire sa capacité à favoriser le rendement des employés. Selon Levy et Williams (2004), l'efficacité du PER repose sur trois principales caractéristiques, définies par l'élimination des erreurs d'évaluation, la précision des évaluations et les attitudes des usagers à l'égard du PER. DeNisi et Soneth (2011) ainsi que DeNisi et Pritchard (2006) ajoutent une quatrième caractéristique de l'efficacité du PER, fondée sur l'amélioration du rendement :

1. L'élimination ou la réduction significative des erreurs d'évaluation volontaires et involontaires de l'évaluateur telles que l'effet de halo, l'indulgence ou la sévérité. Ces erreurs d'évaluation sont généralement attribuables à de faibles habiletés (faible compétence) ou à une faible motivation de l'évaluateur (*rater errors and biases*);
2. La précision des évaluations (*rating accuracy*) qui permet d'attester que l'évaluation représente le rendement réel des employés;
3. Les attitudes positives des usagers à l'égard du PER (*appraisal reactions*);et,
4. L'amélioration du rendement au travail.

La mesure des erreurs d'évaluation ainsi que de la précision de l'évaluation est associée à la dimension évaluative du PER. La composante évaluative du PER contribue à

mesurer le rendement avec précision ou exactitude. Cet exercice d'appréciation du personnel est sensible à des erreurs d'évaluation. En effet, ces erreurs involontaires ou volontaires d'évaluation contaminent potentiellement le jugement objectif de l'évaluateur. La précision des évaluations du rendement est cependant requise afin d'obtenir des décisions rigoureuses en gestion des ressources humaines, soit par exemple pour l'attribution de promotions pour les employés à haut potentiel (les meilleurs employés méritant alors véritablement des récompenses). À l'opposé, les évaluations volontairement indulgentes contribuent à l'inverse à récompenser possiblement quelques employés qui ont un mauvais rendement.

L'appréciation des attitudes des usagers (superviseurs et employés) à l'égard du PER représente une des composantes de l'efficacité du PER qui a largement été négligée par la communauté scientifique. En effet, les chercheurs du domaine ont surtout conceptualisé l'efficacité du PER à l'aide de la mesure des erreurs d'évaluation et de la précision des évaluations. Cette perspective psychométrique (durant la période 1920-2000) a ainsi produit de nombreuses études sur les méthodes d'évaluation, la formation des évaluateurs et les processus cognitifs de l'évaluateur afin d'accroître la précision des évaluations du rendement et d'éliminer les erreurs d'évaluations. Cependant, la perspective psychométrique n'a malheureusement pas permis d'améliorer significativement la pratique professionnelle des évaluations du rendement, les usagers demeurant insatisfaits du PER au sein des organisations.

Le PER est considéré efficace lorsque les usagers présentent des attitudes positives à l'égard du PER. Ces attitudes reposent notamment sur la satisfaction à l'égard du PER, la satisfaction à l'égard de l'entrevue d'évaluation, l'utilité perçue du PER, la perception de précision de l'évaluation, la perception de précision de la rétroaction, la perception de justice procédurale, la perception de justice distributive, la perception de justice interactionnelle, la motivation à utiliser la rétroaction et l'acceptation du PER (Levy et Williams, 2004). Notre intérêt repose sur la mesure de la satisfaction des employés à l'égard du PER.

La satisfaction à l'égard du PER constitue un déterminant de la volonté des employés à utiliser la rétroaction pour améliorer ultérieurement le rendement au travail (Jawahar, 2006;

Jawahar, 2010). Ce postulat repose en partie sur les modèles conceptuels du processus de rétroaction d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979) ainsi que de Kinicki et coll. (2004). Un environnement riche en rétroaction ainsi que la crédibilité de la source (fondée sur une relation harmonieuse entre le superviseur et le subordonné) favorisent la perception de précision de la rétroaction. La perception de précision de la rétroaction s'appuie directement sur la perception de précision de l'évaluation (Landy, Barnes et Murphy, 1978; Levy et Williams, 2004). Ces diverses mesures de précision constituent des attitudes pertinentes à l'égard du PER. La perception de précision de rétroaction génère le désir ou l'intention de répondre à la rétroaction. Le désir ou l'intention de répondre à la rétroaction est associé à l'amélioration du rendement. Ces mécanismes s'inscrivent dans l'approche développementale du PER. En d'autres termes, les employés qui présentent des attitudes positives à l'égard du PER sont plus susceptibles d'accepter la rétroaction qu'ils ont reçue, de l'utiliser en vue d'adopter des comportements plus appropriés et d'améliorer ainsi leur rendement (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979).

Il est approprié de dresser le bilan des connaissances acquises à ce jour sur la notion d'efficacité du PER

1.1.3 Dimension évaluative du processus d'évaluation du rendement (PER) : exactitude de l'évaluation du rendement (erreurs et précision d'évaluation)

Les études dans le secteur de l'évaluation du rendement se sont surtout intéressées à l'amélioration des habiletés de l'évaluateur à produire des évaluations précises à l'aide de la formation des évaluateurs et une meilleure compréhension des processus cognitifs de l'évaluateur afin de générer des évaluations précises. Plus récemment, les études portant sur le contexte d'évaluation et la motivation de l'évaluateur permettent de comprendre la faible précision des évaluations (Smith, 1986; Harris, 1994; Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin, 1993, Murphy et Cleveland, 1995); ainsi que les propriétés psychométriques des méthodes d'évaluation (Landy et Farr, 1980). Les principales méthodes d'évaluation fondées sur l'appréciation des comportements sont le BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) de

Smith et Kendall, 1963 ainsi que les échelles d'observation ou le BOS (Behavioral Observations Scales de Latham et Wexley, 1977)

La formation des évaluateurs, les méthodes d'évaluation ainsi qu'un meilleur traitement cognitif des informations sur le rendement visent à accroître la précision des évaluations et la réduction des erreurs d'évaluation. Cette démarche garantit la rigueur de la composante «évaluative» du PER.

Il est essentiel de miser sur la précision des évaluations du rendement. La précision des évaluations suscite davantage l'intérêt des chercheurs par rapport aux préoccupations des praticiens fondées sur les conséquences de l'évaluation et la gestion quotidienne du rendement individuel. Toutefois, la précision des évaluations ne constitue pas la seule finalité du PER (DeNisi et Sonesh, 2011; Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin, 1993). Il ne s'agit pas uniquement d'apprécier ou d'évaluer le rendement passé des employés dans le cadre de la dimension évaluative du PER. À l'aide de la composante «développementale» du PER, les superviseurs ont le mandat d'encourager un contexte favorable d'évaluation qui produit des attitudes positives parmi les usagers, d'implanter un environnement riche de rétroaction et d'améliorer le rendement de leurs employés.

Malheureusement, la composante «développementale» du PER est plus complexe à cerner que sa composante «évaluative». À cet effet, une étude réalisée aux États-Unis dans le secteur public met en évidence l'insatisfaction des usagers à l'égard de leur PER. La complexité inhérente à motiver et améliorer le rendement des employés ainsi que les rapports difficiles entre les superviseurs et les employés ne facilitent pas une gestion réussie de la dimension «développementale» du PER (Longenecker et Nykodym, 1996). DeNisi et Sonesh (2011) soulignent que l'unique intérêt des chercheurs pour la dimension évaluative porte cependant ombrage à l'objectif fondamental d'amélioration du PER. Les auteurs ajoutent que

cette négligence pour la composante «développementale» du PER peut vraisemblablement « diminuer la motivation des employés à améliorer leur rendement»⁴ (p.259) .

En résumé, les principales études sur le PER insistent sur la dimension évaluative. La dimension évaluative du PER ne permet pas à elle seule d'orienter les praticiens dans l'implantation de plans d'action qui produisent réellement l'amélioration du rendement des employés. Il s'avère pertinent de s'intéresser davantage à la dimension développementale du PER, à savoir la rétroaction offerte en vue d'aider les employés à améliorer leur rendement. L'étude de l'incidence d'un contexte favorable d'évaluation (caractérisé par un environnement riche de rétroaction et des relations harmonieuses entre les superviseurs et les employés) sur attitudes à l'égard du PER (et plus particulièrement de la satisfaction des employés à l'égard du PER) constitue une démarche préalable afin de valoriser davantage la composante «développementale».

1.1.4 Dimension développementale du processus d'évaluation du rendement (PER) : la nouvelle voie de recherche de l'étude des attitudes des usagers

Levy et Williams (2004) encouragent l'exploration des attitudes des usagers (superviseurs et employés) à l'égard du PER. Au-delà de la précision des évaluations, ces attitudes à l'égard du PER contribuent également à la conceptualisation de l'efficacité du PER. Des attitudes positives à l'égard du PER constituent un tremplin nécessaire pour générer la motivation des employés à s'améliorer. Ces nombreuses attitudes à l'égard du PER concrétisent la dimension développementale du PER (Levy et Williams, 2004).

DeNisi et Sonesh (2011) soulignent que les études actuelles dans le secteur de l'évaluation du rendement s'intéressent davantage «à l'importance des attitudes des subordonnés [à l'égard du PER] ainsi qu'à l'importance critique de l'amélioration du

⁴ « [...] it is entirely possible that attempts to achieve greater accuracy in performance ratings could actually result in lower perceptions of fairness and, as a result, less motivation to improve performance.» p.259

rendement »⁵ (p.260). Cette nouvelle orientation en matière de recherche sur l'évaluation du rendement constitue une rupture par rapport aux études antérieures qui valorisent essentiellement la précision des évaluations et la diminution des erreurs d'évaluation.

Plusieurs auteurs soutiennent que les diverses attitudes des usagers à l'égard du PER constituent les meilleurs indicateurs de [son] efficacité » (Morin, et coll., 2012). Keeping et Levy (2000 :p. 708) ajoutent que « les réactions des employés à l'égard du PER sont importantes [...] notamment parce que ces réactions sont considérées théoriquement comme des déterminants de l'acceptation du PER et de son succès »⁶. Dans la même veine, d'autres chercheurs mentionnent le rôle fondamental des attitudes des employés telles que l'acceptation du PER dans l'usage quotidien des activités de gestion du rendement (Murphy et Cleveland, 1995; Cardy et Dobbins, 1994). En effet, un PER qui n'est pas utilisé ne serait d'aucune utilité pour l'organisation.

Les auteurs indiquent que les attitudes à l'égard du PER sont directement associées à l'amélioration du rendement, ce en quoi consiste précisément l'objectif du PER. En effet, les attitudes des employés à l'égard du PER influencent leur acceptation de la rétroaction ainsi que leur motivation à améliorer leur rendement (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979; Levy et Williams, 2004; DeNisi et Pritchard, 2006). Plus particulièrement, la recension de la documentation scientifique d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979) révèle que les attitudes des employés à l'égard de l'évaluation du rendement influencent leur motivation à utiliser la rétroaction et par ricochet l'amélioration de leur rendement individuel.

En résumé, les attitudes des usagers à l'égard du PER constituent des indicateurs importants de l'efficacité du PER, car ces attitudes influencent :

⁵ «The research has moved on to [...] the importance of subordinate perceptions in the process and the critical importance of performance improvement...» p. 260

⁶ « ...employees' reactions toward their performance appraisals is important for many reasons, including [...]the fact that reactions have been theoretically linked to determinants of appraisal acceptance and success...» p.708

1. L'acceptation et l'utilisation du PER (Keeping et Levy, 2000; Murphy et Cleveland, 1995; Cardy et Dobbins, 1994); et,
2. L'acceptation de la rétroaction sur le rendement et la motivation à améliorer le rendement (Ilgen et coll., 1979; Morin et coll., 2012, Levy et Williams, 2004; DeNisi et Pritchard, 2006; London et Smither, 2002).

1.2 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

Parmi les attitudes des usagers à l'égard du PER, la satisfaction est certainement l'indicateur d'efficacité ayant reçu le plus d'attention (Keeping et Levy, 2000; Ellickson et Logsdon, 2002; Levy et Williams, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011). En effet, plusieurs chercheurs s'intéressent à la satisfaction à l'égard du PER puisqu'il est un levier fondamental de l'approche développementale du PER. La satisfaction à l'égard du PER possède également de nombreuses retombées sur une diversité d'attitudes et comportements en milieu organisationnel. Les études démontrent notamment une incidence positive de la satisfaction à l'égard du PER sur :

1. La satisfaction au travail (Blau, 1999; Jawahar, 2006b);
2. L'engagement organisationnel (Kuvaas, 2011; Jawahar, 2006b);
3. L'intention de rester au sein de l'organisation (Kuvaas, 2006);
4. La motivation à améliorer le rendement (Kuvaas, 2006); et,
5. Une amélioration tangible du rendement des employés (Kuvaas, 2006; Jawahar, 2010).

En somme, la satisfaction à l'égard du PER est une attitude importante pour concrétiser efficacement la dimension développementale du PER. La satisfaction produit également des attitudes et des comportements positifs en milieu de travail. Les scientifiques ainsi que les praticiens ne doivent donc pas négliger les retombées de la satisfaction à l'égard du PER. Une faible satisfaction à l'égard du PER produit un ensemble de difficultés managériales telles que la détérioration de la relation superviseur/subordonné; perte de motivation au travail ou un milieu de travail qui ne favorise pas l'excellence (Keeping et Levy, 2000). La satisfaction des employés à l'égard du PER constitue vraisemblablement un indicateur solide et pertinent de l'efficacité du PER puisqu'elle se révèle un important déterminant de l'amélioration du rendement individuel.

1.2.1 Déterminants généraux de la satisfaction des employés à l'égard du PER

Il est approprié d'analyser les déterminants ou les corrélats de la satisfaction des employés. Plusieurs caractéristiques spécifiques du PER (notamment le processus de rétroaction) contribuent à prédire le niveau de satisfaction à l'égard du PER (Murphy et Cleveland, 1995).

L'examen des travaux empiriques permet de dégager huit principales variables qui influencent positivement la satisfaction à l'égard du PER:

1. La satisfaction de l'employé à l'égard du superviseur (Jawahar, 2006; Nathan, Mohrman et Milliman, 1991; Russell et Goode, 1988);
2. La participation de l'employé au PER (Cederblom, 1982; Cawler, Keeping et Levy, 1998; Elicker, Levy et Hall, 2006; Giles et Mossholder, 1990; Korsgaard et Roberson, 1995; Roberts et Reed, 1996);
3. La détermination et la communication préalable des objectifs de rendement (*goal setting*) (Cederblom, 1982; Giles et Mossholder, 1990; Roberts et Reed, 1996; Tharenou, 1995);
4. Le support du superviseur durant le PER (Cederblom, 1982; Elicker, Levy et Hall, 2006; Tharenou, 1995);
5. L'investissement soutenu du superviseur et de l'employé dans le PER (Mount 1983, 1984; Jawahar, 2006);
6. Les différentes perceptions de justice de l'employé (procédurale, informationnelle; interactionnelle et distributive) à l'égard du PER (Cook et Crossman, 2004; Elicker, Levy et Hall, 2006; Folger et Konovsky, 1989; Jawahar, 2007; Korsgaard et Roberson, 1995; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Sabeen, Mehboob et Jinnah, 2008; Thurston et McNall, 2010);
7. La rétroaction constructive ou des résultats exacts de l'évaluation (Jawahar 2006, 2010; Dipdoye et de Pontbriand, 1981; O'Reilly et Anderson, 1979, Tharenou, 1995); et,
8. La qualité ou la pertinence de la rétroaction (Jawahar, 2010; 2006; Roberts et Reed, 1996; Keaveny, Inderrieden et Allen, 1987; Boswell et Boudreau, 2000; Mount, 1984; O'Reilly et Anderson, 1979; Tharenou, 1995).

En résumé, plus la rétroaction permet d'aider les employés à améliorer leur rendement, plus ces derniers s'avèrent satisfaits du PER. Toujours dans la même veine, plus les employés considèrent le PER juste et équitable, plus ceux-ci sont satisfaits du PER. La

participation des employés au PER (au moyen de l'expression des opinions et des émotions) permet également d'améliorer la satisfaction des employés à l'égard du PER. La satisfaction à l'égard de la détermination des objectifs au travail (réalistes, précis, atteignables et favorisant un défi professionnel) génère la satisfaction à l'égard du PER. Finalement, l'écoute active, la compréhension, les encouragements, l'approche de résolution des problèmes, le support et l'aide du superviseur sont associés à la satisfaction à l'égard du PER.

1.2.2. Déterminants contextuels de la satisfaction à l'égard du PER

Dans la section précédente, nous avons identifié les déterminants connus de la satisfaction à l'égard du PER. De l'examen de ces déterminants peut être tiré un important constat : ils font tous référence au processus d'évaluation proprement dit. En d'autres termes, tous les déterminants identifiés s'articulent à l'intérieur du déroulement du PER.

Or, Levy et Williams (2004) soulignent l'importance d'analyser le contexte social de l'évaluation du rendement afin de prédire l'efficacité du PER. Selon ces chercheurs : « le processus d'évaluation du rendement se déroule dans un contexte social et ce contexte joue un rôle majeur dans l'efficacité du processus d'évaluation du rendement et dans la manière dont les participants y réagissent »⁷(p.883).

Il est pertinent d'explorer quelques variables contextuelles susceptibles d'influencer la nature de la satisfaction des employés à l'égard du PER. Ces variables contextuelles ne relèvent pas des caractéristiques spécifiques du PER (ou du processus de rétroaction). Plus spécifiquement, Levy et Williams (2004) ainsi que Murphy et Cleveland (1995) soulignent que les études devraient se concentrer notamment sur le rôle du contexte organisationnel (défini par l'environnement de rétroaction) et du contexte affectif (défini par la qualité des relations superviseurs/subordonnés) afin d'accroître notre compréhension des attitudes et des comportements des usagers lors du PER. .

⁷ «Performance appraisal takes place in a social context and the context plays a major role in the effectiveness of the appraisal process and how participants react to that process » p.883

1.3 Culture (environnement) de rétroaction

Le contexte social repose notamment sur la culture de rétroaction que plusieurs chercheurs désignent par le terme «environnement de rétroaction». Selon Steelman *et coll.* (2004), la culture (ou environnement) de rétroaction concerne :

les caractéristiques contextuelles des processus quotidiens informels de rétroaction entre les superviseurs et les subordonnés, plutôt que sur la transmission formelle de la rétroaction lors de l'évaluation annuelle du rendement. (Steelman et coll., 2004, p.166)⁸

London et Smither (2002) définissent la culture de rétroaction comme étant un environnement dans lequel une rétroaction de qualité supérieure est disponible (rétroaction constructive qui protège l'estime de soi, rétroaction fondée sur l'approche de résolution de problème, rétroaction, qui génère le meilleur de chacun des employés, le droit à l'erreur). La rétroaction ne possède pas une approche punitive. Les employés sont encouragés à régulièrement obtenir, solliciter et utiliser la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer le rendement au travail. Les notions de «culture de rétroaction» et «d'environnement de rétroaction» sont identiques (Williams et Levy, 2004). Aux fins de notre étude, les concepts de «culture de rétroaction» et «environnement de rétroaction» sont équivalents. Toutefois, nous recommandons des études supplémentaires afin de déterminer la validité discriminante de ces construits. Nous avons un exemple scientifique de deux groupes de chercheurs qui désignent différemment les concepts, mais dont les caractéristiques intrinsèques de ces concepts sont identiques. Nous retrouvons une démarche semblable avec les notions apparentées de «performance contextuelle» et «comportements de citoyenneté organisationnelle» dans la documentation scientifique (Morin et coll., 2012)

⁸ «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

Selon Levy et Williams (2004, p.895), la culture de rétroaction est une variable qui mérite une attention particulière puisque :

la rétroaction est une composante intégrale du processus d'évaluation du rendement dans les organisations caractérisées par une culture de rétroaction. [...] La culture de rétroaction pourrait donc jouer un rôle vital dans la manière dont la rétroaction est sollicitée, perçue, traitée, acceptée, utilisée et ressentie⁹.

Une culture favorable de rétroaction signifie que la rétroaction est valorisée, sollicitée par les employés et accessible sur une base quotidienne. Il est approprié de postuler que la culture (l'environnement) de rétroaction oriente la nature des attitudes à l'égard du PER. Une culture (environnement) favorable de rétroaction modifie sérieusement la conception des usagers à l'égard de la rétroaction (et de l'évaluation du rendement). En effet, la rétroaction et l'évaluation du rendement sont reconnues comme étant des pratiques de support auprès des employés. L'approche punitive (la détermination des faiblesses de l'employé) constitue une démarche inappropriée. La mise en valeur des employés ainsi que la reconnaissance de la contribution particulière de chaque employé constituent des conséquences positives du processus de rétroaction et du PER.

Plusieurs études mettent en évidence les retombées positives d'une culture (environnement) de rétroaction sur les attitudes et les comportements des usagers. En effet, la culture de rétroaction contribue à modifier les attitudes des individus à l'égard de la rétroaction (valorisée, sollicitée, procurée) et les comportements qui y sont associés. En effet, une culture favorable de rétroaction est associée positivement au désir de recevoir quotidiennement de la rétroaction (Steelman et coll., 2004; Whitaker et coll., 2007), à la motivation d'utiliser la rétroaction afin d'améliorer le rendement au travail (Steelman, Levy et Snell, 2004) et à la satisfaction à l'égard de la rétroaction (Steelman et coll., 2004). Une culture (environnement) favorable mène à un changement d'attitudes à l'égard du PER.

⁹ « [...] Feedback is an integral component of the performance management process in organization characterized by a feedback-oriented culture" (p.895). [...] the feedback culture of the organization should play a vital role in how feedback is sought, perceived, processed, accepted, used and reacted to. In other words, the entire feedback process which is so vital to performance appraisal is, in many ways, affected by the feedback culture ». p.895

Il est pertinent de postuler un lien positif entre la culture favorable de rétroaction et la satisfaction des usagers à l'égard du PER (London et Smither, 2002; Levy et Williams, 2004). La culture de rétroaction ouvre la voie sur une nouvelle approche de rétroaction qui se concentre sur la mise en valeur du talent de chaque employé : « la clé du succès de tout processus d'évaluation du rendement (et de rétroaction) réside dans la relation entre la réception et l'utilisation de la rétroaction [...]»¹⁰ (London et Smither, 2002 : 90). En somme, la culture de rétroaction est susceptible d'accroître la satisfaction à l'égard du PER.,

À ce jour, aucune recherche n'a porté sur l'incidence de la culture (l'environnement) de rétroaction sur la satisfaction à l'égard du PER. En revanche, les résultats des rares études empiriques concernant la culture (l'environnement) de rétroaction laissent présager qu'il s'agit là d'une avenue de recherche prometteuse. En effet, ces études montrent que la culture de rétroaction exerce une influence positive sur les attitudes et les comportements des employés. Plus spécifiquement, la culture de rétroaction possède des effets positifs sur le moral des employés (Rosen, Levy et Hall, 2006), le rendement (Rosen, Levy et Hall, 2006; Whitaker, Dahling et Levy, 2007), la satisfaction au travail (Anseel et Lievens, 2007), l'engagement affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Norris-Watts et Levy, 2004). Par conséquent, il est plausible que la culture de rétroaction influence positivement les attitudes à l'égard du PER. En s'appuyant sur cette documentation pertinente des études isolées sur la culture (l'environnement) de rétroaction. Notre investigation empirique vise à déterminer dans quelle mesure la culture de rétroaction exerce un effet positif sur la satisfaction des employés à l'égard du PER.

¹⁰ « Key to a performance management cycle is the relationship between receiving and using feedback, moderated by the individual's feedback orientation and the organization's feedback culture. » p. 90

1.4 Qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX)

La culture organisationnelle doit s'imprégner d'une culture de rétroaction. La culture de rétroaction oriente les valeurs organisationnelles concernant le « succès de l'employé », « la nature d'un bon rendement au travail » et le « support organisationnel en matière de développement professionnel auprès des employés » (London et Smither, 2002; Smither, 2012). Les caractéristiques positives de la culture (environnement) de rétroaction se manifestent également dans le cadre de la relation superviseur/subordonné. La qualité de la relation superviseur/subordonné contribue également à la satisfaction des employés à l'égard du PER (Murphy et Cleveland, 1995; Smither, 2012).

La relation superviseur/subordonné peut être appréhendée sous l'angle de la qualité des rapports entre le superviseur et le subordonné ou encore de la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et l'employé (leader-member exchange - LMX). La relation superviseur/subordonné (LMX) repose sur la nature des interactions vécues à l'intérieur de chaque dyade superviseur/subordonné. En général, la relation dyadique superviseur/subordonné est d'abord de nature professionnelle. Toutefois, la relation superviseur/subordonné peut progresser dans les sphères affectives, sociales, politiques et émotives (Ferris, Munyon, Basik et Buckley, 2008).

Les études empiriques montrent qu'il y aurait un lien entre la qualité de la relation entre supérieur/subordonné, d'une part, et la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER, d'autre part. Anseel et Lievens (2007) ont montré que la culture de rétroaction exerçait une influence positive sur la qualité de la relation entre supérieur/subordonné. Steelman *et coll.* (2004), quant à eux, ont montré que la culture de rétroaction était associée, à la fois, à la qualité de la relation entre supérieur/subordonné et à la satisfaction à l'égard de la rétroaction (dimension développementale de l'évaluation du rendement). Dans la même veine, Elicker *et coll.* (2006) ont élaboré un modèle de l'incidence positive de la variable indépendante « qualité de la relation superviseur/subordonné » (mesurée à l'aide de l'approche du LMX) sur plusieurs variables médiatrices définies par l'expression des employés lors de l'entrevue d'évaluation et la perception de justice (procédurale, interpersonnelle et

distributive). Ces variables médiatrices influencent positivement les variables dépendantes composées des attitudes à l'égard du PER (satisfaction à l'égard du PER; la motivation à améliorer le rendement au travail; perception de précision de l'évaluation; utilité perçue du PER). Les résultats empiriques appuient le modèle de médiation. Cependant, aucun chercheur ne s'est penché sur le rôle médiateur de la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) dans le cadre de relation entre la culture (environnement) de rétroaction et la satisfaction des employés à l'égard du PER. Afin de combler cette lacune, notre étude vise à vérifier sur le plan empirique ce modèle de médiation. L'objectif de ce mémoire consiste ainsi à déterminer le rôle médiateur que joue la qualité de la relation entre superviseur/subordonné (LMX) dans la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).

1.5 Contribution à l'avancement des connaissances

Le modèle de médiation « culture de rétroaction – qualité de la relation superviseur/subordonné – satisfaction à l'égard du PER » apporte diverses contributions d'ordre pratique et théorique dans le secteur de l'évaluation du rendement. Sur le plan théorique, les résultats de cette étude permettront notamment d'identifier des variables contextuelles susceptibles de prédire la satisfaction à l'égard du PER telles que la culture (environnement) de rétroaction et la qualité de la relation superviseur/subordonné. Notre étude empirique permet d'enrichir notre compréhension de la culture de rétroaction. Cette variable contextuelle a été peu explorée dans la documentation scientifique. Finalement, notre étude permet de consolider l'usage d'une mesure de la satisfaction à l'égard du PER. Une telle démarche permet d'appuyer le processus de conceptualisation et de validation des diverses mesures d'attitudes à l'égard du PER.

En matière de retombées pratiques, les résultats de notre investigation empirique permettront potentiellement de recommander un ensemble d'activités (par exemple, le coaching ; la formation sur la communication, la reconnaissance; amélioration de la qualité de la relation superviseur/subordonné, gestion constructive des conflits) afin d'implanter une culture favorable de rétroaction. Les usagers seront davantage familiarisés sur l'incidence du

«contexte social» de l'évaluation du rendement sur leurs attitudes et comportements en milieu de travail. Les superviseurs seront davantage sensibilisés sur l'importance de gérer convenablement les attitudes des employés à l'égard du PER. En effet, les attitudes positives (satisfaction) à l'égard du PER contribuent à améliorer le rendement au travail. Enfin, une culture favorable de rétroaction ainsi que des rapports harmonieux entre les superviseurs et les subordonnés encouragent la responsabilisation des employés en matière de sollicitation de la rétroaction. En effet, les employés sont les premiers responsables de leur développement professionnel et de leur rendement. Ils doivent donc prendre les moyens nécessaires pour améliorer leur rendement au travail. Cette démarche repose notamment sur une culture organisationnelle qui encourage la sollicitation de la rétroaction ainsi qu'une gestion informelle et quotidienne de la rétroaction.

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

D'entrée de jeu, rappelons que notre étude consiste à déterminer le rôle médiateur de la qualité de la relation entre superviseur/subordonné (LMX) dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction des employés à l'égard du PER. Afin de répondre à cet objectif de recherche, il convient de construire un modèle d'analyse, c'est-à-dire un ensemble d'hypothèses de recherche qui découlent d'une argumentation logique ancrée dans la littérature existante. Dans un premier temps, nous définissons les concepts centraux de notre recherche. Dans un deuxième temps, nous présenterons des théories et des modèles conceptuels permettant d'expliquer les liens possibles entre les variables pertinentes de l'étude.

2.1 Processus d'évaluation et de gestion du rendement

Le processus d'évaluation du rendement s'inscrit dans la gestion du rendement. La notion de «gestion du rendement» s'appuie sur différents vocables selon les auteurs: « programme », « système », « politique » de gestion du rendement ou de « gestion de la performance » (St-Onge, 2012; DeNisi et Sonesh, 2011). De façon générale, la gestion du rendement fait référence à « l'ensemble des activités officielles de gestion qui visent à optimiser la contribution de l'ensemble des personnes au travail ou d'une partie d'entre elles » (St-Onge, 2012, p.6). De manière plus précise, la gestion du rendement renvoie à « un processus continu d'identification, d'évaluation et de développement de la performance des individus et des équipes, ainsi que d'alignement du rendement avec les objectifs stratégiques

de l'organisation »¹¹ (Aguinis, 2013). Le processus de gestion du rendement comprend les composantes suivantes :

1. Identification des objectifs de rendement en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation;
2. Communication des objectifs de rendement;
3. Suivi régulier du rendement (collecte d'information sur le rendement, rétroaction sur la progression vers les objectifs, coaching en vue d'améliorer le rendement);
4. Évaluation formelle du niveau de rendement observé et rétroaction en vue d'améliorer le rendement; et,
5. Élaboration d'une stratégie d'amélioration des compétences (habiletés) afin d'appuyer l'objectif d'amélioration du rendement.

Comme le montre la Tableau 2.1, l'évaluation du rendement constitue l'une des composantes de la gestion du rendement (DeNisi et Sonesh, 2011; Aguinis, 2013; DeNisi et Gonzalez, 2004). Il s'avère nécessaire de souligner cette distinction, puisque la *gestion* du rendement et l'*évaluation* du rendement sont des concepts souvent confondus.

Après une description sommaire de chaque composante de la *gestion* du rendement, nous traiterons plus en profondeur des caractéristiques de l'*évaluation* du rendement.

¹¹ «Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.» p.2

Tableau 2.1

Composantes de la gestion du rendement
(Aguinis, 2013; DeNisi et Gonzalez, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011)

1. Identification des attentes	2. Suivi régulier du rendement au cours de la période	3. Processus d'évaluation du rendement (PER)	
Détermination des objectifs de rendement en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte d'information sur les résultats et les comportements - Rétroaction sur la progression vers les objectifs de rendement - Coaching en vue d'améliorer le rendement 	<p align="center"><u>DIMENSION ÉVALUATIVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte d'information supplémentaire sur les résultats et comportements - Évaluation des informations en fonction des critères d'évaluation et des normes 	
↓↓↓ Détermination des critères d'évaluation en terme de comportements et de résultats (indicateurs de rendement en terme de qualité, quantité, innovation, délais, etc.)			<p align="center"><u>DIMENSION DÉVELOPPEMENTALE (RÉTROACTION)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats de l'évaluation - Points à améliorer - Coaching (comment améliorer le rendement) - Reconnaissance
↓↓↓ Détermination des normes de rendement (ce qui est satisfaisant, excellent, etc.)			
↓↓↓ Communication des objectifs et critères de rendement à l'employé (rendement attendu)			

2.1.1 Trois composantes de la gestion du rendement (identification des attentes, suivi régulier du rendement et processus d'évaluation du rendement)

La première composante de la gestion du rendement concerne l'identification des objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que des normes de rendement qui en découlent. Il importe tout d'abord de procéder à la collecte des données nécessaires afin de bien connaître la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation pour ensuite identifier les objectifs opérationnels pour chaque poste de travail. Ces objectifs opérationnels sont alors traduits en une série de critères d'évaluation, aussi désignés par le terme « indicateurs de rendement », qui précisent les résultats et les comportements attendus. Des normes de rendement sont ensuite établies de façon à préciser ce qu'est un rendement satisfaisant ou excellent. Finalement, les objectifs opérationnels, les critères d'évaluation du rendement et les normes de rendement sont communiqués aux employés afin qu'ils sachent ce que l'on attend d'eux. Selon Aguinis (2013), cette communication doit être bidirectionnelle, à savoir qu'elle implique une planification conjointe des objectifs de rendement entre l'employé et

son superviseur. Chaque dyade superviseur/employé confirme alors ensemble les objectifs attendus ainsi qu'un plan de développement adapté à l'employé. (Aguinis, 2013).

La deuxième composante de la gestion du rendement représente la période où l'employé effectue les responsabilités qui incombent à son poste (c.-à-d. les opérations) et où il déploie les efforts nécessaires à son développement et son rendement. La progression de l'employé vers ses objectifs de rendement et de développement relève d'une responsabilité partagée entre l'employé et son superviseur. Ainsi, l'employé doit s'engager à atteindre ses objectifs, à s'autoévaluer régulièrement afin d'être prêt pour son évaluation formelle de rendement, et à communiquer fréquemment avec son superviseur afin de s'assurer qu'il progresse dans la bonne direction. Quant à celui-ci, il doit s'assurer d'effectuer un suivi adéquat du rendement de l'employé, en supervisant l'employé lorsque ce dernier exécute son travail et en le coachant aux moments appropriés. Pour ce faire, il doit procéder à une collecte régulière d'information sur les cibles de rendement et développement établis préalablement avec l'employé et lui fournir de la rétroaction sur son niveau de progression vers ses objectifs. Le superviseur agit donc à titre de coach avec l'employé afin de l'aider à atteindre ses objectifs de rendement ainsi que ses objectifs de développement. (Aguinis, 2013)

La troisième composante de la gestion du rendement représente le processus même d'évaluation du rendement (PER), qui comporte deux dimensions : évaluative et développementale. Tout d'abord, le superviseur et l'employé ont la responsabilité partagée d'évaluer le rendement de l'employé. Cette responsabilité partagée exige de procéder à une collecte d'information complète sur les résultats et comportements avant la rencontre d'évaluation. Le superviseur et l'employé (à l'aide de son auto-évaluation) apprécient la nature des informations pertinentes sur le rendement ainsi que les résultats atteints en fonction des critères d'évaluation et des normes établies. Cette étape fait référence à la «dimension évaluative du PER».

En somme, les informations partagées entre le superviseur et l'employé possèdent de nombreuses retombées sur la progression professionnelle de l'employé. En effet, les

informations qui sont partagées permettent d'attester des résultats d'évaluation, et des points à améliorer. Par ailleurs, cette démarche de partage des informations sur le rendement permet également le coaching (c.-à-d. des manières concrètes d'améliorer le rendement) et la reconnaissance. La rétroaction constructive est au cœur de cette dimension développementale du PER. (Aguinis, 2013)

2.1.2 Une dimension évaluative et une dimension développementale

Le processus d'évaluation du rendement (PER) est ainsi l'une des composantes du processus de *gestion* du rendement. L'évaluation du rendement de l'employé « consiste à porter un jugement sur son travail pendant une période passée » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004) ou encore à déterminer : « [...] dans quelle mesure les comportements souhaités ont été observés ou atteints. »¹²(DeNisi et Sonesh, 2011, p.255). Ces définitions concernent la dimension *évaluative* du processus d'évaluation du rendement. L'évaluation vise à mesurer et à porter un jugement de valeur sur les comportements et les résultats des employés. Selon Boswell et Boudreau (2002) la dimension évaluative du PER consiste en « la comparaison du rendement d'un employé à un standard établi, à d'autres membres de l'organisation et à son rendement antérieur »¹³. En d'autres termes, compte tenu des informations réunies, on détermine l'écart entre les objectifs prédéterminés et les résultats ou comportements observés. Il s'agit donc de situer le rendement de l'employé par rapport à ce qui était attendu.

Or, le PER comporte également une dimension développementale (Dorfman *et coll.*, 1986; Aguinis, 2013; Cleveland, Murphy et Williams, 1989; Boswell et Boudreau, 2002; DeNisi et Gonzalez, 2004; DeNisi et Pritchard, 2006; DeNisi et Sonesh, 2011) laquelle consiste à offrir à l'employé une rétroaction lui permettant d'améliorer son rendement (DeNisi et Gonzalez, 2004). Il s'agit particulièrement de « tout effort effectué dans le but

¹² « Performance appraisal is the managerial evaluation of an employee's performance, often annually, in which an evaluator assesses the extent to which certain desired behaviors have been observed or achieved. » p.255

¹³ «Evaluation is characterized as comparing an individual's performance to a set standard, other organizational members, or the individual's previous performance. », p.392

d'enrichir les attitudes, expériences et compétences qui améliore l'efficacité des employés »¹⁴ (Boswell et Boudreau, 2002). La rétroaction s'appuie donc sur un processus de communication entre le superviseur et son employé visant à aider l'employé à modifier ses comportements en vue d'atteindre ses objectifs de rendement.

Compte tenu des dimensions évaluative et développementale du PER, nous proposons la définition suivante pour le processus d'évaluation du rendement (PER) :

Le processus d'évaluation du rendement consiste en un ensemble d'activités visant à 1) porter un jugement sur les comportements et les résultats des employés et 2) à procurer une rétroaction et ce, en vue de favoriser la motivation et l'amélioration du rendement

Il apparait ainsi que la rétroaction se révèle une composante fondamentale de l'évaluation du rendement et qu'elle mérite donc une attention particulière.

2.2 Dimension développementale (une rétroaction efficace)

La dimension évaluative (mesure et évaluation du rendement) est une condition préalable à l'existence de la dimension développementale du PER (Boswell et Boudreau, 2002), surtout lorsque l'objectif que vise le PER est d'améliorer le rendement (DeNisi et Gonzalez, 2004). En effet, il est nécessaire de porter un jugement sur le rendement d'un employé pour être en mesure de transmettre une rétroaction pertinente sur les aspects à améliorer.

DeNisi et Gonzalez (2004) constatent que l'évaluation du rendement (selon l'approche évaluative) n'est pas suffisante pour susciter une amélioration du rendement (DeNisi et Gonzalez, 2004). En effet, la rétroaction est la plus importante forme de

¹⁴ « Development is any effort concerned with enriching attitudes, experiences, and skills that improve the effectiveness of employees. Examples of developmental PA use include: identifying an individual's strengths and weaknesses, setting goals, and identification of training needs. » p.392

communication organisationnelle « puisqu'elle permet aux individus d'adapter leurs *efforts* et *comportements* dans le futur afin d'améliorer leur rendement »¹⁵ (O'Reilly et Anderson, 1980, p.290). L'amélioration du rendement se manifeste à la condition *sine qua non* que les évaluations du rendement « fournissent la rétroaction sur la manière d'améliorer ce rendement »¹⁶ (DeNisi et Pritchard, 2006, p. 266). Cette réflexion conceptuelle sur l'importance de la composante développementale du PER nous amène à définir davantage le concept de rétroaction sur le rendement au travail.

Dans sa plus simple expression, la rétroaction est un message induisant une réaction comportementale. De façon plus précise, Ilgen *et coll.* (1979) définissent la rétroaction comme : « [...] l'une des manifestations des processus généraux de communication, au sein de laquelle un émetteur (ou source) transmet un message à un récepteur [...] message contenant de l'information à propos du récepteur. » (Ilgen *et coll.*, 1979, p.350)¹⁷. Ilgen *et coll.* (1979) présentent également la rétroaction comme étant un message agissant à titre de stimulus complexe en vue de produire une réponse comportementale de la personne recevant la rétroaction.

La « rétroaction sur le rendement » concerne plus précisément l'information communiquée au sujet du rendement de l'employé (Aguinis, 2013). Bien que le contenu du message de rétroaction porte sur le rendement, les auteurs présentent des points de vue différents concernant la nature précise de la rétroaction sur le rendement.

¹⁵ « For people working in organizations, the most prevalent, and perhaps most important, form of communication is the feedback of information about performance, which permits the individual to adjust behavior and effort in future time periods in order to improve performance. » p.290

¹⁶ « Appraisals and performance management interventions can help to improve performance if they provide feedback on how to improve performance. » p.266

¹⁷ « We find it useful to conceive of feedback as a special case of the general communications process in which some sender (hereafter referred to as a source) conveys a message to a recipient. In the case of feedback, the message comprises information about the recipient.» p.350

Pour certains auteurs, la rétroaction concerne exclusivement les informations sur l'écart entre le rendement de l'employé et les objectifs de rendement antérieurement définis (dimension évaluative du PER). Elle permet uniquement de déterminer dans quelle mesure l'employé a atteint ses objectifs de rendement et quelles sont les forces et les faiblesses des employés (Boswell et Boudreau 2002).

Pour d'autres chercheurs, la rétroaction possède des fonctions évaluatives et développementales (Kluger et DeNisi, 1996). Plus spécifiquement, la dimension évaluative de la rétroaction permet d'observer le niveau actuel du rendement de l'employé par rapport aux résultats attendus. La dimension développementale de la rétroaction consiste à fournir un plan d'action sur la manière d'améliorer le rendement.

Les résultats de la méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) dressent un portrait complet de l'incidence de la rétroaction sur le rendement des employés. La fonction évaluative de la rétroaction contribue très peu à l'amélioration du rendement. En effet, dans seulement 33% des cas, la rétroaction de nature évaluative génère une amélioration du rendement. Par ailleurs, dans près de 33% des cas, la rétroaction évaluative possède des conséquences neutres. Plus particulièrement, la rétroaction évaluative stabilise le rendement à son niveau actuel. Finalement, dans 33% des cas, la rétroaction évaluative provoque une réduction du rendement au travail. Les auteurs observent que cette rétroaction semble se concentrer davantage sur une appréciation des traits de l'individu et insiste surtout sur les comportements inappropriés. La rétroaction évaluative menace également l'estime de soi. La rétroaction évaluative n'apporte pas les bénéfices escomptés en matière d'amélioration du rendement.

À l'opposé, la rétroaction de nature développementale encourage une amélioration du rendement puisqu'elle favorise l'apprentissage des comportements appropriés. En somme, Kluger et DeNisi (1996) constatent les fortes retombées positives de la rétroaction de nature «développementale» sur la motivation des employés à s'investir dans les activités d'apprentissage afin d'améliorer leur rendement au travail.

London et Smither (2000) font également la distinction entre la rétroaction évaluative et la rétroaction de nature «développementale». La rétroaction de nature «développementale» est désignée par le terme « coaching». Le coaching permet d'identifier les comportements à modifier ainsi que les connaissances ou les habiletés à acquérir pour atteindre les objectifs de rendement.

Dorfman, Stephan et Loveland (1986) retracent trois types de rétroaction.

1. La rétroaction du superviseur concernant les résultats de l'évaluation du rendement;
2. La rétroaction du superviseur sur la justification de la rémunération globale (rémunération incitative) ainsi que sur la progression de carrière; et,
3. La rétroaction du superviseur sur le plan d'action qui oriente l'amélioration du rendement futur (Dorfman *et coll.*, 1986).

Aguinis (2013) mentionne les caractéristiques temporelles de la rétroaction. En effet, la rétroaction s'appuie sur :

1. « *le passé* (ce qui a été fait [en matière de résultats] et la manière dont les tâches ont été effectuées [ou comportements]);
2. *le présent* (ou l'appréciation du rendement actuel et les ajustements à réaliser); et,
3. *le futur* (les objectifs à atteindre d'ici le prochain entretien d'évaluation du rendement [ou plan de développement] »¹⁸ (Aguinis, 2013, p.51).

Tandis que les auteurs s'intéressent à la dimension évaluative de la rétroaction, la dimension développementale de la rétroaction possède de nombreuses conséquences positives sur les attitudes et les comportements des usagers à l'égard du PER (Smither, 2012).

Les auteurs proposent une diversité de définitions de la rétroaction. Il n'existe pas un consensus sur la notion de «rétroaction». Un bref tour d'horizon de la documentation scientifique permet de résumer les principales définitions de la rétroaction. Pour quelques auteurs, il y a deux types de rétroaction sur le rendement : 1- la rétroaction évaluative qui se concentre sur le niveau de rendement de l'employé par rapport aux attentes initiales en

¹⁸ «In short, the appraisal discussion focuses on the past (what has been done and how), the present (what compensation is received or denied as a result), and the future (goals to be attained before the upcoming review session).» p.51

matière de rendement attendu 2- la rétroaction de nature «développementale» qui adopte une perspective de coaching afin d'améliorer le rendement (Kluger de DeNisi, 1996; London et Smither, 2000). Pour d'autres chercheurs, la rétroaction est composée de trois principales dimensions : 1- la rétroaction fondée sur les comportements ou les résultats de l'employé, 2- la rétroaction sur les retombées de l'évaluation sur une variété de décisions professionnelles concernant l'employé (rémunération incitative, gestion de la carrière, récompenses supplémentaires) et 3- la rétroaction sur les objectifs au travail à atteindre dans le futur, ainsi que sur la transmission d'un plan de développement à mettre en œuvre pour améliorer le rendement (Dorfman *et coll.*, 1986; Aguinis, 2013). Au-delà de la multitude de définitions sur la rétroaction, il peut s'avérer pertinent de retracer les principales caractéristiques d'une rétroaction efficace.

Il est approprié de se pencher non seulement sur la nature de la rétroaction, mais également sur les caractéristiques d'une rétroaction efficace (Ilgen *et coll.*, 1979; DeNisi et Gonzalez, 2004; DeNisi et Pritchard, 2006).

À la lumière d'une recension exhaustive de la documentation scientifique, DeNisi et Pritchard (2006) constatent qu'une rétroaction efficace (c'est-à-dire permettant d'améliorer le rendement) s'appuie notamment sur :

1. Des informations qui sont faciles à comprendre pour l'employé;
2. De l'information sur les comportements et les résultats individuels à améliorer au travail; et,
3. Un plan d'action sur la manière d'améliorer ce rendement (DeNisi et Pritchard, 2006).

DeNisi et Pritchard (2006) observent que la qualité de l'information influence positivement l'efficacité de la rétroaction. Les résultats de plusieurs études empiriques corroborent entièrement le lien entre la qualité des informations sur le rendement individuel et l'efficacité de la rétroaction (Kluger et DeNisi, 1996; O'Reilly et Anderson, 1980; London et Smither, 2000, Ilgen *et coll.*, 1979).

Par ailleurs, Ilgen *et coll.* (1979), ont analysé le processus cognitif par lequel la rétroaction suscite des changements de comportements. L'adoption de nouveaux comportements au travail repose sur trois facteurs interreliés. Les auteurs retracent trois facteurs d'efficacité de la rétroaction :

1. La compréhension de la rétroaction : l'employé interprète correctement les informations transmises par le superviseur;
2. L'acceptation de la rétroaction : la croyance que la rétroaction représente un portrait fidèle du rendement de l'employé; et,
3. La motivation à utiliser la rétroaction pour modifier les comportements au travail: la volonté de l'employé à utiliser les informations pertinentes et orienter ses comportements vers les cibles organisationnelles (objectifs au travail, mandats, etc.) (Ilgen *et coll.*, 1979).

L'acceptation de la rétroaction est largement influencée par la crédibilité de la source (généralement le superviseur). Le concept de crédibilité fait référence à la perception de l'employé au sujet : 1) des connaissances du superviseur à l'égard du travail de l'employé (c.-à-d. la fiabilité des informations) et, 2) des intentions du superviseur à offrir un support tangible auprès de l'employé. O'Reilly et Anderson (1980) ont montré que la rétroaction constructive (visant à aider le subordonné à améliorer son rendement) permettait effectivement d'améliorer le rendement au travail, dans la mesure où le subordonné avait confiance à l'égard son superviseur. Nemeroff et Wexley (1979) démontrent que le soutien du superviseur au cours de l'entretien de rétroaction exerçait une influence positive sur la motivation du subordonné à améliorer son rendement. Ces résultats abondent dans le même sens que la revue de littérature réalisée par Cederblom (1982) au sujet de l'efficacité de la rétroaction. Les auteurs mettent en évidence l'importance du soutien du superviseur lors du PER. Il est approprié de souligner que la volonté du subordonné de modifier ses comportements à la lumière de la rétroaction repose non seulement sur son acceptation de la rétroaction, mais également de la quantité de rétroaction (ou fréquence de la rétroaction) ainsi que du caractère positif ou négatif de la rétroaction.

La Figure 2.1 résume les multiples dimensions de l'efficacité de la rétroaction. La figure 2.1 présente également les principaux corrélats de ces dimensions de l'efficacité de la rétroaction.

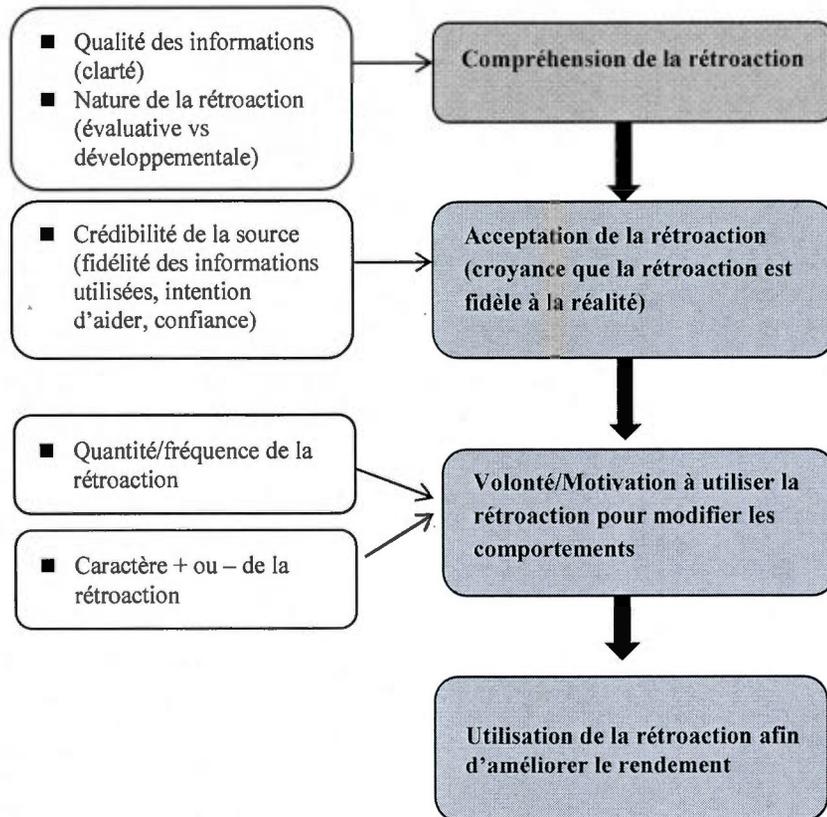


Figure 2.1 Efficacité de la rétroaction sur le rendement (Ilgen et coll., 1979; Kluger et DeNisi, 1996; O'Reilly et Anderson, 1980; Nemeroff et Wexley, 1979; Cederblom, 1982)

Selon ce modèle conceptuel, la rétroaction permet une amélioration du rendement *si* elle produit des effets positifs sur les attitudes et comportements des employés (c.-à-d. si elle est comprise, acceptée et utilisée afin d'effectivement améliorer le rendement) (Ilgen *et coll.*, 1979).

Kinicki et ses collègues (2004) ont mis à l'épreuve des faits plusieurs hypothèses sur le processus de rétroaction Ilgen et coll. (1979). Leurs résultats confirment largement le modèle d'Ilgen *et coll.* (1979), c.-à-d. que la perception de fiabilité de la rétroaction (ou la mesure dans laquelle la rétroaction correspond à la réalité) :

1. Est déterminée par :
 - a. les *caractéristiques* de la rétroaction (fréquence, caractère positif ou négatif et spécificité de la rétroaction); et,
 - b. la *crédibilité* du superviseur (confiance, bienveillance, compétence). Notons que la perception de fiabilité de la rétroaction fait référence au concept « d'acceptation de la rétroaction » chez Ilgen et coll., 1979); et,
2. Exerce une influence sur :
 - c. la *motivation* et l'*intention à utiliser la rétroaction* pour modifier son comportement; et, du coup,
 - d. le rendement.

Les facteurs d'efficacité d'une rétroaction de qualité (la compréhension de la rétroaction, son acceptation, la motivation à utiliser la rétroaction et son utilisation en vue d'améliorer le rendement) dépendent en grande partie de 1) la qualité de l'information transmise (compréhension, fréquence), 2) la nature de la rétroaction (rétroaction évaluative et rétroaction développementale) et 3) la crédibilité du supérieur.

En résumé, Kinicki et ses collègues (2004) dégagent trois principales recommandations concernant la rétroaction dans le cadre du PER :

1. Les gestionnaires ont besoin de porter une attention particulière à la manière dont ils procurent de la rétroaction, et sur l'influence qu'elle exerce sur la perception des subordonnées concernant la fiabilité de cette rétroaction;
2. Les gestionnaires doivent améliorer leur crédibilité auprès de leurs subordonnées, c'est-à-dire la confiance qu'ils inspirent et leurs connaissances au sujet des emplois qu'occupent leurs subordonnés; et,
3. Les organisations doivent améliorer la *conception du système d'évaluation du rendement* afin que les résultats d'évaluation reflètent fidèlement le rendement des employés.

Nous verrons dans la section suivante comment le contexte organisationnel peut influencer positivement et encourager l'utilisation continue d'une rétroaction de qualité.

2.3 Contexte social encadrant le processus d'évaluation du rendement (influence sur l'amélioration du rendement)

La recherche dans le domaine de l'évaluation et de la gestion du rendement s'intéresse de plus en plus au contexte organisationnel encadrant la rétroaction ainsi que le PER (O'Reilly et Anderson, 1979; Kluger et DeNisi, 1996; London et Smither, 2002; London, 2003; DeNisi et Pritchard, 2006; Levy et Williams, 2004).

Parmi les variables représentant ce contexte organisationnel, le concept de culture de rétroaction est de plus en plus abordé par les chercheurs. La culture de rétroaction concerne, comme son nom l'indique, une culture organisationnelle qui valorise la rétroaction. La rétroaction est effectivement un aspect central de l'environnement de travail et son importance vient notamment du fait que celle-ci marque le début de tout cycle de gestion efficace de la performance (London et Smither, 2002). Cette idée à l'effet que la rétroaction soit intégrée au PER rappelle largement les deux dimensions du PER de Boswell et Boudreau (2002), en insistant cependant davantage sur sa dimension développementale car elle oriente les efforts organisationnels vers le développement d'«attitudes, expériences et compétences qui améliorent l'efficacité des employés »¹⁹ (Boswell et Boudreau, 2002, p.392).

Avant de s'attarder plus précisément à la culture de rétroaction, il convient de porter une attention particulière à la culture organisationnelle afin de comprendre davantage les retombées de la culture de rétroaction.

2.3.1 Culture organisationnelle orientée vers la performance

Le concept de culture organisationnelle est assez récent dans la littérature et cette variable est rapidement devenue prédominante pour les praticiens et les consultants en management afin de mieux comprendre l'efficacité stratégique des organisations (Schneider, Ehrhat et Macey, 2011). « Le lien entre culture et succès organisationnel s'est graduellement

¹⁹ « Development is any effort concerned with enriching attitudes, experiences, and skills that improve the effectiveness of employees. » p.392

intégré à la réflexion des chercheurs du domaine, reconnaissant alors que la pérennité du succès organisationnel est fortement liée aux valeurs organisationnelles qui permettent à la vision et aux ambitions du ou des fondateurs de perdurer afin de guider les comportements individuels ainsi que les processus décisionnels »²⁰ (Schein *et coll.*, 2011, p.397). La recherche portant sur la culture organisationnelle s'est ainsi développée selon trois principaux axes d'analyse : (1) les déterminants de la culture organisationnelle : comment la culture se développe (dont le concept de leadership est central), 2) les composantes de la culture organisationnelle : les manifestations de la culture (valeurs, croyances, normes, comportements) et 3) les conséquences de la culture organisationnelle : ses effets sur le succès organisationnel, selon différents indicateurs de rendement individuel et de performance organisationnelle (Schneider, Ehrhart et Macey, 2011). Bien que les valeurs, normes et croyances soient des aspects incontournables de la culture organisationnelle, il importe de s'intéresser également aux comportements stratégiques qui en découlent (Schneider, Ehrhart et Macey, 2011, p.407). En effet, comme le précise St-Onge (2012) dans son ouvrage portant spécifiquement sur la gestion de la performance, il est important que la gestion de «la performance de l'organisation, de ses composantes et du personnel [soit] en conformité avec les valeurs de gestion ou la culture organisationnelle» (p.31). Ainsi, la gestion du rendement des employés et de la performance organisationnelle doit donc être alignée sur les valeurs de gestion, «puisque l'expérience montre que bon nombre d'organisations connaissant du succès s'appuient sur des valeurs fortes et largement diffusées à l'interne comme à l'externe» (St-Onge, 2012, p.31). On comprend donc que la culture organisationnelle exerce une influence de premier plan dans le domaine de la gestion et de l'évaluation du rendement, puisqu'elle influence le rendement de ses membres tout comme la performance de l'organisation.

St-Onge (2012) définit la culture organisationnelle comme suit : «La culture organisationnelle définit et reflète les valeurs, les croyances, les attentes, les rituels, la

²⁰ « The original link between organizational success and culture was embedded in the thinking of those who recognized that the sustainability of organizational success is inextricably linked to the values possessed by those organizations that allow for the vision and expectations of the founder(s) to persevere and guide individual behavior and decision making.» p.397.

philosophie de gestion et les normes de ses membres, ce qui influe sur leurs comportements au travail. » (p.61).

La culture organisationnelle influence les processus organisationnels ou les pratiques de gestion mis en place par la direction. Les pratiques de gestion influencent à leur tour la culture organisationnelle (St-Onge, 2012). Il est approprié d'illustrer cette relation de réciprocité entre la culture organisationnelle et les pratiques de gestions. Dans la mesure où le PER est implanté et géré correctement par les dirigeants et les superviseurs (conformément aux valeurs organisationnelles qu'ils désirent promouvoir), le PER devrait évaluer et récompenser convenablement les employés (St-Onge, 2012). Le programme d'évaluation et de gestion du rendement renforce à son tour la culture organisationnelle (qui valorise une diversité de valeurs en matière de productivité, de résultats et de comportements au travail) (St-Onge, 2012). En résumé, la culture organisationnelle et le PER ont l'un sur l'autre une influence mutuelle. La philosophie de gestion des dirigeants oriente la nature de cette réciprocité entre la culture organisationnelle et le PER. Une forte réciprocité entre ces deux variables est bénéfique dans la manifestation d'attitudes et comportements positifs au travail.

L'appui des dirigeants constitue la première condition de succès à la viabilité du PER. En effet, «seuls les dirigeants peuvent faire en sorte que [la gestion du rendement] devienne une partie intégrante de la culture organisationnelle en l'appliquant et en déclarant de manière régulière qu'ils s'attendent à ce que tous les cadres fassent de même» (St-Onge, 2012, p.76). La gestion du rendement et de la performance organisationnelle ne doit pas être réalisée sans l'appui de la direction, «le responsable des ressources humaines ne pouvant établir seul cette culture de performance.» (St-Onge, 2012, p. 77). Par ailleurs tout comme une culture orientée vers la performance doit être l'initiative de la direction, la gestion de la performance doit aussi être envisagée selon une approche systémique, c.-à-d. «qui se préoccupe de l'augmentation continue de la performance du groupe, des structures et des processus» (St-Onge, 2012, p.77). St-Onge (2012) souligne également que plusieurs facteurs hors du contrôle des employés peuvent influencer leur rendement au travail. C'est pourquoi la direction ainsi que ses représentants doivent s'assurer de maintenir une culture favorisant le rendement à tous les niveaux de l'organisation et ce, en procédant régulièrement à un

examen des causes de la performance des employés. Cette démarche permet «aux cadres de se remettre en question et de s'améliorer dans la mesure où, par exemple, les problèmes de performance sont dus au fait que leurs subordonnés n'ont pas reçu d'eux une rétroaction et un suivi adéquats durant l'année.» (St-Onge, 2012, p.78). Bref, le contexte organisationnel influence l'amélioration du rendement de ses membres, grâce à une culture organisationnelle axée sur la performance, où la direction et ses représentants se responsabilisent afin de mettre en place et maintenir une telle philosophie de gestion et où les attitudes et comportements au travail de ses membres sont évalués et récompensés en fonction de celle-ci.

2.3.2 Culture de rétroaction : définition, dimensions et influences

Le concept de culture de rétroaction (ou environnement de rétroaction) représente tout à fait cette influence positive d'une culture organisationnelle qui encourage constamment des valeurs et des comportements au travail permettant l'amélioration du rendement, c.-à-d. des valeurs et comportements au travail orientés vers la rétroaction. De plus, comme la rétroaction est au cœur même de toute amélioration du rendement (Kluger et DeNisi, 1996; O'Reilly et Anderson, 1979; DeNisi et Pritchard, 2006; London et Smither, 2002; Steelman *et coll.*, 2004), la création et la promotion d'une culture organisationnelle axée sur la performance passent inévitablement par une culture organisationnelle orientée vers la rétroaction.

La culture de rétroaction représente un environnement de travail «dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et utilisent continuellement de la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur rendement »²¹ (London et Smither, 2002, p.84). Il s'agit donc d'une culture organisationnelle qui valorise la rétroaction (formelle et informelle) de sorte qu'une rétroaction de qualité (visant à aider l'employé à améliorer son rendement) est recherchée, rendue accessible de manière continue et utilisée.

²¹ « A strong feedback culture is one where individuals continuously receive, solicit, and use formal and informal feedback to improve their job performance.» p.84

À cet effet, London et Smither (2002) présentent même la culture de rétroaction comme « le support fourni par l'organisation à l'égard de la rétroaction »²² (London et Smither, 2002, p.81). Une forte culture de rétroaction représente donc un contexte organisationnel qui encourage de façon constante la transmission et la réception de rétroaction, grâce à des valeurs organisationnelles et des actions qui encouragent constamment la rétroaction (London et Smither, 2002). Il est donc évident que certains facteurs de succès présents dans l'environnement de travail sont plus susceptibles de correspondre aux valeurs d'une telle culture afin d'engendrer une amélioration du rendement des membres de l'organisation. Par exemple, la qualité de la rétroaction, la réceptivité de chaque individu à l'égard de la rétroaction et le support fourni dans l'organisation pour l'utilisation de la rétroaction sont des facteurs de première importance qui représentent les valeurs propres à une culture de rétroaction (London et Smither, 2002).

De façon plus précise, la culture de rétroaction fait référence aux valeurs et aux normes qui soutiennent une attitude positive à l'égard de la rétroaction (ouverture, acceptation, motivation à l'utiliser), son utilité sur le plan de l'amélioration du rendement et son accessibilité et ce, à travers trois aspects de la rétroaction :

1. La qualité de la rétroaction (compréhension et utilité pour l'amélioration de la performance);
2. L'importance de la rétroaction (sollicitation, réception et utilisation de la rétroaction); et,
3. Le soutien à la rétroaction (possibilités et capacités de rechercher, recevoir et utiliser la rétroaction) (London et Smither, 2002).

Bref, la culture de rétroaction concerne trois aspects de la rétroaction : 1) la qualité des ressources informationnelles, 2) l'importance de ces ressources et 3) l'accessibilité à ces ressources.

²² « Feedback culture refers to the organization's support for feedback, including nonthreatening, behaviorally focused feedback, coaching to help interpret and use feedback, and a strong link between performance improvement and valued outcomes.» p. 81

Comme nous l'avons souligné, la culture de rétroaction promeut la rétroaction tant formelle (comme dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement) qu'informelle (qui a lieu spontanément, indépendamment des mécanismes formels de rétroaction) et réside au cœur d'une culture organisationnelle orientée vers la performance (London et Smither, 2002). Ainsi, la culture de rétroaction ne représente pas seulement une série d'évènements isolés, mais plutôt l'ensemble du processus vécu par chaque individu qui reçoit, intègre et utilise les différentes formes de rétroaction qui lui sont accessibles dans son environnement de travail (London et Smither, 2002).

On peut donc présumer que la rétroaction est plus efficace dans les organisations où la culture privilégie un support adéquat à la rétroaction (London et Smither, 2002). « Idéalement, la rétroaction stimule positivement le processus de développement qui engendre avec le temps l'apprentissage, le changement de comportement et l'amélioration du rendement. Ainsi, au sein d'un PER idéal, l'individu utilise la rétroaction [qui lui est disponible] afin de développer un rendement qui soit de plus en plus adéquat, améliorer son jugement par rapport à ses compétences, s'attribuer des objectifs réalistes, apprendre ainsi qu'utiliser de nouveaux comportements, et accomplir les tâches qui seront évaluées»²³ (London et Smither, 2002, p.88). C'est donc dire que, dès que la rétroaction est disponible à l'employé dans son environnement de travail, elle lui permet d'évaluer son rendement en temps réel et d'adapter ses comportements conséquemment. C'est pourquoi London et Smither (2002) s'intéressent autant au concept de *culture* de rétroaction, car selon eux, « la rétroaction fait partie du processus longitudinal de gestion du rendement »²⁴ (p.81).

²³ «Ideally, feedback stimulates a positive, development-oriented process that leads, over time, to learning, behavior change, and performance improvement. In a positive performance management cycle, the individual uses the feedback to develop accurate performance and capability judgments, set achievable goals, learn and apply new behaviors, and accomplish valued tasks.» p.88

²⁴ «Ideally, feedback stimulates a positive, development-oriented process that leads, over time, to learning, behavior change, and performance improvement. In a positive performance management cycle, the individual uses the feedback to develop accurate performance and capability judgments, set achievable goals, learn and apply new behaviors, and accomplish valued tasks.» p.88

La culture de rétroaction se manifeste concrètement à travers différentes pratiques et interventions qui traduisent les valeurs et les normes de l'organisation en la matière. London et Smither (2002) ont répertorié ces pratiques et interventions qu'il est possible de regrouper en fonction des trois aspects de la rétroaction : 1) la qualité de la rétroaction, 2) l'importance de la rétroaction, et 3) le soutien à la rétroaction (Tableau 2.2)

Bref, «plus la culture de rétroaction devient forte au sein de l'organisation, plus les individus la sollicitent et la reçoivent fréquemment, la considèrent avec d'avantage d'attention et l'utilisent afin de s'autoévaluer régulièrement et adapter leurs comportements afin d'améliorer leur rendement. »²⁵ (London et Smither, 2002, p.86).

Les cultures orientées vers la rétroaction permettent donc de stimuler le développement des employés en guidant, motivant et renforçant les comportements efficaces à l'atteinte de leurs objectifs, tout en permettant de réduire les comportements inefficaces au développement (Rosen, Levy et Hall, 2006).

²⁵ «Overall, as a positive feedback culture becomes stronger, individuals seek and receive feedback more often, deal with it mindfully, and use it to calibrate and adjust their behavior to improve performance. » p.86

Tableau 2.2
Pratiques et interventions organisationnelles favorisant une culture de rétroaction
(London et Smither, 2002)

1. Améliorer la qualité de la rétroaction (ressources)	<ul style="list-style-type: none"> - Former les superviseurs sur la manière de fournir de la rétroaction utile (développementale) - Créer des normes claires concernant les comportements qui sont valorisés afin d'atteindre les objectifs organisationnels - Développer des outils et des échelles de mesure du rendement qui soient valides (mesure du rendement) - Présenter des rapports montrant comment la performance individuelle contribue aux résultats départementaux et organisationnels, financiers ou opérationnels - Accorder du temps à la révision et à la clarification des résultats, ex : avec le superviseur
2. Accentuer l'importance de la rétroaction (importance)	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les gestionnaires de la haute direction à servir de modèles sur la façon de solliciter, recevoir et utiliser la rétroaction - S'assurer que tout le monde reçoive de la rétroaction (c.-à-d. que ce ne soit pas volontaire) et que tout le monde utilise la rétroaction en vue de se développer; - Encourager la rétroaction informelle (ou spontanée) tout comme la rétroaction formelle (notamment lors de l'évaluation du rendement traditionnelle) - Impliquer les employés dans le développement des normes de comportements et résultats attendus - Reconnaître toute forme d'amélioration du rendement
3. Soutenir la rétroaction (accessibilité)	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des accompagnateurs expérimentés pour, au besoin, faciliter la compréhension de la rétroaction reçue, cibler de nouveaux objectifs et effectuer un suivi des progrès réalisés - Former et récompenser les superviseurs pour leur coaching - Encourager ceux qui reçoivent de la rétroaction à en discuter, si nécessaire, de celle-ci avec leurs évaluateurs et/ou avec leurs collègues afin de la clarifier et ainsi parvenir à une cohérence quant aux attentes et changements de comportements requis de leur part - Favoriser la responsabilisation en laissant à chacun la liberté de décider comment agir suite à toute rétroaction et s'assurer de mettre en place diverses occasions d'apprentissage

2.3.3 Concepts de culture et d'environnement de rétroaction

Comme nous l'avons souligné lorsque nous avons introduit le concept de culture de rétroaction, le concept d'*environnement de rétroaction* introduit par Steelman, Levy et Snell en 2004, est similaire au concept de culture de rétroaction développé par London et Smither (2002).

L'environnement de rétroaction de Steelman *et coll.* (2004), concerne « les aspects contextuels des processus quotidiens de rétroaction entre superviseur/subordonné ainsi qu'entre collègues, plutôt que la rétroaction formelle liée à l'évaluation du rendement » (Steeleman et coll., 2004)²⁶.

Selon cette définition, l'environnement de rétroaction fait référence aux différents éléments que renferment les interactions formelles ou informelles concernant le rendement des individus. L'environnement de rétroaction fait référence à sept dimensions :

1. La crédibilité de la source procurant la rétroaction;
2. La qualité de la rétroaction;
3. La manière de procurer la rétroaction (écoute, considération, intention manifeste d'aider);
4. Le caractère constructif de la rétroaction et la reconnaissance;
5. Le caractère non constructif de la rétroaction et la reconnaissance;
6. La disponibilité de la rétroaction; et,
7. Le soutien à la recherche de rétroaction (valorisation de la rétroaction).

Sans mentionner explicitement les valeurs et les normes (comme c'est le cas de la culture de rétroaction), l'environnement de rétroaction est orienté vers la recherche et l'utilisation de la rétroaction en vue d'améliorer le rendement. À l'instar de la culture de rétroaction, il vise également la qualité de la rétroaction, la valorisation de la rétroaction et son accessibilité. Sous ce rapport, l'environnement de rétroaction constitue un environnement

²⁶ «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

dans lequel les individus sont incités à rechercher, recevoir et utiliser la rétroaction, ce qui correspond à la définition de la culture de rétroaction proposée par London et Smither (2002).

Lorsqu'on analyse plus en détail chacune des dimensions de l'environnement de rétroaction, on constate qu'elles font largement référence aux trois dimensions de la culture de rétroaction qu'ont proposées London et Smither (2002). La comparaison des dimensions est présentée au Tableau 2.3.

Tableau 2.3

Comparaison des dimensions de la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et de l'environnement de rétroaction (Steelman et coll., 2004)

Valeurs organisationnelles véhiculées par la culture de rétroaction (London et Smither, 2002)	Sous-dimensions de l'échelle d'environnement de rétroaction (Steelman, Levy et Snell, 2004)
Améliorer la qualité de la rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité de la source de rétroaction (déterminant de la qualité de rétroaction), - Qualité de la rétroaction - Caractère constructif de la rétroaction
Importance de la rétroaction Soutien à la rétroaction (support fourni par l'organisation à cet effet)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la rétroaction - Manière de procurer la rétroaction - Disponibilité de la rétroaction

On remarque donc par analogie de grandes similitudes sur le plan conceptuel entre la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et l'environnement de rétroaction (Steelman *et coll.*, 2004). D'ailleurs, Levy et Williams (2004) sont parvenus à la conclusion qu'il s'agit là de deux concepts similaires : « [...] ce que nous appelons l'environnement de rétroaction [est] ce que d'autres, tel que London, appellent la culture de rétroaction (London et Smither, 2002). »²⁷ (p.895).

²⁷ «The last element that we've included in this section on group dynamics is what we call the feedback environment and what others such as London call the feedback culture (London & Smither, 2002)» p.895

2.4 Théorie de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) : Définition générale et antécédents

La théorie du LMX (*Leader Member Exchange*, ou en français : *qualité de la relation d'échange entre superviseur et subordonné*) est une théorie du leadership qui repose sur les interactions entre le superviseur et son subordonné. Contrairement aux autres théories de leadership, qui s'intéressent aux traits de personnalité du leader, la théorie du LMX s'intéresse aux interactions entre le leader et le subordonné (Gerstner et Day, 1997). La théorie du LMX s'intéresse à la relation unique de chaque dyade superviseur/subordonné, déterminée en grande partie par les comportements du leader.

Selon la théorie du LMX, la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné se mesure par la qualité de ce qui y est échangé, à savoir l'importance des bénéfices qu'en retire chacun des deux membres de la dyade. « La prémisse centrale au concept de LMX est qu'au sein des unités de travail, différents types de relations se développent entre les leaders et leurs subordonnés. Ces relations sont caractérisées par l'effort physique ou mental, les ressources matérielles, l'information, et/ou le support émotionnel qui sont échangés entre les deux parties. »²⁸ (Liden Sparrowe et Wayne, 1997, p. 48).

Cette théorie stipule qu'un superviseur modifie ses interactions avec chaque subordonné, selon le subordonné avec qui il interagit, ce qui façonne en retour la relation qu'il entretient avec ce dernier (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2011). Un superviseur ne développe donc pas le même genre de relations avec tous ses subordonnés (Dulebohn *et coll.*, 2011). Il est intéressant de noter que la relation d'échange (LMX) représente tout d'abord une relation de nature professionnelle entre superviseur et subordonné, mais qu'elle reflète aussi des processus dépassant cette relation professionnelle au sein de la dyade, tels qu'émotionnels, cognitifs, politiques et sociaux (Ferris, Munyon,

²⁸ «The central premise behind LMX is that within work units, different types of relationships develop between leaders and their subordinates, or members. These relationships are characterized by the physical or mental effort, material resources, information, and/or emotional support exchanged between the two parties.» p. 48

Basik et Buckley, 2008). La qualité de la relation superviseur/subordonné est donc unique à chaque dyade (Graen et Uhl-Bien, 1995), car elle dépend des interactions initiées par le superviseur avec chacun de ses subordonnés (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2011).

2.4.1 Contenu des échanges

De manière plus précise, le contenu des échanges (ou bénéfiques) est de quatre ordres (Dienesch et Liden, 1986; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997) :

1. Les contributions à la réalisation des objectifs de l'autre partie (c.-à-d. son rendement);
2. La loyauté : l'expression du soutien offert à l'autre partie en public (activité de protection);
3. L'affect, la considération, l'estime, l'amitié et le soutien affectif; et,
4. Le respect professionnel (Liden et Maslyn, 1998).

En ce qui concerne plus particulièrement les contributions, elles font référence à : « la perception du niveau actuel d'activité axée sur le travail que chacun des membres de la dyade effectue en vue de réaliser les objectifs qu'ils ont en commun (explicites ou implicites). Ce qui est important dans cette évaluation réside dans le degré avec lequel le subordonné assume ses responsabilités et accomplit des tâches qui se situent au-delà de la description d'emploi et/ou du contrat de travail; aussi bien que la mesure avec laquelle le superviseur procure au subordonné les ressources et les possibilités d'accomplir ces activités »²⁹ (Liden et Maslyn, 1998, p.50). En effet, « ... les subordonnés qui reçoivent plus d'information et de soutien de la part de leur superviseur et qui s'engagent dans des tâches qui requièrent plus de défis et de responsabilités sont susceptibles de présenter des attitudes plus positives à l'égard du travail

²⁹ «Perception of the current level of work-oriented activity each member puts forth toward the mutual goals (explicit or implicit) of the dyad. Important in the evaluation of work-oriented activity is the extent to which the subordinate member of the dyad handles responsibility and completes tasks that extend beyond the job description and/or employment contract; and likewise, the extent to which the supervisor provides resources and opportunities for such activity.» p.50

et d'adopter des comportements plus positifs comparativement aux subordonnés dont le soutien se limite à ce qui est exigé par le contrat de travail.»³⁰ (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997, p. 60). En somme, les contributions concernent les ressources et les rétributions qui sont échangées, telles que la rétroaction, du coaching, des encouragements et de la reconnaissance (Dienesch et Liden, 1986; Dulebohn et coll., 2011; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997)

2.4.2 Développement et maintien de la relation d'échange

Il est important de souligner que c'est le superviseur qui exerce la plus grande influence sur la qualité de la relation d'échange avec ses subordonnés. C'est donc lui qui choisira le subordonné auquel il procurera de plus grands bénéfices (Dulebohn, et al, 2011). De plus, la quantité de bénéfices que procure le superviseur « influencent directement les attitudes et les comportements du subordonné³¹ » (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris, 2011, p. 4). Le subordonné répondra aux actions de son superviseur notamment à travers des efforts supplémentaires et une amélioration de son rendement. « Lorsque le superviseur s'engage dans ces comportements [rétroaction et reconnaissance], ceux-ci donnent le signal au subordonné que son superviseur est prêt à mettre des efforts supplémentaires dans la relation avec lui, ce qui encourage en retour celui-ci à rendre la pareille à son superviseur en fournissant notamment plus que ce qui est attendu de la part ce dernier » (Dulebohn *et coll.*, 2011, p.24). Ainsi, plus le superviseur investit dans sa relation d'échange avec son subordonné, plus celui-ci a tendance à lui rendre la réciprocité à travers un rendement supérieur. Bref, la relation d'échange est fondée sur la réciprocité.

Afin que la relation d'échange se développe et devienne une relation d'échange de qualité (LMX) (c.-à-d. une grande quantité de bénéfices sont échangés), deux conditions

³⁰ «...members who receive more information and support from the leader and who engage in tasks that require challenge and responsibility are expected to have more positive job attitudes and engage in more positive behaviors than members who support is limited to what is required by the employment contract.» p. 60

³¹ « [...]directly influence follower attitudes and behaviors » p. 4

doivent être respectées (Dienesch et Liden, 1986; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997) :

1. La confiance mutuelle : chacune des deux parties croit que l'autre partie agit dans l'intérêt de l'autre partie, c'est-à-dire qu'il tient à cœur le rendement de l'autre membre de la dyade. À ce sujet, Graen et Uhl-Bien (1995) utilisent le terme évocateur suivant « partenaire dans la réussite » de l'autre partie; et,
2. La réciprocité : chacune des parties considère que la relation d'échange est équitable : chacun reçoit de l'autre partie autant qu'il lui donne.

Nous avons mentionné que 1) le superviseur exerce une influence prépondérante sur la qualité de la relation d'échange (LMX) et 2) la confiance soutient le développement et le maintien de la cette relation. Par conséquent, cela implique que le superviseur porte un intérêt marqué à la performance de son subordonné (Dienesch et Liden, 1986; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997).

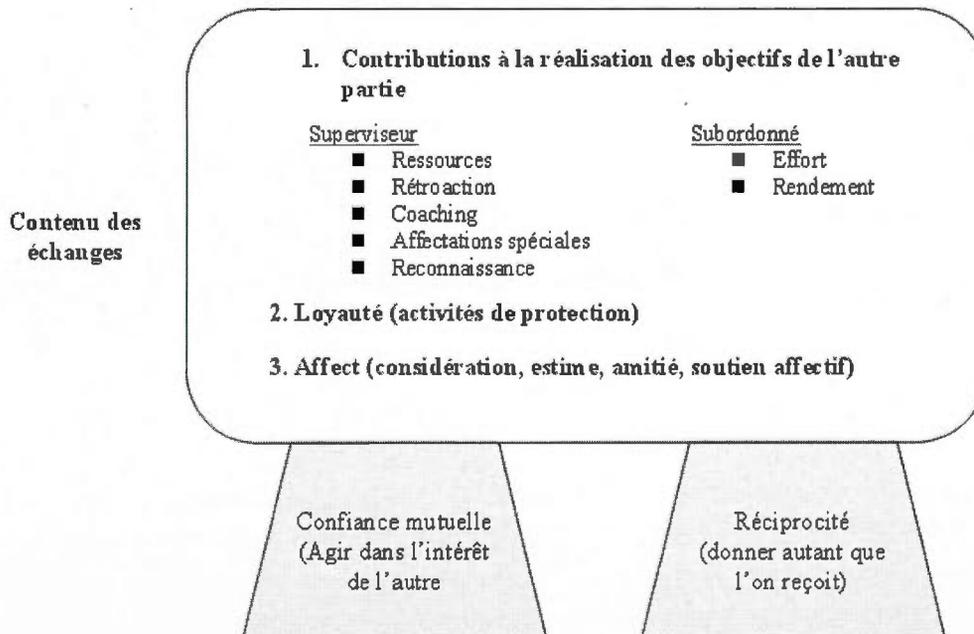


Figure 2.2 Qualité de la relation d'échange entre le superviseur et le subordonné (LMX)

2.4.3 Antécédents : caractéristiques du subordonné et du superviseur

Les interactions amorcées par le superviseur avec chacun de ses subordonnés dépendent, selon la théorie du LMX, du groupe auquel le subordonné appartient, soit le *in-group* ou le *out-group*. Le *in-group* représente une relation d'échange (LMX) de qualité où les subordonnés faisant partie de ce groupe reçoivent plus d'attention et de ressources de la part de leur superviseur, ce qui les pousse à déployer plus d'efforts en retour en démontrant notamment d'avantage d'attitudes positives à l'égard de leur travail et en améliorant leur rendement (Graen, Novak et Sommerkamp, 1982). À l'inverse, les subordonnés faisant partie du *out-group*, ou d'une relation d'échange (LMX) de piètre qualité avec leur superviseur, subissent d'avantage une influence unidirectionnelle de la part de leur superviseur, reçoivent peu de soutien de sa part et font l'expérience d'une plus grande distance hiérarchique avec celui-ci (Graen et Scandura, 1987).

Deux principaux déterminants influencent le groupe d'appartenance du subordonné (le *in-group* ou le *out-group*): 1) le potentiel du subordonné tel que perçu par son superviseur et la confiance du superviseur dans les compétences et la motivation du subordonné et 2) la confiance que suscite le superviseur chez le subordonné (Graen et Scandura, 1987).

Le premier déterminant fait référence à la perception du superviseur au sujet du potentiel de son subordonné, le potentiel étant notamment évalué à partir du rendement actuel du subordonné (Graen et Scandura, 1987). Ici, non seulement le potentiel réel du subordonné joue un rôle, mais également la compétence du superviseur à évaluer ce rendement. Bref, le potentiel du subordonné et la compétence du superviseur constituent des facteurs explicatifs importants de la qualité de la relation d'échange (LMX). Par exemple, le superviseur a tendance à investir davantage dans sa relation d'échange avec un subordonné qui démontre une volonté d'améliorer son rendement et en prend l'initiative, en recherchant de la rétroaction auprès de son superviseur (Dulebohn et coll., 2011). En d'autres termes, lorsque le subordonné sollicite de la rétroaction auprès de son superviseur, celui-ci a tendance à amorcer avec lui une relation d'échange de meilleure qualité.

Le deuxième déterminant concerne la confiance qu'accorde le subordonné à son superviseur. Les superviseurs les plus crédibles et à qui les subordonnés font confiance ont de plus grandes chances d'établir une relation de qualité (*in-group*) avec leurs subordonnés, tandis que les superviseurs moins crédibles et à qui l'on fait moins confiance sont plus susceptibles d'établir une relation de plus piètre qualité (*out-group*) avec leurs subordonnés (Graen et Scandura, 1987).

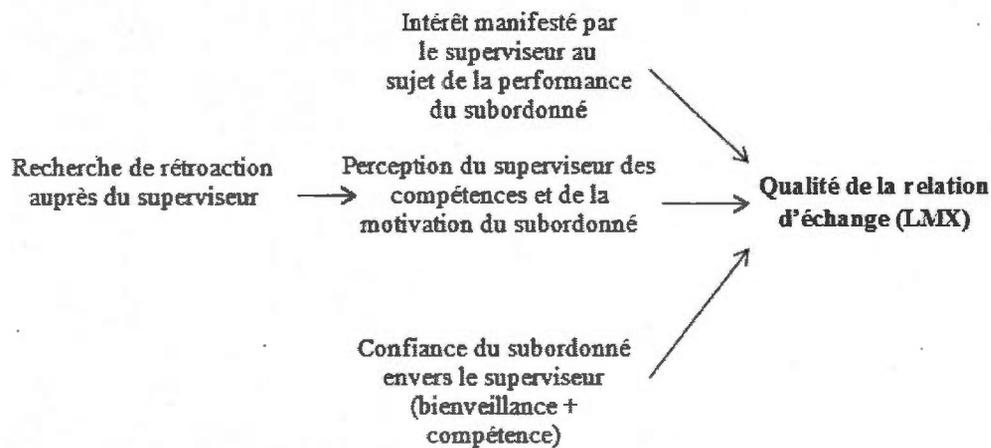


Figure 2.3 Déterminants de la qualité de la relation d'échange (LMX)

2.4.4 Antécédents : Variables contextuelles

Selon Dienesch et Liden (1986), il est possible que des variables contextuelles exercent une influence sur la qualité des relations d'échanges (LMX), par exemple, les ressources dont dispose le supérieur, les politiques organisationnelles et la culture organisationnelle. En effet, « il est nécessaire que le superviseur possède suffisamment de pouvoir, d'autonomie et de ressources de manière à être en mesure de traiter ses subordonnés différemment³² ». De plus, « la culture de l'organisation, laquelle est exprimée

³² «It is necessary for the leader to have sufficient organizational power, autonomy, and resources in order to treat members in a differential manner » p.630

par les valeurs, les normes, et les pratiques [...], est susceptible d'influencer la qualité des relations d'échange (LMX)³³ ».

À ce sujet, Anseel et Lievens (2007) se sont intéressés à l'influence de la culture de rétroaction sur la qualité de la relation LMX. Ils ont montré que la culture de rétroaction influençait positivement la qualité de la relation d'échange (LMX) (Anseel et Lievens, 2007). Bref, le contexte organisationnel et plus particulièrement la culture de rétroaction influencent la qualité d'une relation LMX.

2.4.5 Conséquences de la relation d'échange (LMX)

Dans le cadre d'une méta-analyse portant sur les antécédents et les conséquences du LMX, Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer et Ferris (2011) ont passé en revue 21 antécédents et 16 conséquences du LMX. Grâce à l'analyse de 247 études sur le sujet, ils ont été en mesure de proposer un modèle des antécédents et des conséquences du LMX éprouvé empiriquement (Dulebohn *et coll.*, 2011). Leurs résultats montrent notamment que la qualité de la relation d'échange (LMX) exerce une influence sur la satisfaction du subordonné à l'égard de son superviseur, sa perception de justice procédurale, sa perception de justice distributive et son rendement au travail (Dulebohn *et coll.*, 2011).

2.5 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER), attitude influençant l'amélioration du rendement

Comme nous l'avons abordé au premier chapitre, les attitudes des employés représentent un indicateur d'efficacité de première importance lorsque l'on s'attarde au PER, plus particulièrement, la satisfaction des employés à l'égard du PER. Parmi les attitudes des individus à l'égard du PER, la satisfaction est certainement l'indicateur d'efficacité ayant reçu le plus d'attention de la recherche dans le domaine (Keeping et Levy, 2000; Ellickson et

³³ «The culture of an organization, as expressed by its values, norms, and unofficial practices (Pettigrew, 1979; Katz & Kahn, 1978) may also influence which dimensions are emphasized within an LMX relationship» p.630.

Logsdon, 2002; Levy et Williams, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011). Cependant, avec le temps, différentes conceptualisations de la satisfaction dans le cadre du PER ont été présentées par les chercheurs, c'est pourquoi il importe de présenter et d'analyser ces différentes conceptualisations.

2.5.1 Concept de satisfaction

La satisfaction à l'égard du PER est certes une variable de première importance lorsqu'on s'intéresse au développement et au rendement des employés. Afin d'aborder cette variable, il convient d'abord de comprendre la nature du concept de satisfaction. Les travaux de Locke (1969) au sujet de la satisfaction au travail constituent une source pertinente d'information en la matière. Selon Locke (1969) :

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif découlant de l'évaluation que fait une personne de son travail ou de ses expériences de travail. [...] La satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail sont fonction de l'écart entre ce qu'une personne désire obtenir de son travail et ce qu'elle perçoit recevoir³⁴ p.316

Par conséquent, le degré de satisfaction d'une personne par rapport à un objet dépend de la capacité perçue de cet objet à combler les attentes de la personne. Ce faisant, la satisfaction à l'égard du PER dépendra des attentes que nourrissent les individus à son égard.

2.5.2 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement

Malgré l'importance que l'on accorde à la satisfaction à l'égard du PER (Keeping et Levy, 2000; Ellickson et Logsdon, 2002; Levy et Williams, 2004; DeNisi et Sonesh, 2011), peu de chercheurs se sont attardés à en donner une définition précise. Si l'on s'en tient à la définition même de la satisfaction, nous pouvons proposer que : *la satisfaction à l'égard du*

³⁴ « Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values. [...] Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing. » p.316

PER découle de l'évaluation des caractéristiques du PER que font les subordonnés à travers leur expérience.

Or, nous avons vu que c'est à travers la rétroaction que les individus obtiennent les informations sur l'évaluation de leur rendement. Par conséquent, il convient non seulement d'analyser les différentes conceptualisations de la satisfaction à l'égard du PER, mais également celles relatives à la satisfaction à l'égard de la rétroaction. Ces définitions sont présentées au Tableau 2.4.

Tableau 2.4
Différentes conceptualisations de la satisfaction dans le cadre du processus d'évaluation du rendement (PER)

Auteur(s)	Terme utilisé et instrument de mesure (questions posées)
Jawahar 2006	<p>Satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement (<i>satisfaction with appraisal system</i>) – 1 item de Russell et Goode, 1988 :</p> <p>(1) « En général, je suis satisfait avec le système d'évaluation du rendement utilisé afin d'évaluer mon rendement »</p> <p>Satisfaction à l'égard de la rétroaction portant sur le rendement (<i>satisfaction with appraisal feedback</i>) – 4 items de Russell et Goode, 1988:</p> <p>Seulement 2 items présentés en exemple :</p> <p>(1) « Mon dernier entretien d'évaluation du rendement m'a permis de bien situer mon niveau de rendement »</p> <p>(2) « Je me sentais satisfait avec mon entretien d'évaluation du rendement »</p>
Russell et Goode, 1988	<p>Satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement (<i>satisfaction with the appraisal system</i>) – 4 items:</p> <p>Répondant en tant qu'évaluateur – 2 items:</p> <p>(1) « En général, je suis satisfait du système d'évaluation du rendement » et</p> <p>(2) une question où le répondant doit indiquer un « x » sous l'expression qui décrit le mieux ses sentiments à l'égard du système d'évaluation du rendement (échelle de visages d'hommes et de femmes de Dunham et Herman, 1975 et Kunin, 1955)</p> <p>Répondant en tant qu'évalué – 2 mêmes items :</p> <p>(3) « En général, je suis satisfait du système d'évaluation du rendement » et</p>

	<p>(4) une question où le répondant doit indiquer un « x » sous l'expression qui décrit le mieux ses sentiments à l'égard du système d'évaluation du rendement (échelle de visages d'hommes et de femmes de Dunham et Herman, 1975 et Kunin, 1955)</p> <p>Satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation (<i>satisfaction with the appraisal interview</i>) – 7 items adaptés de Burke, Weitzel et Weir, 1978 et Wexley, Singh et Yukl, 1973 :</p> <p>(1) Mon dernier entretien de rétroaction (évaluation) a amélioré ma compréhension du poste (<i>My last feedback interview (appraisal) increased my understanding of the job</i>)</p> <p>(2) Mon dernier entretien de rétroaction (évaluation) m'a donné une bonne idée de comment je performe dans mon poste (<i>My last feedback interview (appraisal) gave me a good idea of how well I'm doing in my job</i>)</p> <p>(3) Mon dernier entretien de rétroaction (évaluation) avec mon superviseur a envenimé notre relation (R) (<i>My last feedback interview (appraisal) with my supervisor made our relationship worse (R)</i>)</p> <p>(4) Mon dernier entretien de rétroaction (évaluation) aurait été amélioré si les résultats des subordonnées avaient été inclus (<i>My last feedback interview (appraisal) would have been improved if subordinate ratings were included</i>)</p> <p>(5) Je me suis senti satisfait de l'entretien de rétroaction (évaluation) (<i>I felt satisfied with the feedback interview (appraisal)</i>)</p> <p>(6) J'ai senti que l'entretien de rétroaction (évaluation) était injuste (<i>I felt the feedback interview (appraisal) was unfair(R)</i>)</p> <p>(7) Je pense que l'entretien de rétroaction m'a aidé à apprendre à faire un meilleur travail (<i>I think the feedback interview helped me learn to do a better job</i>).</p>
<p>Boswell et Boudreau 2000; Greller, 1978</p>	<p>Satisfaction à l'égard de l'évaluation du rendement – 15 items de Greller, 1978, divisés en 4 construits :</p> <p>Utilité perçue de l'évaluation– 4 items:</p> <p>(1) «L'évaluation m'a aidé à apprendre comment je peux mieux faire mon travail.» (<i>The appraisal helped me learn how I can do my job better.</i>)</p> <p>(2) « J'ai beaucoup appris de l'évaluation »</p>

(I learned a lot from the appraisal)

- (3) «L'évaluation m'a aidé à comprendre mes erreurs. »
(The appraisal helped me understand my mistakes)
- (4) «J'ai une idée plus claire de ce que mon patron attend de moi grâce à l'évaluation. »
(I have a clearer idea of what the boss expects from me because of the appraisal.)

Satisfaction à l'égard de l'évaluation – 3 items:

- (5) « J'étais satisfait de l'entretien»
(I was satisfied with the review)
- (6) «Je me sens bien à propos de la manière dont l'évaluation a été conduite. »
(I feel good about the way the appraisal was conducted)
- (7) «J'aurais aimé que l'évaluation se passe différemment» *(There are many ways in which I would have liked the appraisal to be different.)*

Anxiété durant l'entretien d'évaluation – 4 items:

- (8) «L'entretien m'a mis en colère»
(The review made me angry)
- (9) «L'entretien était contrariant. »
(The interview was upsetting)
- (10) «Je me sentais tendu durant l'entretien »
(I was tense during the review)
- (11) «Je me sentais à l'aise pendant la majeure partie de l'entretien. »
(I was at ease during most of the review) (R)

Dérogation de l'évaluation par l'individu – 4 items:

- (12) «Le patron n'avait vraiment pas assez d'information à propos de mon rendement.»
(The boss really did not have enough information about my performance.)
- (13) «Le patron a négligé des parties importantes de mon rendement passé. »
(The boss overlooked important parts of my past performance.)
-

	<p>(14) «Le patron semblait trop émotif.» (<i>The boss seemed too emotional.</i>)</p> <p>(15) «L'évaluation semblait arbitraire.» (<i>The appraisal seemed arbitrary.</i>)</p>
<p>Roberts et Reed 1996</p>	<p>De nouvelles échelles ont été ajoutées à celles créées par Roberts (1992)</p> <p>Satisfaction à l'égard de l'évaluation (appraisal satisfaction) – 8 items :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. « Compte tenu des efforts que j'ai fournis, je suis satisfait de mon évaluation » (<i>Given my inputs, I am satisfied with my appraisal</i>) 2. « En général, mon évaluation s'est déroulée comme je m'y attendais » (<i>In general, my appraisal was as I expected</i>) 3. « Compte tenu des efforts que j'ai fournis, je ne suis pas satisfait de mon évaluation » (<i>Based upon my inputs, I am not satisfied.</i>) 4. « Je suis satisfait du système utilisé en ce moment » (<i>I am satisfied with the current system.</i>) 5. « Mon évaluation s'est déroulée comme je m'y attendais » (<i>My appraisal was as I expected.</i>) 6. « Je suis satisfait de ma plus récente évaluation » (<i>I am satisfied with my most recent appraisal.</i>) 7. « Je suis satisfait des résultats de ma dernière évaluation » (<i>Satisfied with ratings on my last appraisal.</i>) 8. « Je suis satisfait de la manière [dont j'ai été traité] durant l'évaluation » (<i>Satisfied with manner of appraisal.</i>)
<p>Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990</p>	<p>Satisfaction à l'égard de l'évaluation (<i>satisfaction with appraisal</i>) – 12 items similaires à ceux utilisés par Landy et coll., 1978 et Dipboye et dePontbriand, 1981:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «En me basant sur mes contributions au sein de l'organisation, je ne suis pas satisfait de mon évaluation. »

Giles et	<p><i>(Based on what I contribute to my company, I am not satisfied with my evaluation)</i></p> <p>2. « En considérant mes compétences et les efforts que j'investis dans mon travail, je suis très satisfait de mon évaluation. » <i>(Considering my skills and the effort I put into my work, I am very satisfied with my evaluation)</i></p> <p>3. « En général, mes évaluations sont à la hauteur de mes attentes. » <i>(In general, my evaluation measured up to what I expected)</i></p> <p>4. « Mon évaluation était ce à quoi je m'attendais. » <i>(My appraisal was what I expected)</i></p> <p>5. « Je suis satisfait de mon évaluation la plus récente. » <i>(I am satisfied with my most recent appraisal)</i></p> <p>6. « En me basant sur ma contribution au sein de l'organisation, je suis évalué de façon juste et fidèle. » <i>(Based on what I contribute to my company, I am fairly and accurately evaluated)</i></p> <p>7. « En me comparant aux autres, je suis évalué de façon juste et fidèle. » <i>(Compared to others, I am evaluated fairly and accurately)</i></p> <p>8. « Mon rendement a été évalué façon juste et fidèle. » <i>(My performance has been fairly and accurately evaluated)</i></p> <p>9. « Je considère que ma plus récente évaluation est juste et fidèle. » <i>(I consider my most recent appraisal to be fair and accurate)</i></p> <p>10. « Je comprends pourquoi mon superviseur immédiat m'a évalué lors de ma dernière évaluation. » <i>(I understand why my immediate supervisor evaluated me as he or she did on my last appraisal)</i></p> <p>11. « Je pense que les évaluations sont traitées équitablement au sein de mon organisation. » <i>(I think evaluations are handled fairly in my organization)</i></p> <p>12. « Je suis satisfait avec la façon avec laquelle j'ai été évalué par mon superviseur. » <i>(I am satisfied with the manner in which I was evaluated by my supervisor)</i></p>
	Items développés par Giles et Mossholder, 1990

<p>Mossholder 1990</p>	<p>Satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement (<i>review session satisfaction</i>) – 3 items: Ex. : « J'étais assez satisfait de ma dernière séance d'évaluation du rendement. »</p> <p>Satisfaction à l'égard du PER (<i>appraisal system satisfaction</i>) – 3 items: Ex : « En général, je pense que l'organisation possède un excellent système d'évaluation du rendement »</p>
<p>Tharenou 1995</p>	<p>Satisfaction avec la rétroaction (<i>satisfaction with feedback</i>) – 11 items :</p> <p>11 items mesurant les réactions des employés à l'égard de la rétroaction : rétroaction satisfaisante, exacte, motivante, qui aide à l'apprentissage, qui identifie le rendement et les normes de rendement, qui maintient la relation entre superviseur et subordonné, et qui permet au subordonné de comprendre ce que son superviseur attend de lui quant à son rôle et son rendement (ex : « La rétroaction que j'ai reçue m'a donné une bonne idée de la façon dont je performe dans mon poste. » 5 items sont tirés de Russell et Goode (1988) (voir plus haut dans ce tableau), 4 items de Pearce et Porter (1986) et 2 ont été développés pour cette étude.</p> <p>Pearce et Porter 1986 : Operation of the System is composed of six items, including, for example, "my supervisor and I agree on what 'good performance' on my job means," "I am <i>not</i> sure what standards have been used to evaluate my performance (reverse score)," and "the standards used to evaluate my performance have been fair and objective."</p>
<p>Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995</p>	<p>Satisfaction à l'égard du PER (<i>satisfaction with the appraisal system</i>) – 4 items :</p> <p>4 items demandant aux employés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. si l'organisation devrait changer son système d'évaluation de rendement (<i>whether the organization should change the appraisal system</i>) 2. s'il existait moins de problèmes dans l'unité depuis l'implantation du système (<i>whether there were fewer work problems in the unit as a result of the system</i>)

	<p>3. si les employés sont satisfaits de la façon dont sont effectuées les évaluations de rendement, travail, et (<i>whether employees were satisfied with the way the organization did appraisals</i>)</p> <p>4. si d'avoir des évaluations est une perte de temps. (<i>whether having appraisals was a waste of time</i>)</p>
Thurson et McNall, 2010	<p>Satisfaction à l'égard du PER (<i>appraisal system satisfaction</i>) – 1 item: « Je suis satisfait du système utilisé afin d'évaluer ma performance. »</p> <p>Satisfaction à l'égard du plus récent entretien d'évaluation du rendement - 1 item: « Je suis satisfait de l'évaluation du rendement que j'ai reçue lors de la dernière période d'évaluation. »</p>
Elicker, Levy et Hall, 2006	<p>3 items provenant de l'étude de Giles et Mossholder (1990)</p> <p>Satisfaction à l'égard du PER (<i>appraisal system satisfaction</i>): Ex. : «En général, je sens que l'organisation possède un excellent système de gestion du rendement. »</p> <p>Satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement (<i>appraisal session satisfaction</i>): Ex. : «Je me suis senti assez satisfait de mon dernier entretien d'évaluation du rendement. »</p>
Dipoye et dePontbriand, 1981	<p>Satisfaction à l'égard de l'efficacité de l'évaluation en cours (<i>satisfaction with effectiveness of current appraisal</i>) – 1 item : Item non présenté</p>

À priori, suivant le vocable utilisé par les chercheurs pour désigner la satisfaction à l'égard du PER, il est ainsi possible de classer les concepts en 2 groupes :

1. **Satisfaction à l'égard de la dimension évaluative de l'évaluation du rendement** (*ce qui comprend la satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement*): Boswell et Boudreau, 2000; Roberts et Reed, 1996 avec notamment l'échelle de Roberts, 1992; Giles et Mossholder, 1990; Thurson et McNall, 2010; Elicker, Levy et Hall, 2006; Russell et Goode, 1988); et,
2. **Satisfaction à l'égard de la dimension développementale de l'évaluation du rendement** (*ce qui comprend la satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation et*

la satisfaction à l'égard de la rétroaction) : Jawahar, 2006; Roberts et Reed, 1996; Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990; Giles et Mossholder, 1990; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Tharenou, 1995; Thurson et McNall, 2010; Elicker, Levy et Hall, 2006, avec l'échelle de Giles et Mossholder, 1990; Stone, Gueutal et McIntosh, 1984; Russell et Goode, 1988)

Toutefois, l'analyse plus approfondie des conceptualisations montre que des vocables similaires sont employés pour désigner des réalités différentes. En effet, à travers le concept de satisfaction à l'égard du système d'évaluation, les chercheurs ont évalué une ou plusieurs des dimensions suivantes :

1. La satisfaction à l'égard du système d'évaluation (Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990; Elicker, Levy et Hall, 2006; Giles et Mossholder, 1990; Jawahar, 2006a, Roberts et Reed, 1996; Russell et Goode, 1988; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Thurson et McNall, 2010);
2. La satisfaction à l'égard du résultat de l'évaluation (*rating*) (Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990; Roberts et Reed, 1996);
3. La satisfaction à l'égard du déroulement de l'entretien d'évaluation (Boswell et Boudreau, 2000, Dipboye et dePontbriand, 1981; Elicker, Levy et Hall, 2006, Greller, 1978; Jawahar, 2006b, Roberts et Reed, 1996; Russell et Goode, 1988); et,
4. La satisfaction à l'égard de la dimension développementale (rétroaction sur la manière d'améliorer le rendement) (Boswell et Boudreau, 2000; Greller, 1978; Russell et Goode, 1988).

D'autres chercheurs utilisent des vocables plus précis qui permettent d'identifier clairement la dimension de la satisfaction dont il est question :

1. La satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990); ou,
2. La satisfaction à l'égard de la rétroaction (rétroaction portant sur la dimension évaluative et la rétroaction visant à améliorer le rendement) (Tharenou, 1995).

Par ailleurs, il existe certaines confusions avec d'autres concepts. En effet, les chercheurs utilisent le terme satisfaction alors qu'ils mesurent :

1. La justice procédurale (Boswell et Boudreau, 2000; Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990; Greller, 1978; Russell et Goode, 1988); ou,
2. La justice distributive (Roberts et Reed, 1996; Dobbins, Cardy Platz et Vienno, 1990; Russell et Goode, 1988).

Or, dans le cadre d'une étude portant sur les réactions à l'égard de l'évaluation du rendement, Keeping et Levy (2000) ont montré que les concepts suivants constituent des concepts distincts qui, par conséquent, ne font pas référence aux mêmes réalités :

1. La satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement;
2. La satisfaction à l'égard du déroulement de la séance de rétroaction;
3. L'utilité perçue de l'évaluation du rendement;
4. La fidélité perçue du résultat d'évaluation du rendement;
5. La justice procédurale; et,
6. La justice distributive.

Rappelons que le PER consiste en un ensemble d'activités visant à 1) porter un jugement sur les comportements et les résultats des employés et 2) à procurer une rétroaction et ce, en vue de favoriser la motivation et l'amélioration du rendement. La satisfaction à l'égard du PER devrait donc porter sur deux aspects :

1. La rétroaction portant sur la dimension évaluative (le système d'évaluation et son résultat); et,
2. La rétroaction portant sur la dimension développementale, c.-à-d. sur la manière d'améliorer le rendement (coaching).

2.6 Théories supplémentaires

Maintenant que les concepts centraux de la recherche ont été définis ainsi que la théorie de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX), il importe de décrire les théories et modèles conceptuels supplémentaires qui nous permettront d'expliquer les relations entre ces concepts.

Dans cette section, nous débuterons par le modèle du contexte social encadrant le PER qu'ont proposé Levy et Williams (2004). Ce modèle classifie les variables du contexte social du PER de manière à organiser les connaissances sur le sujet. Dans un deuxième temps, nous décrivons la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010), laquelle permet de comprendre notamment l'influence qu'exerce la culture sur les comportements. Nous passerons ensuite à la formulation de nos hypothèses de recherche.

2.6.1 Contexte social de l'évaluation du rendement de Levy et Williams (2004)

Levy et Williams (2004) ont examiné plus de 300 études empiriques dans le domaine de l'évaluation du rendement. Ils ont ainsi développé un modèle qui met en évidence l'influence qu'exerce le contexte social sur le PER et ses conséquences. Comme les auteurs le soulignent, leur modèle théorique constitue un « cadre heuristique » qui permet de comprendre et d'expliquer les réactions des individus à l'égard du PER. Il permet donc d'identifier les facteurs qui contribuent à augmenter ou à réduire l'efficacité du PER. En effet, comme le précisent les auteurs : « le processus d'évaluation du rendement se déroule dans un contexte social et ce contexte joue un rôle majeur dans l'efficacité du processus d'évaluation du rendement et dans la manière dont les participants y réagissent »³⁵ (p.883).

Ce modèle conceptuel est particulièrement pertinent dans le cadre de notre étude puisqu'il permet de tisser des liens entre le contexte social, y compris la culture de rétroaction, et les indicateurs d'efficacité du PER dont la satisfaction des employés à l'égard du PER. Ce modèle permet donc d'identifier les éléments contextuels qui encadrent et influencent le PER.

³⁵ «Performance appraisal takes place in a social context and the context plays a major role in the effectiveness of the appraisal process and how participants react to that process » p.883

De façon générale, le modèle de Levy et Williams (2004) pose comme postulat que les variables contextuelles organisationnelles influencent les attitudes et comportements des usagers du PER et ce indirectement, par l'intermédiaire de variables contextuelles de proximité, à savoir, des processus et des structures (Levy et Williams, 2004). De façon plus précise, ce modèle renferme 4 catégories de variables :

1. Les variables distales : Il s'agit du contexte organisationnel qui affecte les processus et les systèmes de gestion des ressources humaines, y compris le PER;
2. Les variables proximales liées aux processus : Ce sont les processus qui exercent une influence directe sur l'application du PER, par exemple, la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX) et la culture de rétroaction;
3. Les variables proximales liées aux structures : Il s'agit des règles et des procédures formelles que comprend le PER (ex. : le système d'évaluation du rendement); et,
4. Les attitudes et les comportements des usagers (superviseur/subordonnés). Ces variables font notamment référence aux compétences et à la motivation des superviseurs et leur influence sur la mise en œuvre du PER. S'y ajoutent les réactions des subordonnés à l'égard du PER, notamment la satisfaction à l'égard du PER, l'acceptation de la rétroaction et l'utilisation de la rétroaction en vue d'améliorer le rendement.

La figure 2.4 est inspirée du modèle de Levy et Williams (2004) et présente les variables qui retiennent particulièrement notre attention dans le cadre de notre étude : la qualité de la relation LMX (variable proximale liée aux processus), la culture de rétroaction (variable proximale liée aux processus), et la satisfaction à l'égard du PER (attitude à l'égard du PER).

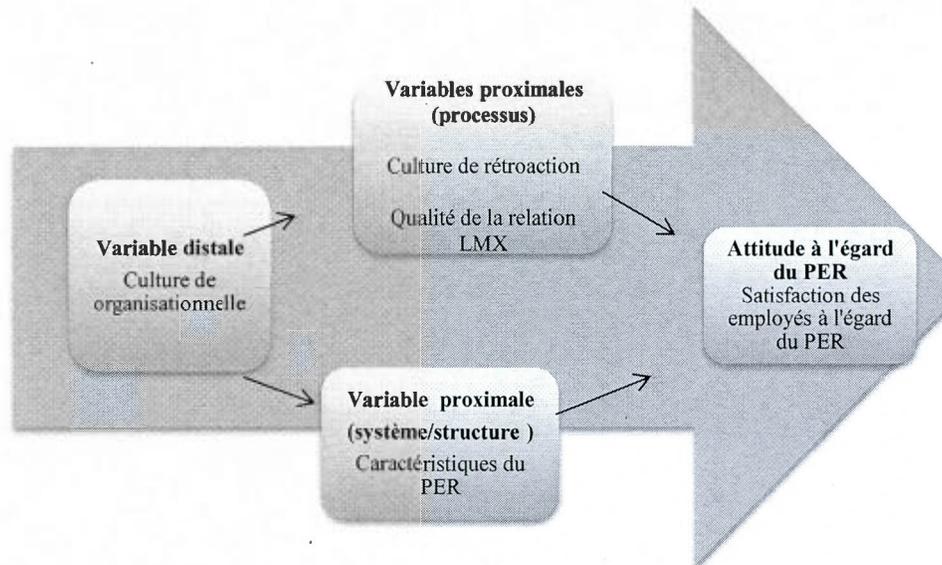


Figure 2.4 Contexte social encadrant le processus d'évaluation du rendement (PER) (Levy et Williams, 2004)

Selon le modèle de Levy et Williams (2004), le contexte social exerce une influence prépondérante sur l'efficacité du PER, et plus particulièrement sur les attitudes des usagers à l'égard du PER. « Par exemple, la recherche des dernières années portant sur la culture de rétroaction a suggéré des approches complémentaires nouvelles à la gestion de la performance et au coaching qui n'était même pas considéré avant. En fait, il semble qu'il existe désormais des cadres théoriques bien développés, des technologies de mesure et de premiers résultats empiriques qui suggèrent que la nature dynamique de la culture de rétroaction est importante. »³⁶ (Levy et Williams, 2004, p. 898).

Il importe de s'attarder à l'influence qu'exercent les variables proximales liées au processus sur les attitudes des usagers à l'égard du PER. Selon ce modèle, la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX) entraînerait différentes réactions de la

³⁶ «For example, research in the last few years on the feedback culture or environment has suggested completely new approaches to performance management and coaching that were not previously well established or even considered.» p.898

part des subordonnés, notamment la satisfaction à l'égard du PER. En effet, les auteurs expliquent que le LMX est fondé sur la confiance (compétence, bienveillance, intégrité). Or, dans la mesure où le subordonné accorde sa confiance à son superviseur, il est plus satisfait du PER et plus enclin à accepter la rétroaction.

En ce qui concerne la culture de rétroaction, les auteurs suggèrent que cette culture agirait non seulement directement sur le PER, car la valeur accordée à la rétroaction accentuerait l'importance accordée à la dimension développementale du PER, mais modifierait aussi l'attitude des superviseurs et leurs subordonnées à l'égard de la rétroaction. En effet, ils deviendraient plus ouverts à la rétroaction et plus « confortables à la transmettre et à la recevoir »³⁷ (Levy et Williams, 204 : 895). La culture de rétroaction inciterait donc les acteurs de l'organisation à solliciter, recevoir, accepter et utiliser la rétroaction. Bref, la culture de rétroaction exercerait une influence sur les attitudes des superviseurs et des subordonnées à l'égard de la rétroaction, laquelle agirait à son tour sur leurs réactions face au PER et ainsi sur leur satisfaction à l'égard du PER.

2.6.2 Théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010)

La théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2010) porte sur les processus cognitifs qui sont à l'origine des comportements des individus. Elle repose sur le principe selon lequel les croyances des individus guident leurs intentions d'adopter ou non un comportement particulier, et par ricochet, l'adoption de ce comportement. Autrement dit, la théorie de l'action raisonnée est utile afin de déterminer dans quelle mesure un individu est susceptible d'adopter un comportement précis. Il est important de noter que cette théorie concerne uniquement les comportements dits volontaires, c.-à-d. les comportements qu'une personne a la liberté d'adopter (par opposition à l'adoption forcée de comportement sous la contrainte).

Selon la théorie de l'action raisonnée, ce sont les croyances auxquelles adhèrent les individus au sujet des comportements qui guideront l'adoption de ces comportements.

³⁷ « [...] feeling comfortable both providing and receiving feedback » p.895

Comme on peut le constater à la Figure 2.5, les croyances influencent les attitudes à l'égard du comportement, l'intention de l'adopter et finalement l'adoption du comportement. Bref, l'adoption d'un comportement dépend des croyances des individus au sujet de ce comportement. Comme le précisent les auteurs, « quelle que soit l'origine des croyances, elles servent à guider la décision d'adopter ou non le comportement en question³⁸ ».

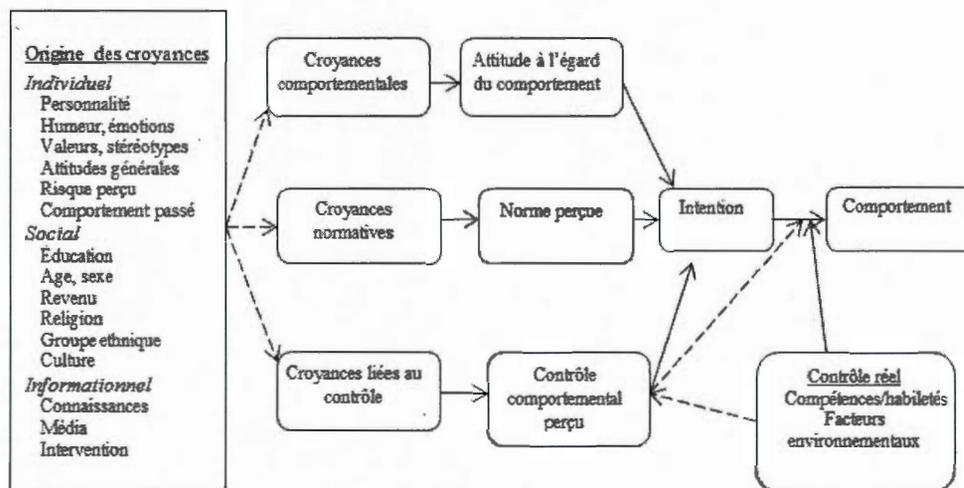


Figure 2.5 Théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 2010)

Selon Fishbein et Ajzen (2010), trois types de croyances influencent l'adoption des comportements :

1. Les croyances comportementales : elles font référence à l'évaluation que fait une personne des conséquences (positives ou négatives) qui pourraient résulter de l'adoption d'un comportement. Cette première croyance fait référence aux coûts et bénéfices anticipés. Ce ratio coût – bénéfices détermine l'attitude des individus à l'égard du comportement. Lorsque les bénéfices sont supérieurs aux coûts, les individus ont tendance à former une attitude favorable à l'égard du comportement. Les croyances comportementales posent la question suivante : est-ce que l'adoption du comportement est profitable ?;
2. Les croyances normatives : elles concernent les normes sociales et à la pression exercée par ces normes pour l'adoption des comportements. Les croyances

³⁸ «No matter how beliefs associated with a given behavior are acquired, they serve to guide the decision to perform or not perform the behavior in question» p. 20.

normatives font référence à la perception des individus en ce qui concerne les comportements qui devraient être adoptés et les comportements qui ne devraient pas être adoptés par l'individu. Elles expriment donc les comportements jugés adéquats et inadéquats. Les normes précisent les comportements valorisés et indiquent aux individus les comportements que l'on attend d'eux. Ces normes engendrent une pression sociale à adopter les comportements attendus. Les normes peuvent être classées en deux types, les normes injonctives et descriptives, selon leur origine. Les normes injonctives font référence aux valeurs véhiculées à travers l'approbation et la désapprobation des référents (personnes importantes dans la vie d'un individu) à l'égard de comportements particuliers. Les normes descriptives se forment à mesure que l'individu constate que les comportements sont adoptés par les référents. Bref, les croyances normatives engendrent une pression sociale qui incite l'individu à adopter les comportements. Les croyances normatives posent la question suivante : est-ce que les autres jugent ce comportement adéquat ?; et,

3. Les croyances liées au contrôle : elles font référence à l'évaluation que fait une personne des facteurs qu'elle maîtrise (compétences, habiletés) ainsi que des facteurs contextuels qui sont susceptibles de l'aider ou de l'empêcher d'adopter un comportement. Les croyances liées au contrôle influencent donc la perception qu'a une personne du contrôle qu'elle possède sur l'adoption d'un comportement en particulier. Cette croyance pose la question suivante : est-ce que je suis capable (compétence) et est-ce que j'ai la possibilité (opportunité) d'adopter ce comportement ?

Ces croyances ainsi que leurs effets sur l'attitude à l'égard du comportement, la norme perçue et la perception du contrôle comportemental exercent alors une influence combinée sur « l'intention [de la personne] d'adopter le comportement »³⁹ (p.21). « En règle générale, plus l'attitude et la norme perçue sont positives et plus la perception de contrôle comportemental est grande, plus l'intention de l'individu d'adopter le comportement en question sera forte. »⁴⁰ (p.21). C'est ainsi l'intention d'adopter un comportement qui détermine l'adoption même de ce comportement. « Plus l'intention est forte, plus il y a de chance que le comportement en question soit adopté »⁴¹ (p.21). Bref, les croyances des gens influencent l'adoption des comportements.

³⁹ «[...] behavioral intention, or a readiness to perform the behavior.» p.21

⁴⁰ « As a general rule, the more favorable the attitude and perceived norm, and the greater the perceived behavioral control, the stronger should be the person's intention to perform the behavior in question.» p.21

⁴¹ «The stronger the intention, the more likely it is that the behavior will be carried out.» p.21

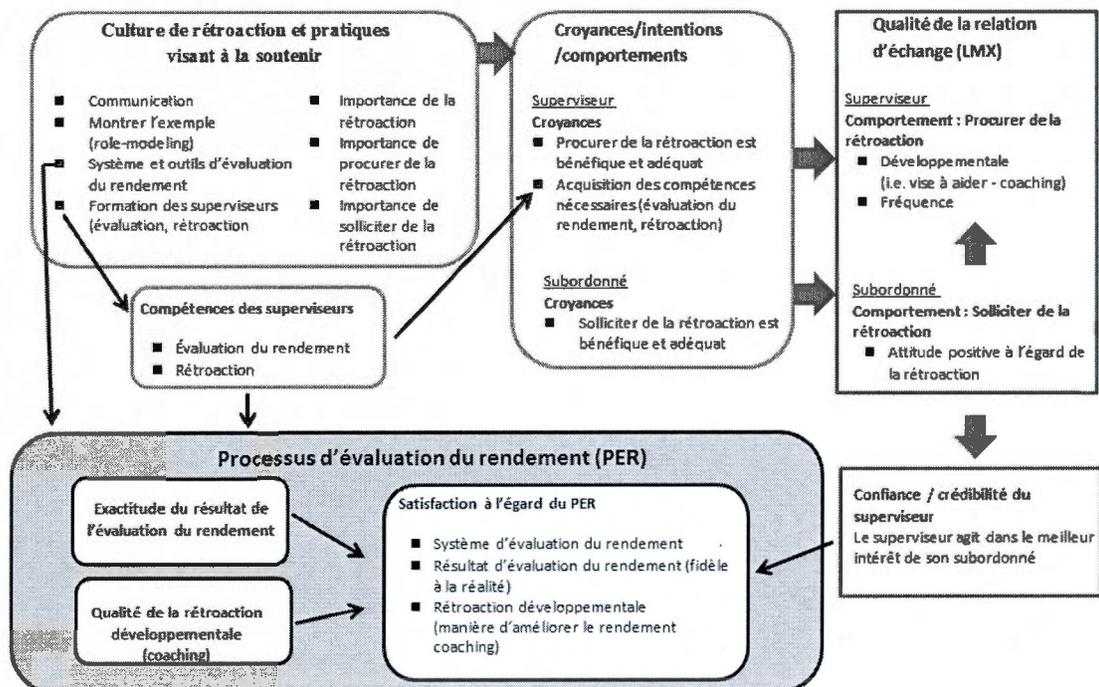


Figure 2.6 Modèle théorique de médiation de l'influence de la culture de rétroaction et de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

2.7 Formulation des hypothèses

2.7.1 Hypothèse 1: Influence de la culture de rétroaction sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

Selon le modèle conceptuel qu'ont proposé Levy et Williams (2004), le contexte social constitue une dimension de première importance lorsqu'il s'agit de l'efficacité du PER. Selon ce modèle, les facteurs contextuels contribuent à améliorer ou à réduire l'efficacité du PER, notamment la satisfaction des employés à l'égard du PER. De façon plus précise, ce modèle pose comme postulat que les valeurs de l'organisation ainsi que les systèmes, politiques et processus de gestion des ressources humaines (variables proximales) influencent les attitudes des superviseurs et des subordonnés à l'égard du PER. Cela s'explique notamment par le fait que les organisations qui valorisent la rétroaction et l'apprentissage portent une attention particulière au processus d'évaluation du rendement, ce qui fait en sorte que ce processus possède des caractéristiques différentes valorisées par les employés. On peut penser par exemple à :

1. Des outils de collecte de données qui permettent de collecter des informations fidèles au sujet des comportements et des résultats des employés;
2. Un système d'évaluation qui permet de mesurer correctement l'écart entre les comportements/résultats et les objectifs poursuivis (c.-à-d. rendement);
3. Une importance accrue accordée à la rétroaction développementale (par opposition à uniquement évaluative); et,
4. Une rétroaction claire et précise concernant la manière d'améliorer le rendement.

En effet, la culture de rétroaction représente un environnement de travail «dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et utilisent continuellement de la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur rendement»⁴² (London et Smither, 2002, p.84). Une forte culture de rétroaction représente donc un contexte organisationnel qui encourage de façon constante la transmission et la réception de rétroaction, grâce à des valeurs organisationnelles et des actions qui encouragent constamment la rétroaction (London et Smither, 2002). Afin de créer, promouvoir et soutenir une culture de rétroaction, des pratiques ciblées sont

⁴² « A strong feedback culture is one where individuals continuously receive, solicit, and use formal and informal feedback to improve their job performance.» p.84

adoptées notamment afin d'assurer l'exactitude de l'évaluation du rendement et la qualité de la rétroaction. Cela consiste notamment à développer et à procurer aux superviseurs des outils adéquats de collecte d'information et un système valide d'évaluation du rendement (London et Smither, 2002). Par conséquent, on peut prétendre que les organisations qui présentent, une culture de rétroaction développent et utilisent, par définition, de meilleurs outils et système d'évaluation, lesquels sont susceptibles de mieux satisfaire les attentes des employés à l'égard du PER et ce, du point de vue de l'évaluation du rendement et de la rétroaction développementale.

De plus, l'existence et la diffusion d'une culture de rétroaction reposent sur la formation des superviseurs en matière d'évaluation du rendement et de rétroaction (London et Smither, 2002). Par conséquent, ceux-ci développent des compétences qui leur permettent de mesurer plus exactement le rendement de leur subordonné ainsi que de leur offrir une rétroaction, non seulement développementale, mais également de meilleure qualité. En la matière, les études ont montré que l'exactitude de l'évaluation du rendement et la qualité de la rétroaction (suggérer des moyens pour améliorer le rendement) agissent positivement sur la satisfaction à l'égard du PER (Boswell et Boudreau, 2000; Jawahar, 2010; Roberts et Reed, 1996, Tharenou, 1995). De façon plus large, Steelman et Snell (2004) ont notamment montré que la culture de rétroaction exerçait une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rétroaction.

HYPOTHÈSE 1 : La culture de rétroaction exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

2.7.2 Hypothèse 2 : Influence de la culture de rétroaction sur la qualité de la relation superviseur/ subordonné (LMX)

Selon la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 2010), la culture contribue à former les croyances des individus au sujet des comportements. Ces croyances constituent ensuite les fondements à partir desquels les individus vont décider d'adopter ou non le comportement concerné : son caractère profitable (croyance comportementale) et son caractère adéquat et attendu (normes et pressions sociales).

Or, la culture de rétroaction consiste à valoriser la rétroaction de sorte que les superviseurs sont incités à croire que la rétroaction est un processus de gestion des ressources humaines important et que de procurer de la rétroaction est bénéfique, adéquat et attendu de leur part (London et Smither, 2002). Partant de la théorie de l'action raisonnée, la valorisation de la rétroaction pousserait ainsi les superviseurs à adopter les comportements attendus, c'est-à-dire à procurer de façon soutenue de la rétroaction développementale de qualité à leur subordonné.

La rétroaction développementale constitue, selon la théorie de l'échange entre le superviseur et son subordonné (LMX), un des principaux contenus des échanges de type « contributions » (Dienesch et Liden, 1986; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997). Par conséquent, la culture de rétroaction motiverait les superviseurs à procurer de la rétroaction à leur subordonné, ce qui représente par définition une amélioration de la qualité de la relation d'échange (LMX). À ce sujet, Anseel et Lievens (2007) ont montré que la culture de rétroaction était positivement associée à la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné (LMX). Les résultats qu'ont obtenus Steelman, Levy et Snell (2004) corroborent ces conclusions. Selon Anseel et Lievens (2007): « [...] Il est probable que les superviseurs adoptent un certain nombre de comportements spécifiques pour soutenir le processus de rétroaction dans l'organisation, lequel à son tour, conduirait à une

amélioration de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné [...]»⁴³ » (Anseel et Lievens, 2007, p.255).

La culture de rétroaction exerce également son influence sur les comportements du subordonné. En effet, la culture de rétroaction incite le subordonné à désirer la rétroaction et à prendre des initiatives auprès de son superviseur en vue d'en recevoir (London et Smither, 2002). Cette recherche active de rétroaction s'explique, suivant les postulats de la théorie de l'action raisonnée, du fait que les valeurs véhiculées par l'organisation portent le subordonné à croire que la recherche de rétroaction est un comportement bénéfique, adéquat et correspondant à ce que l'organisation attend de lui. En adoptant ce comportement, le subordonné signale à son superviseur qu'il est motivé à améliorer son rendement, ce qui incite en retour son superviseur à investir davantage dans sa relation d'échange avec son subordonné (Dulebohn et coll., 2011). Bref, la culture de rétroaction et le comportement du subordonné qui en découle contribuent à améliorer la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné.

HYPOTHÈSE 2 : La culture de rétroaction exerce une influence positive sur la qualité de la relation (LMX)

⁴³ «[...]] that supervisors might adopt a number of specific behaviors to support feedback processes in the organization, which in turn might lead to an enhanced manager/subordinate relationship and increased employee satisfaction [...]» p.255

2.7.3 Hypothèse 3 : Influence de la qualité de la relation superviseur/ subordonné (LMX) sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

La qualité de la relation d'échange qui s'est développée à travers le temps entre le superviseur et le subordonné (LMX) agirait, au moment de l'évaluation du rendement, sur la satisfaction du subordonné à l'égard du PER. Cela s'expliquerait par la confiance mutuelle qui caractérise les relations de haute qualité.

La qualité de la relation d'échange (LMX) se mesure par la qualité de ce qui y est échangé, notamment les contributions (Dienesch et Liden, 1986; Graen et Uhl-Bien, 1995; Linden, Sparrowe et Wayne, 1997). Lorsque le superviseur augmente ses contributions à travers la rétroaction, il se trouve à améliorer la qualité de la relation d'échange qu'il entretient avec son subordonné. Ce faisant, le subordonné est en mesure de constater que son superviseur accorde de l'importance à son rendement et qu'il agit dans son meilleur intérêt en lui procurant de la rétroaction de manière continue. Bref, la rétroaction que procure le superviseur contribue à augmenter la confiance que lui porte son subordonné. Comme le rapportent Levy et Williams (2004) :

Selon Mayer et Davis (1999), la confiance repose sur trois composantes : les compétences, la bienveillance, et l'intégrité. En d'autres termes, si le subordonné croit que son superviseur possède les habiletés pour l'évaluer correctement, a les intérêts de son subordonné à cœur et croit que son superviseur respecte les normes et les valeurs, le subordonné est susceptible d'accorder sa confiance à son superviseur⁴⁴ p.892

Ainsi, plus le subordonné reçoit de la rétroaction de son superviseur, plus il a tendance à croire que ce dernier est bienveillant, c'est-à-dire qu'il agit pour son bien. Or, la bienveillance réside au cœur de ce que les auteurs désignent par le terme « crédibilité », à savoir la conviction qu'a le subordonné que les intentions de son superviseur sont de l'aider à

⁴⁴ «According to Mayer and Davis (1999) trust is made up of three components: ability, benevolence, and integrity. In other words, if an employee believes a supervisor has the skills to properly appraise, has the interests of the employee at the heart, and believes the supervisor upholds standards and values, the employee is likely to trust that supervisor.» p.892

améliorer son rendement (Ilgen et coll., 1979; Kinicki et coll., 2004; O'Reilly et Anderson, 1980). Autrement dit, lorsque le subordonné accorde sa confiance ou de la crédibilité à son superviseur, il croit fermement que celui-ci a l'intention de l'aider lorsqu'il évalue son rendement et lui procure de la rétroaction. Or, la crédibilité du superviseur constitue l'un des principaux déterminants de l'acceptation de la rétroaction (Ilgen et coll., 1979; Kinicki et coll., 2004), laquelle est intimement liée à la satisfaction à l'égard du PER (Roberts et Reed, 1996). En d'autres termes, plus le subordonné accorde de la crédibilité à son superviseur, plus il a tendance à croire que son résultat d'évaluation et la rétroaction qui en découle reflètent la réalité et, plus son degré de satisfaction à l'égard du PER se trouve à être élevé. Levy et Williams (2004 : 82) soulignent à ce sujet que : «Par exemple, si le subordonné a faiblement confiance dans son superviseur il pourrait être moins satisfait de son évaluation et pourrait ne pas accepter facilement la rétroaction de cette source⁴⁵ ».

L'étude qu'ont réalisée Elicker, Levy et Hall (2006) a montré que la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné (LMX) exerce une influence positive sur la satisfaction des subordonnés à l'égard de la rencontre de rétroaction. Le niveau de satisfaction s'expliquait notamment par la qualité des relations interpersonnelles et la manière dont les subordonnés étaient traités au cours du déroulement de la rencontre de rétroaction. Il s'agit, par exemple, de la possibilité offerte au subordonné d'exprimer ses opinions et de discuter ouvertement avec son superviseur. « Les attitudes les plus positives des employés faisant partie de relation LMX de qualité étant influencée par la façon dont ils ont été traités durant la séance d'évaluation ainsi que les jugements d'équité qui en découlent » (Elicker et coll., 2006, p.547). Selon les chercheurs : « Ce qui se révèle de première importance pour le modèle est la proposition selon laquelle la séance de rétroaction et les états psychologiques résultants, dépendent partiellement de la qualité de la relation d'échange préexistante entre le superviseur et subordonné⁴⁶ » (Elicker, Levy et Hall ,2006,

⁴⁵ «For instance, if ratees have low levels of trust for their supervisor, they may be less satisfied with the appraisal and may not as readily accept feedback from that source.» p.892

⁴⁶ « Of paramount importance to the model is the proposition that both the events of the feedback session and the resulting psychological states, in part, depend on preexisting habitual patterns of exchange between supervisor and subordinate. » p.532

p.532), notamment parce que cette relation est fondée sur l'ouverture et la confiance mutuelle, principalement la confiance qu'a le subordonné dans les intentions et les compétences de son superviseur. Bref, les subordonnés qui ont une relation de haute qualité avec leur superviseur sont susceptibles de vivre une expérience plus positive lors de l'évaluation du rendement que les subordonnés qui n'entretiennent pas ce genre de relation avec leur superviseur. De plus, Jawahar (2006; Journal of Labor Research) a montré que la confiance à l'égard du superviseur (la bienveillance et la compétence du superviseur), quoique désignée par le terme « satisfaction à l'égard du superviseur », agit de manière positive sur la satisfaction à l'égard de la rétroaction.

Les résultats de plusieurs études portant sur la qualité de la relation interpersonnelle qu'entretiennent le superviseur et son subordonné abondent dans le même sens. Par exemple, ces études ont montré que le soutien du superviseur (Tharenou, 1995) et la qualité des interactions entre le superviseur et son subordonné (Nathan, Mohrman et Milliman, 1991; Nemeroff et Wexley, 1979) exercent une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rétroaction et la séance de rétroaction. Enfin, l'étude qu'ont réalisée Giles et Mossholder (1990) a révélé que la satisfaction à l'égard du superviseur produisait un effet positif, à la fois, sur la satisfaction à l'égard de la séance de rétroaction et la satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement. Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

HYPOTHÈSE 3 : La qualité de la relation d'échange (LMX) exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

2.7.4 Hypothèse 4 : Rôle médiateur de la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER).

Quelques études ont exploré la relation entre la culture (environnement) de rétroaction et divers résultats au travail. L'étude de validation de Steelman et coll. (2004) vise à déterminer essentiellement les relations bivariées entre la nouvelle mesure d'environnement de rétroaction et plusieurs résultats au travail. Les données empiriques révèlent notamment qu'une culture favorable de rétroaction est associée à la motivation d'utiliser la rétroaction, la satisfaction à l'égard de la rétroaction et à la sollicitation fréquente de la rétroaction. Plusieurs travaux empiriques démontrent des relations positives entre la culture de rétroaction et une diversité de résultats au travail. Plus spécifiquement, la culture (environnement) de rétroaction est associée positivement à l'engagement affectif, la satisfaction au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le moral des employés, la clarté du rôle, le contrôle sur la prise de décision en milieu de travail, le bien-être en milieu de travail et le rendement au travail (Anseel et Lievens, 2007; Norris-Watts et Levy, 2004; Rosen, Levy et Hall, 2006; Peng et Chiu, 2010; Sparr et Sonnentag, 2008a; Whitaker, Dahling et Levy, 2007). Par ailleurs, il subsiste des relations négatives entre la culture (environnement) de rétroaction et plusieurs résultats au travail tels que l'intention de quitter, l'épuisement émotionnel et l'impuissance au travail (Sparr et Sonnentag, 2008a).

Au-delà de l'analyse des relations bivariées, quelques études isolées explorent les mécanismes de médiation susceptibles de mieux expliquer les liens entre la culture (environnement) de rétroaction et les résultats au travail. Norris-Watts et Levy (2004) constatent que la relation entre la culture (environnement) de rétroaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle est assujettie à une médiation partielle lorsque l'engagement affectif est défini comme étant une «variable médiatrice». Toujours dans la même veine, la relation entre la culture (l'environnement) de rétroaction et le moral des employés est soumise à une médiation complète lorsque la variable médiatrice «perception de la manipulation politique dans l'organisation» s'intègre dans le modèle de médiation (Rosen et coll., 2006). Sparr et Sonnentag (2008a) proposent des modèles de médiation selon les séquences suivantes : (1) *culture (environnement) de rétroaction* –

contrôle sur les décisions au travail – satisfaction au travail; (2) culture (environnement) de rétroaction – contrôle sur l'information au travail – satisfaction au travail et; (3) culture (environnement) de rétroaction – impuissance au travail – satisfaction au travail. Les données empiriques démontrent des médiations partielles à l'aide de la procédure statistique de médiation de Baron et Kenny (1986).

Il est approprié de définir plusieurs variables médiatrices additionnelles dans les études sur le lien entre la culture de rétroaction et les résultats au travail. Nous proposons d'examiner «le rôle médiateur» potentiel de la qualité de la relation superviseur/subordonné dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER. Il existe des appuis empiriques indirects pour justifier l'intégration de la variable médiatrice «qualité de relation superviseur/subordonné» dans le modèle. Anseel et Lievens (2007) observent une médiation complète au moment de l'exploration du modèle de médiation : *culture (environnement de rétroaction) – qualité de la relation superviseur/subordonné – satisfaction au travail*. Par ailleurs, Sparr et Sonnentag (2008b) constatent une médiation partielle dans le cadre du modèle de médiation : *perception d'équité à l'égard de la rétroaction – qualité de la relation superviseur/subordonné – satisfaction au travail*.

Le superviseur possède un rôle important dans la configuration du contexte de rétroaction. La culture (environnement) de rétroaction oriente la nature des interactions ainsi que la marge de confiance entre les superviseurs et les subordonnés. Une culture favorable de rétroaction s'apparente à un support visible et tangible des superviseurs à l'égard des préoccupations des employés en matière de gestion du rendement. Dans certains cas, la culture de rétroaction peut décourager les employés à se surpasser au travail. En effet, quelques superviseurs peuvent constamment cibler les «faiblesses» des employés ou ne pas mettre en évidence les succès des employés. La culture (environnement) de rétroaction encourage davantage la rétroaction défavorable.

À l'opposé, les employés de l'équipe de travail peuvent observer la disponibilité du superviseur à transmettre de la rétroaction constructive et informelle. La culture de rétroaction valorise la qualité de la rétroaction provenant de superviseurs crédibles et

préoccupés par la reconnaissance et le succès des employés. Le plan d'action permet d'établir des objectifs d'amélioration du rendement au travail. L'investissement des superviseurs à appuyer les objectifs professionnels des employés lors du PER contribue à accroître les sentiments affectifs des employés à l'égard des superviseurs et par ricochet la qualité des relations superviseurs/subordonnés (Barling, Christie et Hopton, 2011). La qualité de la relation superviseur/subordonné augmente la satisfaction au travail (Day, 2012). Tandis que la satisfaction à l'égard du PER est distincte de la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard du PER constitue une composante de la satisfaction au travail (DeNisi et Sonesh, 2011; Meyer et Smith, 2000).

Plusieurs praticiens postulent parfois que la satisfaction à l'égard du PER ne permet pas d'apprécier la rigueur psychométrique des évaluations du rendement. Ces attitudes à l'égard du PER possèdent peu de retombées organisationnelles. Toutefois, les perceptions de précision ou de la qualité de la rétroaction constituent des indicateurs valides de la satisfaction à l'égard du PER (Wohr et Roch, 2012). Plusieurs études démontrent que la perception de précision de la rétroaction (une dimension de la culture de rétroaction) est liée à la marge de confiance à l'égard des superviseurs, la satisfaction à l'égard du PER et à l'amélioration du rendement au travail (Jawahar, 2010; Kinicki et al. 2004; Mayer et Davis, 1999). L'analyse de la documentation scientifique permet de formuler l'hypothèse de médiation suivante :

HYPOTHÈSE 4 : La qualité de la relation superviseur/subordonné constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre vise à articuler les aspects méthodologiques sur lesquels notre étude empirique prend appui. Les aspects méthodologiques offrent les outils nécessaires afin de collecter les données permettant de concrétiser notre objectif de recherche. En effet, la démarche empirique a pour objectif de déterminer la validité d'un modèle de médiation selon la séquence suivante : la culture de rétroaction – la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) - la satisfaction à l'égard du PER.

Les sections du chapitre présentent les différents aspects de notre cadre méthodologique : 1) le devis de recherche retenu, 2) la technique privilégiée de collecte de données, 3) l'échantillonnage et 4) les instruments de mesure utilisés pour collecter les données concernant la variable indépendante « culture de rétroaction », la variable médiatrice « qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) » ainsi que la variable dépendante « satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement ».

Chaque section présente une analyse complète des principes méthodologiques (reconnues dans la communauté scientifique) qui orientent nos propres choix méthodologiques. Plus spécifiquement, une définition générale du thème méthodologique, la justification de nos choix méthodologiques, une analyse des forces et limites de nos choix méthodologiques ainsi que la démonstration de la fiabilité et la validité de nos mesures contribuent à s'assurer de la rigueur exemplaire de l'étude.

3.1 Devis/ design de recherche

Le devis de recherche, ou design de recherche représente « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. » (Royer et Zarlowski, 1999, p.143). « D'une manière générale, l'évaluation de la qualité d'un design repose, d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent. » (Royer et Zarlowski, 1999, p.144). En résumé, le devis de recherche est utile afin d'atteindre l'objectif de recherche du projet et ainsi articuler l'ensemble des éléments qui composent le projet de recherche en un ensemble cohérent afin d'atteindre cet objectif.

Dans le cadre de notre étude empirique, nous adoptons un devis de recherche corrélationnel. Ce devis en est un « dans lequel le contrôle de l'influence des facteurs, autres que la variable indépendante à l'étude, est effectué par l'emploi de méthodes statistiques appropriées (études corrélationnelles)» (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 2005, p.37). Plus précisément, le devis d'études corrélationnelles se définit comme étant l'« investigation statistique des relations entre plusieurs variables indépendantes [variables médiatrices (notre ajout)] et variables dépendantes de façon à isoler l'influence de celle qui fait l'objet de l'hypothèse de recherche. » (Contandriopoulos *et coll.*, 2005, p.52). Ce devis permet d'observer le phénomène comme il se déroule normalement, sans l'intervention du chercheur. Par ailleurs, notre devis corrélationnel s'appuie sur une collecte de données à deux moments de mesure pour éviter la variance commune des méthodes (Conway et Lance, 2010).

Étant donné que notre objectif de recherche tente de déterminer l'influence d'une variable indépendante ainsi que d'une variable médiatrice sur une variable dépendante, le devis corrélationnel a été retenu, car il est le plus adapté pour notre recherche. Ce devis corrélationnel est utilisé « lorsque le chercheur ne peut manipuler la variable indépendante de son étude » (Contandriopoulos *et coll.*, 2005, p.37). Dans le cadre de notre investigation empirique, il n'y a pas de manipulation de variables conformément au principe évoqué par

Contandriopoulos *et coll.* (2005). En résumé, le devis corrélationnel est plus approprié pour notre étude empirique.

Différentes caractéristiques influencent la validité de tout devis de recherche. Il est pertinent de définir préalablement la notion de validité afin d'observer ses retombées sur notre investigation empirique. La validité est « la capacité d'un instrument à mesurer ce qu'il doit mesurer » (Fortin, 2010, p. 603). La validité interne fait quant à elle référence « [au] caractère d'une étude expérimentale dans laquelle il apparaît hors de tout doute que la variable indépendante est la seule cause du changement touchant la variable dépendante » (Fortin, 2010, p. 603). À l'opposé, la validité externe désigne « [le] caractère d'une étude qui permet de généraliser les résultats à d'autres populations et contextes que ceux étudiés » (Fortin, 2010, p. 603).

Dans le cadre de notre investigation empirique : « La validité [interne est] assurée par la conformité entre le modèle théorique et les approches statistiques retenues. » (Contandriopoulos *et coll.*, p.52). Les analyses statistiques potentielles pour analyser les données seront cohérentes avec les approches théoriques et études retenues lors de l'élaboration de notre cadre théorique et conceptuel. La validité externe est influencée par différents biais, qui sont tous liés à un « contrôle imparfait de l'intervention ». (Contandriopoulos *et coll.*, 2005, p.46). Le biais de « la relation causale ambiguë » peut contaminer la validité externe. Ce biais se manifeste lorsque le modèle théorique de la recherche est insuffisant ». (Contandriopoulos *et coll.*, 2005, p.46). La réduction de ce biais exige que le cadre théorique et conceptuel de notre étude soit clairement défini en s'appuyant essentiellement sur les études pertinentes publiées dans les périodiques scientifiques avec comité de lecture.

3.2 Échantillonnage

Les gestionnaires des entreprises privées ou publiques de la province de Québec qui ont adopté les rôles d'évaluateurs et d'évalués dans le cadre du PER constituent la population cible privilégiée aux fins de notre étude empirique. La justification de cette population cible

repose sur les nombreuses études qui attestent que les gestionnaires sont la principale source d'évaluation (Murphy et Deckert, 2013).

L'élaboration d'un échantillon s'appuie sur une diversité de techniques d'échantillonnage « [qui] se distinguent principalement par le mode de sélection des éléments [qui constituent l'échantillon] et la taille de l'échantillon. » (Royer et Zarlowski, 1999, p.194). Il est approprié de réaliser un tour d'horizon de la technique d'échantillonnage retenu aux fins de notre investigation empirique.

3.2.1 Mode de sélection des éléments de l'échantillon

Une technique d'échantillonnage permet de sélectionner les éléments qui feront partie de l'échantillon (Royer et Zarlowski, 1999). L'échantillon de convenance désigné également par le terme « échantillon accidentel » représente la technique d'échantillonnage retenue pour notre étude empirique. « Selon cette méthode d'échantillonnage, les sujets sont choisis en fonction de leur disponibilité. L'échantillonnage accidentel est constitué de personnes facilement accessibles qui répondent à des critères d'inclusion précis. » (Fortin, 2010, p.234). L'accessibilité (ou la disponibilité) des sujets à un endroit précis et à un moment déterminé » (Fortin, 2010, p.238).

Nous avons décidé de ne pas utiliser une technique d'échantillonnage probabiliste pour notre recherche. Cette démarche signifie de connaître l'ensemble des sujets composant la population des gestionnaires des entreprises privées ou publiques de la province de Québec. Par ailleurs, une telle procédure exige la sélection aléatoire des sujets à l'aide d'une table des nombres au hasard. Notre étude ne permet pas d'appliquer ces conditions. Par conséquent, nous adoptons un échantillon non probabiliste (Fortin, 2010).

Notre collecte de données a été réalisée auprès d'un échantillon constitué de 167 gestionnaires, provenant de plusieurs entreprises privées ou publiques de la province de Québec, inscrits à des cours de MBA-Cadres à l'Université du Québec à Montréal lors des sessions des cours en 2007 et 2008. Il est intéressant de constater que les difficultés associées

à un environnement défavorable de rétroaction, les rapports de piètre qualité entre superviseurs/subordonnés ainsi qu'une faible satisfaction à l'égard du PER demeurent une préoccupation majeure pour les gestionnaires en 2012 (St-Onge, 2012). Tandis que la collecte de données a eu lieu à des périodes éloignées, les problématiques en matière d'évaluation et de gestion du rendement sont récurrentes et actuelles (Murphy et Deckert, 2013). L'étude d'une problématique est pertinente malgré la vieillesse des données. Une telle démarche est acceptable lorsque la problématique demeure un enjeu dans les communautés scientifiques et professionnelles. Les différentes mesures de l'étude sont également convenables pour explorer davantage la problématique (Lance et Vandenberg, 2009; Rogelberg, 2002).

L'échantillon de convenance représente la technique d'échantillonnage, la plus courante parmi les techniques d'échantillonnage non probabilistes (Fortin, 2010, p.235). En effet, cette technique est non seulement appropriée lorsque la population à laquelle on s'intéresse est assez homogène (Fortin, 2010), mais aussi lorsque l'on désire « explorer des relations entre certaines variables sans généraliser les résultats » (Fortin, 2010, p.239). Enfin, les sujets à l'étude sont facilement accessibles. La disponibilité des ressources a donc été la principale caractéristique qui a orienté notre choix de cette technique d'échantillonnage.

La principale limite de cette technique d'échantillonnage est qu'il est possible que l'échantillon puisse ne pas bien représenter la population. (Fortin, 2010). En effet, « la généralisation des résultats ainsi obtenus présente des limites. Les résultats sont sans doute utiles, mais ils doivent être utilisés avec prudence. On peut alors limiter la généralisation des résultats aux caractéristiques des sujets. Il arrive souvent que l'échantillonnage par convenance représente la seule possibilité d'entreprendre une recherche. » (Fortin, 2010, p.235). Nous avons décidé de réduire cette limite liée à la généralisation en s'en tenant uniquement à la généralisation des résultats obtenus aux caractéristiques desdits sujets de notre échantillon.

Tandis que l'échantillon est composé de gestionnaires qui étudient au MBA à l'ESG-UQAM, il est important de mentionner que la mesure des différentes variables repose sur la perspective de « l'évalué » (et non de l'évaluateur). En effet, les gestionnaires sont évalués

également par leurs superviseurs. Aux fins de l'étude, ils représentent les «évalués». L'échantillon de convenance est composé de 40.7 % d'hommes et 58.7 % de femmes. Au moment de l'administration du questionnaire, les sujets interrogés possédaient une ancienneté moyenne de 8 ans ($M=7.93$, $SD=7.28$) dans leur organisation et de 4 ans ($M=3.54$, $SD=3.19$) dans leur poste actuel, étaient sous la direction de leur superviseur depuis près de deux ans ($M=2.18$, $SD=1.78$) et leur dernière évaluation du rendement (en tant que subordonnés – ou évalués) remontait en moyenne à un an et demi ($M=1.45$, $SD=1.82$).

Il doit subsister une forte justification théorique pour l'intégration des variables de contrôle dans le modèle (Becker, 2005; Spector et Brannick, 2011). La recension exhaustive de la documentation dans le secteur de l'évaluation du rendement révèle que les variables sociodémographiques ont une incidence très négligeable sur le processus d'évaluation du rendement (Landy et Farr, 1980; Roberson, Galvin et Charles, 2007). Toutefois, il est utile de vérifier le rôle de ces variables de contrôle lorsque nous sommes en présence d'un nouvel échantillon ou la question de recherche n'a pas été abondamment explorée dans la documentation (Spector et Brannick, 2011). Il est approprié de résumer les statistiques descriptives des variables de contrôle de notre étude au Tableau 3.1.

Tableau 3.1
Analyse descriptive des variables de contrôle

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Variables de contrôle				
Sexe de l'employé	1	2	1,59	0,493
Ancienneté dans le poste actuel – Année	0	19	3,54	3,19
Ancienneté organisation – Année	0	31	7,93	7,28
Dernière évaluation – Année	0	11	1,45	1,82

$n = 167$ gestionnaires d'entreprises privées ou publiques du Québec inscrits à des cours de MBA-Cadres de l'Université du Québec à Montréal

3.2.2 Taille de l'échantillon

La détermination de la taille de l'échantillon constitue un enjeu dans les études. En effet, « le nombre de personnes à inclure dans un échantillon est une question souvent débattue » (Fortin, 2010, p.241). Dans le cas d'une recherche quantitative comme la nôtre, il est nécessaire « d'obtenir un nombre suffisant de personnes pour fournir des résultats crédibles. » (Fortin, 2010, p.241).

Fortin (2010, p. 241) souligne « qu'il n'y a pas de formule simple pour déterminer la taille de l'échantillon. Dans certains cas, il suffit de « [recruter le] plus grand nombre possible de personnes ». Il est cependant intéressant de noter que : « Les chercheurs ont souvent recours à une technique statistique appelée « analyse de puissance », qui vise à déterminer la taille requise de l'échantillon pour une étude. La puissance statistique est la capacité de déceler des différences significatives ou des relations entre des variables ou de rejeter à bon escient l'hypothèse nulle. » (Fortin, 2010, p.241). Fortin (2010) recommande de procéder à « un test d'analyse de puissance au début de l'étude, afin de déterminer la taille requise de l'échantillon » (p.241). Cependant, « avant de considérer les tables qui fournissent des tailles d'échantillon fondées sur des critères provenant d'analyses statistiques, le chercheur examine d'abord certains facteurs à prendre en compte dans le calcul de l'échantillon » (Fortin, 2010, p.242).

L'estimation de la taille de l'effet oriente la détermination de la taille de l'échantillon. Il est pertinent de définir préalablement la notion de « taille d'effet » : « La taille de l'effet est liée à la puissance statistique; elle exprime la force de la relation qui unit des variables ou l'étendue de l'écart entre des groupes. [...] Quand l'effet est grand, c'est-à-dire lorsqu'il existe une grande différence entre les groupes, il est facile de la déceler et, dans ce cas, un échantillon de taille plus petite suffit. Si, au contraire, l'effet est petit, c'est-à-dire lorsqu'il existe une petite différence entre les groupes, il est plus difficile de le trouver et, dans ce cas, l'échantillon doit être de plus grande taille.» (Fortin, 2010, p.243). Une amplitude acceptable de l'effet permet d'observer des relations significatives entre les variables. Un échantillon insuffisant peut vraisemblablement réduire la puissance statistique (très faible amplitude de

l'effet) et accroître la difficulté d'observer des relations significatives entre les variables. Il est donc approprié de générer un échantillon suffisant avec une amplitude convenable de l'effet afin d'observer des relations significatives.

Le nombre de participants à recruter lors de la collecte des données repose sur l'estimation de la puissance statistique ainsi que l'amplitude de l'effet. Les études dans le secteur de l'évaluation du rendement visent à obtenir généralement une amplitude modérée de l'effet ($r=0.30$) (*medium effect size*) avec un seuil de signification de 0,05. Plus particulièrement Cohen (1992) recommande que notre échantillon puisse avoir minimum de 64 participants afin d'obtenir une puissance statistique de 0,80 et permettre de détecter une amplitude modérée de l'effet (corrélations d'au moins 0,30). Murphy, Myors et Wolach (2009) mentionnent que la puissance statistique minimale afin de s'assurer de la viabilité des résultats empiriques est également de 0,80. Notre échantillon de convenance de 167 gestionnaires est approprié afin d'obtenir une puissance statistique très convenable et détecter des relations modérées entre les variables (des corrélations d'à peu près 0,30 entre les variables).

3.3 Technique de collecte de données

Le choix de la technique de collecte de données est important pour tout projet de recherche. Dans le cas de notre étude empirique de nature quantitative, la technique de collecte de données retenue repose sur le questionnaire autoadministré en groupes restreints. Deux questionnaires ont ainsi été distribués dans plusieurs cours de MBA-Cadres à l'Université du Québec à Montréal, afin d'éviter le problème de variance commune entre les méthodes. La section consacrée aux instruments de mesure permet de mieux définir «le problème potentiel de variance commune entre les méthodes» qui s'apparente à des biais de désirabilité sociale qui gonfle artificiellement les relations entre les variables. Le problème de variance commune entre les méthodes limite sérieusement la validité de l'étude. La section sur les instruments de mesure propose des procédures pour réduire la portée de cette difficulté méthodologique.

La technique du questionnaire est souvent désignée par le terme « sondage ». Il fait référence à : « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population. » (Blais et Durand, 2010, p.446).

3.3.1 Conditions de validité et avantages

Selon Blais et Durand (2010), quatre (4) conditions justifient l'usage d'un questionnaire. Premièrement, les individus de l'échantillon doivent pouvoir être jointes facilement et accepter de répondre au questionnaire. Cette première condition s'apparente au concept de « disponibilité des informateurs » (Blais et Durand, 2010, p.449). La disponibilité des répondants représente le principal intérêt à la composition de notre échantillon. Deuxièmement, les individus de l'échantillon doivent être capables de comprendre le questionnaire. Ils possèdent l'information pertinente afin de répondre correctement au questionnaire. Cette deuxième condition s'appuie sur le concept de « capacité de répondre » (Blais et Durand, 2010, p.449). En effet, les répondants de notre échantillon sont des gestionnaires qui possèdent plusieurs années d'expérience professionnelle. Ils sont inscrits à des cours universitaires de deuxième cycle de MBA-Cadres. Les membres de notre échantillon possèdent les aptitudes cognitives afin de comprendre un questionnaire. Troisièmement, les répondants doivent communiquer rigoureusement et fidèlement l'information pertinente. Cette troisième condition s'inspire du concept de « transmission fidèle de l'information » (Blais et Durand, 2010, p. 449). Comme nous le présenterons dans une prochaine section, lorsque nous traiterons en détail de notre questionnaire, les répondants étaient libres de répondre ou non à notre questionnaire, et ce, de façon anonyme. Ainsi, nous pouvions nous attendre à ce que les répondants aient l'intention de répondre le plus fidèlement possible à notre questionnaire et que ceux-ci soient ainsi moins affectés par la désirabilité sociale. Quatrièmement et finalement, le chercheur doit être en mesure d'enregistrer fidèlement l'information colligée. Cette quatrième et dernière condition fait ainsi référence au concept « d'enregistrement fidèle de l'information » (Blais et Durand, 2010, p.449). Comme nous le verrons plus loin, le questionnaire était autoadministré. Ainsi, à condition que les répondants comprennent bien les questions, aient envie d'y répondre

fidèlement et que le questionnaire soit bien construit, tout porte à croire que l'enregistrement des réponses dans un questionnaire autoadministré se fasse fidèlement et justifie ainsi le choix du questionnaire comme technique de collecte de données.

De plus, le questionnaire comme technique de collecte de données comporte plusieurs grands avantages : il est flexible, polyvalent, il engendre peu de coûts, il facilite la standardisation de l'information ainsi que la comparabilité de la mesure et les traitements statistiques. Tout d'abord, il offre une grande flexibilité au chercheur, car les réponses sont obtenues rapidement (Blais et Durand, 2010). Ensuite, il permet aussi au chercheur d'être polyvalent, puisqu'il « peut servir à mesurer un grand nombre de variables. » (Blais et Durand, p.447). De plus, son principal avantage reste très certainement ses faibles coûts opérationnels en argent et surtout en temps si l'on compare par exemple cette technique de collecte de donnée à celle de l'observation directe (Baumard, Donada, Ibert et Xueber, 1999; Blais et Durand, 2010). Finalement comme nous le mentionnions ci-haut, le questionnaire a aussi pour avantage très important la faible réactivité des sujets (c.-à-d. peu de désirabilité sociale).

Bref, le questionnaire reste « l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives », car « il permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants » (Baumard *et coll.*, 1999, p. 230) et il « facilite la standardisation, la comparabilité de mesure et les traitements statistiques » (Baumard *et coll.*, 1999, p. 237). Comme notre étude empirique est de nature quantitative, le traitement statistique se prête bien à une telle démarche et ainsi, le choix du questionnaire de sondage est très approprié afin de collecter les données nécessaires à un tel traitement statistique.

3.3.2 Limites

Par contre, le questionnaire a aussi des limites, liées aux conditions de validité du questionnaire de sondage. Premièrement, l'une des plus grandes limites du questionnaire est très certainement liée à la disponibilité des répondants, soit le taux de refus à participer au

sondage de questionnaire qui représente « plus du tiers d'un échantillon cible » (Blais et Durand, 2010, p.451). Ce taux de refus influence donc directement le taux de réponse au questionnaire de sondage. Deuxièmement, comme il est primordial que les répondants comprennent bien les questions qui leur sont présentées et qu'ils aient en leur possession l'information nécessaire afin de répondre à ces questions, la formulation a une grande importance. Ce sont les variables d'attitudes qui sont les plus difficiles à mesurer, car elles sont complexes et font appel à un niveau de conscience élevée en ce qui concerne ce que pensent les répondants (Blais et Durand, 2010). Troisièmement, le questionnaire de sondage dépend de la fidélité des informations transmises par les répondants. La sincérité des réponses est donc primordiale. Quatrièmement, l'enregistrement des réponses peut être plus difficile selon le mode d'administration du questionnaire de sondage (Blais et Durand, 2010). Bref, « les plus grands reproches adressés aux enquêtes par questionnaire sont [notamment que] les gens répondent n'importe quoi, qu'ils remplissent n'importe comment et que les questions ne veulent rien dire. » (Baumard *et coll.*, 1999, p. 238).

Comme présentées dans la section précédente, plusieurs dispositions ont été prises afin de réduire l'effet des limites du questionnaire. Premièrement, afin de s'assurer du plus haut taux de réponse possible et ainsi du plus bas taux de refus possible, le choix du mode d'administration sélectionné pour le questionnaire s'est porté sur l'autoadministré, distribué dans un lieu de rassemblement propre à l'échantillon cible, soit les salles de cours de MBA-Cadres des répondants de l'échantillon. Deuxièmement, une attention particulière a été portée à la formulation des questions. Ainsi, afin d'accroître la validité de notre questionnaire de sondage, nous nous sommes uniquement appuyés sur des mesures déjà existantes, tel que nous le présentons à la section suivante, ainsi que sur la traduction à rebours (*back translation*) pour chacun des énoncés. Troisièmement, comme les répondants restaient anonymes et répondaient de façon volontaire à notre questionnaire, nous nous sommes ainsi assurés de la plus grande sincérité possible de leurs réponses. Quatrièmement, l'enregistrement des réponses n'était pas un enjeu majeur compte tenu du mode d'administration, soit autoadministré. Ainsi, ce sont les répondants eux-mêmes qui inscrivaient directement leurs réponses sur les questionnaires.

3.4 Instruments de mesure

Afin de collecter les données pour notre étude empirique, il fallait tout d'abord mettre au clair l'opérationnalisation des variables à l'étude. Plus précisément, l'opérationnalisation des variables fait référence « [au] processus par lequel une variable abstraite (construit) est traduite ou transposée en phénomène observable et mesurable ». (Fortin, 2010, p. 392).

Dans le cas de notre présent projet de recherche, il est important de rappeler que les construits qui nous intéressent sont les trois suivants : la culture de rétroaction (variable indépendante), la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX; variable médiatrice) ainsi que la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (variable dépendante).

Notre étude s'inscrit dans une étude plus vaste. Aussi les questionnaires ont servi à collecter des données sur un grand nombre de variables. Le premier questionnaire se divisait en 14 parties. La première partie visait à explorer différentes dimensions de la perception d'équité dans le cadre de la dernière évaluation du rendement avec des énoncés faisant référence à la justice procédurale (Erdogan, Kraimes et Liden, 2000; Dulebonh et Ferris, 1999; Colquitt, 2001; Leventhal, 1980; Giles et Mossholder, 1990; Cardy, Dobbins et Platz-Vienno, 2000). La deuxième partie visait à connaître l'attitude à l'égard de la rétroaction reçue lors de la dernière évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990). La troisième partie visait à évaluer la spécificité de la rétroaction obtenue lors de la dernière évaluation du rendement (Landy, Barnes et Murphy, 1978). La quatrième partie visait à évaluer la perception d'exactitude de la rétroaction lors de l'évaluation du rendement (Kinicki *et coll.*, 2004). La cinquième partie visait à considérer la proportion de rétroaction positive par rapport à la rétroaction négative reçue lors de la dernière évaluation du rendement (Kinicki *et coll.*, 2004). La sixième partie visait à évaluer le sentiment d'auto-efficacité (Chen, Sully et Eden, 2001). La septième partie visait à mesurer l'estime de soi liée à l'organisation (Pierce, Gardner, Cummings et Dunham, 1989). La huitième partie visait à évaluer différentes dimensions de l'orientation à l'égard de l'apprentissage et de la performance (Vandewalle, 1997). La neuvième partie visait à explorer différentes dimensions de la justice distributive

(Colquitt, 2001) et faisait référence aux résultats de l'évaluation et à la justice distributive (Colquitt, 2001). La dixième partie visait à explorer différentes dimensions de la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001) et faisait référence au superviseur/à la superviseure qui a mené le déroulement de la dernière évaluation du rendement. La onzième partie visait à explorer différentes dimensions de l'environnement de rétroaction (Steelman *et coll.*, 2004). La douzième partie visait à explorer différentes dimensions de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX; Liden et Maslyn, 1998). La treizième partie visait à recueillir certaines informations sur les participants : le sexe, l'ancienneté dans le poste actuel, l'ancienneté dans l'organisation et le moment où a eu lieu la dernière évaluation du rendement; ainsi que différentes dimensions de variables de satisfaction relatives à la dernière évaluation du rendement : satisfaction à l'égard de la notation de la dernière évaluation, satisfaction au travail (Giles et Mossholder, 1990), satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990). La quatorzième partie visait à explorer différentes dimensions de la crédibilité de la source, c.-à-d. le superviseur/évaluateur (Steelman *et coll.*, 2004) ainsi qu'à préciser la durée depuis laquelle le répondant est sous la supervision dudit superviseur (en terme d'année(s)/mois). Finalement, le deuxième questionnaire s'intéressait spécifiquement à la culture de rétroaction de London et Smither (2002).

Aux fins de ce mémoire, nous ne présentons que les instruments de mesure qui ont permis de collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche.

3.4.1 Culture de rétroaction

La culture de rétroaction représente un environnement de travail «dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et utilisent continuellement de la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur rendement»⁴⁷ (London et Smither, 2002, p.84). Il s'agit donc d'une culture organisationnelle qui valorise la rétroaction (formelle et informelle) de sorte qu'une rétroaction de qualité (visant à aider l'employé à améliorer son rendement) est

⁴⁷ « A strong feedback culture is one where individuals continuously receive, solicit, and use formal and informal feedback to improve their job performance.» p.84

recherchée, rendue accessible de manière continue et utilisée. Afin de mesurer la culture de rétroaction, nous avons utilisé l'instrument développé par London et Smither (2002, p.85) et validé en français par Boyer (2008).

Tableau 3.2
L'instrument de mesure de la culture de rétroaction

	Version française	London et Smither, 2002, p.85 Organizational practices and interventions that create a feedback culture.
1. Enhancing the quality of feedback:		
CLIM 30	Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feedback qui soit utile aux employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Training for supervisors and others about how to provide useful feedback
CLIM 31	La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	<ul style="list-style-type: none"> • Creating clear standards concerning valued behaviors that are relevant to organizational goals
CLIM 32	Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Providing clear performance measurements
CLIM 33	Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Providing reports tying individual performance to bottom-line departmental or organizational (e.g., financial or operational) indexes
CLIM 34	Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.	<ul style="list-style-type: none"> • Providing time to review and clarify feedback results with others, such as one's supervisor
2. Emphasizing the importance of feedback in the organization:		
CLIM 35	Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	<ul style="list-style-type: none"> • Expecting top-level managers to serve as role models about how to seek, receive, and use feedback

CLIM 36	La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring that everyone receives feedback (i.e., it's not voluntary) and uses feedback to guide development
CLIM 37	L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	<ul style="list-style-type: none"> Encouraging the importance of informal (or 'in the moment') feedback
CLIM 38	La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring that performance improvements following feedback are recognized and rewarded
3. Providing support for using feedback:		
CLIM 39	L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	<ul style="list-style-type: none"> Providing skilled facilitators to help recipients interpret formal (e.g., multisource) feedback, set goals, and track progress.
CLIM 40	Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du coaching leurs subordonnés.	<ul style="list-style-type: none"> Training and rewarding supervisors for coaching.
CLIM 41	Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	<ul style="list-style-type: none"> Encouraging feedback recipients to discuss their feedback with raters and other colleagues to help clarify the feedback and reach a shared agreement concerning behaviour expectations and changes.
CLIM 42	Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment de contrôle).	<ul style="list-style-type: none"> Providing feedback recipients with freedom concerning how they will act on the feedback (giving them a sense of self-control)

CLIM 43	L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Providing opportunities to learn
------------	---	--

3.4.2 Qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX)

La qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné concerne la qualité de ce qui y est échangé dans chaque dyade superviseur/subordonné en terme de 1) contributions à la réalisation des objectifs de l'autre partie, 2) loyauté, et 3) de considération et d'estime (Liden et Maslyn, 1998; Liden Sparrowe et Wayne, 1997).

Tableau 3.3
L'instrument de mesure de la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné (LMX)

	Version française	Liden et Maslyn, 1998, p.56 et p. 68
LMX1	J'aime beaucoup mon superviseur en tant que personne.	I like my supervisor very much as a person.
LMX 2	Mon superviseur est le genre de personne que tout le monde aimerait avoir comme ami.	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.
LMX 3	Il est très agréable de travailler avec mon superviseur.	My supervisor is a lot of fun to work with.
LMX 4,	Mon superviseur défend mon travail face à un supérieur.	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.
LMX 5.	Mon superviseur viendrait prendre ma défense si j'étais attaqué par d'autres.	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.
LMX 6.	Mon superviseur me défendrait face aux autres personnes dans l'organisation si je faisais une erreur honnête	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.
LMX 7.	Pour mon superviseur, j'effectue un travail qui va au-delà de ce qui est spécifié dans ma description d'emploi.	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.
LMX8	Je suis d'accord pour fournir des efforts	I am willing to apply extra

	supplémentaires, au-delà de ceux qui sont normalement exigés, afin d'atteindre les objectifs fixés par mon superviseur.	efforts, beyond those normally required, to meet my supervisor's work goals.
LMX 9.	Cela ne me faisait rien de travailler de mon mieux pour mon superviseur.	I do not mind working my hardest for my supervisor.
LMX 10.	Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon superviseur a de son travail.	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.
LMX 11	Je respecte les connaissances de mon superviseur et sa compétence au travail.	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job. .
LMX1 2	J'admire les qualités professionnelles de mon superviseur.	I admire my supervisor's professional skills.

3.4.3 Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

Rappelons que le processus d'évaluation du rendement (PER) consiste: « en un ensemble d'activités visant à 1) porter un jugement sur les comportements et les résultats des employés et 2) à procurer une rétroaction, et ce, en vue de favoriser la motivation et l'amélioration du rendement ». Ce faisant la satisfaction à l'égard du PER peut être définie comme la capacité des activités réalisées à répondre aux attentes des individus sous trois aspects :

1. Le système d'évaluation utilisé;
2. Le résultat d'évaluation obtenu; et,
3. La rétroaction obtenue sur la manière d'améliorer le rendement (coaching).

Tableau 3.4

L'instrument de mesure de la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER)

Dimension 1 : Satisfaction à l'égard du système d'évaluation		
	Version française	Giles et Mossholder, 1990
SYS1	Le système d'évaluation du rendement permet d'indiquer avec précision la façon dont les employés	The appraisal system does a good job of indicating how an

	ont exécuté leurs tâches lors de la période courante d'évaluation	employee has performed in the period covered by the appraisal.
SYS2	Je suis convaincu de l'utilité du système d'évaluation du rendement dans mon organisation.	In general, I feel that the company has an excellent performance appraisal system.
SYS3	Le système d'évaluation du rendement de mon organisation fournit une mesure juste du niveau de performance des employés.	The appraisal system provides a fair and unbiased measure of the level of an employee's performance.

Dimension 2 : Satisfaction à l'égard du résultat d'évaluation

	Version française	Dobbins, Cardy, Platz et Vienno, 1990, p. 632
PRO3 7	Je suis satisfait de ma plus récente évaluation.	I am satisfied with my most recent appraisal.
PRO3 9	Ma plus récente évaluation a été à la hauteur de mes attentes.	My appraisal was what I expected.

Dimension 3 : Satisfaction à l'égard de la rétroaction développementale

	Version française	Paquet, 2000, p. 123
FEED 2	Le feedback m'a permis d'améliorer mon rendement.	The performance information I received allowed me to improve my performance on the second group task.
FEED 6	Je suis satisfait du feedback que j'ai reçu sur mon rendement.	I am satisfied with the feedback I received on the first group task.

3.4.4 Fidélité et validité des instruments de mesure

En ce qui a trait à la fidélité et à la validité des instruments de mesure, nous nous sommes surtout intéressés à la cohérence interne quant à la fidélité, plus précisément à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, mais aussi en limitant la variance commune entre les

méthodes. En effet, il y a eu l'administration de deux questionnaires sur les principales variables de l'étude afin de limiter la variance commune entre les méthodes. Plus particulièrement, les variables dépendante (satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement) et médiatrice (LMX) ont été mesurées dans un premier temps et la variable indépendante (culture de rétroaction) a été mesurée séparément dans un intervalle de deux semaines, délai minimal recommandé par Podsakoff et coll. (2003). De plus, les instruments de mesure utilisés sont des instruments déjà existants dont la validité a déjà été éprouvée. Finalement, la validité a aussi été assurée par la traduction à rebours, soit par 2 traductrices différentes (c.-à-d. une de l'anglais vers le français et l'autre du français vers l'anglais) ainsi qu'une adaptation des échelles.

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

4.1 Vérification des structures factorielles

L'analyse factorielle est « [une] technique statistique multivariée qui permet de regrouper en facteurs des variables fortement liées entre elles et d'indiquer si une échelle est unidimensionnelle ou multidimensionnelle » (Fortin, 2010, p. 595). C'est une technique statistique couramment utilisée afin « d'examiner la validité de construit. » (Fortin, 2010, p. 416). « Puisqu'un construit contient une ou plusieurs dimensions ou des composantes théoriques différentes, la technique permet de savoir si un ensemble de dimensions mesure le même construit sous-jacent. » (Fortin, 2010, p. 416). L'analyse factorielle indique donc si « la structure théorique s'accorde avec les composantes sous-jacentes au construit » (Fortin, 2010, p. 418). Bref, l'analyse factorielle a pour but « [d'] examiner les relations réciproques entre plusieurs variables (facteurs) et déterminer les facteurs qui sont communs à un ensemble de variables. » (Fortin, 2010, p. 527). L'analyse factorielle combine donc plusieurs variables à cette fin. Dans le cas présent, nous avons utilisé l'analyse factorielle en composantes principales (ACP), ce que plusieurs désignent comme l'analyse factorielle en axes principaux (AFE) ou en facteurs principaux (Roussel, 2005). L'analyse factorielle en axes principaux « est une technique itérative qui permet d'identifier le nombre de facteurs communs, puis les saturations des items sur chaque facteur. » (Roussel, 2005, p. 258).

Afin de vérifier la structure de nos données, nous avons procédé comme le recommande Roussel (2005). « L'absence de certitude par rapport à la structure factorielle de l'échelle dans un contexte français conduit à opérer dans un premier temps par une analyse

factorielle exploratoire (AFE). L'un des objectifs subséquents sera d'établir un modèle de mesure permettant d'analyser statistiquement [le concept à l'étude] et de mettre en relation ce concept avec d'autres concepts [...] Ainsi est-il souhaitable de choisir comme technique d'AFE, celle en axes principaux. » (Roussel, 2005, pp. 262-263).

« En phase exploratoire, la mise en œuvre de l'AFE vise deux objectifs : (1) tester la multidimensionnalité du concept [à l'étude], (2) épurer le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle. » (Roussel, 2005, p. 263).

Pour chaque mesure à l'étude, nous avons tout d'abord généré la représentation des indicateurs en faisant ressortir les communalités, pour appliquer ensuite la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1, et, parce que la structure des données correspondait à la structure anticipée, nous n'avons pas eu besoin d'éliminer des indicateurs et de procéder de façon itérative comme le recommande Roussel (2005).

Sont présentées ci-dessous les AFE pour chaque instrument utilisé pour mesurer les variables à l'étude, soit la culture de rétroaction (variable indépendante), la qualité de la relation entre superviseur et subordonnée (LMX; variable médiatrice) et la satisfaction à l'égard du PER (variable dépendante).

Tableau 4.1

Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la culture de rétroaction (London et Smither, 2002)

	Facteur 1
Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.	,77
La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	,66
Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	,67

Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.	,60
Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier et de clarifier les résultats du feed-back.	,56
Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	,71
La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	,83
L'importance du feed-back informel « sur le moment » est soulignée.	,72
La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	,70
L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	,75
Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.	,80
Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	,74
Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment de contrôle).	,62
L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	,57
Racine latente	7,32
Variance expliquée	48,75%
Variance expliquée cumulative	48,75%

* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues.

Le tableau 4.1 indique que les indicateurs présentent des contributions factorielles élevées sur le facteur unique prévu. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le facteur ici retenu l'a été selon la règle des valeurs propres et celui-ci a une racine latente de 7,32. Il est donc un facteur de qualité puisque supérieur à 1 (Roussel, 2005). Ce facteur à lui seul explique 48,75% de la variance totale cumulative de la mesure de culture de rétroaction. On remarque que tous les indicateurs présentent une saturation factorielle supérieure à 0,40, voire supérieure à 0,55. « Cette structure factorielle suggère que la validité de construit est satisfaisante au regard du critère de validité convergente » (Roussel, 2005, p. 266).

Tableau 4.2

Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) (Liden et Maslyn, 1998)

Énoncés	Facteur 1
J'aime beaucoup mon superviseur en tant que personne.	,77
Mon superviseur est le genre de personne que tout le monde aimerait avoir comme ami.	,67
Il est très agréable de travailler avec mon superviseur.	,72
Mon superviseur défend mon travail face à un supérieur, même sans connaître parfaitement le problème en question.	,72
Mon superviseur viendrait prendre ma défense si « j'étais attaqué » par d'autres ».	,83
Mon superviseur me défendrait face aux autres personnes dans l'organisation si je faisais une erreur honnête.	,76
Pour mon superviseur, j'effectue un travail qui va au-delà de ce qui est spécifié dans ma description d'emploi.	,58
Je suis d'accord pour fournir des efforts supplémentaires, au-delà de ceux qui sont normalement exigés, afin d'atteindre les objectifs fixés par mon superviseur.	,54
Cela ne me fait rien de travailler de mon mieux pour mon superviseur.	,50

Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon superviseur a de son travail.	,78
Je respecte les connaissances de mon superviseur et sa compétence au travail.	,78
J'admire les qualités professionnelles de mon superviseur.	,93
Racine latente	6,75
Variance expliquée	52,43
Variance expliquée cumulative	52,43

* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues.

Le tableau 4.2 indique que les indicateurs ont des contributions factorielles élevées sur le facteur. Ce facteur a une racine latente de 6,75. Il est donc un facteur de qualité puisque supérieur à 1 (Roussel, 2005). Ce facteur à lui seul explique 52,43% de la variance totale cumulative de la mesure de la qualité de la relation entre superviseur et subordonné. On remarque que tous les indicateurs ont une saturation factorielle supérieure à 0,40, soit au-delà de 0,50. « Cette structure factorielle suggère que la validité de construit est satisfaisante au regard du critère de validité convergente » (Roussel, 2005, p. 266).

Tableau 4.3

Analyse factorielle exploratoire de la mesure de la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990 ; Dobbins, Cardy, Platz et Vienno, 1990 ; Paquet, 2000)

	Facteur 1
Dimension 1 : Satisfaction avec le système d'évaluation du rendement (Giles et Mossholder, 1990)	
Le système d'évaluation du rendement permet d'indiquer avec précision la façon dont les employés ont exécuté leurs tâches lors de la période courante d'évaluation.	,76

Je suis convaincu de l'utilité du système d'évaluation du rendement de mon organisation.	,70
Le système d'évaluation du rendement de mon organisation fournit une mesure juste du niveau de performance des employés.	,85
Dimension 2 : Satisfaction à l'égard du résultat d'évaluation (Dobbins, Cardy, Platz et Vienno, 1990)	
Je suis satisfait de ma plus récente évaluation.	,83
Ma plus récente évaluation a été à la hauteur de mes attentes.	,77
Dimension 3 : Satisfaction à l'égard de la rétroaction développementale (Paquet, 2000)	
Le feed-back m'a permis d'améliorer mon rendement.	,66
Je suis satisfait du feed-back que j'ai reçu sur mon rendement.	,76
Racine latente	4,38
Variance expliquée	58,52 %
Variance expliquée cumulative	58,52 %

* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues.

Le tableau 4.3 indique que les indicateurs ont des contributions factorielles élevées sur le facteur généré. Celui-ci a une racine latente de 4,38. Il est donc un facteur de qualité puisque supérieur à 1 (Roussel, 2005). Ce facteur à lui seul explique 58,52% de la variance totale cumulative de la mesure de la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement. On remarque que tous les indicateurs ont une saturation factorielle supérieure à 0,40, soit supérieure à 0,65. « Cette structure factorielle suggère que la validité de construit est satisfaisante au regard du critère de validité convergente » (Roussel, 2005, p. 266).

4.2 Présentation des résultats des variables à l'étude : analyse statistique descriptive et analyse statistique inférentielle.

Comme le présente Fortin (2010, p.481) : « Après avoir terminé la collecte des données auprès des participants, il convient de les organiser et de les traiter à l'aide de techniques d'analyse statistique. L'analyse statistique descriptive sert à décrire les caractéristiques [des variables à l'étude...], alors que l'analyse statistique inférentielle permet de vérifier les hypothèses. Ensemble, ces deux types d'analyses répondent aux objectifs de l'étude, qui sont de [...] vérifier des hypothèses. »

Pour cette partie consacrée aux résultats, nous commencerons par présenter les différentes techniques d'analyse statistique descriptive utilisées et les résultats qui en découlent. Ensuite, nous présenterons les techniques d'analyse statistique inférentielle utilisées et les résultats que nous avons obtenus.

4.2.1 Techniques d'analyse statistique descriptive

Pour cette étude empirique, nous nous sommes basés sur trois techniques d'analyse statistique descriptive. Les deux premières (la moyenne comme mesure de tendance centrale et l'écart-type comme mesure de dispersion) servent à décrire une variable à la fois et la troisième (le coefficient de corrélation comme analyse descriptive statistique d'association) sert à examiner la relation entre deux variables à la fois. Nous présentons tout d'abord la définition de chacune de ces techniques d'analyse statistique descriptive et ensuite les résultats qui en découlent.

La moyenne : La mesure de tendance centrale utilisée pour notre étude empirique est la moyenne. « La moyenne est la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs de données, divisée par le nombre total de données (n). [...] La moyenne, ou moyenne arithmétique est la mesure de tendance centrale la plus usuelle en statistique. [...] La moyenne est très sensible aux valeurs extrêmes d'une distribution, particulièrement quand

l'échantillon est de petite taille. Les valeurs très petites ou très grandes font diminuer ou augmenter la moyenne » (Fortin, 2010, p.491).

L'écart-type : La mesure de dispersion utilisée pour notre étude empirique est l'écart-type. L'écart-type « [...] mesure de la dispersion des scores d'une distribution, qui tient compte de la distance de chaque score par rapport à la moyenne du groupe. L'écart-type se calcule en extrayant la racine carrée de la variance, ce qui permet de respecter l'unité de mesure de la variable [...] » (Fortin, 2010, p.495). De plus, il est intéressant de préciser que cette mesure « [...] renseigne sur la dispersion des données autour de la moyenne : plus l'écart-type est élevé, plus la dispersion est grande, plus l'écart-type est faible, plus les données se concentrent autour de la moyenne

Le coefficient de corrélation : La mesure d'analyse statistique descriptive d'association utilisée pour notre étude empirique est le coefficient de corrélation. La mesure de corrélation « [...] s'établit grâce au coefficient de corrélation [qui] représente un indice de l'étendue de la relation entre deux variables et [qui] sert fréquemment de statistique descriptive pour décrire le lien entre deux variables. [...] La force et la direction d'une corrélation linéaire entre deux variables sont représentées par le coefficient de corrélation [qui] peut varier entre -1,00 et +1,00 : plus sa valeur est élevée, ou se rapproche de +1,00, plus la relation entre les variables est forte. » (Fortin, 2010, p.501). « Le signe d'addition (+) ou de soustraction (-) devant le coefficient de corrélation indique la direction de la relation. Si le signe est positif, les scores s'orientent vers la même direction; s'il est négatif, les scores suivent une direction inverse. Un coefficient de corrélation située entre $\pm 0,70$ et $\pm 0,90$ peut être considéré comme élevée et un coefficient de $\pm 0,50$ à $\pm 0,70$, comme ayant une valeur moyenne. (Fortin, 2010, p. 502). « Les corrélations les plus souvent utilisées pour déterminer l'existence de relations entre deux variables sont les suivantes : la corrélation r de Pearson, pour les variables d'intervalle et de proportion; la corrélation par rang de Spearman-Brown (ρ), pour les données ordinales; et le coefficient de contingence (C), pour les données nominales. Le calcul du khi deux (χ^2) est indispensable pour obtenir le coefficient de contingence. » (Fortin, 2010, p.502).

Le coefficient alpha de Cronbach est également présenté dans le tableau 4.4 ci-dessous, entre parenthèses. Le coefficient alpha de Cronbach représente un « [...] indice de fidélité qui évalue la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs énoncés » (Fortin, 2010, p. 408). « La statistique alpha permet de déterminer jusqu'à quel point les énoncés de l'échelle mesurent un concept donné de la même façon. [...] Sa valeur varie de 0,00 à 1,00, une valeur élevée indiquant une grande cohérence interne.» (Fortin, 2010, p. 409). Le tableau ci-dessous présente donc la moyenne, l'écart-type, le coefficient de corrélation ainsi que le coefficient alpha de Cronbach pour les variables suivantes : la culture de rétroaction (variable indépendante), la qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX; variable médiatrice) et la satisfaction à l'égard du PER (variable dépendante).

Tableau 4.4
Moyenne, écart-type, coefficient de corrélation et alpha de Cronbach des variables à l'étude

	Moyenne	Écart-type	1	2	3
1. Culture de rétroaction (variable indépendante)	3,73	1,20	(.93)		
2. Qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX) (variable médiatrice)	4,34	1,04	,47**	(.93)	
3. Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement	3,98	1,17	,59**	,59**	(.90)

Note 1 : ** Corrélation significative à un seuil de 0.01

Note 2 : L'alpha de Cronbach est présenté entre parenthèses () pour chaque variable.

4.2.2 Techniques d'analyse statistique inférentielle (vérification des hypothèses de recherche)

Après s'être intéressé à la présentation des résultats descriptifs, il convient de s'intéresser aux différentes techniques d'analyse statistique inférentielle. « En général, l'inférence sert à vérifier des hypothèses au sujet des relations entre les variables [...] Les tests statistiques permettent de déterminer si les résultats obtenus confirment ou infirment les hypothèses. [...] Ainsi, le chercheur peut déterminer, à l'aide d'un test d'hypothèse, si les résultats obtenus sont vrais ou, au contraire, procèdent du hasard. » (Fortin, 2010, p. 514).

« Les chercheurs qui désirent étudier plus de deux variables, et en présence de situations plus complexes, peuvent utiliser des tests statistiques plus avancés. » (Fortin, 2010, p. 527). Fortin fait ici référence aux tests statistiques multivariés. Dans notre cas, nous avons donc utilisé la régression multiple comme test statistique multivarié. Plus particulièrement, la régression multiple sert à « prédire la valeur d'une VD [(variable dépendante)] d'après les valeurs de plusieurs VI [(variables indépendantes)]. [C'est] une extension de l'analyse de régression linéaire. » (Fortin, 2010, p. 527).

La première hypothèse anticipait une relation positive entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Comme le montre le tableau 4.5, le coefficient de corrélation est positif et significatif. Ce résultat soutient notre hypothèse et cela signifie que plus la culture de rétroaction est forte au sein de l'organisation, meilleure est la satisfaction des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

Tableau 4.5
Vérification de l'hypothèse 1 : résultats de la régression linéaire

Variables	Satisfaction à l'égard du processus 'évaluation du rendement			
	<i>B</i>	Écart-type	β	R^2 ajusté
Variable de contrôle :				
Sexe	-,02	,16	-,01	
Ancienneté dans le poste	-,01	,03	-,02	
Années de service	-,00	,01	-,01	,01
Culture de rétroaction	,57	,06	,59**	,34**

* Significatif à un seuil de .05 ** Significatif à un seuil de .01

La deuxième hypothèse stipulait que la culture de rétroaction avait une influence positive sur la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX). Les résultats présentés au tableau 4.6 indiquent que le coefficient de corrélation est positif et significatif. Notre hypothèse s'avère donc confirmée. Cela signifie que plus la culture de rétroaction est forte, meilleure est la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX).

Tableau 4.6
Vérification de l'hypothèse 2 : résultats de la régression linéaire

Variables	Qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX)			
	<i>B</i>	Écart-type	β	R^2 ajusté
Variable de contrôle :				
Sexe	-,07	,15	-,03	
Ancienneté dans le poste	-,01	,03	-,02	
Années de service	,02	,01	,14	,02
Culture de rétroaction	,42	,06	,48**	,24**

* Significatif à un seuil de .05 ** Significatif à un seuil de .01

Selon l'hypothèse 3, la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX) exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard du PER. Comme le montre le tableau 4.7, le coefficient de corrélation est positif et significatif. Les résultats soutiennent donc notre hypothèse de recherche : meilleure est la qualité de la relation entre le superviseur et son subordonné (LMX), plus ces derniers sont satisfaits du PER.

Tableau 4.7
Vérification de l'hypothèse 3 : résultats de la régression linéaire

Variables	Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>R</i> ² ajusté
Variable de contrôle :				
Sexe	-,03	,15	-,01	
Ancienneté dans le poste	,01	,03	,04	
Années de service	-,02	,01	-,15	,01
Qualité de la relation entre superviseur et subordonné (LMX)	,67	,07	,60**	,37**

* Significatif à un seuil de .05 ** Significatif à un seuil de .01

L'hypothèse 4 anticipe une médiation. Selon cette hypothèse, la culture de rétroaction influencerait la satisfaction à l'égard du PER à travers la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné (LMX). Pour tester cette hypothèse, nous avons suivi la méthode de Baron et Kenny (1986, p.1176). Selon ces auteurs :

« une variable joue un rôle médiateur lorsqu'elle satisfait les conditions suivantes :

1. Les variations de la variable indépendante expliquent significativement les variations de la variable présumée médiatrice (a → b);
2. Les variations de la variable médiatrice expliquent significativement les variables de la variable dépendante (b → c); et,
3. Lorsque l'on maintient constant l'effet de la variable présumée médiatrice (b → c), la variable indépendante n'est plus significative (a Ø c). »

Baron et Kenny (1986, p.1176) ajoutent que : « En ce qui concerne la dernière condition, il est possible d'envisager un continuum. Lorsque la relation entre la variable indépendante (a) et la variable dépendante (c) est réduite à zéro, nous avons des preuves solides montrant la présence d'une seule variable médiatrice dominante. Si la relation entre a et c reste significative, cela indique la présence d'autres variables médiatrices ».

Dans le cas présent, nous avons montré que :

1. La culture de rétroaction exerce une influence significative sur la satisfaction à l'égard du PER (hypothèse 1; vraisemblance confirmée);
2. La culture de rétroaction exerce une influence sur la qualité de la relation (LMX) (hypothèse 2; vraisemblance confirmée); et,
3. La qualité de la relation (LMX) exerce une influence sur la satisfaction à l'égard du PER (hypothèse 3; vraisemblance confirmée):

Il s'agit maintenant de montrer que lorsque l'on maintient constant l'effet de la qualité de la relation (LMX), la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER s'en trouve réduite, voire nulle. Comme le montre le tableau 4.8, le coefficient de régression estimé pour la culture de rétroaction est passé de 0,57 à 0,37 lorsque l'on a introduit la variable LXM. Cela suggère qu'une partie de l'effet produit par la culture de rétroaction agit à travers le LMX. Il est toutefois nécessaire de s'assurer de cette assertion en vérifiant si la diminution de l'effet de la culture de rétroaction est significative. Pour ce faire, il faut déterminer si les deux coefficients (0,57 et 0,37) partagent le même intervalle de confiance.

Tableau 4.8
Vérification de l'hypothèse 4 : résultats de la régression linéaire

Variables	Satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement			
	B	Écart-type	β	R ² ajusté
Étape 1				
Variable de contrôle :				
Sexe	,01	,14	,01	
Ancienneté dans le poste	-,00	,02	-,01	
Années de service	-,01	,01	-,07	.01
Étape 2				
Culture de rétroaction	,57	,06	,59**	,34**
Étape 2				
Culture de rétroaction	,37	,06	,39**	
LMX	,47	,07	,42**	,13**

* Significatif à un seuil de .05 ** Significatif à un seuil de .01. R² = 0,48, p < 0,01

Pour déterminer si les deux coefficients sont significativement différents l'un de l'autre, nous utilisons la formule que propose Cohen et ses collègues (Cohen, Cohen, West et Aiken, 2003). Selon cette formule, le score « Z » est fonction de : 1) le premier coefficient (b₁) dont on soustrait le deuxième coefficient (b₂), 2) ce résultat étant divisé par la racine carrée de l'addition suivante : la variance du premier coefficient (SE₁²) et la variance du deuxième coefficient (SE₂²).

$$Z = b_1 - b_2 / (SE_1^2 + SE_2^2)^{1/2}$$

Dans le cas présent, il s'agit de calculer l'équation suivante :

$$Z = (0,57 - 0,37) / (0,06^2 + 0,06^2)^{1/2}$$

$$Z = (0,20) / (0,0036 + 0,0036)^{1/2}$$

$$Z = (0,20) / (0,0072)^{1/2}$$

$$Z = (0,20) / (0,0849)$$

$$Z=2,356$$

Pour un score « Z » de 2,356, la table de la distribution normale centrée réduite indique une probabilité de 0,9948. Cela signifie que la probabilité pour que les coefficients ne partagent pas le même intervalle de confiance (c'est-à-dire qu'ils soient différents) se chiffre à 99,48%. Nous pouvons donc conclure que la réduction de l'effet de la culture de rétroaction lors de l'introduction de la variable LMX est significative ($p=0,0052 < 0,05$). Par conséquent, comme le prévoyait l'hypothèse 4, il existe un effet de médiation. La culture de rétroaction influence la satisfaction à l'égard du PER à travers le LMX. Toutefois, il s'agit d'une médiation partielle. En effet, la culture de rétroaction exerce également un effet direct sur la satisfaction à l'égard du PER.

4.3 Discussion des résultats

Depuis les années 1920, les nombreuses recherches dans le secteur de l'évaluation du rendement postulent que les méthodes efficaces d'évaluation, un traitement minutieux de l'information sur le rendement ainsi que la formation rigoureuse des évaluateurs permettent aux superviseurs de produire des évaluations précises. Cette perspective psychométrique en matière d'évaluation du rendement présume que les superviseurs sont essentiellement préoccupés par la précision des évaluations du rendement. Toutefois, les données empiriques démontrent que la précision des évaluations ne constitue pas un objectif prioritaire pour plusieurs gestionnaires (Murphy et Deckert, 2013). Les superviseurs sont davantage préoccupés à concrétiser des objectifs interpersonnels (maintien d'un bon climat de travail, développer des rapports harmonieux avec les employés, protéger l'estime de soi d'un employé) et des objectifs d'amélioration du rendement des employés de l'équipe de travail (insister sur une motivation des employés, développer les employés). L'indulgence des évaluations constitue un comportement réfléchi afin de réaliser plusieurs objectifs personnels des évaluateurs à la lumière du contexte interpersonnel et organisationnel (les valeurs organisationnelles en matière de valorisation de la rétroaction) de l'évaluation du rendement.

La précision des évaluations ne doit pas porter ombrage à l'amélioration des rapports superviseurs/subordonnés et à l'amélioration du rendement

Malgré ce vaste programme de recherche sur la perspective psychométrique ou la précision des évaluations du rendement, force est de constater que les usagers (les employés et les superviseurs) demeurent généralement insatisfaits du système d'évaluation et de gestion du rendement (Murphy et Cleveland, 1995). Tandis que la précision des évaluations est importante, l'insatisfaction des usagers du PER est nuisible à la viabilité ainsi qu'à l'efficacité à long terme du PER. Les études révèlent que l'insatisfaction à l'égard du PER peut générer des attitudes négatives à l'égard de l'organisation et du style de supervision et encourager l'intention de quitter. À l'opposé, une forte satisfaction à l'égard du PER contribue à développer un sentiment de bien-être dans l'organisation, un meilleur engagement organisationnel, une motivation élevée à accroître le rendement au travail ainsi qu'une amélioration tangible du rendement au travail (Boswell et Boudreau, 2002; DeNisi et Sonesh, 2011).

Plusieurs modèles du contexte social de l'évaluation du rendement sont proposés dans la documentation scientifique afin de mieux comprendre les attitudes et les comportements des usagers à l'égard du PER (Levy et Williams, 2004; Murphy et Cleveland, 1995). L'étude du contexte social de l'évaluation du rendement représente une rupture avec la perspective psychométrique. Notre investigation empirique s'inscrit dans cette nouvelle approche contextuelle de l'évaluation du rendement. Plus particulièrement, l'objectif de notre recherche repose sur la vérification empirique d'un modèle de médiation dans le cadre duquel la culture de rétroaction est présumée avoir une incidence sur la satisfaction à l'égard du PER à travers la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX). Le modèle souligne qu'une culture de rétroaction améliore la qualité de la relation superviseur/subordonné et, par ricochet, la satisfaction à l'égard du PER. La satisfaction à l'égard du PER repose donc sur plusieurs caractéristiques de la culture de rétroaction (l'évaluation qui encourage l'amélioration du rendement; une rétroaction fréquente et constructive qui valorise le succès de l'employé, l'identification des zones de développement de l'employé) ainsi que sur la qualité de la relation superviseur/subordonné (confiance à l'égard du superviseur,

communication bilatérale, crédibilité du superviseur). Quatre hypothèses ont permis de vérifier le modèle de médiation. Les données empiriques appuient l'ensemble des hypothèses.

La première hypothèse souligne une relation positive entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER. Les résultats empiriques confirment l'hypothèse. Les données abondent dans le même sens que les résultats des études antérieures qui démontrent que la culture de rétroaction est associée à la satisfaction à l'égard de la rétroaction (London et Smither, 2002; Smither, 2012). Une forte culture de rétroaction valorise la rétroaction constructive, la qualité de la rétroaction, l'apprentissage continu, la transmission formelle et informelle de la rétroaction, la sollicitation spontanée de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction et le succès de l'employé. L'implantation de pratiques de rétroaction qui insistent sur le développement des employés contribue donc à accroître la satisfaction des usagers à l'égard du PER (Woehr et Roch, 2012).

La seconde hypothèse au sujet de la relation positive entre la culture de rétroaction et la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) est appuyée sur le plan empirique. La qualité de la relation superviseur/subordonné s'intègre dans le contexte social de la rétroaction. Une solide culture de rétroaction encourage une communication franche et ouverte dans le cadre de la relation superviseur/subordonné. Nos données empiriques sont cohérentes avec les résultats d'Anseel et Lievens (2007), lesquels montrent que la culture de rétroaction était positivement associée à la qualité de la relation d'échange entre le superviseur et son subordonné (LMX). En s'appuyant sur les principes de la théorie du LMX et la théorie de l'action raisonnée, il est pertinent de souligner que la qualité de la relation superviseur/subordonné facilite l'acceptation de la rétroaction et par ricochet l'intention d'améliorer son rendement au travail. La culture de rétroaction encourage donc le développement de rapports harmonieux entre les superviseurs et les subordonnés au moyen de la production des comportements de facilitateur du superviseur. La culture de rétroaction valorise enfin l'approche de résolution de problèmes dans le cadre de la relation superviseur/subordonné.

La troisième hypothèse postulait une relation positive entre la qualité de la relation d'échange (LMX) et la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER). Nos données empiriques appuient l'hypothèse. La qualité de la relation superviseur / subordonné qui se développe dans le temps joue un rôle déterminant dans l'efficacité du processus d'évaluation du rendement et de rétroaction. La confiance mutuelle qui caractérise les relations harmonieuses entre le superviseur et le subordonné (LMX) génère une satisfaction supérieure à l'égard du PER (DeNisi et Sonesh, 2011). Une rétroaction bienveillante génère une plus grande satisfaction à l'égard du PER et de la rétroaction (Levy et Williams, 2004). En effet, le superviseur est préoccupé par le bien-être de l'employé lors du PER. En somme, la qualité de la relation d'échange (LMX) exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement (PER). Nos résultats sont conformes aux études qui démontrent le rôle essentiel de la qualité de la relation superviseur/subordonné dans la manifestation d'attitudes positives à l'égard du PER (Elicker, Levy et Hall, 2006; Giles et Mossholder, 1990; Jawahar, 2006).

La quatrième hypothèse sur l'effet de médiation est partiellement appuyée sur le plan empirique. Nos données empiriques démontrent seulement une médiation partielle plutôt qu'une médiation complète. La culture de rétroaction influence positivement la satisfaction à l'égard du PER au moyen de la variable médiatrice de la qualité de la relation entre les superviseurs et les subordonnés (LMX). Cette médiation partielle laisse présager la complexité des mécanismes qui déterminent les liens entre la culture de rétroaction et les résultats au travail (Levy et Williams, 2004). Il est plausible de proposer potentiellement un modèle fondé sur un effet d'interaction. La qualité de la relation superviseur/subordonné peut se définir comme une variable modératrice entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER. La nature de nos résultats sur la médiation partielle peut s'expliquer sur l'usage de la technique statistique de Baron et Kenny. Cette technique statistique a cependant été critiquée dans la communauté scientifique (Hayes, 2009; Zhao, Lynch et Chen, 2010). La technique de l'amorçage (bootstrapping) peut offrir de meilleurs résultats dans l'application des modèles de médiation. L'application de cette technique statistique peut permettre un appui à notre modèle de médiation. Une telle démarche exige des études supplémentaires.

Notre étude contribue à la progression des connaissances scientifiques. Les concepts de culture de rétroaction et d'environnement de rétroaction ont été très peu explorés dans la documentation scientifique. C'est pourquoi la culture de rétroaction de London et Smither (2002) et l'environnement de rétroaction de Steelman, Levy et Snell (2004) constituent des variables très récentes qui se rattachent au contexte social de la gestion du rendement. En résumé, l'analyse de la culture de rétroaction permet de déterminer l'importance que l'organisation accorde au processus de rétroaction. Plus spécifiquement, la culture de rétroaction se concentre notamment sur la crédibilité du superviseur, la qualité de la rétroaction, la transmission de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction positive et négative, la disponibilité du superviseur et la valorisation de la sollicitation de rétroaction (*feedback seeking*). Les superviseurs ainsi que les employés sont confortables à transmettre et à recevoir de la rétroaction dans une culture favorable de rétroaction. Par ailleurs, une culture favorable de rétroaction encourage les superviseurs et les employés à solliciter de la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur rendement au travail. La culture de rétroaction est fondamentale dans la conceptualisation de la gestion du rendement. L'évaluation des employés ne doit plus être étudiée uniquement comme un processus de mesure du rendement, mais elle est également un processus social de communication. Les gestionnaires ont un rôle important à jouer sur ce plan.

La validation francophone de la mesure de la culture (environnement) de rétroaction encourage des études supplémentaires sur les retombées de la culture de rétroaction dans l'amélioration d'un processus efficace de gestion du rendement. L'évaluation des subordonnés ne doit plus être étudiée uniquement comme un processus de mesure du rendement, mais elle est également un processus social de communication.

Sur un plan pratique, notre mesure validée de la culture (environnement) de rétroaction contribue à développer les habiletés des gestionnaires à transmettre de la rétroaction dans le cadre d'un programme de formation. La transmission de la rétroaction ne correspond pas exclusivement à un événement formel. Elle fait également partie d'un processus informel et continu de gestion du rendement durant l'année. La mesure de la culture de rétroaction détermine le degré d'appui que l'organisation accorde au processus de

rétroaction. Pour stimuler la culture de rétroaction, il faut mettre l'accent sur les perceptions de l'employé quant à la crédibilité de la source, la qualité de la rétroaction, la transmission de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction favorable et défavorable, la disponibilité de la source d'évaluation et la sollicitation de la rétroaction.

Notre étude présente certaines limites. Le devis de recherche repose sur des données transversales. Les recherches ultérieures doivent encourager un devis longitudinal afin de mieux comprendre l'évolution de la culture de rétroaction sur les attitudes et les comportements des usagers du processus de gestion du rendement. Les mesures proviennent de questionnaires autorapportés. Il peut s'avérer avantageux d'examiner l'incidence d'une culture de rétroaction (générée par les collègues de travail) sur les attitudes et le rendement au travail des employés. Cette voie de recherche semble fructueuse puisque la collaboration, la mobilisation du personnel et le travail d'équipe sont importants dans les organisations.

Notre étude a exploré l'incidence d'une culture de rétroaction favorable et de la qualité superviseur/subordonné (LMX) sur la satisfaction à l'égard du PER. Toutefois, il est approprié d'adopter d'autres mesures de résultats au travail telles que l'amélioration de la perception de justice procédurale, interpersonnelle et distributive à l'égard du processus d'évaluation du rendement. La mesure d'une variable dépendante telle que l'amélioration du rendement des employés est également pertinente. Toujours dans la même veine, des études supplémentaires sont requises afin de vérifier dans quelle mesure un environnement ou une culture favorable de rétroaction améliore l'estime de soi des subordonnés, le sentiment d'efficacité personnelle des subordonnés et l'orientation axée sur la maîtrise des apprentissages. La rétroaction fait partie intégrante du processus de gestion du rendement dans les organisations. Nous devons examiner plus attentivement la nature de la culture de rétroaction des organisations afin de pouvoir la relier aux autres éléments du cycle de gestion du rendement (par exemple : orientation de la rétroaction des employés, objectifs d'apprentissage, changement dans les comportements au travail).

En résumé, les organisations peuvent créer des cultures plus favorables à la rétroaction en insistant sur l'importance de la rétroaction et en montrant aux gestionnaires

comment transmettre une rétroaction constructive (London et Smither, 2002 ; Steelman et coll., 2004). Dans les cultures organisationnelles favorisant la rétroaction, celle-ci est habituellement répandue et facilement accessible. Lorsque la culture de l'organisation s'articule autour de la rétroaction, les gestionnaires, tout comme les employés, sont plus à l'aise de donner et de recevoir de la rétroaction (Levy et Williams, 2004 ; London et Smither, 2002). Une solide culture de rétroaction se caractérise par une rétroaction non menaçante axée sur l'amélioration du rendement.

Nos données empiriques démontrent donc que la culture de rétroaction est liée à une amélioration de la qualité des interactions entre les superviseurs et les employés ainsi que de la satisfaction à l'égard du PER. Il est nécessaire de vérifier ultérieurement dans quelle mesure une forte culture de rétroaction encourage des évaluations précises ainsi qu'une rétroaction juste. Notre étude se veut donc un complément aux études récentes qui ont établi un lien entre la culture de rétroaction et un certain nombre de résultats au travail. L'originalité de notre étude empirique repose notamment sur l'exploration d'une variable médiatrice telle que la qualité de la relation superviseur/subordonné (LMX) afin d'expliquer comment une culture de rétroaction favorable peut influencer la satisfaction à l'égard du PER.

CONCLUSION

Le processus de rétroaction est une composante essentielle du système d'évaluation et de gestion du rendement. La culture (environnement) de rétroaction influence la qualité du processus de rétroaction. Elle détermine la façon dont les employés sollicitent, traitent, utilisent et acceptent la rétroaction des superviseurs. La culture de rétroaction encourage les superviseurs à progresser vers une approche de coaching et de reconnaissance du succès des employés. La culture de rétroaction se greffe au contexte social de l'évaluation du rendement. L'étude du contexte social de l'évaluation du rendement constitue un secteur prioritaire de recherche dans la documentation scientifique. En effet, le contexte organisationnel, social, affectif et politique de l'évaluation du rendement influence considérablement les attitudes et les comportements des usagers lors du PER. Un contexte favorable (défavorable) d'évaluation du rendement peut générer une valorisation (ou du cynisme) à l'égard du processus de rétroaction et de la gestion du rendement. Notre étude s'inscrit dans ce nouveau courant de recherche sur l'incidence du contexte social de l'évaluation du rendement sur les attitudes et les comportements des usagers.

Notre démarche empirique constitue une rupture avec la perspective traditionnelle psychométrique qui se concentre essentiellement sur l'amélioration des compétences ou des habiletés des évaluateurs à évaluer avec précision. Les méthodes d'évaluation, la formation des évaluateurs ainsi qu'un traitement cognitif rigoureux de l'information sur le rendement au travail représentent les principaux outils d'intervention pour améliorer la précision des évaluations. Force est de constater que ces outils n'ont pas permis une amélioration tangible de la précision des évaluations dans le milieu organisationnel. Les praticiens demeurent généralement insatisfaits du PER (Murphy et Deckert, 2013). Il est approprié de proposer une intervention alternative afin d'encourager davantage l'investissement des usagers à l'égard de la gestion du rendement. L'implantation d'une culture riche de rétroaction et la valorisation

d'une confiance accrue entre les superviseurs et les subordonnés peut vraisemblablement générer des attitudes positives à l'égard du PER et des évaluations précises (Kinicki et coll., 2004). Ces conditions favorables produisent potentiellement une meilleure mobilisation des employés et une amélioration du rendement au travail (DeNisi et Soneth, 2011).

Plusieurs études explorent les retombées de la culture (environnement) de rétroaction sur une diversité de résultats au travail. Les travaux empiriques se sont concentrés sur l'effet de la culture (environnement) de rétroaction sur plusieurs variables dépendantes telles que l'engagement affectif, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la clarté du rôle ou le bien-être des employés. À notre connaissance, il n'y a pas d'études qui ont tenté de déterminer le rôle de la culture (environnement) de rétroaction dans la prédiction des attitudes des usagers à l'égard du PER. Les attitudes positives à l'égard du PER constituent vraisemblablement des mesures d'efficacité du PER. Elles constituent des variables dépendantes pertinentes au-delà de l'importance des évaluations précises. Ces attitudes ont été peu explorées dans la documentation scientifique (Keeping et Levy, 2000; Levy et Williams, 2004; Woehr et Roch, 2012). Pourtant, des insatisfactions à l'égard du PER ou une faible perception de justice procédurale, distributive ou interpersonnelle à l'égard du PER nuisent à la crédibilité ou à la viabilité du système d'évaluation et de gestion du rendement. Aux yeux des praticiens, les attitudes des usagers représentent probablement les critères d'efficacité du PER les plus pertinents par rapport à la mesure de la précision des évaluations et des erreurs d'évaluation. Notre étude relève le défi de se concentrer sur l'analyse de la satisfaction à l'égard du PER. L'exploration des attitudes à l'égard du PER est à l'état embryonnaire. Au-delà de notre investigation empirique, de nombreuses interrogations demeurent sans réponse concernant les liens entre la précision des évaluations et la perception de justice (DeNisi et Soneth, 2011).

Notre étude a vérifié l'incidence de la culture (environnement) de rétroaction sur la qualité des relations superviseurs/subordonnés et la satisfaction à l'égard du PER. En s'appuyant sur les postulats théoriques du modèle de l'action raisonnée, du modèle des relations superviseurs/subordonnés (LMX) ainsi que des modèles du contexte social de l'évaluation du rendement, nous avons proposé un modèle de médiation qui vise à établir les

liens entre la culture (environnement) de rétroaction, la qualité de la relation entre superviseur et subordonné et la satisfaction à l'égard du PER. Les résultats démontrent des relations positives entre les variables. Par ailleurs, les données empiriques mettent en évidence un modèle de médiation partielle. Plus spécifiquement, la qualité de la relation superviseur/subordonné constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre la culture de rétroaction et la satisfaction à l'égard du PER. La présence d'un modèle de médiation partielle est conforme à plusieurs études qui observent également des modèles de médiation partielle au moment de l'analyse de la chaîne de médiation entre la culture (environnement) de rétroaction et plusieurs résultats au travail (Norris-Watts, 2004; Sparr et Sonnentag, 2008a). Ces études adoptent la procédure statistique de Baron et Kenny (1986) au moment de l'appréciation d'un effet de médiation. Il semble plus avantageux d'appliquer ultérieurement une technique plus rigoureuse de l'amorçage (bootstrapping) afin de vérifier la validité des modèles de médiation. Les résultats de notre étude soulignent donc les bénéfices d'implanter une culture (environnement) de rétroaction dans l'amélioration de la qualité des relations superviseurs/subordonnés et de la satisfaction à l'égard du PER.

Nos données empiriques laissent présager qu'une solide culture de rétroaction appuie le succès et le développement des employés. Elle produit également une marge de confiance supérieure entre les superviseurs et les subordonnés. Finalement, une culture favorable de rétroaction permet de concrétiser potentiellement la principale finalité du PER qui repose sur l'amélioration du rendement individuel.

À l'aide des multiples contributions de notre étude empirique, il est pertinent de formuler plusieurs recommandations susceptibles d'améliorer la pratique professionnelle des évaluations du rendement. Au moyen d'une culture favorable de rétroaction, l'organisation renforce et récompense l'investissement des superviseurs dans un processus bienveillant de rétroaction et de gestion du rendement. L'organisation valorise des rapports harmonieux entre les superviseurs et les subordonnés afin de générer la marge de confiance à l'égard du PER.

Les employés sont plus satisfaits du PER lorsque la culture de rétroaction encourage l'identification et la valorisation des contributions des employés. Par ailleurs la satisfaction à

l'égard du PER s'appuie sur l'élaboration d'un plan d'action afin d'améliorer le rendement au travail. Ce plan d'action facilite également la progression des objectifs professionnels des employés. Une approche de reconnaissance (et de support) auprès des employés génère une satisfaction importante à l'égard du PER (Boswell et Boudreau, 2000). La rétroaction ne doit pas avoir un rôle punitif lors du PER. En s'appuyant sur la documentation scientifique, Smither (2012) constate que les superviseurs doivent se limiter à deux commentaires négatifs sur le rendement et insister surtout sur la rétroaction positive. Une démarche de support des superviseurs lors du PER s'avère ainsi une condition essentielle pour produire des attitudes positives à l'égard du PER.

Une culture favorable de rétroaction participe à la production d'évaluations crédibles, honnêtes et valides (Murphy et Cleveland, 1995). Tandis que la précision des évaluations est importante, elle ne doit pas constituer un obstacle à la manifestation d'attitudes positives à l'égard du PER et à l'amélioration du rendement. En effet, la satisfaction à l'égard du PER ainsi que la perception de justice à l'égard du PER contribue directement à la motivation des employés à améliorer le rendement au travail. La précision des évaluations ne favorise pas en soi la modification des comportements en milieu de travail (DeNisi et Sonesh, 2011). À la lumière de ce constat, les superviseurs se préoccupent davantage des conséquences interpersonnelles de l'évaluation sur les subordonnés. Des évaluations précises peuvent vraisemblablement nuire au climat de travail (ou aux relations avec les subordonnés) et à l'amélioration du rendement (Murphy, 2008a). Les superviseurs adoptent plutôt des comportements politiques afin de ne pas nuire au rendement des employés. Les superviseurs doivent devenir de bons agents politiques et pondérer les bénéfices et les coûts d'une évaluation précise. La culture de rétroaction favorise cette réflexion en matière d'évaluation et de gestion du rendement (Smither, 2012).

Il y a lieu d'être optimiste face aux nombreuses difficultés de l'évaluation du rendement. Une rétroaction de qualité (formelle et informelle) qui insiste sur le succès des employés et l'amélioration du rendement est possible. Cependant, une telle finalité exige beaucoup d'investissement personnel de la part des superviseurs. Une culture (environnement) favorable de rétroaction et la valorisation des rapports harmonieux entre les

superviseurs et les subordonnés constituent des ingrédients fondamentaux de la réussite d'un PER.

L'investigation empirique dans le secteur de la culture (environnement) de rétroaction représente une voie de recherche fructueuse. En effet, la culture de rétroaction possède de nombreuses retombées positives sur le processus de gestion du rendement, le coaching, le développement professionnel des employés et les relations superviseur / subordonné.

BIBLIOGRAPHIE

- 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*, vol. 56, no. 2, p 254-266.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.M. 1999. « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In *Méthodes de recherches en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thietard et coll ; p. 228-262 : Édition Dunod.
- Beaud, J.P. 2010. « L'échantillonnage, Recherche sociale de la problématique à la collecte de données ». sous la dir. de Benoît Gauthier ; p.251-283 : Presses de l'Université du Québec.
- Blaid, A. et Durand, C. 2010. « Le sondage, Recherche sociale de la problématique à la collecte de données », sous la dir. de Benoît Gauthier ; p. 445-487 : Presses de l'Université du Québec.
- Blau, G. 1999. « Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction ». *Human Relations*, vol. 52, no. 8, p. 1099-1113.
- Boswell, W.R. et Boudreau, J.W. 2000. « Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use ». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, no. 3, p.283-299.
- Boswell, W.R. et Boudreau, J.W. 2002. « Separating the developmental and evaluative performance appraisal users ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no. 3, p. 391-412.
- Boyer, É. 2008. « Incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés ». *Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal*, 305 p.
- Cardy, R.L. et Dobbins, G.R. 1994. *Person and system approaches to appraisal. Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 222p.

- Carroll, S.J. et Schneider, C.E.1982. *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cawley, B.D; Keeping, L.M. et Levy, P.E. 1998. « Participation in the Performance Appraisal Process and Employ Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 4, p. 615-633.
- Cederblom, D. 1982. « The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. ». *The Academy of Management Review*, vol. 7, no. 2, p. 219-227.
- Chen, G., Gully, S. M. et Eden, D. 2001. « Validation of a New General Self-Efficacy Scale». *Organizational Research Methods*, vol.4, no. 1, p. 62-68.
- Cleveland, J.N., Lim, Audrey, L.S. et Murphy, K. R. 2007. « Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback ». Langan-Fox, Janice (Ed); Cooper, Cary L. (Ed); Klimoski, Richard J. (Ed), (2007). *In Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms. New horizons in management*, p. 168-186. Northampton,: Edward Elgar Publishing
- Cleveland, N. J., Murphy, K.R. et R.E. 1989. « Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, p. 130-135.
- Cohen, J. 1992. « A power prime ». *Psychological Bulletin*, vol. 112, no. 1, p. 155-169.
- Colquitt, J. A. 2001. « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 386-400.
- Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. et Boyle, P. 2005. *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Montréal : Éditions Gaëtan Morin, 197 p.
- Cook, J., et Crossman, A. 2004. « Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no. 5; p. 526-541.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J.G., Woehr, D.J. et Ketchen, D. J. 2011. « Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance ». *Journal of Applied Psychology*, vol 96, no. 3, p. 443-456.

- Delery, J.E. et Doty, D.H. 1996 « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 802-835.
- DeNisi, A.S. 2011. « Managing performance to change behavior ». *Journal of Organizational Behavior Management*, vol 31, no. 4, p. 262-276.
- DeNisi, A.S. et Gonzalez, A. J. 2004. « Design performance appraisal systems to improve performance ». In *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*: Éditions E.A. Locke, p. 60-72.
- DeNisi, A. S. et Pritchard, R.D. 2006. « Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework ». *Management and Organization Review*, vol. 2 no. 2, p. 253-277.
- DeNisi, A.S. et Sonesh, S. 2011. « The appraisal and management of performance at work ». In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. APA Handbooks in Psychology. Washington: Éditions Zedeck Sheldon, p. 255-279.
- Dickinson, T.L. 1993. « Attitudes about Performance Appraisal ». In *Personal Selection and Assessment – Individual and Organizational Perspectives*. New Jersey: Editions: Hillsdale, p.141-161
- Dipboye, R. L. et DePontbriand, R. 1981. « Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, no.2, p. 248-25.
- Dobbins, G.H., Cardy, R.L. et Platz-Vieno S.J. 1990. « A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics ». *Journal of Management*, vol. 6, no. 3, p. 619-632.
- Dulebohn, J.H. et Ferris, G.R. 1999. « The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 288-303.
- Eliker, J.D., Levy, P.E. et Hall, R.J. 2006. « The role of leader-member exchange in the performance appraisal process ». *Journal of Management*, vol.32, no. 4, p. 531-551.
- Ellickson M.C. et Logsdon 2002. « Determinants of job satisfaction of Municipal Government Employees ». *Public Personnel Management*, vol. 31, no. 3, p. 343-358.

- Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. 2001. « Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal account ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, no. 2, p. 205-222.
- Farr, J.L. et Jacobs, R. 2006. « Trust Us: New Perspectives on Performance Appraisal ». In, *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*, sous la dir. de W. Bennett, D. Woehr, & C. Lance, NJ, Éditions: Lawrence Erlbaum Associates. p. 321-337
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. 2010. « Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no. 1, p. 207-235.
- Ferris, G.R., Munyon, T.M., Basik, K. et Buckley, M.R. 2008. « The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components ». *Human Resource Management Review* vol. 18, p. 146-163.
- Folger, R. et Konovsky, M.A. 1989. « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions ». *Academy of Management Journal*, vol.32, no 1, p. 115-130.
- Fortin, M.F. 2010. Collaboration: Johanne Gagnon. *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*, 2e édition. Montréal, Éditions: Chenelière éducation 631 p.
- Giles. W.F. et Mossholder, K.W. 1990 « Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal ». *Journal or Applied Psychology*, vol. 75, no. 4, p. 371-377.
- Graen, G. B., Novak, M. A. et Sommerkamp, P. 1982. « The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 30, p. 109-131.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M.1995 « Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective ». *Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 2p. 219-247.
- Greller, M. 1978. « The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview ». *Academy of Management Journal*, vol. 21, no.4, p. 646-658.

- Harris, M.M. 1994. « Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Context ». *Journal of Management*, vol. 20, no. 4, p. 737-756.
- Hayes, A. F. 2009. « Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium ». *Communication Monographs*, vol 76, no. 4, p. 408-420.
- Huselid, M.A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol 38. no. 3, p. 635-672.
- Daniel R. Ilgen, D.R., Barnes-Farrell, J.L. et David B. McKellin, D.B. 1980 « Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisals in Use? » *Organizational Behavior and Human Decision Processes* vol. 54, p. 321-368.
- Ilgen, D. R., Petersen, R. B., Martin, B. A. et Boesch, D. A. 1981. « Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28,p. 311-330.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D. et Taylor, M.S. 1979 « Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no. 4, p. 349-37.
- Jawahar, I M. 2006a. « Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback ». *Journal of Labor Research*, vol. 27, no.2, p. 213-236.
- Jawahar, I M. 2006b. « An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback ». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 13, no. 2, p.14-28.
- Jawahar, I M. 2007. « The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions ». *Journal of Labor Research*, vol 28, no. 4, p.735-754.
- 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*, vol. 35, no. 4, p. 494-526.
- Judge, T.A. et Ferris, G.R. 1993 « Social context of performance evaluation decisions ». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no.1, p. 80-105.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. et Baer, J. C. 2012. « How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms ». *Academy of Management Journal*, vol 55, no. 6, p. 1264-1294
- Keaveny, T. J., Inderrieden, E. J. et Allen, R. E. 1987. « An integrated perspective of appraisal interviews ». *Psychological Reports*, vol. 61, p. 639-646.
- Keeping, M.L. et and Levy, P.E. « Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 5, p.708-723.
- 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*, vol 119, no. 2, p.254-284.
- 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*, vol 89, no. 6, p. 1057-1069.
- Korsgaard, M. et Roberson, L. 1995. « Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions ». *Journal of Management*, vol. 21, no.4, p. 657 – 669.
- Kuvaas, B. 2006. « Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation ». *International Journal of Human Resource Management*, p.504–522
- Kuvaas, B. 2011. « The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback ». *Journal of Managerial Psychology*, vol, 26, no. 2, p. 123-137.
- 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*. New York, Edition Routledge/Taylor et Francis group.
- Landy, F. J., Barnes, Janet, L. et Murphy, K.R. 1978. « Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation ». *Journal of Applied Psychology*, vol 63, no. 6, p. 751-754.
- Frank J. Landy, F.L. et Farr, J.L. 1980. « Performance Rating » *Psychological Bulletin*, vol. 87, no. 1, p.72-107.

- Latham, G.P. et Wexley, K.N. 1977. « Behavioral observation scales for performance appraisal purposes ». *Personnel Psychology*, vol. 30, p.255-268.
- Leventhal, G. S. 1980. « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship ». In *Social exchange: Advances in theory and research*, sous la dir. de K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, New York: Plenum, p. 27-55.
- Levy, P.E. et Jane R. Williams, J.R. 2004. « The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future ». *Journal of Management*, vol. 30, no.6, p. 881-905.
- Liden, R. C., Sparrow, R. T. et Wayne, S. J. 1997. « Leader-member exchange theory: The past and potential for the future ». *Personnel and Human Resources Management*, vol. 15, p. 47-119.
- Liden, R.C. et John M. Maslyn, M. J" 1998. « Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development ». *Journal of Management*, vol. 4, no. 1, p. 41-72.
- London, M. et Smither, J, W. 2002. « Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process ». *Human Resource Management Review*, vol. 12, p.81-100.
- Longenecker, C.O. et Nykodym, N.1996. « Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study ». *Public Personnel Management*, vol. 25, no.2, p. 151-164.
- Morin, D., St-Onge, S., Cossette, M., Cormier, M. et Foucher, R. 2012. « Évaluer les compétences à l'origine du rendement de citoyenneté ». (pp. 223-249). In *Gérer les compétences : Principes, pratiques, instruments*, sous la dir. de R. Foucher. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Morin, D., St-Onge, S., Foucher, R., Cormier, M. et Cossette, M. 2011. « Évaluer les compétences à l'origine du rendement de citoyenneté », Chapitre 11B, p. 223-249, In *Gérer les talents et les compétences: Principes, pratiques, instruments, Tome 2* (2011) sous la direction de R. Foucher. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Mount, M.K. 1983. « Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system ». *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 99-110.

- Mount, M.K. 1984 « Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion ». *Journal of Occupational behaviour*, vol.5, p. 271-279.
- Murphy, K.R. 2008a. « Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance ». *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol 1, no.2, p. 148-160.
- Murphy, K.R. 2008b. « Perspectives on the relationship between job performance and ratings of job performance ». *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol 1, no. 2, p. 197-205.
- Murphy, K. R. et Cleveland, J.N. 1995. *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Édition Sage.
- Murphy, K.R., Deckert, P. J., Geisinger, K.F. , Bracken, B.A., Carlson, J. F., Hansen, J. C., Kuncel, N.R., Reise, S.P. et Rodriguez, M.C.2013. « Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology ». *In Performance appraisal, APA handbook of testing and assessment in psychology*, Vol. 1. Washington: American Psychological Association, p. 611-627.
- Murphy, K. R., Myers, B. et Wolach, A. 2009. *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. New York: Édition Routledge.
- Nathan, B.D., Allan M. Mohrman, .M. et Milliman, J. 1991. « Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study ». *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 352-69.
- 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*, vol 65, no.3, p. 351-365
- O'Reilly, C.A. III. et Anderson, J.C. 1980. « Trust and the Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction. ». *Human Communication Research*, vol. 6, no 4, p. 290-298.
- Paquet, S. L. 2000. « Does Acceptance of Peer Feedback Predict Employee Performance and Intrinsic Motivation in a Multi-Source Performance Appraisal Program? ». *A thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science*. The University of Calgary.

- Pichler, S. 2012. « The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis ». *Human Resource Management*, vol 51, no. 5, p.709-732
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. et Dunham, R. B. 1989. « Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation ». *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 622-648.
- Smith, P.C. et Kendall, L.M. 1963. «Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 47, no.2, p. 149-155.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. et d'Amico, M. 2001. « Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction ». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 2, p. 127-146.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie. S.B., Lee, J.Y. et Podsakoff, N.P. 2003. « Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 5, p. 879-903.
- Riketta, M. 2008, « The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 2, p. 472-481.
- Roberts, G.E. et Reed, T. 1996. « Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory Style ». *Review of Public Personnel Administration*, p. 29-60.
- Rogelberg, S.G. 2002. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Blackwell handbooks of research methods in psychology. Malden: Éditions Blackwell Publishing, 520 p.
- Rosen, C.C., Levy, P.E. et Hall, R.J. 2006. « Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitude and job performance ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, p. 2111-220.
- Royer I. et Zarlowski P. 1999. « Le design de la recherche », *In La collecte des données et la gestion de leurs sources. Méthodes de recherches en management*, sous la dir. de Thiéart R.A. et coll., Édition : Dunod, p. 139-168 et p.192-227.
- Russell, J.S. et Goode, D.L. 1988. « An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, p. 63-7.

- Sabeen, Z. et Mehbob, A.A.A. 2008. « Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal and Its Impact on Overall Job Satisfaction ». *The Business Review, Cambridge*, vol. 10, no. 2, p. 185-192.
- Smith, D. 1986. « Training Programs for Performance Appraisal: A Review ». *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 1, p. 22-40.
- Smither, J. W. 2012. « Performance management. » *In The Oxford handbook of organizational psychology*, sous la dir. de Kozlowski, S.W. J. Vol. 1. Oxford library of psychology, p. 285-329. New York: Édition Oxford University Press
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. et Macey, W .H. 2011. « Perspectives on organizational climate and culture. ». *American Psychological Association Handbooks in Psychology. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, In Building and Developing the Organization, Washington, Édition: Sheldon Zedeck, p. 373-414.
- Steelman, L.A., Levy, P. E. et Snell, A.F. 2004. « The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 64, no. 1, p. 165-184.
- Stone, D. L., Gueutal, H.G. et McIntosh, B. 1984. « The Effects of Feedback Sequence and Expertise of the Rater on Perceived Feedback Accuracy ». *Personnel Psychology*, vol. 37, no. 3, p. 487-506.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. et Carroll, S.J. 1995. « Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 495-523
- Tharenou, P. 1995. « The impact of a developmental performance appraisal program on employee perceptions in an Australian federal agency ». *Group & Organization Management*, vol 20, no. 3, p. 245-271.
- Thurston P.W. Jr, et McNall, L. 2010. « Justice perceptions of performance appraisal practices ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no.3, p. 201 – 228.
- VandeWalle, D. 1997. « Development and validation of a work domain goal orientation instrument ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 57, no. 6, p. 995-1015.

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*, vol. 33, no. 4, p. 570-590.

Zhao, X., Lynch Jr., John, G. et Chen, Q. 2010. « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis ». *Journal of Consumer Research*, vol. 37, no.2, p. 197-206.