

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**L'EFFET MÉDIATEUR DE L'ESTIME DE SOI PROFESSIONNELLE DANS LE
CADRE DE LA RELATION ENTRE L'ENVIRONNEMENT DE RÉTROACTION ET
LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION**

**PAR
VALÉRIE ST-LAURENT**

AVRIL 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

La réussite de ce mémoire est le résultat d'un travail intellectuel de longue durée. Durant cette période de ma vie, les gens qui m'entourent ont été très importants; j'aimerais prendre le temps de les remercier et de leur exprimer ma reconnaissance. Dans un premier temps, je voudrais remercier mes parents, Nicole et Richard, pour le soutien qu'ils m'ont offert tout au long de mes études. Leur générosité m'a permis de me concentrer pleinement sur mes études et éliminer le stress que peuvent causer les aspects financiers de la vie. Je les remercie également pour leur soutien moral et leurs encouragements. Je voudrais remercier Martine, ma sœur, pour son écoute; elle m'a toujours écoutée attentivement pendant les moments plus difficiles de ma vie. Elle a également su me faire rire au moment opportun. Je tiens aussi à remercier Sébastien, qui m'a offert mon premier emploi dans le domaine des ressources humaines, pour sa flexibilité, sa générosité et son ouverture d'esprit. Grâce à sa confiance, j'ai pu acquérir de l'expérience de travail tout en complétant ma maîtrise.

Ce projet de maîtrise en ressources humaines n'aurait pas été possible sans l'accompagnement de mon directeur, Denis Morin. Dès notre première rencontre, il m'a fait comprendre que l'aspect le plus important de ce travail était la volonté et la motivation. Il a su me guider, m'encourager et me motiver tout au long de cette aventure. Son sens critique et ses commentaires enrichissants m'ont permis de repousser mes limites et de m'améliorer de façon considérable.

Enfin, j'aimerais remercier les membres du comité d'évaluation, Lucie Morin et Placide Poba-Nzaou : un énorme merci pour votre temps et intérêt dans l'évaluation de mon mémoire.

Tous ces gens ont contribué, à leur façon, à mon cheminement, et je leur dis
MERCI.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE	9
1.1 La gestion du rendement	9
1.2 L'orientation de rétroaction (<i>feedback orientation - individual level construct</i>) ..	12
1.3 La culture de rétroaction (<i>Feedback culture - organization level construct</i>)	14
1.4 L'environnement de rétroaction (<i>feedback environment</i>).....	16
1.4.1 Dimension 1 : La crédibilité de la source (<i>source credibility</i>).....	18
1.4.2 Dimension 2 : La qualité de la rétroaction (<i>feedback quality</i>)	19
1.4.3 Dimension 3 : La transmission de la rétroaction (<i>feedback delivery</i>)	19
1.4.4 Dimension 4 : La rétroaction favorable (<i>favorable feedback</i>)	20
1.4.5 Dimension 5 : La rétroaction défavorable (<i>unfavorable feedback</i>)	20
1.4.6 Dimension 6 : La disponibilité de la source (<i>source availability</i>)	21
1.4.7 Dimension 7 : La sollicitation de la rétroaction (<i>promotes feedback seeking</i>)	21
1.5 Les incidences d'un environnement de rétroaction	24
1.6 Les concepts similaires à l'estime de soi.....	27
1.6.1 L'estime de soi globale.....	27
1.6.2 Lieu de contrôle (<i>locus of control</i>)	29
1.6.3 Le sentiment d'efficacité personnelle (<i>self-efficacy</i>)	30

1.6.4 L'estime de soi professionnelle (<i>organization-based self-esteem</i> [OBSE]).....	32
1.7 Une caractéristique importante : le contexte organisationnel	33
1.7.1 La structure de l'organisation	34
1.7.2 Les messages transmis par les individus significatifs de l'environnement social ..	35
1.7.3 Le sentiment de l'individu par rapport à sa perception d'efficacité et de compétences.....	36
1.8 Les cinq facteurs prédictifs de l'estime de soi professionnelle.....	36
1.8.1 Le soutien et le respect du superviseur	37
1.8.2 La structure de l'organisation et la nature du travail	37
1.8.3 La qualité des ressources	38
1.8.4 Le soutien des collègues de travail	38
1.9 Les mécanismes d'autorégulation.....	41
1.9.1 La théorie de l'autocohérence (<i>self-consistency</i>)	41
1.9.2 La théorie de l'autoamélioration (<i>self-enhancement</i>)	42
1.9.3 La théorie des comportements réactifs (<i>behavioral plasticity</i>)	42
1.9.4 La théorie de la l'autoprotection (<i>self-protection</i>)	43
1.10 Les répercussions de l'estime de soi professionnelle	44
1.10.1 Le taux de roulement.....	44
1.10.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle	46
1.10.3 La dépression et les manifestations physiques.....	46
1.11 La satisfaction au travail	47
1.12 Les principaux éléments révélateurs de la satisfaction au travail	49
CHAPITRE II	
MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	55

2.1	Modèle d'analyse	55	
2.2	Définition des variables	56	
2.2.1	Variable indépendante.....	56	
2.2.2	Variable médiatrice.....	57	
2.2.3	Variable dépendante.....	58	
CHAPITRE III			
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....			61
3.1	Devis de recherche	61	
3.2	Échantillon et méthode de collecte de données	62	
3.3	Description des instruments de mesure	63	
3.3.1	L'environnement de rétroaction (culture de rétroaction).....	64	
3.3.2	L'estime de soi professionnelle.....	67	
3.3.3	La satisfaction au travail.....	68	
3.4	Technique d'analyse de données.....	69	
CHAPITRE IV			
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....			88
4.1	Matrice des corrélations	88	
4.2	Modèles de médiation.....	90	
CHAPITRE V			
DISCUSSION DES RÉSULTATS			98
CONCLUSION.....			105
ANNEXE A			
RECHERCHE SUR LA PERCEPTION D'ÉQUITÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (Questionnaire)			111
BIBLIOGRAPHIE.....			127

LISTE DES FIGURES

Figure 1.2 : Les pratiques organisationnelles qui permettent de développer une culture positive de rétroaction.	15
Figure 1.3 : Le modèle de l'environnement de rétroaction opérationnalisé par la <i>Feedback Environment Scale (FES)</i>	17
Figure 1.4 : Le modèle d' <i>Affective Events Theory (AET) : Macro Structure</i>	25
Figure 1.5 : L'indice de potentiel de motivation (<i>Motivating Potential Score [MPS]</i>)	49
Figure 1.6 : Le modèle des caractéristiques des emplois	50
Figure 1.7 : Le core self-evaluations	52
Figure 2.1 : Modèle conceptuel proposé	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure « Culture de rétroaction »	71
Tableau 3.2 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure « Environnement de rétroaction ».....	74
Tableau 3.3 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure	78
« Satisfaction au travail » (Rotation oblimin) (n = 167)	78
Tableau 3.4 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure	78
« Estime de soi professionnelle » (Rotation oblimin) (n = 167).....	78
Tableau 3.5 : Statistiques descriptives « Culture de rétroaction »	81
Tableau 3.6 : Statistiques descriptives « Environnement de rétroaction ».....	82
Tableau 3.7 : Statistiques descriptives « Environnement riche de rétroaction »	85
Tableau 3.8 : Statistiques descriptives sur la nature de la variable de contrôle (n = 167)	87
Tableau 3.9 : Statistiques descriptives sur la période de la dernière évaluation (n = 167).....	87
Tableau 3.10 : Statistiques descriptives « Estime de soi professionnelle »	88
Tableau 3.11 : Statistiques descriptives « Satisfaction au travail »	88
Tableau 4.1 : Matrice des corrélations entre les variables de l'étude	88
Tableau 4.2 : Modèles de médiation	90

RÉSUMÉ

La rétroaction fait partie intégrante du processus de gestion du rendement, processus hautement important pour une organisation. Quelques chercheurs se sont intéressés à la présence de la rétroaction en entreprise. Leurs diverses recherches ont mené à l'élaboration de différents concepts tels que l'orientation de rétroaction (London et Smither, 2002), la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et l'environnement de rétroaction (Steelman et *al.*, 2004). Cependant, peu d'études ont démontré l'incidence réelle de ces concepts sur les attitudes ou sur les résultats au travail. Par conséquent, cette présente étude vise à explorer les retombées de l'environnement et de la culture de rétroaction sur l'estime de soi professionnelle ainsi que sur la satisfaction au travail. De façon plus précise, l'objectif de cette recherche est d'observer l'effet médiateur qu'a l'estime de soi professionnelle dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et la satisfaction au travail.

Les résultats empiriques appuient le modèle de médiation. La culture de rétroaction (l'environnement de rétroaction) contribue à accroître l'estime de soi professionnelle et, par ricochet, la satisfaction au travail. Sur le plan théorique, un environnement favorable de rétroaction (culture de rétroaction) permet potentiellement d'accroître l'efficacité de la gestion du rendement. Le concept d'environnement de rétroaction ouvre la voie à une nouvelle trajectoire de recherche en matière de gestion du rendement et de la rétroaction. En effet, un environnement de rétroaction permet de réduire significativement les causes de l'insatisfaction en matière de gestion de rendement. Sur un plan pratique, le concept d'environnement de rétroaction favorise la modification des attitudes au travail. La discussion permet de générer une diversité de recherches supplémentaires sur le concept d'environnement de rétroaction.

Mots clés : gestion du rendement, estime de soi professionnelle, environnement de rétroaction, satisfaction au travail.

INTRODUCTION

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'individu est considéré comme l'élément central d'une organisation. D'ailleurs, le capital humain est un atout très important pour une entreprise puisqu'il regroupe diverses caractéristiques telles que les multiples compétences, les connaissances, le savoir, l'expérience de travail, les attitudes et les comportements au travail. En tant que gestionnaire, il est primordial de se préoccuper de la gestion de la performance de ses membres ainsi que du développement professionnel de sa main-d'œuvre puisqu'elle influence directement le succès de l'entreprise.

La gestion du rendement constitue une préoccupation des plus importantes pour une organisation. Elle se définit comme un processus complet d'amélioration de la performance humaine en matière de travail ce qui exige un engagement beaucoup plus important qu'une simple rencontre annuelle d'évaluation de rendement. Plus précisément, la gestion du rendement est un processus d'identification, de mesure et de développement de la performance qui relie la performance et les objectifs individuels à ceux de l'organisation (Aguinis, 2009). La gestion du rendement permet aux gestionnaires ainsi qu'aux employés d'être en étroite collaboration dans le but de planifier, de contrôler et de réviser les mandats au travail. Cette collaboration permet également de souligner la contribution de l'employé au sein de l'entreprise. La gestion du rendement est considérée comme un processus continu qui a comme objectif d'évaluer les progrès et d'offrir, de façon permanente, un accompagnement et une rétroaction dans l'unique but d'une atteinte des objectifs professionnels. Plusieurs éléments doivent être présents afin de mettre en place un système de gestion du rendement efficace. Pour ce faire, on doit y retrouver une rétroaction positive permettant de souligner un travail bien exécuté ainsi qu'une rétroaction constructive lorsqu'une amélioration est nécessaire; toujours dans l'optique d'une constante évolution professionnelle et personnelle. Le système doit également

prévoir des opportunités de formation et de développement ainsi que favoriser une bonne communication entre les gestionnaires et les employés tout en respectant l'orientation stratégique et la culture de l'organisation.

Dans une telle optique, un des rôles essentiels lors d'un processus de gestion du rendement est conféré au superviseur immédiat. Il adopte le rôle de facilitateur puisqu'il a la responsabilité d'offrir aux salariés des conseils et de souligner leurs succès. Le superviseur doit donc s'appuyer sur des observations rigoureuses afin de fournir une rétroaction de façon constante et constructive tant sur le plan formel qu'informel. Le succès d'une telle collaboration est possible grâce à la qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé. La valeur de cette relation repose en partie sur les habiletés de communicateur et de motivateur du gestionnaire.

On remarque que la relation décrite ci-haut s'apparente à la notion de perception du soutien offert par le superviseur, concept qu'on définit comme étant un sentiment positif ou négatif qu'éprouve l'employé en fonction de l'appui que lui offre son superviseur concernant ses contributions dans l'organisation (Rhoades et Eisenberger., 2002). La perception de soutien du superviseur est un concept également comparable à celui du soutien organisationnel perçu puisque son fondement repose également sur l'échange social. La perception de soutien organisationnel se définit comme étant la perception de l'individu relativement à la valorisation que l'organisation fait de sa contribution et de son bien-être (Eisenberger et al., 1986). Lorsque les membres de l'entreprise perçoivent du soutien provenant de l'organisation, ils feront, à ce moment, preuve de réciprocité en collaborant davantage à l'atteinte des objectifs organisationnels (Eisenberger et al., 2001).

En résumé, au-delà de l'entrevue d'évaluation formelle qui oriente la nature de la rétroaction, on peut affirmer que la transmission de la rétroaction informelle, dans le cadre de la relation entre le superviseur et l'employé, vise à valoriser, appuyer et reconnaître la contribution de chaque employé. Cette rétroaction formelle et informelle se greffe à la notion d'un environnement de rétroaction. L'environnement

de rétroaction représente une variable contextuelle importante du processus de gestion du rendement. Tout comme la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du superviseur, la gestion du rendement incluant un environnement positif de rétroaction se préoccupe du bien-être des employés et valorise leurs contributions à l'organisation.

En 2002, London et Smither ont proposé un concept très similaire à l'environnement de rétroaction soit « la culture de rétroaction » qui permet d'encourager et d'accroître la motivation et la satisfaction des employés. Steelman et ses collègues (2004) définissent l'environnement de rétroaction comme étant l'ensemble des aspects contextuels de la rétroaction informelle qui se manifeste dans le cadre de la relation entre le superviseur et le subordonné ainsi que dans la rétroaction informelle provenant des collègues de travail. Cette démarche accompagne le processus formel ou informel d'évaluation de la performance. Ces auteurs ont développé et validé une échelle appelée la *Feedback Environment Scale (FES)* afin de connaître dans quelle mesure une organisation appuie son processus de rétroaction établi. La *FES* consiste à apprécier le processus de rétroaction en provenance de deux sources (collègues de travail ou superviseur) à l'aide de sept dimensions : la crédibilité de la source, la qualité de la rétroaction, la façon dont les commentaires sont transmis, la rétroaction favorable et défavorable, la disponibilité de la source, et la sollicitation de rétroaction par l'employé. Notre recherche permettra de bien comprendre les retombées d'un environnement de rétroaction (et culture de rétroaction), sur l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Par ailleurs, l'investigation empirique permet de vérifier la viabilité d'un modèle de médiation selon la séquence suivante : environnement de rétroaction (culture de rétroaction), estime de soi professionnelle et satisfaction au travail.

À ce jour, les études qui ont porté sur l'environnement de rétroaction (et la culture de rétroaction) sont très embryonnaires, c'est la raison pour laquelle il semble pertinent d'explorer davantage ce thème de recherche. Il est intéressant de s'attarder à

l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les dispositions personnelles, les états affectifs, les attitudes et les comportements des employés.

Les auteurs Weiss et Cropanzano (1996) se sont intéressés davantage au contexte organisationnel en observant l'existence et la fluctuation des différentes réactions émotionnelles des employés pouvant être générées par des situations émises dans un environnement de travail. Cette étude a permis de développer le modèle de *Affective Events Theory (AET)*. Ils ont conclu que la rétroaction s'avère un événement affectif influençant les dispositions personnelles et les réactions affectives (l'estime de soi)¹ des individus. Le degré de l'estime de soi produit des conséquences sur la trajectoire des attitudes et des comportements au travail (Ilies et al., 2007). La documentation scientifique révèle que le niveau d'estime de soi de l'individu joue un rôle important dans sa réaction affective à l'égard d'une rétroaction positive ou négative. L'interprétation de cette rétroaction sera différente d'un individu à l'autre, selon la nature de l'estime de soi.

Lorsque l'on cherche à mieux comprendre l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les multiples attitudes et comportements des individus, il est important d'explorer le rôle d'une caractéristique et d'une disposition personnelle telle que l'estime de soi. L'estime de soi se développe à travers les expériences que l'individu connaîtra tout au long de sa vie. Elle peut varier en fonction des contextes et des événements (Korman 1970, 1976). L'appréciation que l'individu fait de lui-même viendra influencer sa façon de réagir à la rétroaction. Autrement dit, la réaction affective d'un individu face à une rétroaction, tant négative que positive, sera influencée par son niveau personnel d'estime. L'estime de soi peut diminuer avec la critique négative ou la rétroaction négative. À l'opposé, l'estime de soi peut augmenter avec le soutien du superviseur et une rétroaction valorisante.

¹ L'estime de soi représente la composante évaluative et affective du concept de soi. Elle est l'expression d'une approbation ou d'une désapprobation portée sur soi-même (se croire valable). L'estime de soi constitue un jugement personnel de mérite qui génère des états affectifs (bon versus mauvais, fierté-joie versus honte-tristesse (Simpson et Boyle, 1975).

La documentation propose deux approches théoriques sur le rôle de l'estime de soi au moment de la manifestation de la réaction affective de l'individu à l'égard de la rétroaction : la théorie de l'autocohérence (*self-consistency*) et la théorie de l'autoamélioration (*self-enhancement*). La théorie de l'autocohérence stipule que la réaction de l'individu à l'égard de la rétroaction sera plus favorable si celle-ci est cohérente avec son image personnelle (Moreland et Sweeney, 1984). À l'opposé, la théorie de l'autoamélioration démontre qu'un individu ayant une faible estime de lui-même aura une légère préférence pour une rétroaction négative comparativement à un individu ayant une estime de soi élevée. Ce postulat repose sur le principe que l'individu possédant une faible estime de soi ressentirait davantage le besoin de s'améliorer (Ilies et al., 2007).

Il est approprié de distinguer deux formes d'estime de soi. En premier lieu, l'estime de soi globale s'appuie sur une auto-évaluation de sa valeur personnelle (Rosenberg et al., 1995). L'estime de soi globale est, toujours selon Rosenberg et ses collègues (1995), directement associée au bien-être psychologique. En effet, il a été démontré qu'une forte estime de soi diminue significativement les risques de dépression chez l'individu (Rosenberg et al., 1995). À la lumière des retombées potentielles de l'estime de soi sur les attitudes et les comportements humains (Ilies et al., 2007), il est approprié d'opter pour une seconde forme d'estime de soi dans notre investigation empirique « l'estime de soi professionnelle (ESP) » (*Organization-based self-esteem [OBSE]*). L'estime de soi professionnelle permet de déterminer dans quelle mesure un employé se croit capable (compétent), valable et important dans l'organisation. L'estime de soi professionnelle réfère au jugement qualitatif et au sentiment de l'employé relativement à son importance individuelle pour l'organisation. La nature des compétences de l'employé ainsi que sa présence sont ainsi reconnues et valorisées par l'organisation. Cette configuration de caractéristiques représente donc l'estime de soi professionnelle.

L'estime de soi professionnelle d'un employé se manifeste en fonction du contexte social et organisationnel, c'est-à-dire la structure de l'organisation à laquelle l'employé est exposé, les messages transmis par le superviseur dans l'environnement social et le sentiment de reconnaissance organisationnelle de sa contribution (efficacité professionnelle de l'employé) et son sentiment d'efficacité ou de maîtrise des compétences (Pierce et Gardner, 2004).

La structure organisationnelle oriente la nature des caractéristiques de l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction). Les messages transmis aux subordonnées (rétroactions formelles et informelles) façonnent l'estime professionnelle de l'employé. L'opinion, le jugement et la rétroaction du superviseur constituent des caractéristiques importantes qui orientent l'estime de soi professionnelle. Malgré ce postulat théorique, aucune étude ne s'est penchée sur le lien entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et l'ESP. Notre investigation empirique tentera de combler ce besoin de recherche.

Toutefois, plusieurs recherches se sont intéressées aux retombées de l'ESP sur une multitude d'attitudes et de comportements en milieu de travail. Par exemple, des études ont exploré l'incidence de l'estime de soi professionnelle sur la capacité d'adaptation de l'individu par rapport aux changements organisationnels. Selon l'étude de Staehle-Moody (1998), les individus ayant une ESP élevée s'adaptent plus facilement aux changements organisationnels (cité dans Pierce et Gardner, 2004). De plus, il existerait un lien négatif entre l'ESP et le roulement volontaire d'une organisation. Les employés possédant une ESP élevée demeurent davantage dans l'entreprise : ils changent d'emploi moins fréquemment qu'un employé possédant une faible ESP (Pierce et Gardner, 2004). Les chercheurs se sont également intéressés aux liens entre les comportements de sollicitation de rétroaction (*feedback seeking behaviors*) et l'ESP. Les employés possédant une faible ESP cherchent davantage de rétroaction (Brockner, 1988). Cette sollicitation de rétroaction est réalisée pour des fins d'amélioration continue ou de développement de la performance. Selon Korman (2001), un employé possédant

une ESP élevée sollicite également de la rétroaction, mais dans le but de maintenir ou d'accroître la performance.

London et Smither (2002) ont recommandé de s'intéresser davantage à l'incidence de l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) sur la satisfaction des employés. Une étude réalisée par Anseel et Lievens (2007) révèle un lien positif entre un environnement positif de rétroaction et la satisfaction au travail. L'environnement de rétroaction s'apparente en partie à une forme de soutien organisationnel qui se manifeste également par le soutien du superviseur. La méta-analyse de Bowling et al. (2010) démontre, quant à elle, des relations positives entre la perception de soutien organisationnel; la perception de soutien du superviseur; la qualité de la relation superviseur/subordonné; l'approche de considération du superviseur (*leader consideration*); l'approche structurante du superviseur (*leader initiating structure*) en matière de clarification et de soutien dans la réalisation des objectifs au travail; et la variable dépendante « ESP ». Un environnement positif de rétroaction (culture de rétroaction) valorise le sentiment de compétence et la contribution distinctive de l'employé. Cette démarche contribue à accroître l'ESP. Une meilleure ESP permet également une amélioration de la performance individuelle et favorise par ricochet des attitudes positives au travail. À notre connaissance, la viabilité du modèle de médiation (environnement de rétroaction [culture de rétroaction] – ESP – satisfaction au travail) n'a pas encore été vérifiée sur le plan empirique. Notre recherche visera donc à explorer la pertinence de ce modèle de médiation.

Une méta-analyse récente démontre également des relations positives entre l'ESP et les attitudes au travail; attitudes telles que la satisfaction au travail, l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'implication au travail (*job involvement*). Les employés possédant une forte ESP développent une satisfaction importante au travail ($p = .57$) (Bowling et al., 2010). Dans le cadre de notre étude empirique, il est donc pertinent d'explorer le lien entre l'ESP et la satisfaction au travail. Il est approprié d'explorer un modèle de médiation au-delà des relations bivariées entre

(1) l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et l'ESP, et (2) l'ESP et la satisfaction au travail. Plus précisément, nous nous intéresserons à la question suivante : quels sont les liens entre l'environnement de rétroaction, l'estime de soi professionnelle (ESP) et la satisfaction au travail?

Sur le plan théorique, notre étude permettra une progression des connaissances scientifiques en démontrant l'importance des retombées d'un environnement de rétroaction sur l'estime de soi et les attitudes au travail des employés. Sur le plan pratique, les gestionnaires posséderont un outil de diagnostic de la qualité de leur environnement de rétroaction. Une telle démarche de diagnostic pourra permettre de réaliser des modifications aux différentes pratiques de rétroaction et de gestion du rendement puisque l'objectif fondamental d'un processus de rétroaction est d'améliorer le rendement, le soutien et la valorisation des employés au moyen d'une gestion efficace de l'ESP.

Pour ce faire, le chapitre I traitera des principaux concepts pertinents à notre investigation empirique. Le second chapitre présentera le cadre théorique et offrira une justification des hypothèses de recherche. Le chapitre III permettra d'apprécier le devis méthodologique ainsi que les qualités psychométriques des différents instruments de mesure. Le chapitre suivant présentera les principaux résultats de notre étude. Le chapitre V se concentrera sur l'interprétation et la discussion des résultats. Plus spécifiquement, dans ce dernier chapitre, nous vérifierons la cohérence de nos résultats avec la documentation scientifique ce qui nous permettra d'exposer les limites ainsi que les voies de recherche. Enfin, la conclusion suggérera les prochaines étapes d'un programme de recherche sur l'environnement de rétroaction.

CHAPITRE I

REVUE DE LA DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE

1.1 La gestion du rendement

La gestion du rendement constitue une préoccupation importante pour une organisation. Elle se définit comme un processus complexe d'identification de mesure et de développement de la performance humaine au quotidien en milieu de travail. Ce processus exige un engagement considérable qui va au-delà d'une simple rencontre formelle d'évaluation de rendement. Explicitement, la gestion du rendement vise à apprécier les progrès en matière de performance, à accompagner et à reconnaître les employés; et à produire une rétroaction constructive dans la réalisation des objectifs professionnels.

Au cours de ce processus de gestion, le superviseur détermine les écarts entre la performance individuelle et les attentes de l'organisation. Il détermine également un plan d'action pour l'amélioration de la performance (Ashford et Cummings, 1983). Généralement, la transmission de la rétroaction exige l'abstraction du jugement personnel du superviseur (objectivité versus subjectivité). Dans une situation de rétroaction constructive et efficace, on présente à l'individu un fait observé en lien soit avec un comportement soit avec des résultats concrets en tenant compte des circonstances de la situation. Le rôle du superviseur offrant la rétroaction est donc de faire des observations et de les rapporter à l'employé en délaissant le jugement et la critique négative de nature brutale susceptibles de nuire à l'estime de soi, à la motivation, au rendement, à l'engagement et à la satisfaction au travail.

L'employé désire une rétroaction pertinente et de qualité afin de modifier ses comportements ou ses résultats au travail, et, par ricochet, améliorer sa performance. En effet, la rétroaction permet à l'employé de se développer, d'atteindre ses objectifs au travail et d'être témoin de sa progression professionnelle (London et Smither, 1999). La rétroaction lui permet également de réduire l'incertitude associée à la manière dont une tâche doit s'accomplir (Ashford et Cummings, 1983). La réduction de l'incertitude entraîne une hausse de la motivation ainsi qu'un développement de nouvelles stratégies efficaces de travail. Une rétroaction rigoureuse fournit de l'information précieuse afin de corriger des méthodes inefficaces de travail (Ilgen et al., 1979). Il est pertinent de mentionner que la rétroaction permet de fournir de l'information non seulement sur le rendement, mais également sur le processus de régulation et sur les comportements qui produisent l'efficacité au travail (Davis, 2009). Une rétroaction adéquate est donc bénéfique pour l'individu et l'entreprise. En contrepartie, l'absence de rétroaction dans une organisation peut s'avérer néfaste. L'entreprise qui omet d'offrir de la rétroaction peut transmettre le message qu'elle ne valorise pas suffisamment son personnel. Les employés peuvent conclure que l'organisation n'a pas à cœur le succès, la performance et l'amélioration du rendement de son personnel.

Dans le cadre du processus de gestion du rendement, le superviseur doit adopter un rôle de facilitateur. Il devient un levier essentiel à l'amélioration des attitudes et de la performance au travail puisqu'il est souvent la principale source offrant de la rétroaction à ses subordonnés et à son équipe. Les employés accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation superviseur/subordonné. Un encadrement positif de rétroaction s'appuie sur la qualité de la relation entre le supérieur immédiat et l'employé. Cette relation efficace entre le superviseur et le subordonné s'apparente en partie à la notion de perception de soutien du superviseur qui est définie comme étant un sentiment positif ou négatif qu'éprouve l'employé à l'égard de l'appui que lui offre son superviseur concernant ses contributions dans l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'employé qui perçoit le soutien de

son superviseur peut conclure que ses comportements et résultats au travail sont notés et récompensés. La notion de perception de soutien du superviseur se greffe au concept de perception de soutien de l'organisation qui est défini comme étant la perception de l'employé concernant la valorisation de l'organisation faite à l'égard de sa contribution et de l'importance qu'elle accorde à son bien-être (Eisenberger et *al.*, 1986).

La perception de soutien organisationnel et la perception du soutien du superviseur constituent des variables prédictives des attitudes et des comportements des employés (Eisenberger et *al.*, 1990). Un fort soutien organisationnel (incluant celui du superviseur) favorise la motivation et l'engagement des employés dans la réalisation des objectifs organisationnels (Eisenberger et *al.*, 2001). Les perceptions de soutien organisationnel et de soutien du superviseur se concrétisent dans un environnement de rétroaction. Elles entraînent une diminution de l'absentéisme et du taux de roulement ainsi qu'une augmentation des comportements de citoyennetés organisationnelles. Un environnement de rétroaction sous la forme d'un soutien organisationnel et d'un soutien du superviseur contribue à générer une forte estime de soi professionnelle et des attitudes positives au travail (Allen et *al.*, 2003). En effet, ces différentes formes de soutien combinées à un environnement positif de rétroaction produisent un processus de réciprocité au moyen de la production d'attitudes positives au travail. L'intégration de la variable médiatrice « estime de soi professionnelle » entre la variable indépendante « environnement de rétroaction » et la variable dépendante « satisfaction au travail » permet de clarifier davantage ce processus de réciprocité.

En résumé, il est pertinent de développer un environnement de rétroaction qui se déroule dans un climat de confiance et de soutien afin que les employés perçoivent le soutien de l'organisation et du superviseur. L'environnement de rétroaction représente une variable contextuelle importante du processus de gestion du rendement, de l'amélioration de l'estime de soi professionnelle et du développement

des attitudes positives au travail. La transmission de la rétroaction, dans le cadre de la relation entre le superviseur et l'employé, se rattache à la notion d'environnement de rétroaction. Plusieurs concepts sont associés à l'environnement de rétroaction dans la littérature. Notre recension de la documentation permet de clarifier les similitudes et les distinctions entre l'orientation de rétroaction, la culture de rétroaction et l'environnement de rétroaction.

1.2 L'orientation de rétroaction (*feedback orientation - individual level construct*)

London et Smither (2002) se sont intéressés à la façon dont les caractéristiques individuelles et organisationnelles peuvent avoir une incidence sur la trajectoire de la rétroaction. Ils ont élaboré le concept de l'orientation de rétroaction (*feedback orientation*) présenté à la figure 1.1. Il s'agit d'un construit qui se concentre spécifiquement sur l'individu. Plus particulièrement, il est défini comme un construit multidimensionnel qui vise à déterminer la réceptivité de l'individu face à la rétroaction (London et Smither, 2002).

La figure 1.1 illustre les cinq dimensions suivantes :

- 1) la facilité à solliciter de la rétroaction (*propensity to seek feedback*);
- 2) la facilité à bien comprendre, à s'approprier de la rétroaction et à assimiler les commentaires reçus (*propensity to process feedback mindfully*);
- 3) la sensibilité de l'image de soi dans le regard des autres (*sensitivity to others' view of oneself*);
- 4) la croyance qu'une rétroaction est utile, pertinente et de qualité (*belief in the value of feedback*);

- 5) le sentiment de pouvoir agir sur ses comportements et sur ses résultats au travail à la lumière de la rétroaction (*feeling accountable to act on the feedback*).

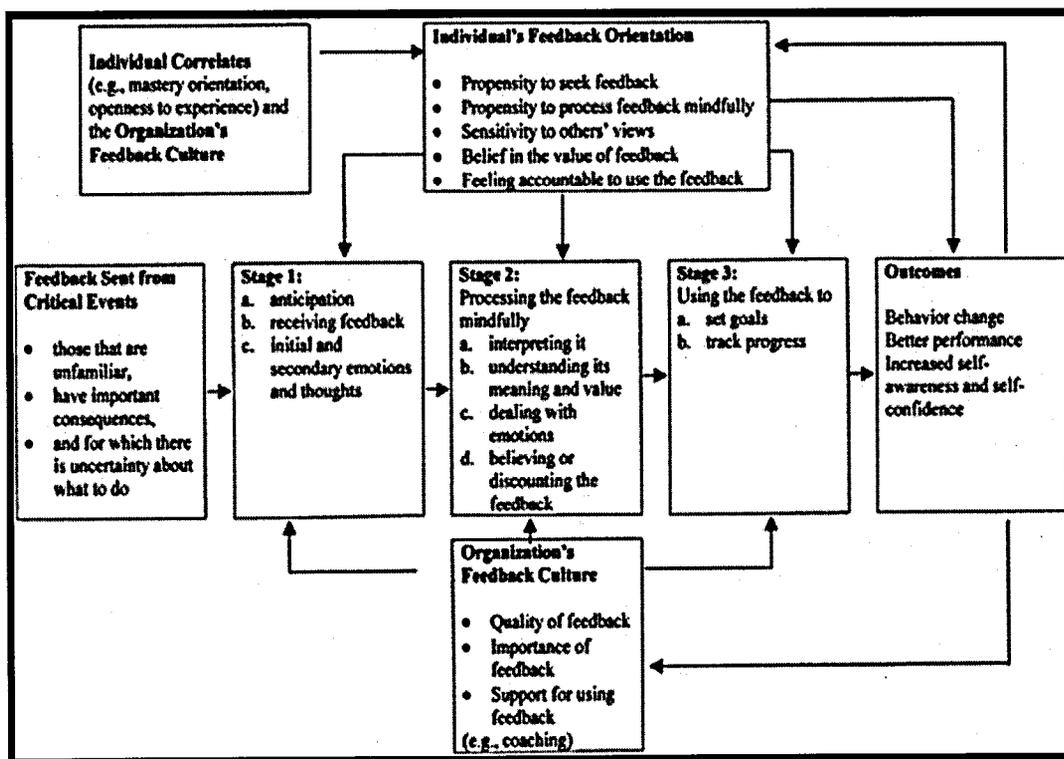


Figure 1.1 : le rôle de l'orientation de rétroaction, de la culture de rétroaction et des événements critiques dans le processus de la gestion du rendement longitudinale.

London et Smither, 2002, p.82

En résumé, un individu qui est orienté vers la rétroaction possède une facilité à solliciter des intervenants qu'il juge aptes à lui offrir de la rétroaction pertinente afin d'accroître sa performance au travail. Il est également prédisposé à comprendre la portée de la rétroaction de manière à modifier ses comportements et ses résultats au travail en fonction des attentes organisationnelles et celles du superviseur.

L'employé est donc dans une approche de développement de sa performance au travail.

Les employés possédant une forte orientation de rétroaction sont davantage en mesure de reconnaître et d'apprécier la valeur de la rétroaction. Ils perçoivent la rétroaction comme un outil ou un levier leur permettant d'avoir une meilleure connaissance de leur efficacité personnelle et de bénéficier d'une opportunité de s'améliorer (London et Smither, 2002). Les individus possédant une forte orientation de rétroaction ont également un besoin d'apprentissage constant et un désir important de développement de compétences (London et Smither, 2002). Cependant, dans une organisation, on retrouve également des individus ayant une orientation axée sur la performance. Ces individus éprouvent régulièrement le besoin de se comparer à autrui, et leur motivation repose essentiellement sur le désir de produire une meilleure performance que leurs collègues (London et Smither, 2002). En somme, l'orientation de rétroaction de l'individu occupe une place très importante, car elle détermine potentiellement les comportements à adopter et les résultats à produire lors du processus de gestion du rendement.

1.3 La culture de rétroaction (*Feedback culture - organization level construct*)

Le modèle de la figure 1.1 inclut également la notion de la culture de rétroaction. London et Smither (2002) définissent la culture de rétroaction comme étant un environnement social caractérisé par la disponibilité d'une rétroaction de qualité. Par ailleurs, l'organisation encourage la sollicitation de rétroaction. Les employés sont encouragés à l'obtenir, à la solliciter et à utiliser la rétroaction formelle et informelle afin d'améliorer leur performance. Une forte culture de rétroaction s'appuie sur des programmes tels que la formation continue et le développement de carrière (London et Smither en 2002). La présence et la diffusion d'une culture de rétroaction reposent notamment sur le soutien de l'organisation et sur un climat d'apprentissage. Il est approprié de mentionner que Kinicki et al. (2004) propose un concept semblable : l'environnement riche en rétroaction (*feedback rich environment*). Ce concept

s'apparente à une culture organisationnelle qui valorise une rétroaction constructive, spécifique, abondante et orientée vers le développement de la performance humaine (Kinicki et *al.*, 2004). La culture de rétroaction se concentre sur le soutien organisationnel lors du processus de transmission et de sollicitation de la rétroaction. En résumé, London et Smither (2002) définissent la culture de rétroaction à partir de trois dimensions, illustrées à la figure 1.2 : la qualité de la rétroaction, l'importance de la rétroaction dans l'organisation et le soutien dans l'usage de la rétroaction.

1. *Enhancing the quality of feedback.*
 - Training for supervisors and others about how to provide useful feedback
 - Creating clear standards concerning valued behaviors that are relevant to organizational goals
 - Providing clear performance measurements
 - Providing reports tying individual performance to bottom-line departmental or organizational (e.g., financial or operational) indexes
 - Providing time to review and clarify feedback results with others, such as one's supervisor
2. *Emphasizing the importance of feedback in the organization.*
 - Expecting top-level managers to serve as role models about how to seek, receive, and use feedback
 - Ensuring that everyone receives feedback (i.e., it's not voluntary) and uses feedback to guide development
 - Encouraging the importance of informal (or 'in the moment') feedback
 - Involving employees in the development of behavior/performance standards
 - Ensuring that performance improvements following feedback are recognized are rewarded
3. *Providing support for using feedback.*
 1. Providing skilled facilitators to help recipients interpret formal (e.g., multisource) feedback, set goals, and track progress.
 2. Training and rewarding supervisors for coaching.
 3. Encouraging feedback recipients to discuss their feedback with raters and other colleagues to help clarify the feedback and reach a shared agreement concerning behavior expectations and changes.
 4. Providing feedback recipients with freedom concerning how they will act on the feedback (giving them a sense of self-control)
 5. Providing opportunities to learn

Figure 1.2 : Les pratiques organisationnelles qui permettent de développer une culture positive de rétroaction.

London et Smither, 2002, p.85

1.4 L'environnement de rétroaction (*feedback environment*)

London et Smither (2002) ont recommandé de s'intéresser davantage à la culture d'une organisation puisque celle-ci permettrait d'encourager et d'appuyer un environnement de rétroaction et ainsi, accroître la motivation, la satisfaction et la performance individuelle des employés. À la lumière de cette recommandation, Steelman et ses collègues en 2004 définissent l'environnement de rétroaction comme étant l'ensemble des caractéristiques contextuelles et sociales qui se manifestent lors de la supervision quotidienne et au moment de la rétroaction des collègues de travail au-delà du processus formel d'évaluation et de gestion du rendement. Il est intéressant de noter que pour certains auteurs l'environnement de rétroaction et la culture de rétroaction ont la même signification (Levy et Williams, 2004). Steelman et ses collègues (2004) ont développé une échelle appelée la *Feedback Environment Scale (FES)*, illustrée à la figure 1.3. Cette démarche permet de réaliser un diagnostic de la nature de l'environnement de rétroaction dans le milieu organisationnel.

Cette échelle a été développée et validée afin d'explorer dans quelle mesure une organisation appuie son processus de rétroaction. Il est pertinent de retracer les sept dimensions du *FES*, car l'environnement de rétroaction diffère d'une organisation à l'autre. Elles sont : (1) la crédibilité de la source; (2) la qualité de la rétroaction; (3) la transmission de la rétroaction; (4) la rétroaction favorable; (5) la rétroaction défavorable; (6) la disponibilité de la source; (7) le soutien à la sollicitation de la rétroaction.

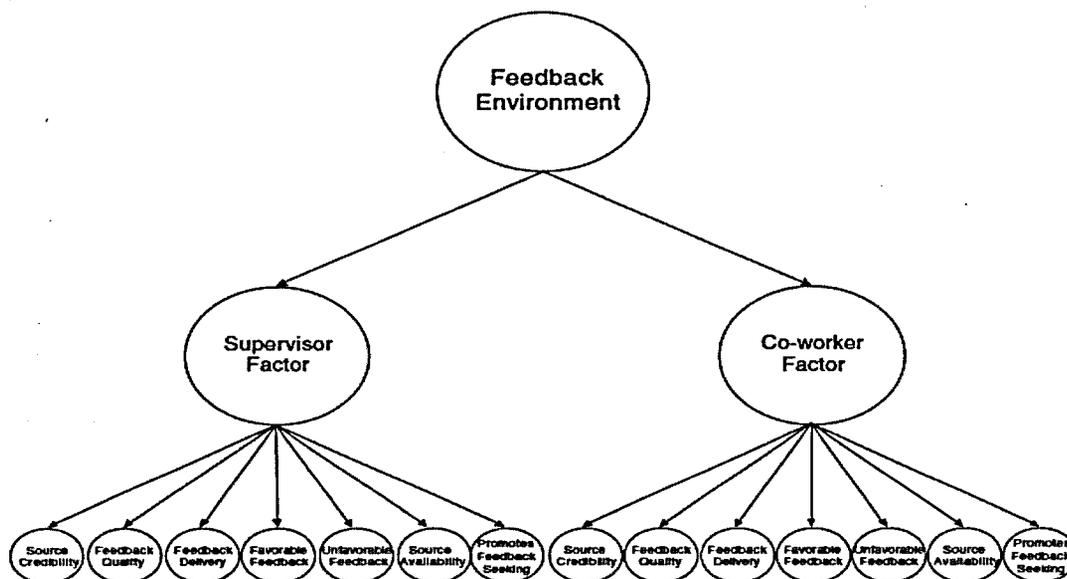


Figure 1.3 : Le modèle de l'environnement de rétroaction opérationnalisé par la *Feedback Environment Scale (FES)*

Steelman et al., 2004, p.168

La rétroaction peut être transmise par différentes sources dans la mesure où elles sont familières avec les multiples tâches, mandats et résultats au travail de l'employé. Le *FES* se concentre sur deux sources de rétroaction : le superviseur et les collègues de travail. Selon Ashford et ses collègues (1989), le superviseur immédiat ainsi que les collègues de travail représentent des sources pertinentes et courantes lors de la transmission de la rétroaction. L'appréciation des collègues de travail à l'égard du rendement de l'employé est généralement équivalente à l'appréciation du superviseur à l'égard du rendement de l'employé. Toutefois, la majorité des systèmes de gestion du rendement dans les milieux organisationnels s'appuie sur le superviseur en tant qu'unique source d'évaluation. Par conséquent, notre intérêt repose sur le rôle du superviseur dans l'application d'un environnement favorable de rétroaction (Steelman et al., 2004). Les prochains paragraphes décrivent les sept dimensions du *FES*.

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

La notion de crédibilité est associée aux caractéristiques individuelles de la source responsable de la transmission de la rétroaction. La crédibilité de la source joue également un rôle essentiel dans le regard de l'employé. Cette variable influence potentiellement les attitudes de l'employé à l'égard de la rétroaction, et les démarches professionnelles pour modifier ses comportements ou ses résultats au travail (Fedor et *al.*, 1989). Les chercheurs soulignent que les employés développent une réaction affective et une attitude plus positive si la rétroaction est transmise par une source qu'ils jugent crédible (Albright et Levy, 1995). L'employé sera plus sensible aux commentaires et à la proposition du plan d'action pour améliorer le rendement au travail lorsque la source est crédible (avec une approche de sollicitude) (Steelman et *al.*, 2004).

La documentation scientifique définit la crédibilité de la source en fonction de deux caractéristiques : l'expertise et la fiabilité (Ilgen, et *al.*, 1979). Le concept d'expertise s'appuie sur la familiarité et la connaissance du superviseur (la source) à l'égard des exigences du poste, des responsabilités des mandats et de l'environnement de travail du salarié. La notion d'expertise fait également appel au niveau de connaissance par rapport à la trajectoire antérieure de la performance de l'employé. Cette démarche est fondamentale afin d'assurer la perception de justice lors du processus d'évaluation du rendement (Ilgen, et *al.*, 1979). Le concept de fiabilité, quant à lui, repose sur la marge de confiance de l'employé à l'égard de son superviseur. Ce sentiment de confiance repose notamment sur la capacité du superviseur à transmettre une rétroaction constructive qui génère une amélioration de la motivation et de la performance au travail (Ilgen et *al.*, 1979). La crédibilité de la source constitue donc une caractéristique essentielle dans l'établissement d'un environnement favorable de rétroaction qui apporte un soutien visible et tangible au succès professionnel de chaque employé.

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

La rétroaction doit être pertinente, spécifique (fondée sur des exemples concrets), constructive et régulière dans le milieu de travail (London, 1997). Une rétroaction de nature générale est peu utile dans l'amélioration de la performance individuelle. La rétroaction doit s'appuyer sur des faits observables plutôt que sur des impressions globales ou sur l'humeur de l'évaluateur (London, 1997).

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

Le contenu de la rétroaction s'apparente à l'ensemble des commentaires transmis à l'employé. Le processus de communication et la façon de transmettre les commentaires déterminent la réceptivité de l'employé à l'égard de la rétroaction (Steelman et al., 2004). La façon de communiquer la rétroaction influence également la réaction affective et la compréhension de l'employé à l'égard de la rétroaction (London, 2003). L'employé sera plus réceptif à la rétroaction lorsqu'elle est transmise de façon respectueuse. Plusieurs auteurs démontrent qu'une approche de sollicitude lors de l'entrevue de l'évaluation influence positivement les attitudes de l'employé à l'égard de la rétroaction (Ilgen et al., 1981). Le superviseur doit être habile lors de la transmission de la rétroaction afin de protéger l'estime de soi de l'employé. De toute façon, une rétroaction fortement négative n'entraîne pas une modification des comportements au travail (Baron, 1990). La rétroaction ne doit pas se concentrer sur les caractéristiques personnelles de l'employé, mais sur des faits observables susceptibles d'encourager la modification des attitudes et des comportements au travail. L'objectif fondamental de la rétroaction n'est pas de blesser ou de diminuer l'employé, mais de fournir l'information pertinente sur un plan d'action en vue d'améliorer le rendement au travail et, par ricochet, la satisfaction au travail. La sensibilité du superviseur à l'égard des conséquences de son processus de rétroaction auprès des employés améliore significativement les attitudes positives des usagers du processus de gestion du rendement à l'égard de l'environnement de rétroaction.

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

La rétroaction favorable s'appuie sur la fréquence d'une rétroaction positive. La rétroaction positive se manifeste notamment par la reconnaissance, et par des compliments des superviseurs ou des collègues de travail (Steelman et al., 2004). La rétroaction est également favorable lorsque l'employé recueille des commentaires positifs sur sa performance au travail. Les commentaires positifs seront communiqués lorsque le superviseur juge que les comportements au travail sont appropriés. Il récompensera régulièrement les employés afin d'encourager leur engagement à l'égard du maintien ou de l'amélioration de leur performance au travail.

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

La rétroaction défavorable est associée à la fréquence de la rétroaction négative (Steelman et al., 2004). La rétroaction défavorable se manifeste sous la forme de critiques négatives, de mécontentements ou de commentaires négatifs concernant la performance au travail. Le superviseur identifie les attitudes et les comportements qui ne sont pas conformes aux attentes organisationnelles. Les superviseurs sont généralement inconfortables lors de la transmission de rétroaction négative puisqu'ils anticipent des conséquences négatives telles que la détérioration de la relation superviseur/subordonné (Larson, 1986). Bernadin et Beatty (1984) recommandent que la rétroaction négative soit précise et qu'elle soit communiquée au moment de l'observation d'un mauvais comportement au travail. La rétroaction négative doit inclure également le plan d'action afin de corriger les mauvais comportements ou les mauvais résultats au travail. Elle doit encourager l'employé à faire appel à ses ressources personnelles et professionnelles afin d'atteindre la performance souhaitée par l'organisation. Un processus efficace de rétroaction s'avère un excellent outil d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés.

Toutefois, une mauvaise application du processus de rétroaction produit des conséquences négatives pour l'employé telles qu'une diminution significative du rendement au travail et de l'estime de soi. Il se développe alors un sentiment de méfiance à l'égard de la rétroaction. Les superviseurs doivent donc obtenir de la formation sur la gestion du rendement afin de transmettre de la rétroaction constructive qui protège l'estime de soi des employés tout en améliorant le rendement au travail.

1.4.6 Dimension 6 : La disponibilité de la source (*source availability*)

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration de son rendement au travail, l'employé doit être attentif aux propos de son superviseur et de diverses autres sources crédibles en matière de transmission de rétroaction (Ashford et Cummings, 1983). Il est important qu'un employé puisse avoir des contacts fréquents avec son superviseur ou ses collègues de travail (Steelman et al., 2004). La disponibilité de la source se concentre sur la fréquence des échanges entre l'employé et son superviseur, ou entre l'employé et ses collègues de travail. La valorisation de l'échange lors du processus de rétroaction permet à l'employé de solliciter de la rétroaction et de favoriser la disponibilité du superviseur ou des collègues de travail dans le but d'améliorer la motivation et la performance de l'employé.

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

La majorité des auteurs explorent davantage le concept de sollicitation de la rétroaction dans l'efficacité du processus de gestion du rendement. La sollicitation de la rétroaction représente un mécanisme accessible auprès des employés afin de recueillir de l'information pertinente concernant la trajectoire de la performance au travail (Tsui et Ashford, 1994). Ce concept se concentre sur un processus d'autorégulation des comportements et des résultats au travail. La sollicitation de la rétroaction réduit potentiellement l'anxiété et l'incertitude concernant la réalisation

des mandats. Aussi, la sollicitation de la rétroaction permet de clarifier la cohérence entre le rendement individuel et les attentes organisationnelles (Tsui et Ashford, 1994). Les employés souhaitent obtenir fréquemment de la rétroaction (Ashford et *al.*, 1989). Toutefois, ils sont généralement réticents à solliciter de la rétroaction auprès de leurs superviseurs ou auprès d'autres sources d'évaluation. Les chercheurs se sont interrogés sur les raisons qui poussent plusieurs employés à solliciter de la rétroaction contrairement à d'autres qui n'en sollicitent pas. La perception des coûts par opposition aux bénéfices (effet négatif de la sollicitation) contribue à prédire l'engagement à l'égard de la sollicitation de la rétroaction. Levy et *al.*, (1995) soulignent que certains employés sont moins prédisposés à solliciter de la rétroaction par crainte de recevoir des commentaires négatifs susceptibles de blesser leur ego personnel. Ils préfèrent demeurer dans le doute ou croire qu'ils sont efficaces au travail plutôt que d'obtenir des observations négatives sur leur rendement au travail. Plusieurs auteurs mettent en évidence que le désir de contrôler leur image personnelle constitue une justification qui encourage les employés à solliciter de la rétroaction. Les employés sont prédisposés à solliciter de la rétroaction non seulement afin de recueillir des informations concernant leur performance au travail, mais également afin de maintenir une image positive auprès des membres de l'organisation.

De ce fait, plusieurs auteurs (voir entre autres Ashford et Northcraft, 1992; Fedor et *al.*, 1992; Levy et *al.*, 1995) ont identifié des facteurs pouvant affecter la perception des membres de l'organisation et ainsi avoir un impact direct sur l'action de solliciter ou non de la rétroaction. Ils ont regroupé ces facteurs en trois catégories soit les facteurs reliés directement au demandeur, le contexte de la demande de rétroaction et les éléments reliés à l'individu offrant la rétroaction (la source). Concernant les facteurs reliés directement à l'individu, l'étude d'Ashford en 1986 a démontré que l'ancienneté de l'employé est un élément pouvant affecter la démarche de sollicitation de rétroaction. Selon ce postulat, les individus possédant une ancienneté organisationnelle assez élevée seront moins enclins à demander une rétroaction

quant aux tâches accomplies puisque, pour eux, cela pourrait signifier qu'ils exécutent mal leur travail depuis longtemps.

Ensuite, les recherches ont aussi démontré que le contexte dans lequel l'individu reçoit la rétroaction est important. En fait, Levy et *al.* (1995) ont démontré que, de façon générale, un individu éprouve le désir de recevoir de la rétroaction sur le travail qu'il a accompli, mais ce désir est inhibé par la prise de conscience que sa recherche d'information sera visible aux yeux des autres. Autrement dit, les employés croient que la sollicitation de rétroaction peut être perçue par les pairs comme un geste de faiblesse ou comme un manque de confiance en soi (Ashford et Cummings, 1983).

Enfin, les caractéristiques associées à la source offrant la rétroaction sont aussi très importantes puisqu'elles affectent la perception de l'individu qui reçoit la rétroaction. D'ailleurs, la disponibilité et la facilité à obtenir les commentaires constituent des éléments qui affecteront la fréquence selon laquelle l'individu sollicitera de la rétroaction (Morrison et Vancouver, 2000). À titre d'exemple, un employé qui compte peu de moments privés avec son supérieur immédiat ne sera pas facilement porté à solliciter de la rétroaction.

Plusieurs méthodes sont à la disposition des employés afin de recueillir de l'information quant à leur performance au travail. La littérature met en évidence deux façons de solliciter de la rétroaction soit l'observation (*monitoring*) et l'investigation (*inquiry*) (Ashford et Cummings, 1983). L'observation consiste à examiner l'environnement dans lequel l'individu travaille ainsi qu'à analyser les comportements des autres qui l'entourent afin d'obtenir de l'information sur la performance individuelle (Renn et Fedor, 2001). En ce sens, l'employé pourrait recueillir de l'information en regardant les rapports de performance mis à sa disposition. Dans l'optique d'avoir un indice de sa performance, il pourrait également se comparer à

ses collègues de travail qui exécutent les mêmes tâches. Quant à l'investigation, elle est beaucoup plus directe puisqu'elle vise à interroger les individus œuvrant dans un même contexte de travail comme un collègue ou un superviseur (Renn et Fedor, 2001). L'individu tente alors de recueillir leurs perceptions concernant ses comportements au travail.

Aussi, il faut se demander si l'organisation encourage la recherche de rétroaction. L'entreprise doit se questionner afin de savoir si elle comprend et soutient la volonté des individus à la recherche de rétroaction. En ce sens, il est important de se demander si les employés sont fortement encouragés à solliciter de la rétroaction et s'ils sont à l'aise de le faire (Steelman et *al.*, 2004). Comme mentionné précédemment, la rétroaction permet aux employés de se prémunir de renseignements précieux relatifs à leur performance au travail ainsi qu'à la manière dont le travail est accompli. Les organisations auraient donc avantage à créer un climat et un environnement qui incite la recherche de rétroaction.

L'étude de Williams et *al.* (1999) a démontré que certaines caractéristiques directement associées à la source ont un impact sur la fréquence de sollicitation de la rétroaction par les employés. On y fait référence au soutien offert et à la crédibilité de la source (Williams et *al.*, 1999). Il est donc important d'agir sur ces deux déterminants lorsqu'une organisation souhaite instaurer un climat qui favorise la sollicitation de rétroaction.

1.5 Les incidences d'un environnement de rétroaction

Le travail fait partie intégrante de la vie de la majorité des individus. Pour certains, il occupe même une place prioritaire. Il est évident que les milieux de travail diffèrent entre eux, mais tous ont un impact considérable sur les employés. Chaque individu réagit avec émotions face à la plupart des situations organisationnelles. Ces

réactions émotionnelles ont une influence directe sur les comportements et les attitudes des employés (Weiss et Cropanzano, 1996). À ce jour, les études qui ont porté sur les conséquences de l'environnement de rétroaction sont assez élémentaires. Il semble donc pertinent d'explorer les répercussions de l'environnement de rétroaction sur les émotions, les attitudes et les comportements des individus.

Comme mentionné précédemment, les chercheurs Weiss et Cropanzano (1996) se sont intéressés davantage aux expériences émotionnelles émises dans un environnement de travail. Ils ont mis l'accent sur certains événements organisationnels pouvant être la cause des réactions affectives. Leur étude a permis d'élaborer le modèle de l'*affective events theory* (AET) présenté à la figure 1.4.

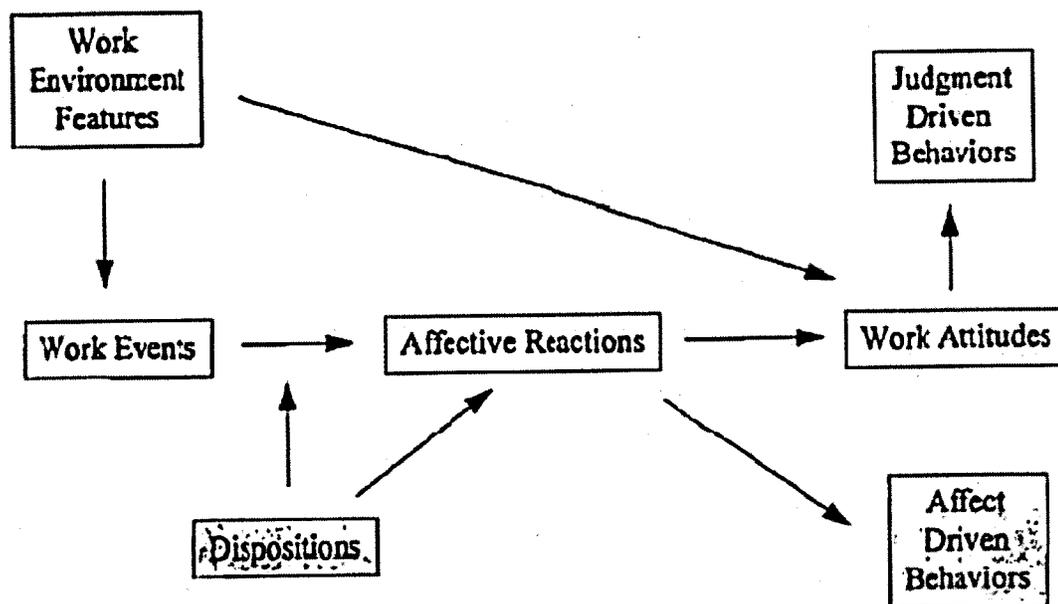


Figure 1.4 : Le modèle d'*Affective Events Theory* (AET) : *Macro Structure*

Weiss et Cropanzano (1996) p. 12

L'élément central de ce modèle est la réaction émotionnelle, variable qui inclut les humeurs et les émotions. On remarque que le modèle consiste principalement à mettre en évidence l'impact des événements du travail (*work events*) sur les réactions émotionnelles (*affective reactions*) qui influencent les attitudes de l'employé au travail (*work attitudes*). Il est possible de constater que l'environnement de travail n'est pas directement relié aux réactions émotionnelles. Par contre, l'environnement de travail a un impact direct sur les événements du travail ainsi que sur les attitudes de l'employé. Ce modèle regroupe les comportements en deux catégories : les comportements axés sur l'émotion (*affect driven behaviors*), et les comportements axés sur le jugement ou la raison (*judgment driven behaviors*). Les auteurs affirment que les comportements axés sur l'émotion sont uniquement influencés par les humeurs ou les sentiments tandis que les comportements axés sur le jugement sont reliés à la satisfaction en emploi (Weiss et Cropanzano, 1996). Ces comportements sont donc liés au processus décisionnel en réponse à l'évaluation que l'individu fait de son emploi. Les auteurs ont conclu que les événements au travail, dont la rétroaction, engendrent différentes réactions émotionnelles qui, à leur tour, impactent directement les attitudes et les comportements au travail (Ilies et al., 2007).

En somme, chaque employé est en contact avec un environnement organisationnel. Dans le cas où l'organisation promouvrait un environnement de rétroaction, l'individu est par conséquent exposé à cet environnement. Cette interaction mène l'employé à adopter des comportements au travail qui le guident vers les performances souhaitées. Certaines études ont démontré qu'un environnement de rétroaction peut affecter les comportements et les attitudes des individus (Weiss et Cropanzano, 1996). En ce sens, il est intéressant de s'attarder aux caractéristiques individuelles pouvant être influencées par l'environnement de rétroaction telles que l'estime de soi.

1.6 Les concepts similaires à l'estime de soi

1.6.1 L'estime de soi globale

Nous savons que l'estime de soi, de façon générale, représente une variable associée à la personnalité et évoque le sentiment d'un individu face à lui-même. Il serait donc intéressant d'en connaître davantage sur l'apparition et l'évolution de ce concept. L'estime de soi est un concept qui a suscité beaucoup d'intérêt dans la littérature. D'ailleurs, les premières recherches ont été effectuées un peu avant les années 1900. L'un des premiers auteurs à s'être intéressé au concept de l'estime de soi est James William (1890). À l'origine, l'estime de soi reposait sur plusieurs conceptions, deux particulièrement sortent du lot soit le sentiment d'être bien avec soi-même (*pretensions*) et la manière dont on fait réellement les choses (*success*). William définit le concept d'estime de soi comme étant le rapport entre ce que les individus sont réellement et ce qu'ils désirent être en tant qu'idéal de soi. Il mentionne également que l'écart entre les deux éléments est crucial pour déterminer le niveau d'estime de soi (William, 1890); plus l'écart entre le soi réel et l'idéal de soi est grand, plus le niveau d'estime sera faible.

D'un autre côté, Cooley (1902) s'est intéressé davantage aux interactions sociales et a introduit une nouvelle variable dans le concept de l'estime de soi : l'autrui. Il stipule que la perception que nous avons de nous-mêmes est influencée par nos semblables. Le niveau d'estime de soi que possède chaque individu serait construit grâce aux informations recueillies lors d'interactions avec les autres et selon les différentes réactions suscitées au moment de ces échanges (Cooley, 1902). D'ailleurs, nos pairs agiraient à titre de miroir dans lequel il est possible de se percevoir (*looking-glass self*). Toujours selon Cooley (1902), l'individu développe son image de soi en s'appuyant sur ce que les autres pensent de lui.

Ensuite, Coopersmith a été l'un des premiers chercheurs à s'intéresser à la création d'un inventaire afin d'évaluer le niveau d'estime de soi chez l'individu. Il définit le concept d'estime de soi comme étant « l'évaluation que l'individu fait de lui-même qui exprime une attitude d'approbation ou de désapprobation et indique la mesure selon laquelle l'individu se croit compétent, important, significatif et digne » (Coopersmith, 1967, p. 5, traduction libre). C'est en 1967 que Coopersmith fait l'élaboration de l'inventaire de l'estime de soi (*Self-Esteem Inventory [SEI]*). Son inventaire de l'estime de soi est inspiré de celui de Rogers et Dymond (1954) : certains items ont même été sélectionnés directement de ce dernier, bien qu'ils aient été reformulés afin de répondre à une clientèle âgée entre 8 et 10 ans (Coopersmith, 1967). L'inventaire final de Coopersmith (1967) comprend 58 items permettant d'évaluer le niveau d'estime de soi chez l'individu selon quatre visions ou domaines distincts : social (les pairs), familial (les parents), scolaire et autoperceptif (Coopersmith, 1967). Huit items sont considérés comme fantômes (*lie scale*) afin d'éliminer la désirabilité sociale et 50 visent à évaluer le niveau d'estime de soi afin de savoir s'il est considéré comme élevé ou bas (Coopersmith, 1967). L'échelle employée par Coopersmith (1967) est relativement simple : l'individu doit, pour chaque énoncé, répondre entre « me ressemble (*like me*) » ou « ne me ressemble pas (*unlike me*) ». Cette échelle a par la suite été adaptée par plusieurs chercheurs afin qu'elle puisse être utilisée pour évaluer le niveau de l'estime de soi chez l'adulte. Elle est donc une des échelles les plus utilisées pour évaluer le niveau d'estime de soi d'un individu.

On remarque aussi que la littérature met de l'avant deux niveaux de spécificité afin d'évaluer le concept d'estime de soi. Il est donc important de bien faire la distinction entre ces niveaux. Certains chercheurs se sont concentrés sur l'estime de soi globale en tant que niveau de spécificité; celle-ci réfère à l'évaluation générale de la valeur de l'individu (Simpson et Boyle, 1975). Nous pouvons aussi observer dans la littérature la présence d'un autre niveau de spécificité : l'estime de soi spécifique. Ce concept réfère aux évaluations de soi obtenues lors de différentes situations

possibles de la vie telles que dans le cadre des interactions sociales, des relations de couple, de l'éducation ou du travail (Simpson et Boyle, 1975). De plus, l'estime de soi spécifique réfère également aux évaluations de soi basées sur des aspects précis de l'individu tels que le physique, la personnalité ou l'intelligence (Simpson et Boyle, 1975). En d'autres mots, l'estime de soi globale se rapporte à l'évaluation globale que l'individu fait de lui-même comparativement à l'estime de soi spécifique qui fait référence à l'évaluation que l'individu fait de lui-même, mais dans une situation ou un domaine beaucoup plus précis. Comme mentionné précédemment, l'estime de soi a suscité beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs. De ce fait, plusieurs concepts similaires ont fait leur apparition dans la littérature et il est important de bien les différencier.

1.6.2 Lieu de contrôle (*locus of control*)

D'abord, Rotter (1966) introduit le concept du lieu de contrôle (*locus of control*) et le définit comme une variable stable de la personnalité et une croyance personnelle sur la perception de contrôle que possède l'individu. Il existe alors deux possibilités de perception de contrôle : soit l'individu est l'acteur principal des événements de sa vie (lieu de contrôle interne), soit qu'il en est profondément victime (lieu de contrôle externe) (Rotter, 1966). Il s'agit d'un concept d'attribution causale qui détermine les raisons d'un succès ou d'un échec précis. Cet auteur affirme que, selon le lieu de contrôle de l'individu, ce dernier pourra attribuer le résultat de son expérience ou bien à ses actions et à ses gestes (lieu de contrôle interne) ou bien au hasard, à la chance, au destin et à autrui (lieu de contrôle externe) (Rotter, 1966). Ce concept peut donc s'apparenter à celui de l'estime de soi puisqu'il est défini comme étant une variable de la personnalité déterminant les causes d'un succès ou d'un échec. D'ailleurs, l'étude de Nowicki et Strickland en 1973 a démontré un lien positif entre le lieu de contrôle interne de l'individu et son niveau d'estime de soi. Selon cette étude, l'individu possédant une estime de soi élevée dispose d'un lieu de contrôle interne. Cet individu considère donc qu'il est le maître de son existence et que le cours des

événements de sa vie est expliqué par ses comportements adoptés (Nowicki et Strickland, 1973).

1.6.3 Le sentiment d'efficacité personnelle (*self-efficacy*)

Le concept d'efficacité personnelle (*self-efficacy*) suscite un grand intérêt auprès des chercheurs et est, lui aussi, étroitement lié à l'estime de soi. Ce concept s'illustre à travers un sentiment de confiance qu'a un individu par rapport à ses capacités. Par exemple, dans certaines situations, l'individu aura tendance à éviter son implication s'il juge le niveau de difficulté trop élevé ou s'il juge que les circonstances dépassent ses capacités (Bandura, 1977). D'un autre côté, ce même individu pourrait être totalement à l'aise dans d'autres conditions considérées comme compromettantes pour la majorité des gens (Bandura, 1977). De façon plus précise, Bandura (1977) définit l'efficacité personnelle comme étant la croyance que possède un individu en sa capacité de pouvoir créer une série d'actions dans le but d'atteindre un objectif précis.

Les croyances des individus par rapport à leur sentiment d'efficacité personnelle influenceront la majorité de leurs activités : la façon dont ils pensent, se motivent, perçoivent et se comportent (Bandura 1997). Les individus ayant une forte efficacité personnelle, c'est-à-dire qui croient fortement en leurs capacités dans une situation précise, perçoivent les tâches difficiles comme des défis à relever plutôt que comme des menaces (Bandura 1997). Ils ont tendance à associer l'échec à un manque d'effort de leur part (Bandura 1997). Dans le cas inverse, les individus, possédant une efficacité personnelle moindre et, donc, doutant de leurs capacités, ont plus de difficulté à se motiver et abandonnent plus rapidement face à des obstacles (Bandura 1997).

Le sentiment d'efficacité personnelle peut se construire selon quatre principales sources (Bandura, 1982, p.126) :

1. la maîtrise personnelle;
2. l'apprentissage social;
3. la persuasion par autrui;
4. l'état physiologique et émotionnel.

Chacune de ces sources a un impact considérable dans la construction du sentiment d'efficacité personnelle. D'abord, la maîtrise personnelle, décrite comme étant la source la plus déterminante, fait référence aux succès et aux échecs rencontrés par l'individu tout au long de sa vie. Il s'agit d'un indicateur important puisqu'il permettra à l'individu de construire une forte croyance en son efficacité personnelle lors d'un succès et une moins bonne croyance en son efficacité personnelle lors d'un échec (Bandura, 1997). Ensuite, l'apprentissage social représente les cas où l'individu aura une forte tendance à tirer des conclusions en se comparant aux autres. D'ailleurs, les individus les plus semblables, en termes d'âge ou de sexe, sont les plus significatifs pour l'humain (Bandura, 1997). L'apprentissage social permet donc à l'individu de maintenir un sentiment d'efficacité personnelle face à un obstacle parce qu'il est entouré de gens significatifs à ses yeux qui expriment leur confiance en ses capacités (Bandura, 1997). Enfin, l'état physiologique et émotionnel constitue également un bon indicatif de l'efficacité personnelle. Cette source prend tout son sens lorsque l'individu est impliqué dans une situation qui concerne, par exemple, la gestion du stress (Bandura, 1997). Dans un cas où l'individu souffre d'anxiété dans une situation précise, il est fort possible que cet état émotionnel vienne affecter sa croyance en ses capacités pour atteindre le résultat souhaité.

Il est important de bien comprendre la distinction entre l'efficacité personnelle et l'estime de soi. En résumé, le sentiment d'efficacité personnelle est rattaché à un jugement perçu des capacités de l'individu tandis que l'estime de soi est tout

simplement un jugement global de la personnalité (Bandura, 2006). La différence entre ces deux concepts réside également dans le fait que l'estime de soi est une caractéristique inhérente de l'individu considérée comme assez stable dans le temps tandis que l'efficacité personnelle est un sentiment rattaché à une situation précise et donc très variable (McCarty et al., 1993). D'ailleurs, il est important de préciser que l'efficacité personnelle des gens diffère non seulement entre des domaines distincts, mais également entre différentes facettes d'un même domaine (Bandura, 2001). À titre d'exemple, si l'on fait référence au sentiment d'efficacité qu'éprouve un hockeyeur, le terme « efficacité sportive » n'est pas assez précis (Bandura 1997) puisque ce dernier pourrait exceller uniquement dans le hockey.

Comme nous pouvons l'observer, l'estime de soi est une composante de la personnalité de chaque individu et occupe une place dans chaque facette de la vie, y compris le travail. Il serait donc intéressant d'explorer davantage cette avenue et de comprendre comment l'estime de soi professionnel peut influencer les attitudes et les comportements au travail d'un individu.

1.6.4 L'estime de soi professionnelle (*organization-based self-esteem* [OBSE])

Comme mentionné précédemment, l'estime de soi est un construit qui a interpellé beaucoup de chercheurs et qui s'est établi à plusieurs niveaux, dont sur le plan organisationnel. L'estime de soi professionnel a fait son arrivée en 1989 lorsque Pierce et ses collègues se sont attardés à l'estime de soi d'un individu, mais plus particulièrement dans un contexte organisationnel. Ils ont alors défini l'estime de soi professionnelle comme étant le niveau selon lequel l'individu croit en lui (compétent, important et digne) en tant que membre d'une organisation (Pierce et al., 1989). De façon plus précise, Pierce et Gardner (2004) affirment qu'un individu doit sentir qu'il est important et précieux aux yeux de son organisation. Il doit avoir conscience que ses compétences sont utiles et que sa présence au sein de l'entreprise fait une différence.

Certains chercheurs ont révélé que l'influence entre l'estime de soi globale et l'estime de soi professionnelle serait bilatérale (Pierce et Gardner, 2004). Ils affirment que les déterminants pouvant prédire le degré d'estime de soi chez un individu seraient les mêmes pour l'estime de soi professionnelle. À titre d'exemple, un individu qui éprouve un sentiment de compétence de façon générale dans sa vie aura tendance à éprouver ce même sentiment de compétence dans un contexte organisationnel, et, ainsi, se sentir qualifié et efficace dans son travail (Pierce et Gardner, 2004).

De plus, l'humain est doté d'un trait de personnalité qui serait en mesure d'influencer le niveau d'estime de soi professionnelle : la stabilité émotionnelle. La stabilité émotionnelle englobe la confiance et la stabilité dans les émotions (Judge et Bono, 2001). Les individus qui sont émotionnellement stables ont tendance à se percevoir comme compétents et à s'accorder une plus grande valeur (Judge et *al.*, 1998). Ces mêmes individus peuvent donc plus facilement transférer leur perception d'eux-mêmes dans un contexte organisationnel, se sentir compétents dans leur travail et s'accorder une valeur importante en tant que membres de l'entreprise. Par contre, il a également été démontré que plusieurs autres facteurs affectent le niveau d'estime de soi globale et professionnelle chez l'individu, ce qui nous amène à aborder le contexte organisationnel.

1.7 Une caractéristique importante : le contexte organisationnel

Selon Pierce et Gardner (2004), l'estime de soi globale d'un individu peut être influencée par plusieurs composantes d'un contexte organisationnel. Les auteurs ont regroupé ces composantes en trois grandes catégories : la structure de l'organisation à laquelle l'individu est exposé, les messages transmis par les individus significatifs de son environnement social, et le sentiment qu'éprouve

l'individu par rapport à sa perception d'efficacité et de compétence provenant directement de ses expériences antérieures personnelles. Il est important de mentionner que lorsque les auteurs ont fait ressortir ces éléments d'influence de l'estime de soi globale, ils ont également mentionné que les déterminants de l'estime de soi professionnelle sont similaires (Pierce et Gardner, 2004).

1.7.1 La structure de l'organisation

Mintzberg (1982) affirme que chaque organisation doit inévitablement rencontrer une double nécessité, soit la répartition des tâches et la coordination de cet ensemble. En d'autres mots, il s'agit de la définition d'une structure organisationnelle. De ce fait, l'élaboration de la structure de l'organisation est une configuration des relations formelles qui déterminent comment le travail doit être divisé pour ensuite en assurer la coordination nécessaire (Mintzberg, 1982). Les écrits scientifiques ont donc révélé que cette structure organisationnelle peut avoir un impact sur l'estime de soi d'un individu.

D'abord, Korman (1971) a remarqué que lorsqu'un individu est en présence de systèmes sociaux très structurés, il a tendance à développer une faible estime de lui-même. Dans ce contexte, le terme « structuré » fait référence à des systèmes où il y a présence de procédures, de contrôles, de formalités et de hiérarchie. Une structure trop rigide et un système où le contrôle est omniprésent peuvent transmettre des messages négatifs aux individus. Ce type de structure vise à contrôler les comportements des employés et transmet comme message que ces derniers ne sont pas nécessairement compétents à l'extérieur du contexte de l'entreprise. À l'opposé, une structure où le contrôle est moindre et où le travail demandé fait appel à l'autonomie de l'employé a comme conséquence d'accroître l'estime personnelle de ce dernier (Pierce et Gardner, 2004).

Selon certains auteurs, les principales caractéristiques du travail qui peuvent favoriser une estime de soi élevée chez un individu sont le nombre de défis et le niveau d'autonomie (Tharenou et Harker, 1982). L'employé éprouvera une grande satisfaction par rapport à son travail s'il est en mesure d'exécuter seul des tâches représentant un défi pour lui. Selon Pierce et Gardner (2008), lorsqu'un individu obtient une bonne performance par rapport à un travail lui demandant d'exécuter des tâches plus complexes, cela lui confirme qu'il est compétent, qu'il est en mesure de se contrôler et de se diriger lui-même; et influence son estime de soi professionnelle de façon positive. Par contre, il est important de mentionner qu'il faut être prudent au moment de distribuer et de confier ces défis aux employés. Il est primordial que les tâches soient cohérentes avec les compétences de chaque individu. En général, les réussites et les expériences positives dans un contexte de travail ont pour effet d'augmenter l'estime de soi professionnelle (Pierce et Gardner, 2004). Cependant, les échecs de ces défis auront l'effet contraire et pourraient diminuer de façon considérable une estime de soi (Pierce et Gardner, 2004).

1.7.2 Les messages transmis par les individus significatifs de l'environnement social

Le deuxième déterminant correspond aux messages transmis par un individu significatif de l'environnement social. Comme précédemment mentionné, l'individu est considéré comme une construction sociale qui se développe à travers les regards des individus significatifs pour lui tels qu'un enseignant, un mentor ou un supérieur immédiat (Pierce et Gardner, 2004). L'opinion de ces individus représente un élément important dans la construction de l'estime de soi de l'humain. Le regard des autres par rapport à soi-même apporte un angle différent à l'image de soi. Ces messages sont intériorisés et intégrés par l'individu, et font ensuite partie intégrante de son estime de soi (Pierce et Gardner, 2004).

1.7.3 Le sentiment de l'individu par rapport à sa perception d'efficacité et de compétences

Dans la littérature, on mentionne également que l'origine et le niveau d'estime de soi peuvent provenir des expériences directes et personnelles des individus (Korman, 1970). Rappelons par contre que le lieu de contrôle que possède l'individu viendra teinter son niveau d'attribution aux raisons de ses expériences vécues. Rotter (1966) affirme que le résultat d'un succès ou d'un échec est attribuable soit aux gestes et aux compétences d'un individu soit au hasard et à la chance. De ce fait, l'estime de l'individu est influencée par ses expériences vécues. À titre d'exemple, un individu possédant un lieu de contrôle interne subissant un échec a tendance à se tenir responsable de cet échec possiblement en raison d'un manque d'effort ou de travail : son estime de soi est automatiquement éprouvée par l'échec. Il existe d'autres caractéristiques de l'environnement organisationnel qui peuvent influencer l'estime de soi d'un individu. C'est la raison pour laquelle nous aborderons, dans la section suivante, d'autres facteurs parfois similaires ou tout simplement nouveaux amenés par différents chercheurs.

1.8 Les cinq facteurs prédictifs de l'estime de soi professionnelle

Newstrom et *al.* (2007) ont aussi fait ressortir certains facteurs de l'environnement organisationnel pouvant affecter l'estime de soi professionnelle d'un individu. Bien que certains de ces facteurs soient similaires à ceux présentés précédemment, il convient d'explorer les cinq facteurs qu'ils ont identifiés : le soutien et le respect du superviseur, la structure de l'organisation, la nature du travail, la qualité des ressources et le soutien des collègues de travail.

1.8.1 Le soutien et le respect du superviseur

Selon ces auteurs, le soutien et le respect du superviseur ont un impact important sur le niveau d'estime de soi professionnelle et peuvent se traduire de plusieurs façons. Avant tout, il est important de recueillir les idées des employés concernant les moyens envisageables pour améliorer leur travail (Newstrom et *al.*, 2007). L'organisation doit offrir à ses employés l'opportunité d'utiliser leur capacité et leur créativité en leur accordant un droit de parole concernant le travail accompli. Pour une plus grande implication, l'organisation pourrait également solliciter les employés lors des prises de décisions organisationnelles puisque ces derniers sont directement affectés par ces décisions. Les auteurs font également mention de l'importance de la confiance entre le superviseur et l'employé (Newstrom et *al.*, 2007). Afin d'accroître une relation de confiance, la communication doit être au centre de cette relation. Un bon moyen pour bâtir cette confiance est d'agir avec transparence. Un superviseur trouvera des avantages à référer ouvertement à ses employés en terme de partenaires dans l'organisation pour l'atteinte d'objectifs communs.

1.8.2 La structure de l'organisation et la nature du travail

Comme mentionné précédemment par d'autres auteurs, la structure de l'organisation ainsi que la nature du travail peuvent affecter l'estime de soi d'un individu : une structure constituée de règles, de procédures et de politiques est considérée comme trop rigide (Newstrom et *al.*, 2007). Ce type de structure a pour effet de limiter la capacité de jugement des employés. Leur participation n'étant pas encouragée voire sollicitée, ils ne se sentent pas interpellés à prendre position lors de prises de décision et sont uniquement amenés à suivre les directives préétablies.

La nature du travail peut aussi être un élément qui influence l'estime de soi professionnelle de l'individu (Newstrom et *al.*, 2007). Certains emplois sont

considérés comme routiniers et monotones. Un emploi qui offre des tâches peu variées et se répétant de façon cyclique fait, encore une fois, peu appel à la créativité des employés (Newstrom et *al.*, 2007). Dans cette situation d'emploi, les employés doivent bénéficier d'occasions d'acquérir de nouvelles compétences et doivent détenir la liberté d'exécuter leur travail comme ils le souhaitent. Les organisations ont donc avantage à enrichir les tâches de façon à ce que la créativité et les habiletés intellectuelles de leurs employés soient interpellées (Newstrom et *al.*, 2007).

1.8.3 La qualité des ressources

Un autre élément intéressant est la qualité des ressources. L'organisation doit mettre à la disposition des employés toutes les ressources nécessaires pour effectuer de façon efficace leur travail (Newstrom et *al.*, 2007). Les organisations munies de petits budgets ont tendance à fournir des ressources et des outils inadéquats aux employés (Newstrom et *al.*, 2007). De ce fait, même un employé motivé et compétent n'est pas en mesure d'effectuer un travail de qualité puisqu'il juge que ses outils sont de piètre qualité ou tout simplement inappropriés pour le travail en question.

1.8.4 Le soutien des collègues de travail

Enfin, les auteurs ont identifié comme dernier élément pouvant influencer l'estime de soi professionnelle le soutien des collègues de travail (Newstrom et *al.*, 2007). Le travail d'équipe implique l'engagement de chacun des membres de l'organisation et l'entraide constitue un élément central pour que le groupe soit efficace. Dans une équipe de travail, les membres doivent pouvoir compter sur leurs collègues pour arriver à une réussite professionnelle (Newstrom et *al.*, 2007). Le travail d'équipe favorise le sentiment d'appartenance, permet à l'employé de ressentir une plus grande fierté quant à son implication dans l'organisation et encourage la croissance

de son estime de soi professionnelle. Bien que de nombreux individus travaillent dans un même contexte organisationnel, chacun réagira différemment face à une même situation : nous nous intéressons aux facteurs pouvant expliquer ce phénomène.

Il est approprié de résumer brièvement les facteurs prédictifs et les conséquences d'une estime de soi professionnelle (ESP) de nature favorable en milieu de travail. Ce bilan de la documentation scientifique s'appuie notamment sur les travaux de Bowling et *al.* (2010) ainsi que sur ceux de Pierce et Gardner (2004). Ces travaux mettent en évidence plusieurs traits de personnalité qui prédisent la nature de l'estime de soi professionnelle. Plus spécifiquement, ils établissent une relation positive entre l'ESP, l'estime de soi globale, le sentiment global d'efficacité personnelle (*self-efficacy*) et la stabilité émotionnelle. Il est pertinent de souligner qu'il peut subsister une relation réciproque (et possiblement une relation causale) entre l'estime de soi et l'ESP. Par ailleurs, il n'est pas étonnant de constater que les individus qui se croient généralement compétents dans la vie quotidienne sont prédisposés à se considérer comme étant également compétents en milieu de travail. Une telle proposition permet de constater que le sentiment global d'efficacité personnelle représente vraisemblablement un antécédent ou un précurseur de l'ESP.

Les nombreuses études révèlent que les individus stables sur le plan émotionnel apprécient davantage leur valeur personnelle et se sentent plus compétents dans différentes situations quotidiennes. Par conséquent, la stabilité émotionnelle génère une auto-évaluation favorable de la valeur personnelle et des compétences en milieu organisationnel.

Une diversité de variables contextuelles associées à l'organisation du travail contribue à prédire efficacement l'ESP. La complexité de la tâche, l'autonomie au travail, le leadership transformationnel, la perception de soutien de l'organisation, la

perception de soutien du superviseur ainsi que le soutien des collègues de travail sont des exemples de variables qui favorisent une ESP importante. Un environnement favorable de travail composé de bonnes conditions de travail ainsi que d'un bon soutien du superviseur et des collègues de travail permet d'inférer que l'organisation respecte, valorise et développe une marge de confiance auprès de ses employés. Selon ce cadre, le respect, la valorisation et la marge de confiance améliorent significativement l'ESP. A contrario, l'ambiguïté du rôle, les conflits de rôle, l'insécurité au travail et la surcharge au travail réduisent substantiellement l'ESP.

Les données empiriques démontrent des relations positives entre l'ESP et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le rendement au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'implication au travail (*job involvement*). L'ESP procure une incidence positive sur la satisfaction à l'égard de la carrière. L'ESP positive réduit également l'intention de quitter l'organisation. Les travaux de recherche observent qu'une importante ESP diminue les symptômes de dépression. Toujours dans la même veine, une forte ESP protège des problèmes de santé physique ou mentale en milieu de travail.

L'ESP influence comment un employé interprète ses conditions de travail. Plus particulièrement, il est plausible de postuler qu'un employé ayant une forte ESP envisage l'application de conditions spécifiques de travail (par exemple, une surcharge momentanée de travail, un mandat exigeant, une transformation organisationnelle) comme un défi à relever. À l'opposé, un employé avec une faible ESP peut considérer ces conditions de travail comme étant une menace. Les employés ayant une importante ESP visent à s'intégrer dans les milieux valorisants et stimulants de travail. À l'opposé, les employés ayant une faible ESP sont orientés davantage vers des milieux de travail peu gratifiants. Les études mettent en évidence que l'ESP représente une variable médiatrice dans le cadre des relations

entre l'estime de soi globale et les divers résultats au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel, rendement au travail).

En somme, l'ESP influence une multitude d'attitudes et de résultats au travail. Les praticiens qui désirent accroître l'ESP de leurs employés doivent préalablement transformer le milieu organisationnel de manière à offrir un milieu de travail qui apporte un soutien tangible et visible auprès des employés. Des pratiques de bien-être au travail, de reconnaissance et de valorisation de la carrière (gestion des compétences et développement des ressources humaines) contribuent également à améliorer l'ESP.

1.9 Les mécanismes d'autorégulation

Quelles que soient les circonstances, l'estime de soi joue un rôle majeur dans l'interprétation des informations que l'individu reçoit. Chaque individu réagira de façon totalement différente à une même situation. Certains auteurs ont donc cherché à comprendre les sources potentielles pouvant expliquer les variations de la perception de soi ainsi que la variation des différents comportements adoptés. Les théories les plus étudiées sont celles de l'autocohérence (*self-consistency*), l'autoamélioration (*self-enhancement*), les comportements réactifs (*behavioral plasticity*) et l'autoprotection (*self-protection*) (Pierce et Gardner, 2004).

1.9.1 La théorie de l'autocohérence (*self-consistency*)

Selon la théorie de l'autocohérence, Korman (1970) affirme que l'individu est plus enclin à performer dans le cadre d'un emploi ou de diverses tâches qui sont en lien avec son image de soi. L'individu trouve donc une plus grande satisfaction dans les tâches et dans les emplois qui sont cohérents avec sa perception d'image de soi. En ce sens, un individu possédant une estime de soi élevée aspire à occuper un poste

exigeant des capacités assez considérables (Korman, 1970). Ensuite, Moreland et Sweeney (1984) ont transposé cette théorie à un contexte d'évaluation de potentiel. Cette étude a permis de mettre en évidence qu'un individu a une meilleure réaction à une rétroaction s'il croit que cette dernière est cohérente avec sa perception de soi. Par exemple, un individu ayant une faible estime accepte plus facilement une rétroaction négative, car elle est cohérente avec la perception qu'il a de ce qu'il est.

1.9.2 La théorie de l'autoamélioration (*self-enhancement*)

Selon la théorie de l'autoamélioration, tous les individus ressentent le besoin d'améliorer leur niveau d'estime personnelle qu'il soit à la base faible ou élevé (Dipboye, 1977; cité dans Pierce et Gardner, 2004). De ce fait, les personnes ayant une estime plutôt faible ont tendance à adopter des comportements limitant la possibilité d'une diminution de l'estime de soi. Par exemple, en raison d'un manque de confiance, ces individus vont d'emblée refuser les tâches exigeantes par crainte de ne pas les réussir se protégeant ainsi d'une diminution de leur estime (Pierce et Gardner, 2004). Il est intéressant de constater que les deux théories mentionnées sont à l'opposé l'une de l'autre. Korman (1970) affirme que l'humain est constant et stable et qu'il ressent le besoin d'aligner son niveau d'estime à celui de la performance. D'un autre côté, la théorie de Dipboye (1977) prône plutôt l'amélioration et le dépassement de soi (cité dans Pierce et Gardner, 2004).

1.9.3 La théorie des comportements réactifs (*behavioral plasticity*)

La théorie des comportements réactifs fait référence à l'affectation d'un individu par les éléments externes de son environnement (Brockner, 1988). Chaque individu réagit différemment aux facteurs externes d'un environnement; l'estime de soi y joue un rôle décisif (Brockner, 1988). De façon plus explicite, les individus ayant une estime de soi plus faible sont plus sensibles aux facteurs externes de leur environnement. D'un autre côté, les individus dotés d'une forte estime de soi

réagissent avec moins d'intensité aux signaux externes de l'environnement (Brockner, 1988). À titre d'exemple, on remarque souvent chez les individus possédant une faible estime de soi une volonté de plaire et une recherche d'approbation auprès des gens qui les entourent. Il est donc possible que ce comportement s'applique également dans un contexte organisationnel.

1.9.4 La théorie de la l'autoprotection (*self-protection*)

Korman (2001) amène un point fort intéressant en soulevant que l'humain pourrait être doté d'un double système motivationnel dans un contexte organisationnel. D'abord, il affirme que la théorie de l'autoamélioration peut être mise de l'avant lorsque les employés perçoivent une occasion d'atteindre des objectifs élevés de performance, qu'ils croient en leurs compétences et qu'ils bénéficient d'un soutien organisationnel (Korman, 2001). Par contre, lorsque les employés ne sont pas en mesure d'atteindre les objectifs de performance prédéterminés et qu'ils estiment que l'organisation met davantage l'accent sur des systèmes de punitions, c'est la théorie de l'autoprotection qui est mise de l'avant (Korman, 2001). Les organisations ne doivent pas négliger de témoigner leur reconnaissance envers leurs employés. Il est important pour un employé que l'organisation reconnaisse ses efforts et sa contribution dans la réalisation des objectifs. Certaines organisations ont tendance à mettre l'accent sur des aspects punitifs et correctifs lors d'erreurs plutôt que sur le renforcement et l'encouragement des bons comportements. Dans ce type d'environnement, les individus prémunis d'une estime de soi faible sont enclins à adopter des comportements de protection dans le but de se protéger des punitions potentielles de l'organisation. Ces comportements peuvent se manifester de différentes façons : par exemple, l'employé peut préférer certains collègues qui sont toujours en accord avec ce qu'il affirme ou encore il peut prendre des décisions qui ne font que confirmer ce qui a déjà été décidé afin d'éviter les responsabilités et les répercussions négatives qu'une nouvelle décision pourrait engendrer (Korman, 2001). En effectuant la comparaison des deux théories ci-haut mentionnées, on remarque qu'un individu possédant une estime de soi élevée a tendance à appliquer

la théorie de l'autoamélioration et l'individu possédant une estime de soi faible opte davantage pour la théorie de l'autoprotection. Bien que nous ayons mentionné les multiples déterminants pouvant influencer le niveau d'estime de soi professionnelle, il serait intéressant et pertinent de comprendre leurs retombées sur les attitudes et les comportements des individus.

1.10 Les répercussions de l'estime de soi professionnelle

Diverses études se sont attardées aux retombées de l'estime de soi professionnelle sur les attitudes et les comportements des individus dans un contexte organisationnel. Dans leur étude, Panaccio et Vandenberghe (2011) affirment que les employés possédant une estime de soi professionnelle élevée ont le sentiment de travailler dans un environnement agréable et confortable puisqu'ils éprouvent un sentiment de compétence envers le travail à accomplir. Plus globalement, la littérature note l'influence de l'estime de soi professionnelle sur le taux de roulement, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la dépression et les symptômes physiques.

1.10.1 Le taux de roulement

Le taux de roulement dans une organisation représente un indicateur qui, selon un calcul spécifique, compare le nombre de départs d'employés au nombre d'employés actifs dans l'organisation. Lorsque l'on fait référence aux employés quittant l'organisation, on y inclut les départs volontaires, les départs à la retraite, les congédiements ainsi que les renvois en période de probation. Les employeurs s'intéressent au taux de roulement puisqu'il représente un bon indicateur de satisfaction de ses membres. De plus, il est important de s'y attarder, car, lorsque cet indicateur est élevé, cela engendre des conséquences coûteuses pour une entreprise. Un roulement de personnel élevé pour une organisation affecte la productivité et la performance de ses équipes de travail, et représente des coûts

élevés en matière de recrutement et de formation du personnel. Certains auteurs se sont donc intéressés aux raisons et aux motivations d'un employé qui entraînent un départ de l'organisation.

Les auteurs Lapointe et *al.* (2011) se sont attardés à l'impact de l'engagement organisationnel sur l'épuisement émotionnel comme cause pouvant mener les employés à quitter leurs organisations. D'abord, l'engagement organisationnel correspond à l'état psychologique d'un employé envers son organisation et détermine son désir de maintenir son lien d'emploi ou non avec l'entreprise (Meyer et Allen, 1991). L'engagement organisationnel peut s'exprimer de plusieurs façons par un engagement soit affectif, soit normatif, soit de continuité. L'engagement affectif de la part d'un employé envers son organisation est ce qu'il y a de plus souhaitable, car cet engagement se construit du partage des objectifs et des valeurs de l'organisation. Cet engagement se base sur les objectifs et les valeurs de l'organisation (Meyer et *al.*, 2002). L'engagement normatif est un engagement basé sur un sentiment d'obligation envers l'organisation (Meyer et *al.*, 2002). Enfin, l'engagement de continuité repose sur la perception des coûts associés à un départ de l'organisation (Meyer et *al.*, 2002). Lapointe et ses collègues (2011) se sont davantage concentrés sur l'engagement de continuité, plus précisément sur la perception d'un manque d'options d'emplois. L'étude a démontré un lien positif entre le manque d'options d'emplois et l'épuisement émotionnel ainsi qu'un lien positif entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter un emploi. Les auteurs ont conclu que l'estime de soi professionnelle modérerait la relation entre le manque d'options d'emplois et l'épuisement émotionnel. Plus précisément, un employé possédant une faible estime de soi pourrait percevoir un manque d'options sur le marché du travail. Par contre, si un employé détient une estime de soi professionnelle élevée, cette perception ne sera pas cohérente avec son image de soi. L'employé possédant une bonne confiance en lui et en ses capacités n'acceptera pas le manque d'options qui s'offre à lui sur le marché du travail. Il livrera donc beaucoup d'efforts afin de démontrer le contraire; ce qui occasionnera

un épuisement émotionnel pouvant mener à un départ de l'organisation (Lapointe et al., 2011).

1.10.2 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

D'abord, le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle fait référence aux comportements individuels volontaires non exigés par l'entreprise, mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988, p.4, traduction libre). En d'autres mots, les comportements de citoyenneté organisationnelle correspondent aux actes d'individus qui agissent au-delà de leur description de tâches dans le but de contribuer au succès de l'organisation. Il est important de mentionner que ces comportements ne sont généralement pas adoptés par un individu dans le but d'être récompensés. Organ (1988) conceptualise cela en utilisant le terme : syndrome du bon soldat (*the good soldier syndrom*). Dans une future recherche, il serait donc intéressant d'étudier plus attentivement la relation entre d'une part l'estime de soi professionnelle (qui fait référence au niveau selon lequel un individu croit en lui en tant que membre d'une organisation et, comme le mentionnent Pierce et ses collègues, se sent important aux yeux de son organisation) et d'autre part les comportements de citoyenneté organisationnelle (qui proviennent d'employés ayant à cœur le succès de l'organisation et étant désireux d'y apporter leur contribution). D'ailleurs, l'étude de Tang et Ibrahim (1998) démontre l'existence d'un lien positif entre l'estime de soi professionnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle plus spécifiquement l'altruisme et le respect.

1.10.3 La dépression et les manifestations physiques

Les chercheurs Grandey et Cropanzano (1999) se sont intéressés aux conséquences du stress en milieu de travail. Chaque individu est exposé à des conditions de travail différentes et parfois stressantes. Parce que tous les employés

réagissent différemment aux agents de stress, certains seront plus vulnérables et auront tendance à développer des comportements nocifs pour leur santé tels que tabagisme, maladie physique et détresse psychologique (Spector et Jex, 1998). De plus, les facteurs de stress et les conditions d'emploi affectent différemment les individus en raison de leur subjectivité. Bien évidemment, chaque individu interprète et réagit différemment face aux mêmes conditions de travail, et ce, en raison de l'influence de nombreux facteurs personnels (Spector, 1992). En considérant l'estime de soi comme un de ces facteurs, agir sur celle-ci pourrait aider à repousser les maladies mentales et physiques (Grandey et Cropanzano, 1999). D'une part parce que les individus munis d'une estime de soi élevée perçoivent les aspects difficiles liés à leur emploi comme des défis ou des opportunités d'amélioration. D'autre part parce que les individus ayant une estime de soi faible perçoivent ces aspects plutôt comme des menaces ou des risques d'échecs (Schuler, 1980). En résumé, le niveau d'estime de soi d'un individu teintera la perception de son environnement de travail ce qui influencera inévitablement ses attitudes et ses comportements adoptés dans un cadre professionnel. Il serait donc approprié, dans le cadre de cette recherche, de s'intéresser davantage à l'impact de l'estime de soi professionnelle sur le niveau de satisfaction au travail d'un individu.

1.11 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un autre concept qui a suscité beaucoup d'intérêt dans la littérature, car elle constitue un défi de taille pour plusieurs employeurs. En premier lieu, un survol de la documentation scientifique s'impose.

Dans un milieu de travail, il est possible de constater que les attitudes adoptées par les travailleurs sont très différentes d'un individu à un autre, et ce, pour un même emploi. La différence est liée au fait que chaque individu possède des objectifs et des besoins liés à l'emploi qui, bien que parfois similaires, sont répartis dans un ordre de priorité souvent différent. Selon Judge et *al.* (2012), la satisfaction au travail constitue une des principales attitudes en emploi. Il est cependant important de bien

faire la différence entre les attitudes et les comportements au travail. Judge et Kammeyer-Muller (2012) résumant assez bien cette différence lorsqu'ils identifient, dans le cadre du travail, les attitudes comme étant des antécédents d'intention qui mènent à des comportements futurs. Voyons maintenant comment la satisfaction en emploi est définie dans la littérature.

De manière générale, il est possible d'affirmer que la satisfaction au travail représente un sentiment positif éprouvé par l'employé par rapport à l'emploi qu'il occupe. Plus précisément, le terme *satisfaction* provient du verbe *satisfaire* qui signifie agir de façon à contenter un désir ou un besoin (Le Robert illustré, 2013, p.1712). Lorsque l'on juxtapose *satisfaction* et *travail* dans l'expression *satisfaction au travail*, on obtient alors une définition beaucoup plus précise. D'abord, la satisfaction au travail est considérée comme un concept composé de réactions psychologiques multidimensionnelles par rapport à un emploi (Hulin et Judge, 2002). L'aspect multidimensionnel fait référence aux différentes réponses psychologiques reliées au travail qui pourraient être mises de l'avant : réponse cognitive (évaluation), réponse affective (émotionnel) et réponse comportementale (Hulin et Judge, 2002). Aussi, Dion (1986) affirme que la satisfaction au travail représente un « état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail – contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement » (p. 433). De plus, selon Tett et Meyer (1993), la satisfaction au travail est considérée comme « un attachement affectif envers l'emploi dans sa globalité. Cet attachement peut également être ressenti spécifiquement vis-à-vis certains aspects du travail » (p. 261, traduction libre). Enfin, pour Spector (1997), la satisfaction au travail constitue « le résultat de ce que les gens ressentent face à leur emploi ou aux différents aspects qui le composent » (p. 2, traduction libre).

1.12 Les principaux éléments révélateurs de la satisfaction au travail

Les caractéristiques pouvant prédire la satisfaction au travail ont été regroupées, dans la littérature, en trois grandes catégories : les approches situationnelles, les approches dispositionnelles et les approches interactives (Cohrs et al., 2006). Les approches situationnelles stipulent que la satisfaction au travail est directement causée par les caractéristiques mêmes de l'emploi (Cohrs et al., 2006). De plus, Judge et al. (1997) sont plus précis et affirment que les approches situationnelles concernent la nature de l'emploi, les conditions de travail et son environnement. De cette façon, un emploi dont les caractéristiques sont favorables devrait mener à une satisfaction en emploi assez élevée. Ensuite, selon les approches dispositionnelles, la satisfaction au travail est tout simplement considérée comme une disposition individuelle, ce qui signifie que certaines personnes sont plus satisfaites que d'autres sur le plan professionnel indépendamment des caractéristiques du travail (Cohrs et al., 2006). Enfin, les approches interactives signifient la possibilité d'une interaction entre les approches situationnelle et dispositionnelle, soit une combinaison des interactions entre les individus et les caractéristiques de l'emploi (Cohrs et al., 2006).

Le modèle des caractéristiques des emplois développé par Hackman et Oldham (1975) est un exemple précis de l'approche situationnelle. Selon Hackman et Oldham (1975), la présence de certaines caractéristiques de l'emploi mène à un indice de potentiel de motivation (*Motivating Potential Score [MPS]*) tel qu'illustré à la figure 1.5.

$$\text{Motivating potential score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Job feedback}$$

Figure 1.5 : L'indice de potentiel de motivation (*Motivating Potential Score [MPS]*) Hackman et Oldham, 1975, p.160

En d'autres mots, ce modèle nous démontre les cinq dimensions importantes d'un emploi (la variété des habiletés, l'identification de la tâche, la signification de la tâche, l'autonomie et la rétroaction du travail) qui sont les plus susceptibles d'influencer la motivation d'un travailleur.

Pour revenir aux études présentées par Hackman et Oldham (1975), ils ont également développé le modèle des caractéristiques des emplois (*job diagnostic survey* [JDS]) présenté à la figure 1.6. On remarque donc que le MPS précédemment cité est inclus dans le JDS sous la case « caractéristiques de l'emploi ».

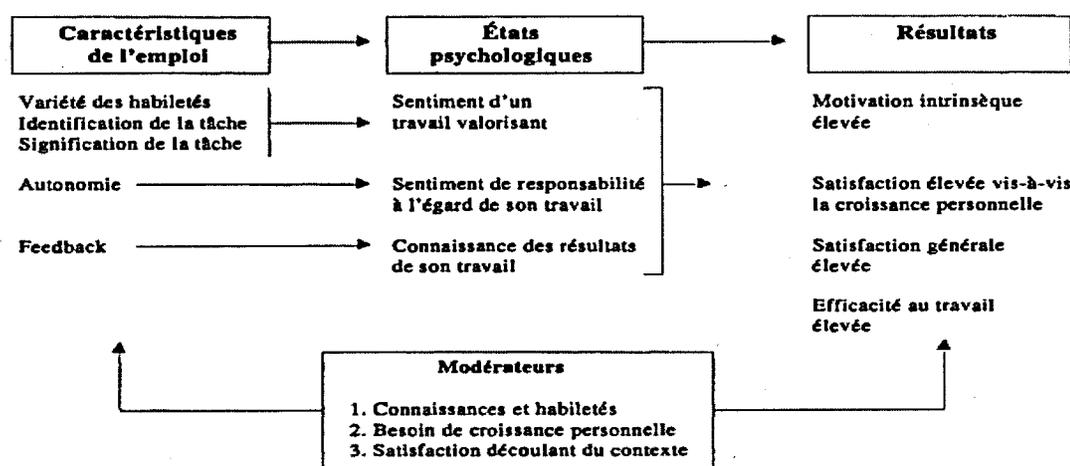


Figure 1.6 : Le modèle des caractéristiques des emplois

Version traduite par Clermont Barnabé, 1994, p.313

Inspiré de Hackman et Oldham, 1975, p.161

Plus précisément, la figure 1.6 nous démontre que, lorsque trois états psychologiques sont présents chez un employé, on peut obtenir une motivation intrinsèque, une satisfaction au travail, une efficacité élevée au travail, et un faible taux d'absentéisme et de roulement du personnel.

Voici d'ailleurs les trois états psychologiques à atteindre selon Hackman et Oldham (1975) :

1. sentiment d'un travail valorisant (*experience meaningfulness of the work*);
2. sentiment de responsabilité à l'égard de son travail (*experienced responsibility for the outcomes of the work*);
3. connaissance des résultats de son travail (*knowledge of the results of the work activities*).

En d'autres mots, le travail qu'effectue l'employé de façon quotidienne doit avoir un sens pour lui (*experience meaningfulness of the work*); l'employé doit ressentir qu'il est le principal acteur responsable des résultats engendrés par son travail (*experienced responsibility for the outcomes of the work*); l'employé doit être en mesure de savoir s'il accomplit correctement son travail et donc être informé des résultats produits (*knowledge of the results of the work activities*).

De plus, Hackman et Oldham (1975) soutiennent que le premier état psychologique mentionné, soit le sentiment d'un travail valorisant, peut être obtenu par trois dimensions essentielles des caractéristiques de l'emploi : la variété des habiletés, l'identification de la tâche et la signification de la tâche. D'abord, la variété de la tâche vise l'utilisation de multiples compétences et d'habiletés lors de l'exécution du travail (Hackman et Oldham, 1976). Ensuite, l'identification de la tâche se réfère à la possibilité pour le travailleur d'exécuter une tâche du début à la fin et d'être en mesure d'en observer les résultats (Hackman et Oldham, 1976). Enfin, la signification de la tâche concerne l'importance du travail que le salarié effectue. Il doit être en mesure de constater les répercussions de son travail sur les autres tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci (Hackman et Oldham, 1976). Le deuxième état psychologique, soit le sentiment de responsabilité à l'égard de son travail, est produit par le niveau d'autonomie octroyé. Cette caractéristique de l'emploi fait donc référence au degré de liberté et d'indépendance octroyé à un employé relativement à la planification du travail et au choix des procédures à utiliser (Hackman et Oldham, 1975). Enfin, le dernier état psychologique mentionné, soit la connaissance des résultats de son travail, est atteint en réponse à la réception de

rétroaction. L'employé est informé des résultats tangibles de son travail lorsqu'il reçoit une rétroaction de la part d'un superviseur ou d'un collègue par rapport à l'exécution de ses tâches (Hackman et Oldham, 1975). Pour terminer, le schéma de Hackman et Oldham (1975) met en évidence des éléments modérateurs tels que le besoin d'évolution et d'avancement. En effet, dans ce modèle, l'évolution professionnelle est considérée comme une caractéristique individuelle malléable pouvant influencer positivement la réaction affective d'un employé par rapport à son travail (Hackman et Oldham, 1975). Bref, le modèle développé par Hackman et Oldham (1975) est un bon outil pour mesurer les caractéristiques de l'emploi par rapport à la motivation et à la satisfaction au travail.

Revenons aux approches dispositionnelles, il est important de citer en exemple le modèle du *core self-evaluations* élaboré par Judge et al. (1997) et présenté à la figure 1.7.

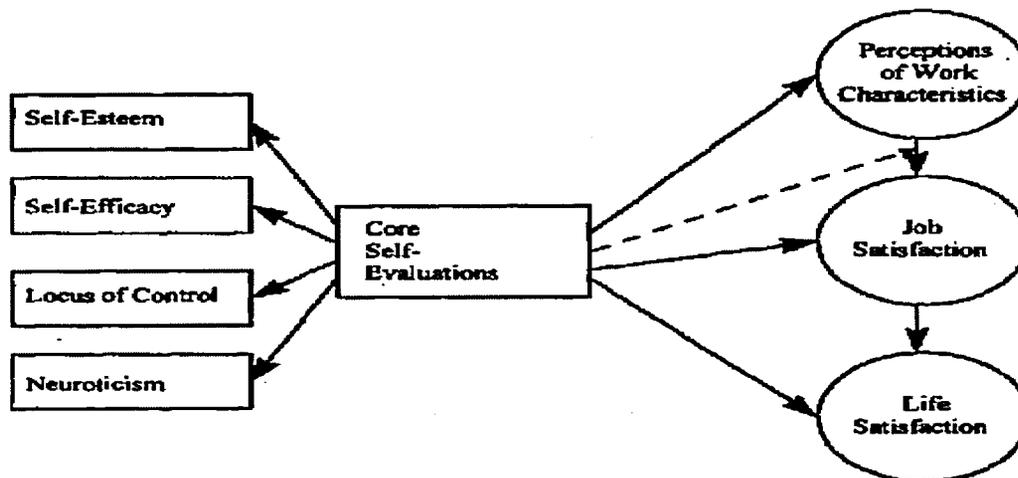


Figure 1.7 : Le core self-evaluations
Inspiré de Judge et al., 1997, p.175

Judge et ses collègues (1997) proposent un modèle centralisé autour de certaines caractéristiques individuelles pouvant influencer le niveau de satisfaction au travail : le *core self-evaluations*. Ce modèle est composé de quatre caractéristiques individuelles : l'estime de soi, l'efficacité personnelle, le lieu de contrôle et le trait de personnalité appelé névrosisme. Comme la majorité de ces concepts ont été abordés dans une section précédente, il sera question d'un simple rappel des principales définitions.

Dans un premier temps, rappelons que l'estime de soi selon Coppersmith représente « l'évaluation que l'individu fait de lui-même, l'expression d'une attitude d'approbation ou de désapprobation, et la mesure selon laquelle l'individu se croit compétent, important, significatif et digne » (Coopersmith, 1967, p. 5, traduction libre). Judge et ses collègues (1997) affirment que l'estime de soi réfère principalement à la perception de l'individu par rapport à l'acceptation de soi, à l'amour propre et au respect de soi. Le modèle du *core self-evaluations* soutient que le niveau d'estime de soi d'un individu influence plusieurs parcelles de sa vie, dont sa vie professionnelle, ce qui implique inévitablement la satisfaction en emploi (Judge et al., 1997). Les auteurs Judge et al. (1997) expose donc que l'estime de soi est positivement liée à la satisfaction au travail et qu'il s'agit du facteur le plus significatif.

Comme mentionné précédemment, l'efficacité personnelle se définit comme étant le jugement que possède un individu par rapport à ses capacités d'exécuter une série d'actions afin de faire face à une situation précise (Bandura 1982, p.122, traduction libre). Ainsi, un individu possédant un sentiment élevé d'efficacité personnelle par rapport à son emploi est plus enclin à être satisfait de ce dernier. Il serait donc tout à fait approprié d'observer la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et la satisfaction au travail. En somme, selon Judge et al. (1997), l'efficacité personnelle influence de façon positive la satisfaction en emploi.

En se référant à une section antérieure de la recherche, on y retrouve la définition du concept du lieu de contrôle. Rappelons qu'il s'agit d'un concept introduit par Rotter en 1966. Il définit le lieu de contrôle comme étant une variable stable de la personnalité et une croyance personnelle par rapport à la perception de contrôle que détient l'individu (Rotter, 1966). D'ailleurs, deux perceptions de contrôle sont possibles : l'individu est le principal responsable des événements de sa vie (lieu de contrôle interne) ou il en est profondément victime (lieu de contrôle externe) (Rotter, 1966). Judge et *al.* (1997) affirment que les individus possédant un lieu de contrôle interne sont plus susceptibles d'entreprendre des moyens concrets pour remédier à une insatisfaction au travail. Ils affirment également que ces mêmes individus sont plus efficaces au travail et qu'ils se verraient offrir davantage de possibilités d'avancement dans l'organisation. Le modèle élaboré par Judge et *al.* (1997) démontre que le lieu de contrôle influence positivement la satisfaction au travail de façon significative, mais moindrement que l'efficacité personnelle.

Enfin, le dernier élément qui compose le modèle du *core self-evaluations* est le trait de personnalité appelé névrosisme. Il s'agit d'un des traits qui composent le populaire modèle de la personnalité à cinq facteurs appelé le *Big Five*; un concept amené par Barrick et Mount en 1991. Le névrosisme est le trait opposé de l'estime de soi. Plus explicitement, il s'agit d'une dimension caractérisée par des comportements d'inquiétude, de nervosité et d'apitoiement (Barrick et Mount, 1991). Le modèle développé par Judge et *al.* (1997) stipule que le névrosisme influence de façon négative la satisfaction au travail d'un individu. Le modèle élaboré par Judge et *al.* en 1997 est très connu dans la littérature. Il sera également utilisé dans la section suivante afin d'appuyer les hypothèses de la présente recherche.

CHAPITRE II

MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

2.1 Modèle d'analyse

Le chapitre précédent visait à faire un résumé de l'état des connaissances des principales variables utilisées dans le cadre de cette recherche, soit l'environnement de rétroaction, l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Dans la section actuelle, les variables de la recherche ainsi que le modèle d'analyse seront présentés. Nous réaliserons également un simple résumé de la littérature pour chacune des variables afin de dégager leurs caractéristiques et d'établir leurs relations. Enfin, cette section permettra la formation d'hypothèses de recherche soumises à la vérification empirique.

Le modèle conceptuel fondé sur une approche de médiation (figure 2.1) illustre les relations entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction), l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Selon le modèle de médiation, un environnement positif de rétroaction augmente l'estime de soi professionnelle et, par ricochet, la satisfaction au travail. Par conséquent, un environnement positif de rétroaction ainsi qu'une forte estime de soi professionnelle génère des attitudes positives au travail.

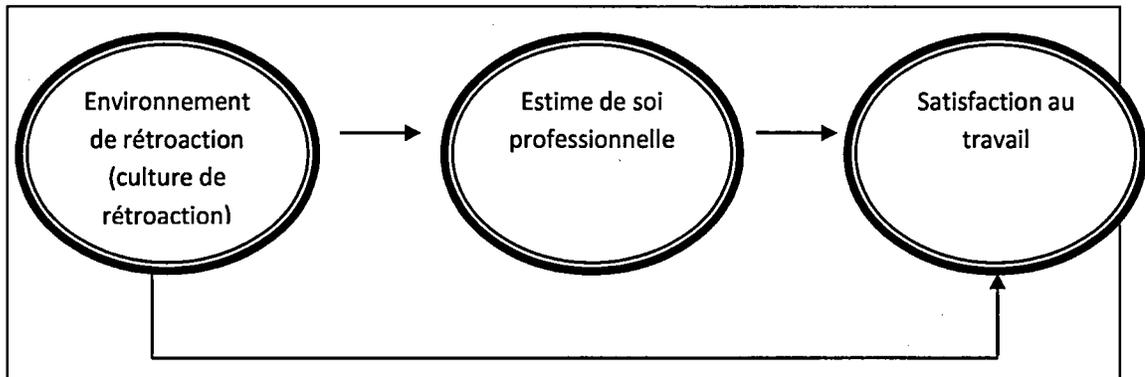


Figure 2.1 : Modèle conceptuel proposé

2.2 Définition des variables

2.2.1 Variable indépendante

Dans le cadre de notre étude empirique, l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) représente la variable indépendante. L'environnement de rétroaction s'apparente en partie à une forme de soutien organisationnel ou de soutien du superviseur. En effet, un environnement positif de rétroaction permet d'encourager la qualité de la relation superviseur/subordonnée, de clarifier les rôles de l'employé, et d'implanter une approche de sollicitude et de développement personnel auprès des employés.

L'environnement de rétroaction a été défini comme étant l'ensemble des caractéristiques associées à la supervision quotidienne (informelle et formelle) ainsi que l'ensemble des transmissions informelles et formelles de la rétroaction (Steelman et *al.*, 2004). Tandis que chaque organisation possède son propre environnement de rétroaction, il est pertinent de postuler qu'un tel environnement spécifique de rétroaction influence différemment chaque employé. En effet, le

modèle de l'*affective events theory* (AET) souligne que chaque individu réagit différemment à l'égard d'une même situation organisationnelle (environnement de rétroaction). La réaction affective de l'employé à l'égard de la rétroaction a une influence immédiate sur ses attitudes et sur ses comportements au travail (Weiss et Cropanzano, 1996). En somme, les postulats théoriques du modèle *affective event theory* permettent d'attester que la nature de l'environnement de rétroaction produit une diversité de réactions affectives (à l'égard de la rétroaction) susceptibles de moduler l'estime de soi professionnelle et, par ricochet, les attitudes ou les comportements au travail.

2.2.2 Variable médiatrice

La variable médiatrice repose sur l'estime de soi professionnelle. L'estime de soi professionnelle a été définie par Pierce et ses collègues (1989) comme étant l'appréciation selon laquelle l'individu croit que l'organisation considère sa contribution distinctive (compétence, importance, reconnaissance). Pierce et Gardner (2004) soulignent que le contexte organisationnel ou la culture organisationnelle peut vraisemblablement influencer l'estime de soi professionnelle. Ils identifient notamment comme facteurs d'influence la structure de l'organisation (l'orientation managériale) à laquelle l'employé est exposé, les messages et les valeurs transmis par ses collègues et par ses superviseurs de l'environnement de travail, et le sentiment d'efficacité personnelle et de compétence provenant de ses expériences professionnelles antérieures. Newstrom et al. (2007) retrace également plusieurs facteurs de l'environnement organisationnel qui sont susceptibles d'influencer positivement l'estime de soi professionnelle d'un individu : le soutien et le respect du superviseur, les valeurs de sollicitude, les caractéristiques intéressantes du travail, la qualité des ressources disponibles, et le soutien des collègues de travail. Le soutien du superviseur s'inscrit dans l'environnement de rétroaction. Un environnement bienveillant de rétroaction influence positivement l'estime de soi professionnelle et, par ricochet, la satisfaction au travail.

2.2.3 Variable dépendante

La variable dépendante se concentre sur la satisfaction au travail. Spector (1997) souligne que la satisfaction au travail constitue une attitude de l'employé face à leur emploi et face aux différentes caractéristiques de leur emploi. Notre étude empirique vise à comprendre notamment l'incidence de l'estime de soi professionnelle sur la satisfaction au travail. La théorie de l'autocohérence de Korman (1970) postule que l'employé est davantage productif lorsque son emploi est conforme à son estime de soi professionnelle valorisée par l'organisation. Le modèle du noyau d'évaluations de soi (*core self-evaluations*) (Judge et al., 1997) permet d'établir que la dimension de l'estime de soi constitue un puissant facteur prédictif de la satisfaction au travail.

À la lumière du modèle de médiation, il est approprié de formuler les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Il y a une relation positive entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et l'estime de soi professionnelle;

H2 : Il y a une relation positive entre l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail;

H3 : Il y a une relation positive entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et la satisfaction au travail;

H4 : L'estime de soi professionnelle constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction) et la satisfaction au travail.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique qui oriente la réalisation de cette recherche. L'usage des outils méthodologiques permet de concrétiser les objectifs de la recherche. Dans un premier temps, le devis de recherche sera présenté. Ensuite, les caractéristiques de l'échantillon ainsi que la méthode de collecte de données seront exposées. Enfin, la description des différentes mesures (des variables) contribuera à apprécier la rigueur psychométrique des instruments de mesure.

3.1 Devis de recherche

L'objectif de notre étude empirique est d'apprécier l'effet médiateur de l'estime de soi professionnelle dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et la satisfaction au travail. L'utilisation du questionnaire devient le moyen privilégié afin de mener à terme notre étude. L'usage du questionnaire comme outil de collecte de données présente plusieurs avantages dont un coût faible. Il permet également une collecte de données auprès d'un grand nombre d'individus en peu de temps comparativement à des entretiens. À l'aide du questionnaire, il est possible de recueillir des données quantitatives qui seront ensuite analysées à l'aide du logiciel SPSS afin de répondre aux objectifs de recherche. Il est pertinent de mentionner que notre recherche utilise une banque de données secondaires. Plus spécifiquement, les données employées ont été recueillies dans le cadre d'une étude pilote. Le questionnaire a été conçu en 2010 dans le cadre d'un programme de recherche sur l'environnement de rétroaction.

3.2 Échantillon et méthode de collecte de données

L'Université du Québec À Montréal est dotée d'un Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIÉR). Afin de réaliser notre étude, il était primordial de procéder au dépôt d'une d'approbation éthique. Cette démarche signifie qu'en tant que chercheur, nous avons la responsabilité de soumettre, pour examen et approbation, le protocole ou devis de recherche au CIÉR avant de recruter les participants.

Aux fins de notre étude empirique, les questionnaires ont été distribués à des étudiants inscrits au programme de maîtrise en administration des affaires pour cadres (MBA) de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Le choix de cette population (échantillon) repose sur la facilité d'accessibilité des individus ainsi qu'à leur parcours professionnel en gestion (Bello et *al.*, 2009). Plus particulièrement, notre recherche porte essentiellement sur des expériences en matière de gestion du rendement et de rétroaction. Il était donc nécessaire d'interroger des individus ayant une expérience pertinente dans le secteur de la gestion du rendement ou gestion de la rétroaction. Les étudiants inscrits au MBA de l'UQAM possèdent une expérience professionnelle appropriée en supervision puisqu'il s'agit d'une condition d'admission à ce programme d'études. Il est donc justifié de faire appel à des répondants qui sont familiers avec le processus de gestion du rendement et de rétroaction plutôt qu'à des étudiants issus d'un contexte hypothétique (Bello et *al.*, 2009). Les étudiants inscrits au MBA représentent un excellent groupe cible pour notre étude.

L'administration des questionnaires a été réalisée auprès de 240 étudiants du MBA. Un total de 167 étudiants ont accepté d'y répondre. Le taux de réponse est de 70 %. L'échantillon est qualifié de « convenable ». En effet, l'échantillon est non probabiliste et n'aspire pas à être représentatif. Nous utilisons des répondants disponibles à participer à l'étude. Ces répondants sont dans un rôle « d'évalués ». Ils ont développé des attitudes à l'égard de l'environnement (culture) de rétroaction. La

participation des individus est strictement volontaire. Par ailleurs, le questionnaire a été rempli de façon anonyme. Il est important d'obtenir un taux de participation élevée sans compromettre l'honnêteté des répondants afin de réaliser convenablement les analyses statistiques. Il est essentiel que les individus puissent répondre avec franchise aux questions compte tenu des dimensions sensibles concernant les attitudes à l'égard de la rétroaction, la satisfaction au travail et l'appréciation concernant l'estime de soi professionnelle. Il est possible que le biais de désirabilité sociale influence les réponses au questionnaire. Une section du questionnaire est consacrée aux renseignements relatifs aux caractéristiques individuelles des répondants telles que l'ancienneté dans le poste de travail, l'ancienneté organisationnelle et le sexe du répondant.

L'échantillon de répondants est au nombre de 167 et est composé de 68 hommes, 98 femmes et d'une personne n'ayant pas répondu à la question d'identification du sexe. La variable contrôle « satisfaction à l'égard de la notation » permet de tenir compte de la réaction à l'égard de sa notation lors de l'évaluation du rendement. Une évaluation insatisfaisante génère une appréciation négative à l'égard de la rétroaction. Toujours dans la même veine, une évaluation satisfaisante produit des attitudes positives à l'égard de la rétroaction (Levy et Williams, 2004).

3.3 Description des instruments de mesure

Cette section vise à réaliser une brève présentation de quelques instruments de mesure dans la documentation concernant la variable indépendante (l'environnement de rétroaction), la variable médiatrice (l'estime de soi professionnelle) ainsi que la variable dépendante (la satisfaction au travail). Les instruments de mesure retenus dans le cadre de notre recherche seront exposés pour chacune des variables choisies. La totalité des énoncés provenant des instruments de mesure est présentée ultérieurement lors des analyses factorielles exploratoires.

3.3.1 L'environnement de rétroaction (culture de rétroaction)

Il est utile de retracer sommairement les principaux outils de mesure qui permettent d'apprécier les attitudes à l'égard de la rétroaction. Herold et Parsons (1985) ont élaboré le *job feedback survey*. Cet instrument de mesure contribue à apprécier la quantité et la nature de la rétroaction (sous la forme des informations transmises aux employés) dans un contexte organisationnel. Leur étude tente d'établir des liens entre la valence de la rétroaction (positive et négative) en fonction des sources d'évaluation (superviseur, collègues de travail, auto-évaluation) (Herold et Parsons, 1985). L'instrument de mesure est composé de 18 énoncés positifs et de 11 énoncés négatifs associés au superviseur, de 8 énoncés positifs et de 13 énoncés négatifs associés aux collègues de travail, ainsi que de 24 énoncés positifs et de 21 énoncés négatifs associés à l'auto-évaluation (Herold et Parsons, 1985).

Larson et ses collègues (1986) ont quant à eux développé le *Feedback Assessment Questionnaire (FAQ)*. Cet instrument de mesure permet d'apprécier la rapidité, la spécificité, la fréquence ainsi que la sensibilité des gestionnaires à l'égard de la rétroaction. Contrairement au *Job Feedback Survey*, le questionnaire de Larson et *al.* (1986) s'intéresse exclusivement au superviseur comme source de rétroaction. Ce questionnaire comporte 4 énoncés concernant la rapidité de la rétroaction, 4 énoncés concernant la spécificité de la rétroaction, 6 énoncés concernant la fréquence de la rétroaction et 8 énoncés permettant d'établir l'importance (sensibilité) de la rétroaction aux yeux des gestionnaires. Chaque dimension comporte autant d'énoncés se rapportant à une rétroaction positive ou négative (Larson et *al.*, 1986).

Dans le cadre de notre recherche, l'intérêt se concentre plutôt sur la proposition de mesure de London et Smither (2002). À ce jour, il n'y a pas eu de validation de l'instrument de mesure de London et Smither (2002) sur les pratiques

organisationnelles de culture de rétroaction (voir figure 1.2 de la page 15 du mémoire de maîtrise). London et Smither (2002) définissent la culture de rétroaction selon trois dimensions : (1) la qualité de la rétroaction; (2) l'importance de la rétroaction dans l'organisation; et (3) le soutien fourni auprès des gestionnaires et des employés en matière d'usage de la rétroaction (voir figure 1.2, page 15). L'instrument de mesure de London et Smither (2002) est soumis à la validation (analyse factorielle exploratoire, coefficient alpha, statistiques descriptives). Il est approprié de souligner que la traduction du questionnaire a été réalisée à l'aide de la technique de la traduction renversée.

La mesure complète de la culture de rétroaction de London et Smither (2002) est présentée à la section XIV du questionnaire en annexe A (questions 30 à 43). Les différents énoncés proposés dans l'instrument de mesure produisent une culture favorable de rétroaction. L'analyse factorielle exploratoire présente l'ensemble des énoncés. Les répondants utilisent une échelle de Likert à 7 points (1 = pas du tout en accord, 7 = très fortement en accord) afin d'apprécier les différentes pratiques qui composent la culture de rétroaction. Le score moyen sur chacune des dimensions oriente le traitement statistique. Un score élevé sur les dimensions indique une forte culture de rétroaction.

La *Feedback environment scale (FES)* développée par Steelman et al. (2004) a également été utilisée. Cette échelle a été validée afin d'explorer les caractéristiques de l'environnement de rétroaction. Le *FES* adopte sept dimensions qui composent l'environnement de rétroaction : (1) la crédibilité de la source; (2) la qualité de la rétroaction; (3) la transmission de la rétroaction; (4) la rétroaction favorable; (5) la rétroaction défavorable; (6) la disponibilité de la source; et (7) la sollicitation de la rétroaction (voir figure 1.3, page 16). Aux fins de notre étude, notre questionnaire comprend six dimensions du *FES* de Steelman et ses collègues (2004). Dans la section XIII, les questions 5 à 9 mesurent la crédibilité de la source; dans la section XI, les questions 15 à 18 réfèrent à la transmission de la rétroaction; les

questions 19 à 22 concernent la rétroaction favorable; les questions 23 à 26 se rapportent à la rétroaction défavorable, les questions 27 à 31 traitent de la disponibilité de la source; et enfin, les questions 32 à 35 se concentrent sur la sollicitation de la rétroaction.

L'étude de Steelman et *al.* (2004) a permis la validation du *FES*. Plus spécifiquement, les analyses factorielles confirmatoires retracent efficacement la structure des sept dimensions théoriques de l'environnement de rétroaction : (1) la crédibilité de la source; (2) la qualité de la rétroaction; (3) la transmission de la rétroaction; (4) la rétroaction favorable; (5) la rétroaction défavorable; (6) la disponibilité de la source et; (7) la sollicitation de la rétroaction. Le questionnaire *FES* a été répondu à deux reprises sur un intervalle de cinq mois. Le coefficient de fiabilité test-retest est fort acceptable pour les superviseurs puisque les coefficients varient entre 0.61 et 0.77 pour l'ensemble des dimensions du *FES*. L'instrument de mesure est relativement stable d'une administration à l'autre. Les coefficients de consistance interne alpha varient entre 0.74 et 0.92. Le réseau nomologique permet notamment d'établir la validité prédictive du *FES*. En effet, l'ensemble des dimensions du *FES* est associé positivement à la qualité de la relation superviseur/subordonné, à la satisfaction avec la rétroaction, à la motivation dans l'utilisation de la rétroaction et à une mesure externe de sollicitation de la rétroaction (*feedback-seeking frequency*).

La validité du questionnaire anglophone *FES* encourage une démarche de validation québécoise du *FES*. La technique de traduction renversée a été appliquée. Les échelles de Likert sont généralement de 6 points (1 = totalement en désaccord; 6 = totalement en accord). Le score moyen sur chacune des dimensions représente l'indice qui oriente ultérieurement les analyses statistiques. Un score élevé sur chacune des dimensions du *FES* signifie une application importante des caractéristiques de l'environnement de rétroaction.

3.3.2 L'estime de soi professionnelle

Rosenberg (1965) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la conceptualisation et à la mesure de l'estime de soi d'un individu. Il a développé la *Rosenberg Self-Esteem Scale*. Cette échelle est composée de 10 énoncés visant à déterminer l'appréciation personnelle de l'individu. Pour chaque énoncé, l'individu se prononce sur son appréciation personnelle à l'aide d'une échelle de Likert à 4 points (1 = tout à fait en désaccord, 4 = tout à fait en accord). L'usage de cette échelle est courant et répandu. Vallières et Vallerand (1990) ont réalisé la traduction française de l'instrument de mesure. Ces derniers ont également réalisé une étude de validation francophone du *Rosenberg Self-Esteem Scale*. Les données empiriques attestent de la validité de l'outil de mesure.

Coopersmith (1967) propose également une mesure de l'estime de soi. Il a développé le *Self-Esteem Inventory (SEI)*. La version finale de cet inventaire comprend 58 énoncés. L'instrument de mesure vise à apprécier l'estime de soi de l'individu selon quatre perspectives ou domaines distincts : les amis, les parents, les personnes du milieu scolaire et l'auto-évaluation. L'échelle comprend 8 énoncés pour contrôler la désirabilité sociale et 50 énoncés pour apprécier le niveau d'estime de soi.

L'ensemble des instruments de mesure vise à apprécier le niveau d'estime de soi globale d'un individu. Notre recherche s'intéresse davantage à l'estime de soi dans un contexte organisationnel (estime de soi professionnelle). Les énoncés tirent leur origine de l'étude de Pierce et *al.* (1989). Les auteurs proposent l'*Organization-based self-esteem scale* composée de 10 énoncés traduits (avec la technique de traduction renversée). Les énoncés sont insérés à la section VII, questions 1 à 10 du questionnaire. Les répondants indiquent leurs diverses attitudes à l'égard des énoncés en s'appuyant sur une échelle de type Likert en 6 points (1 = totalement en désaccord; 6 = totalement en accord).

L'étude de validation de l'*OBSE scale* rapporte un coefficient de consistance interne alpha de 0.91 pour l'échelle de 10 énoncés. Le coefficient test-retest est de 0.75. Il existe donc une bonne stabilité de la mesure. L'analyse factorielle exploratoire révèle une seule dimension de 10 énoncés. L'*OBSE scale* possède une bonne validité convergente avec la mesure d'estime de soi globale de Rosenberg (1965). Sur le plan de la validité discriminante, l'estime de soi professionnelle se distingue par de nombreuses mesures d'engagement organisationnel, par la complexité de la tâche, par la motivation intrinsèque et par la satisfaction au travail. La validité prédictive de l'estime de soi professionnelle est appuyée sur le plan empirique. En effet, l'ESP prédit notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle, le climat organisationnel ainsi que la satisfaction organisationnelle. Les bonnes propriétés psychométriques de l'*OBSE scale* encouragent son usage dans un contexte francophone après l'application de la technique de traduction renversée. Le score moyen sur l'échelle oriente les analyses statistiques potentielles. Un score élevé sur l'échelle de l'estime de soi professionnelle souligne que l'individu possède une forte estime de soi professionnelle.

3.3.3 La satisfaction au travail

Dans la documentation scientifique, il existe plusieurs outils visant à mesurer la satisfaction au travail. D'abord, Smith et ses collègues en 1969 (cité dans Kinicki et al., 2004) ont développé le *Job Descriptive Index*. L'objectif de cet outil est de mesurer la satisfaction au travail à l'aide de cinq dimensions de l'emploi : les caractéristiques de la tâche (18 énoncés), le salaire (9 énoncés), les possibilités de progression professionnelle ou de promotion (9 énoncés), la supervision (18 énoncés) et la relation avec les collègues de travail (18 énoncés). Ironson et ses collègues (1989) ont élaboré une échelle plus générale visant à apprécier les attitudes par rapport à la satisfaction en emploi : le *Job in General Scale (JGS)*.

Dans le cadre de notre recherche empirique, la mesure de la satisfaction au travail provient de l'étude de Giles et Mossholder (1990). Les répondants expriment leur satisfaction au travail à l'aide de 3 énoncés en s'appuyant sur une échelle de Likert de 6 points (1 = totalement en désaccord; 6 = totalement en accord). Les énoncés de la satisfaction au travail sont présentés dans le questionnaire à la section XIII (questions 1 à 3). Giles et Mossholder (1990) observent un coefficient alpha de 0.78 pour la mesure de la satisfaction au travail. La bonne fiabilité de l'échelle encourage son usage dans le cadre de notre étude. La technique de traduction renversée favorise son application dans notre recherche. Le score moyen oriente les analyses statistiques. Un score élevé signifie une satisfaction importante au travail.

3.4 Technique d'analyse de données

L'exploration des dimensions ou facteurs inhérents aux différentes mesures exige l'application des analyses factorielles exploratoires avec une rotation oblique puisque, sur le plan théorique, il subsiste des liens entre les différentes dimensions des échelles. La qualité des structures factorielles repose notamment sur l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ainsi que sur le test de sphéricité de Bartlett. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin permet de s'assurer que la distribution des valeurs est convenable pour effectuer l'analyse factorielle. L'indice KMO produit une valeur qui se situe entre 0 et 1. Une valeur KMO se rapprochant de 1 permet de valider que l'analyse factorielle est composée de facteurs distincts et fidèles. Un coefficient KMO qui se situe entre 0.5 et 0.7 est considéré comme médiocre, un coefficient entre 0.7 et 0.8 est bon, un coefficient entre 0.8 et 0.9 est très bon et un coefficient qui excède 0.9 est excellent (Kaiser, 1970; 1974). Le test de sphéricité de Bartlett doit être significatif ($p < .05$) (Bartlett, 1954). Lors des analyses factorielles, seules les racines latentes supérieures à 1 sont retenues. Une rotation oblique a été effectuée compte tenu du postulat des liens entre les facteurs. Enfin, il est approprié de souligner que nous avons retenu exclusivement les saturations factorielles

supérieures à 0.40. Les prochains tableaux illustrent les principaux résultats des analyses factorielles exploratoires pour l'ensemble des variables de notre échelle.

Tableau 3.1 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure « Culture de rétroaction »
(Rotation oblimin) (n = 167)

	Importance de la rétroaction	Soutien à l'égard de la rétroaction	Qualité de la rétroaction
1. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feedback utile aux employés.			.52
2. La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.			.81
3. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.			.82
4. Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.			.78
5. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et aux subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feedback.		.71	
6. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feedback et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	.74		
7. L'importance du feedback informel (sur le moment) est soulignée.	.87		
8. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feedback est reconnue et récompensée.	.86		
9. L'organisation a mis en place des mécanismes tels que des personnes ressources formées afin d'aider les employés qui reçoivent du feedback à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	.72		
10. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du coaching à leurs subordonnés.			.42

11. Les employés qui reçoivent du feedback ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feedback (sentiment de contrôle).		.73		
12. L'organisation offre des opportunités d'apprentissages aux employés.		.78		
Racine latente	7.32	1.00		1.00
Variance expliquée	52.25 %	7.04 %		6.48 %
Variance expliquée cumulative	52.25 %	59.29 %		65.77 %

Les saturations factorielles supérieures à 0.40 ont été retenues.

Les résultats du tableau 3.1 concernant la variable « culture de rétroaction » permettent d'observer un indice Kaiser-Meyer-Olkin de 0.93 (qualifié d'excellent). Le test de sphéricité de Bartlett quant à lui révèle un indice de 1252 $p < .000$. Trois facteurs sont utilisés pour représenter la culture de rétroaction : (1) l'importance de la rétroaction; (2) le soutien à l'égard de la rétroaction; ainsi que (3) la qualité de la rétroaction. L'analyse factorielle explique 65.77 % de la variance. La dimension « importance de la rétroaction dans l'organisation » explique à elle seule 52.25 % de la variance.

Tableau 3.2 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure « Environnement de rétroaction »
(Rotation oblimin) (n = 167)

	Crédibilité de la source	Rétroaction favorable	Disponibilité de la source	Rétroaction défavorable	Transmission de la rétroaction	Sollicitation de la rétroaction
1. Lorsque mon superviseur/ma superviseuse me fournit le feedback sur mes compétences, il/elle prend en considération mes sentiments.					.52	
2. Mon superviseur/ma superviseuse fournit généralement du feedback avec délicatesse.					.84	
3. Mon superviseur/ma superviseuse traite très bien les gens lorsqu'il/elle leur fournit le feedback sur leurs compétences.					.82	
4. Mon superviseur/ma superviseuse est plein(e) de tact quand il/elle me fournit le feedback sur mes compétences.					.75	
5. Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur/ma superviseuse récompense mon rendement.		.90				
6. Je reçois des récompenses de la part de mon superviseur/ma superviseuse.		.90				
7. Mon superviseur/ma superviseuse m'informe généralement lorsque je réalise du bon travail.		.44				

18. J'ai habituellement confiance en mon superviseur/ma superviseuse pour le feedback concernant mon rendement.	.86							
19. Mon superviseur/ma superviseuse est juste lorsqu'il/elle évalue mon rendement.	.88							
20. J'ai confiance dans le feedback que mon superviseur/ma superviseuse me fournit.	.83							
Racine latente	10.76	1.78	1.67	1.3	1.2	1		
Variance expliquée	44.84 %	7.32	6.96	5.45	4.99	4.07		
Variance expliquée cumulative	44.84 %	52.16	59.12	64.57	69.56	73.63		

Les saturations factorielles supérieures à 0.40 ont été retenues.

Les résultats obtenus de l'analyse factorielle concernant « l'environnement de rétroaction » sont présentés au tableau 3.2. Les données indiquent un indice Kaiser-Meyer-Olkin de 0.91 (qualifié d'excellent). Le test de sphéricité de Bartlett révèle un indice de 2869 $p < .000$. Six facteurs définissent un environnement de rétroaction : (1) la transmission de la rétroaction; (2) la rétroaction défavorable; (3) la crédibilité de la source; (4) la sollicitation de la rétroaction; (5) la rétroaction favorable; et (6) la disponibilité de la source. L'ensemble des dimensions explique 73.63 % de la variance. La dimension « crédibilité de la source » explique 44.84 % de la variance. Le superviseur doit potentiellement adopter un rôle de facilitateur (coach) ou de soutien important auprès des employés afin d'encourager l'implantation d'un environnement favorable de rétroaction.

Tableau 3.3 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure
« Satisfaction au travail » (Rotation oblimin) (n = 167)

Dimension : Satisfaction au travail	Facteur 1
1. Mon travail est satisfaisant.	.89
2. Je suis heureux (se) dans l'emploi que j'occupe actuellement.	.97
3. J'apprécie mon emploi actuel.	.97
Racine latente	2.65
Variance expliquée	88.45 %
Variance expliquée cumulative	88.45 %

Les saturations factorielles supérieures à 0.40 sont retenues.

Les résultats obtenus de l'analyse factorielle concernant « la satisfaction au travail » sont illustrés au tableau 3.3. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin de 0.71 est convenable. Le test de sphéricité de Bartlett révèle un indice de 523 $p < .000$. Les trois énoncés déterminent une seule dimension de « la satisfaction au travail ». Cette dimension explique 88.45 % de la variance.

Tableau 3.4 : Analyse factorielle exploratoire de la mesure
« Estime de soi professionnelle » (Rotation oblimin) (n = 167)

Dimension : Estime de soi professionnelle	Facteur 1
1. Je compte ici.	.84
2. On me prend au sérieux ici.	.81
3. On croit en moi ici.	.86
4. On me fait confiance ici.	.79
5. Je suis utile ici.	.81
6. Je représente une partie qui a de la valeur dans cette organisation.	.79
7. Je suis efficace ici.	.64
8. Je représente une partie importante dans cette organisation.	.84

9. Je fais une différence ici.	.79
10. Je suis coopératif ici.	.61
Racine latente	6,11
Variance expliquée	61.08 %
Variance expliquée cumulative	61.08 %

Les saturations factorielles supérieures à 0.40 sont retenues.

Le tableau 3.4 représente l'analyse factorielle de l'estime de soi professionnelle. Selon ces résultats, l'indice Kaiser-Meyer-Olkin de 0.89 est très convenable. Le test de sphéricité de Bartlett révèle un indice de 1216 $p < .000$. Dix énoncés constituent une seule dimension de « l'estime de soi professionnelle ». La dimension ou le facteur explique 61.08 % de la variance.

Des analyses statistiques supplémentaires fondées sur le coefficient alpha et les statistiques descriptives favorisent une meilleure compréhension de la distribution des données empiriques. Les tableaux 3.5 à 3.11 résument les statistiques descriptives pour l'ensemble des variables de l'étude. Le coefficient alpha représente la fiabilité des différentes échelles de mesure. Il est pertinent d'offrir un guide d'interprétation du coefficient alpha. Un coefficient alpha supérieur à 0.90 est excellent; entre 0.80 et 0.90, il est considéré comme très bon; entre 0.70 et 0.80, il est acceptable; entre 0.60 et 0.70, il est remis en question; entre 0.50 et 0.60, il est perçu comme très faible; et, plus petit que 0.50, le coefficient alpha est inacceptable. Nous avons également calculé les intervalles de confiance pour chaque coefficient alpha (Whitener, 1990).

Afin de dresser un portrait de la nature de la culture de rétroaction dans les organisations, il est pertinent d'explorer les données statistiques du tableau 3.5. La culture de rétroaction est modérée dans les organisations (les moyennes varient entre 3.36 et 4.17 en s'appuyant sur une échelle de Likert à sept points). Par

ailleurs, l'étendue des écarts-types révèle une bonne variation dans les réponses des répondants (les écarts-types varient entre 1.30 à 1.48). Il subsiste une variété de culture de rétroaction parmi l'ensemble des répondants (un répondant correspond à une organisation). Les indices d'asymétrie et d'aplatissement révèlent une distribution normale des données puisqu'ils se situent tous entre -2 et 2 (Tabachnick et Fidell, 2007). Les coefficients alpha sont convenables à l'exception de la composante « soutien à l'égard de la rétroaction » dont le coefficient alpha est de 0.68.

Les corrélations entre les diverses dimensions de la culture de rétroaction sont relativement élevées. En effet, les corrélations varient de 0.60 à 0.70. Par conséquent, un score composé (score moyen) sur l'ensemble des énoncés provenant des dimensions a été calculé. Le coefficient alpha de la nouvelle échelle globale de culture de rétroaction est de 0.90 (moyenne = 3.78, écart-type = 1.22, indice d'asymétrie = 0.14, indice d'aplatissement = - 0.47).

Tableau 3.5 : Statistiques descriptives « Culture de rétroaction »

	Min	Max	Coefficient alpha	Intervalle de confiance	F	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Importance de la rétroaction	1	7	.87	.83 - .90	2.23	3.36	1.48	.31	-.68
Soutien à l'égard de la rétroaction	1	7	.68	.59 - .76	.94	4.17	1.34	-.34	-.25
Qualité de la rétroaction	1	7	.86	.82 - .89	2.13	3.90	1.30	.04	-.77

Échelle de Likert (1 = Pas du tout en accord, 7 = Très fortement en accord)

Tableau 3.6 : Statistiques descriptives « Environnement de rétroaction »

	Min	Max	Coefficient alpha	Intervalle de confiance	F	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Transmission de la rétroaction	1	6	.89	.86 - .92	2.75*	4.26	1.15	-.61	.10
Rétroaction défavorable	1	6	.62	.49 - .72	.80*	4.27	1.18	-.42	-.23
Crédibilité de la source	1	6	.95	.94 - .96	6.13*	4.44	1.21	-.69	-.24
Sollicitation de la rétroaction	1	6	.78	.71 - .83	1.35*	3.87	1.24	-.11	-.97
Rétroaction favorable	1	6	.83	.78 - .87	1.73*	3.49	1.30	-.12	-.78
Disponibilité de la source	1	6	.71	.62 - .78	1.04*	4.56	1.12	-.53	-.71

P < .05* Échelle de Likert (1 = Totallement en désaccord, 6 = Totallement en accord)

À l'aide des statistiques descriptives du tableau 3.6, il est possible de constater que l'environnement de rétroaction est modérément présent dans les organisations (les moyennes varient entre 3.49 à 4.56 sur une échelle de Likert à six points). L'étendue des écarts-types démontre une appréciable variation dans les réponses de l'échantillon (les écarts-types varient entre 1.12 et 1.30). L'environnement de rétroaction n'est pas optimal dans les organisations. Les indices d'asymétrie et d'aplatissement se situent entre -2 et 2 (Tabachnick et Fidell, 2007). Nous observons une distribution normale des données. Les différents coefficients alpha sont acceptables à l'exception de la composante « rétroaction défavorable » qui exprime un coefficient de .62. Les corrélations entre les différentes dimensions de l'environnement de rétroaction varient entre .21 à .67. Compte tenu des fortes corrélations entre les dimensions, il est approprié de calculer un score composé (score moyen) sur l'ensemble des énoncés provenant des diverses dimensions. La nouvelle échelle globale « environnement de rétroaction » possède un coefficient alpha de 0.84 (moyenne = 4.12, écart-type = 0.93, indice d'asymétrie = -0.15, indice d'aplatissement = -0.66).

Au-delà des différentes mesures associées aux pratiques organisationnelles qui orientent la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) ainsi que l'environnement de rétroaction (Steelman et al., 2004), Ilgen et al. (1979) ainsi que Kinicki et al. (2004) proposent la conceptualisation ainsi que la mesure d'un « environnement riche de rétroaction ». Ces auteurs recommandent l'application de trois indicateurs d'un environnement riche de rétroaction : (1) la fréquence de la rétroaction mesurée à l'aide de l'énoncé « je reçois du feedback continu sur ma performance » qui représente un indicateur imparfait, mais pertinent de la fréquence de la rétroaction puisque l'indicateur original de l'étude de Kinicki est *how often does your supervisor tell you how you doing overall* (1 = never; 5 = very often). Notre énoncé sur la fréquence de la rétroaction est intégré à la section 1 no. 19 du questionnaire. Les répondants utilisent une échelle de Likert à six points (1 = fortement en désaccord, 6 = fortement en accord); (2) la spécificité de la rétroaction

mesurée à l'aide d'un énoncé de la section III du questionnaire « jusqu'à quel point ce feedback était-il spécifique? » (L'étendue des réponses varie de 1 = je n'ai eu aucune rétroaction à 5 = le feedback était très spécifique : il y avait un exemple concret pour chaque dimension de mon évaluation); (3) la valence de la rétroaction mesurée à l'aide d'un énoncé qui se concentre sur la proportion de rétroaction positive et négative (voir section V du questionnaire) (Les réponses varient de 100 % positive à 100 % négative). Il est approprié de mettre en évidence la nature des statistiques descriptives pour chaque indicateur de l'environnement riche de rétroaction en s'appuyant sur les mesures de Kinicki et *al.* (2004).

Tableau 3.7 : Statistiques descriptives « Environnement riche de rétroaction »

	Min	Max	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement	Mode
La fréquence de la rétroaction	1	6	3.68	1.54	-.17	-1.02	4

P < .05* Échelle de Likert (1 = Fortement en désaccord, 6 = fortement en accord)

	Min	Max	Moyenne	Mode
La spécificité de la rétroaction	1	5	3.15 et. 98	3

(La valeur la plus fréquente)

Le feedback est assez général : quelques exemples concrets ont été mentionnés.

	Min	Max	Moyenne	Mode
La valence de la rétroaction	1	11	3.75 et 2.51	2

(La valeur la plus fréquente)

Proportion de rétroaction positive et négative.

(90 % rétroaction positive, 10 % rétroaction négative)

Les statistiques descriptives associées à un environnement riche de rétroaction selon les mesures de Kinicki et *al.* (2004) révèlent qu'il est courant que les répondants de l'échantillon obtiennent régulièrement de la rétroaction (sur une base continue). Par ailleurs, la rétroaction est de nature générale. Elle est peu spécifique. Il est possible de postuler que cette rétroaction de nature générale influence peu les comportements au travail. Lors des évaluations du rendement, les répondants reçoivent une proportion de 90 % de rétroaction positive par rapport à une proportion de 10 % liée à la rétroaction négative.

Les indicateurs de l'environnement riche de rétroaction sont donc utilisés aux fins de notre étude. Les analyses statistiques fondées sur les corrélations et les analyses de médiation permettent d'explorer davantage l'incidence des trois indicateurs de l'environnement riche de rétroaction sur l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Nous utilisons le score moyen afin de calculer potentiellement les corrélations ainsi que les effets de médiation.

Tableau 3.8 : Statistiques descriptives sur la nature de la variable de contrôle (n = 167)

Variable contrôle	Min	Max	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Satisfaction à l'égard de la notation	1	5	3.57	1.23	-.76	-.35

Échelle de Likert (1 = Tout à fait insatisfait[e], 5 = Entièrement satisfait[e])

Énoncé : En tant qu'évalué(e), indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de la dernière évaluation que vous avez eue.

Les statistiques descriptives présentées au tableau 3.8 attestent que les répondants sont satisfaits de leur dernière évaluation ou notation (la moyenne = 3.57).

Tableau 3.9 : Statistiques descriptives sur la période de la dernière évaluation (n = 167)

	Min	Max	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Période de la dernière évaluation (en année)	1	9	1.88	1.85	1.37	2.03

Aucune échelle

Énoncé : En tant qu'évalué(e), à quand remonte votre dernière évaluation?

Cette variable permet de souligner que les répondants ont obtenu leur évaluation de rendement sur une période entre 1 et 2 ans lors de l'administration du questionnaire. Les répondants sont généralement familiers avec la nature du processus de rétroaction ainsi que de l'environnement (culture) de rétroaction de leur organisation.

Tableau 3.10 : Statistiques descriptives « Estime de soi professionnelle »

	Min	Max	Coefficient alpha	Intervalle de confiance	F	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Estime de soi (10 énoncés)	1.9	6	.93	.91 - .94	4.13*	4.54	.90	-.54	.13

P < .05* Échelle de Likert (1 = Totalement en désaccord, 6 = Totalement en accord)

Selon le tableau 3.10, les répondants possèdent une estime de soi professionnelle importante (la moyenne étant de 4.54).

Tableau 3.11 : Statistiques descriptives « Satisfaction au travail »

	Min	Max	Coefficient alpha	Intervalle de confiance	F	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Satisfaction au travail (3 énoncés)	1	6	.94	.92 - .95	4.59*	4.65	1.23	-.86	-.09

P < .05* Échelle de Likert (1 = Totalement en désaccord, 6 = Totalement en accord)

Selon le tableau 3.11, les répondants sont très satisfaits en emploi (la moyenne étant de 4.59). Les indices d'asymétrie et d'aplatissement révèlent une distribution normale des données.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats vise à réaliser une synthèse des principales données empiriques à la lumière des hypothèses de recherche ci-dessous.

H1 : Il y a une relation positive entre l'environnement (culture) de rétroaction et l'estime de soi professionnelle.

H2 : Il y a une relation positive entre l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail.

H3 : Il y a une relation positive entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail.

H4 : L'estime de soi professionnelle constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail.

La vérification empirique des hypothèses de recherche s'appuie sur une matrice de corrélation ainsi que sur la technique d'amorçage (bootstrapping) associée aux différents modèles de médiation.

4.1 Matrice des corrélations

Tableau 4.1 : Matrice des corrélations entre les variables de l'étude

	Satisfaction à l'égard de la notation	Environnement de rétroaction	Culture de rétroaction	Fréquence de la rétroaction	Spécificité de la rétroaction	Valence de la rétroaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail
<u>Variable de contrôle</u>								
Satisfaction à l'égard de la notation								
<u>Variable indépendante</u>								
Environnement de rétroaction	.51**							
Culture de rétroaction	.26**	.58**						
<u>Les trois dimensions d'un environnement riche en rétroaction selon Kinicki (Kinicki et al., 2004)</u>								
La fréquence de la rétroaction	.28**	.66**	.60**					
La spécificité de la rétroaction	.36**	.53**	.46**	.59**				
La valence de la rétroaction	.44**	.64**	.23**	.42**	.27**			
<u>Variable médiatrice</u>								
Estime de soi professionnelle	.35**	.60**	.48**	.39**	.35**	.42**		
<u>Variable dépendante</u>								
Satisfaction au travail	.20*	.40**	.27**	.23**	.21**	.34**	.53**	

P < .05* P < .01**

Le tableau 4.1 présente les corrélations entre les variables. L'analyse des données empiriques révèle que les trois formes de mesure de l'environnement (culture) de rétroaction provenant des études de London et Smither (2002), Steelman et *al.* (2004) et de Kinicki et *al.* (2004) sont fortement corrélées. Il subsiste une bonne validité convergente entre ces diverses mesures de l'environnement (culture) de rétroaction. En effet, la corrélation entre l'environnement de rétroaction (Steelman et *al.*, 2004) et la culture de rétroaction (London et Smither, 2002) est de $r = 0.58$ $p < .001$. Par ailleurs, les corrélations entre l'environnement de rétroaction (Steelman et *al.*, 2004) et les trois indicateurs (fréquence, spécificité et valence de la rétroaction) de l'environnement de rétroaction (Kinicki et *al.*, 2004) varient de $r = 0.53$ à $r = .66$ $p < .001$. Enfin, les corrélations entre la culture de rétroaction (London et Smither, 2004) et les indicateurs de l'environnement riche de rétroaction varient entre $r = 0.26$ et $r = 0.66$ $p < .001$. L'exploration de ces résultats démontre que nous pouvons faire appel à l'une de ces mesures pour analyser l'environnement (culture) de rétroaction.

Les données empiriques mettent en évidence des relations positives entre l'environnement (culture) de rétroaction et l'estime de soi professionnelle (r qui varient entre 0.35 à 0.60 $p < .001$). L'hypothèse 1 est supportée sur le plan empirique. L'estime de soi professionnelle est associée positivement à la satisfaction au travail ($r = 0.53$ $p < .001$). L'hypothèse 2 est également appuyée sur le plan théorique. Finalement, il y a un lien positif entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail (qui varient entre 0.21 et 0.40 $p < .001$). En résumé, les hypothèses 1, 2 et 3 sont supportées sur le plan empirique.

4.2 Modèles de médiation

Tableau 4.2 : Modèles de médiation

Variable indépendante	Variable médiatrice	Variable dépendante	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect		Effet total
						(a*b)	95 % IC	
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c)	(a*b)	95 % IC	(c)
Culture de rétroaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail	.31**	.70**	.03*	.22*	(.13; 34)	.25*

**P < .001 *P < .01 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif.

Avec la variable contrôle : satisfaction à l'égard de la notation.

Variable indépendante	Variable médiatrice	Variable dépendante	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect		Effet total
						(a*b)	95 % IC	
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c)	(a*b)	95 % IC	(c)
Environnement de rétroaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail	.54**	.62**	.20*	.33*	(.19; 53)	.53*

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

Avec la variable contrôle : satisfaction à l'égard de la notation.

Variable indépendante	Variable médiatrice	Variable dépendante	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect	Effet total
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c)	(a*b) 95 % IC	(c)
La valence de la rétroaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail	.11*	.66**	.08*	(.03; .13)	.15*

**P < .001 *P < .01 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif du modèle de médiation.

Avec la variable contrôle : satisfaction à l'égard de la notation de la rétroaction.

Variable indépendante	Variable médiatrice	Variable dépendante	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect	Effet total
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c)	(a*b) 95 % IC	(c)
La fréquence de la rétroaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail	.19**	.71**	.02*	(.07; .22)	.15*

**P < .001 *P < .01 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif du modèle de médiation.

Avec la variable contrôle : satisfaction à l'égard de la notation.

Variable indépendante	Variable médiatrice	Variable dépendante	Effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice	Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante	Effet direct	Effet indirect	Effet total
(VI)	(VM)	(VD)	(a)	(b)	(c)	(a*b)	(c)
La spécificité de la réaction	Estime de soi professionnelle	Satisfaction au travail	.25**	.71**	.04	.18 (.07; .32)	.22

**P < .001 *P < .01 : l'intervalle de confiance qui ne contient pas la valeur zéro est interprété comme un résultat significatif du modèle de médiation.

Avec la variable contrôle : satisfaction à l'égard de la notation.

Les analyses statistiques fondées sur les effets de médiation reposent sur la séquence suivante : environnement de rétroaction – estime de soi professionnelle – satisfaction au travail. L'estime de soi professionnelle représente la variable médiatrice. La technique de l'amorçage (*bootstrapping*) oriente les analyses de médiation. La principale condition qui détermine s'il y a présence d'un effet de médiation repose sur le résultat significatif de l'effet de médiation (l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro) (Shrout et Bolger, 2002).

Les résultats empiriques attestent de la viabilité des modèles de médiation. L'hypothèse 4 est appuyée sur le plan empirique. L'environnement (culture) de rétroaction influence positivement l'estime de soi professionnelle et, par ricochet, la satisfaction au travail.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de notre étude empirique était de vérifier la viabilité d'un modèle de médiation selon la séquence suivante : environnement (culture) de rétroaction – estime de soi professionnelle – satisfaction au travail. Les hypothèses de recherche ont été appuyées sur le plan empirique. Les données empiriques ont révélé des liens positifs entre l'environnement (culture) de rétroaction, l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Il subsiste une relation positive entre l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Les résultats empiriques ont confirmé entièrement la viabilité du modèle de médiation. Les résultats sont conformes aux données empiriques d'Anseel et Lievens (2007), Bowling et *al.* (2010) ainsi que de Whitaker, Dahling et Levy (2007).

Corollairement, un environnement (culture) de rétroaction réduit l'incertitude associée à la nature des responsabilités des employés ainsi que l'ambiguïté du rôle de ces derniers au moyen d'une démarche de soutien, de motivation, de renforcement des comportements et d'une amélioration des résultats efficaces au travail. Un environnement (culture) favorable de rétroaction diminue substantiellement les comportements et les résultats inefficaces au travail, ainsi que la manipulation politique des évaluations du rendement. En effet, il y a une clarification des normes et du système de récompenses (Rosen et *al.*, 2006). Par ailleurs, un environnement (culture) de rétroaction contribue à accroître la satisfaction à l'égard de la rétroaction, la fréquence de la rétroaction et la motivation à améliorer le rendement individuel. L'ensemble des caractéristiques positives de l'environnement (culture) de rétroaction génère un sentiment important de compétence, de valorisation professionnelle ainsi qu'une conviction de la

contribution distinctive de chaque employé au milieu de travail. Il subsiste donc une relation positive entre l'environnement (culture) de rétroaction et l'estime de soi professionnelle.

Les employés possédant une estime de soi professionnelle élevée développent une image positive d'eux-mêmes ainsi qu'un sentiment de fierté dans le milieu organisationnel. Un tel état psychologique produit des attitudes positives à l'égard de l'organisation. La préoccupation organisationnelle d'accroître l'estime de soi professionnelle augmente la satisfaction au travail (Panaccio et Vandenbergue, 2011). Les exigences de l'emploi augmentent sans cesse. Au moyen d'un environnement positif de rétroaction, l'organisation clarifie donc les rôles et les normes. Elle développe également un sentiment de compétence, de résilience, d'estime de soi et de valeur professionnelles afin de composer avec l'intensification des demandes et des exigences du milieu organisationnel.

Plusieurs avenues de recherches futures sont possibles sur le thème de l'environnement de rétroaction. La documentation scientifique postule qu'un environnement (culture) de rétroaction produit des bénéfices équivalents pour l'ensemble des employés. Un environnement favorable de rétroaction est avantageux pour les employés possédant une orientation axée sur la maîtrise des apprentissages. Les dispositions personnelles des employés peuvent atténuer les retombées positives d'un environnement favorable de rétroaction. En effet, la volonté des employés à obtenir, à traiter et à utiliser la rétroaction peut s'avérer faible. L'orientation et la réceptivité à l'égard de la rétroaction (mesurées par les dimensions telles que la propension à solliciter la rétroaction, l'imputabilité à l'égard de la rétroaction, la valorisation de la rétroaction, la réaction affective à l'égard de la rétroaction) peuvent vraisemblablement modérer la relation entre l'environnement de rétroaction et les résultats au travail (Gabriel et al., 2014). Une faible orientation et une faible réceptivité des employés à l'égard de la rétroaction réduisent l'incidence positive de l'environnement de rétroaction sur la motivation au travail. À l'opposé, une forte orientation et réceptivité à l'égard de la rétroaction augmentent l'incidence

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

Des études supplémentaires seraient aussi nécessaires afin de déterminer les variables qui limitent ou augmentent l'efficacité d'un environnement (culture) de rétroaction au-delà de l'orientation de rétroaction. Il est pertinent de vérifier dans quelle mesure la formation des superviseurs influence positivement l'environnement (culture) de rétroaction. Par ailleurs, il peut s'avérer judicieux d'explorer dans quelle mesure un système de rétroaction multisource produit des bénéfices importants dans la configuration d'un environnement (culture) favorable de rétroaction et d'explorer comment les nombreux échanges de rétroaction entre les employés, les clients internes, les superviseurs contribuent à développer un environnement favorable de rétroaction.

De plus, il est approprié de retracer quelques limites méthodologiques de notre étude. L'échantillon est composé de répondants issus d'une variété d'entreprises possédant une diversité de climats organisationnels. Or, un échantillon fondé sur une multitude d'organisations augmente la généralisation des données empiriques. De même, les caractéristiques du climat organisationnel (dans chaque entreprise) peuvent influencer la nature des relations entre les variables. Il est pertinent de recommander des études supplémentaires pour tenter de reproduire les résultats empiriques en s'appuyant essentiellement sur une organisation.

L'administration des questionnaires en deux temps de mesure (sur deux semaines) permet de séparer les variables indépendantes (médiatrice) et la variable

dépendante. Une telle procédure méthodologique favorise la réduction du problème de variance commune entre les méthodes. Les corrélations modérées entre les variables de notre étude constituent un indice de la capacité du devis de recherche à contrôler la variance commune entre les méthodes (qui amplifie artificiellement les relations entre les variables). Cependant, les mesures autorapportées peuvent générer de la désirabilité sociale. L'usage de sources alternatives de collecte de données par l'entremise du superviseur ou par le recueillement des commentaires sur le formulaire d'évaluation du rendement permet d'observer le processus actuel de rétroaction.

Notre étude s'est concentrée sur l'incidence de l'environnement (culture) de rétroaction sur une prédisposition personnelle (estime de soi professionnelle) et une attitude au travail (satisfaction au travail). La mesure d'environnement et de culture de rétroaction permet notamment l'exploration de la relation superviseurs/subordonnés dans un contexte de transmission et de réceptivité de la rétroaction. Nos données empiriques ont révélé une relation positive entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail. Il serait avantageux d'explorer également les retombées de l'environnement (culture) de rétroaction sur d'autres attitudes, comportements ou résultats au travail tels que la perception de justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'organisation, les comportements contre-productifs, la motivation au travail, le rendement au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et le roulement volontaire du personnel.

La vérification empirique des hypothèses de recherche repose sur un devis transversal. Une telle approche méthodologique ne permet pas d'établir la causalité entre les variables. Les études additionnelles sur les facteurs prédictifs (les antécédents) de l'environnement (culture) de rétroaction permettent potentiellement de configurer des devis de nature longitudinale. Cette démarche permet de mieux comprendre comment l'environnement (culture) de rétroaction produit les différents

attitudes et comportements au travail (clarification des rôles, meilleur climat de travail ou amélioration du rendement individuel).

Les indicateurs d'un environnement riche de rétroaction de Kinicki et *al.* (2004) fondés sur la valence, la spécificité et la fréquence de rétroaction sont pertinents. L'usage d'un seul indicateur par variable peut vraisemblablement soulever des doutes sur la fiabilité des mesures. En effet, l'application d'un seul indicateur par variable ne favorise pas la mesure complète de l'ensemble du construit. Une telle démarche peut produire des relations ambiguës entre les variables. Toutefois, les indicateurs composés d'un seul énoncé s'avèrent appropriés dans plusieurs circonstances (Whitaker, Dahling et Levy, 2007). Il est utile de clarifier les conditions d'applications de ces indicateurs composés d'un seul énoncé. La définition conceptuelle et opérationnelle de la variable est restreinte. La variable est unidimensionnelle plutôt que multidimensionnelle. Les indicateurs sont très compréhensibles pour les répondants.

L'exploration de l'environnement (culture) de rétroaction possède des ramifications appréciables dans le développement des habiletés managériales des superviseurs. La nature de la relation superviseurs/subordonnés influence les comportements des employés au travail. Les superviseurs peuvent orienter ou modifier les relations superviseur/subordonnés de manière à produire les comportements désirés parmi les employés. Les superviseurs peuvent notamment encourager l'implantation d'une pratique associée à l'environnement de rétroaction (solicitation de la rétroaction) auprès des subordonnés à des fins de développement professionnel. Cette démarche améliore les attitudes des subordonnés à l'égard de l'environnement (culture) de rétroaction et, par ricochet, l'estime de soi professionnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et le rendement au travail. Ces pratiques gagnantes favorisent l'efficacité organisationnelle. Le construit d'environnement (culture) de rétroaction est essentiel au processus de gestion du rendement, le développement des ressources humaines et l'amélioration de la relation superviseur/subordonnés.

Les praticiens en gestion des ressources humaines postulent que la transmission de la rétroaction est essentielle pour le maintien et l'amélioration de la motivation, et pour la satisfaction des employés. L'entrevue d'évaluation n'est pas nécessaire pour accroître la motivation ou la satisfaction. La documentation scientifique démontre que la rétroaction à elle seule ne permet pas d'améliorer la motivation, le rendement individuel au travail ainsi que la relation superviseur/subordonnés (Murphy et Cleveland, 1995). Il est important d'implanter préalablement une culture organisationnelle fondée sur un environnement positif de rétroaction. Dans le cadre d'un tel environnement (culture) de rétroaction, les superviseurs adoptent des comportements qui valorisent le processus de rétroaction (disponibilité auprès des employés, familiarité à l'égard des tâches ou des mandats de son équipe de travail, clarification des attentes au travail, préoccupation pour le développement professionnel des employés, transmission d'une rétroaction continue et informelle, amélioration d'une approche de communication réciproque entre le superviseur et les employés à l'aide d'un processus de sollicitation de la rétroaction, réduction d'une rétroaction négative de nature excessive). Ces multiples comportements du superviseur contribuent à accroître l'estime de soi professionnelle, la satisfaction au travail et la relation superviseur/subordonnés.

La principale contribution de notre étude repose sur l'exploration des mécanismes de médiation dans le cadre des nombreuses relations entre l'environnement (culture de rétroaction, et attitudes ou comportements au travail). Notre étude apporte un éclairage additionnel sur le rôle des variables médiatrices (estime de soi professionnelle) afin de mieux comprendre l'incidence de l'environnement (culture) de rétroaction sur les résultats au travail. Quelques études révèlent notamment que l'engagement affectif représente une variable médiatrice (partielle) entre l'environnement de rétroaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Norris-Watts et Levy, 2004). La perception de la manipulation politique en milieu de travail constitue une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement de rétroaction et le moral des employés (climat de

travail) (Rosen et *al.*, 2006). L'environnement (culture) de rétroaction possède donc de nombreuses retombées positives sur le rendement au travail et le bien-être des employés.

CONCLUSION

La présente étude visait à vérifier sur le plan empirique un modèle de médiation. Plus particulièrement, l'estime de soi professionnelle constituait une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail. Notre étude a permis de confirmer l'ensemble des hypothèses de recherche. Au-delà de la viabilité du modèle de médiation, les données empiriques ont démontré des relations bivariées et positives entre l'environnement de rétroaction (culture de rétroaction), l'estime de soi professionnelle et la satisfaction au travail. Il est approprié de retracer les retombées de nos résultats empiriques sur l'évaluation, la gestion du rendement et la rétroaction en milieu organisationnel. L'exploration de l'environnement (culture) de rétroaction exige de réviser nos pratiques de gestion de rendement.

Confrontés à la nécessité de relever le défi de la performance, les praticiens investissent de nombreuses ressources financières, matérielles et humaines dans la conception et l'implantation des systèmes de gestion du rendement. La gestion du rendement est définie comme étant un processus d'identification, d'observation, de mesure et de développement de la performance humaine dans les organisations. La gestion du rendement constitue l'une des principales responsabilités des gestionnaires. Dans le cadre de cet exercice d'appréciation du personnel, la rétroaction constitue un outil de motivation disponible auprès des gestionnaires afin de maintenir ou d'accroître la performance des employés. Malgré l'énorme investissement matériel, financier et humain dans le développement et l'implantation des systèmes d'évaluation du rendement, de nombreuses organisations expriment une profonde insatisfaction à l'égard de la gestion du rendement. Ceci est inquiétant, car la gestion du rendement est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines.

L'insatisfaction des usagers s'appuie notamment sur les difficultés d'implantation d'un processus efficace de gestion du rendement. Un sondage relativement récent auprès de 50 000 répondants indique que seulement 13 % des employés et des superviseurs ainsi que 6 % des cadres supérieurs perçoivent l'évaluation du rendement comme étant utile (People IQ, 2005). L'échec de l'évaluation du rendement repose également sur son incapacité à motiver et à développer les employés. Plusieurs études empiriques illustrent notamment qu'une mauvaise gestion du rendement réduit la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés (Jawahar, 2010). La méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) démontre que les interventions en matière de rétroaction n'ont aucun effet sur l'amélioration du rendement dans 30 % des cas. Toujours dans la même veine, les données empiriques soulignent que les interventions en matière de rétroaction réduisent le rendement des employés dans 38 % des cas. Près de 80 % à 90 % des organisations constatent que le processus de rétroaction n'améliore pas le rendement des employés (DeNisi et Sonesh, 2011).

La culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et l'environnement de rétroaction (Steelman, Levy et Snell, 2004) constituent des variables très récentes qui se rattachent au contexte social de l'évaluation et de la gestion du rendement. L'analyse de l'environnement (culture) de rétroaction permet de déterminer l'importance que l'organisation accorde au processus de rétroaction. Plus spécifiquement, l'environnement (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 un environnement (culture) favorable de rétroaction. Par ailleurs, un environnement (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.

Un environnement (culture) favorable de rétroaction possède de nombreuses retombées sur divers résultats au travail telles que l'amélioration de la qualité de la relation superviseur/subordonnés; l'estime de soi (professionnelle) des subordonnés; le sentiment d'efficacité personnelle des subordonnés; l'orientation axée sur la maîtrise des apprentissages; la perception de justice procédurale, distributive et interpersonnelle à l'égard du processus de gestion du rendement; ainsi que de la satisfaction au travail. L'exploration de plusieurs modèles de médiation, à l'aide de la technique d'amorçage (*bootstrapping*), peut notamment démontrer que la qualité de la relation superviseur/subordonnés constitue une variable médiatrice importante entre l'environnement de rétroaction et la perception de justice à l'égard du processus de gestion du rendement. L'estime de soi (professionnelle) représente également une variable médiatrice entre l'environnement de rétroaction et la satisfaction au travail.

L'étude de l'environnement de rétroaction constitue une voie de recherche prioritaire dans la compréhension des attitudes et des comportements de l'évaluateur et de l'évalué lors du processus de gestion du rendement. Une telle démarche est essentielle si nous désirons améliorer la contribution de la recherche à la pratique professionnelle des évaluations du rendement.

La rétroaction fait partie intégrante du processus de gestion du rendement dans les organisations ayant une culture axée sur la rétroaction. Nous devons examiner plus attentivement la culture de rétroaction des organisations afin de pouvoir la relier de façon empirique aux autres éléments du cycle de gestion du rendement (par exemple : orientation de la rétroaction des employés, détermination des objectifs ou mandats de travail, et modification des comportements et des résultats au travail). Il y a de bonnes chances que les cultures solides de rétroaction encouragent des

évaluations rigoureuses (fondées sur une approche de sollicitude) ainsi qu'une rétroaction juste et de qualité.

La validation francophone de la mesure d'environnement (culture) de rétroaction encourage des études supplémentaires sur les retombées de l'environnement de rétroaction dans l'amélioration d'un processus efficace de gestion du rendement. L'évaluation des subordonnés ne doit plus être étudiée exclusivement comme un processus de mesure du rendement. L'évaluation et la gestion du rendement sont également un processus social de communication. Il peut s'avérer bénéfique de faire appel à la théorie sociocognitive de Bandura (2003) afin d'alimenter les études explorant l'incidence de l'environnement de rétroaction sur le sentiment d'efficacité personnelle des employés et l'amélioration du rendement au travail.

Sur un plan pratique, notre mesure de l'environnement (culture) de rétroaction contribue à développer les habiletés de transmissions de la rétroaction des gestionnaires 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.

Plusieurs chercheurs suggèrent l'adoption d'une perspective contextuelle où le caractère social, politique et interpersonnel de l'évaluation du rendement est davantage pris en compte afin d'améliorer la pratique des évaluations du rendement (Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin, 1993; Murphy et Cleveland, 1995). Cleveland et Murphy (1992) identifient deux catégories de variables contextuelles : celles liées au le contexte lointain et celles liées au contexte immédiat, selon qu'elles ont une influence directe ou indirecte sur les comportements des gestionnaires et des subordonnés lors du processus d'évaluation du rendement. Parmi les variables

contextuelles distales, la culture organisationnelle (l'environnement ou la culture de rétroaction) peut influencer considérablement l'aisance des gestionnaires et des employés à transmettre et à recevoir de la rétroaction (London, 2003). Lorsque la culture organisationnelle est caractérisée par une faible présence de rétroaction formelle et informelle, les gestionnaires, qui d'ailleurs avouent ouvertement leur malaise à transmettre de la rétroaction, peuvent se montrer complaisants ou encore s'abstenir de transmettre toute forme de rétroaction à leurs employés (Fried et al., 1992). La finalité du processus d'évaluation du rendement visant à améliorer la performance des employés et à favoriser le développement des employés n'est pas au rendez-vous. L'environnement (culture) de rétroaction oriente la façon dont la rétroaction est sollicitée, interprétée, acceptée et utilisée. De même, l'environnement de rétroaction met en évidence les caractéristiques du processus de rétroaction qui augmentent l'acceptation et l'efficacité du processus de gestion du rendement. En s'appuyant sur plusieurs postulats des auteurs, un environnement de rétroaction est associé positivement à l'engagement affectif, la satisfaction au travail et à la manifestation de comportements de mobilisation des employés (Norris-Watts et Levy, 2004 ; Whitaker, Dahling et Levy, 2007). De plus, les organisations caractérisées par un environnement positif de rétroaction sont plus susceptibles de bénéficier d'un processus de gestion du rendement efficace (London, 2003). La manipulation politique et intentionnelle des évaluations du rendement par les superviseurs diminue substantiellement lorsqu'il y a présence d'un environnement (culture) positif de rétroaction (Rosen, Levy et Hall, 2006).

Notre étude présente certaines limites méthodologiques. Par conséquent, nos conclusions doivent être interprétées avec prudence. Nos données empiriques reposent sur des données transversales. Pour les recherches futures, il serait approprié de proposer un devis longitudinal comportant plusieurs mesures recueillies à des moments différents pour nous aider à mieux comprendre l'évolution de l'environnement (culture) de rétroaction sur la modification des attitudes et des comportements au travail. Une limite additionnelle est le recours à des données

transversales provenant d'un questionnaire autorapporté. Une telle démarche ne permet pas de tirer des conclusions établissant un lien de causalité. Il se pourrait que la satisfaction au travail influence aussi l'environnement de rétroaction. Au moment de l'administration des questionnaires, il y a eu un intervalle de 2 semaines entre les variables indépendantes (médiatrice) et dépendantes. Une telle procédure réduit le problème de variance commune entre les méthodes. Toutefois, les questions autorapportées (et la désirabilité sociale) peuvent amplifier ou réduire la nature des relations entre les variables. Nous n'avons pas examiné l'incidence de l'environnement de rétroaction sur les attitudes, les comportements et la performance au travail des employés (en adoptant la perspective des collègues de travail qui transmettent de la rétroaction). Étant donné que la collaboration et la mobilisation des employés sont très importantes dans les organisations, il serait avantageux, voire nécessaires, de pousser plus loin la recherche en explorant la perspective des collègues de travail lors du processus de rétroaction.

Malgré ces diverses limites méthodologiques, notre étude complète la documentation scientifique sur l'environnement (culture) de rétroaction en améliorant la connaissance scientifique quant aux importantes retombées de l'environnement de rétroaction sur les attitudes en milieu de travail. Nos données empiriques démontrent sans équivoque que l'estime de soi professionnelle constitue une variable médiatrice importante dans le cadre de la relation entre l'environnement (culture) de rétroaction et la satisfaction au travail.

ANNEXE A

**RECHERCHE SUR LA PERCEPTION D'ÉQUITÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION
DU RENDEMENT**

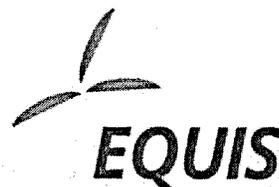
(Questionnaire)

UQÀM ESG

École des sciences de la gestion

Département d'organisation et ressources humaines

Université du Québec à Montréal



*Recherche sur la perception
d'équité du système d'évaluation
du rendement*

Par

Denis Morin, Ph. D.

*Professeur en gestion des ressources humaines
Département d'organisation et ressources humaines
Université du Québec à Montréal*

L'objectif du questionnaire est d'obtenir une meilleure compréhension de la perception d'équité dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, les conséquences de l'évaluation du rendement et l'indulgence ou la complaisance des gestionnaires. Cette étude est réalisée à des fins de recherche seulement. Malgré la nature délicate du thème de recherche, l'étude n'a aucune conséquence négative sur votre emploi ou sur les décisions administratives de l'organisation. La démarche vise essentiellement à améliorer les pratiques de gestion du rendement. Vous pouvez décider de participer ou non à l'étude sans aucun préjudice. Il est entendu que vous pouvez cesser de répondre à ce questionnaire sans avoir à fournir d'explications.

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

1. La durée approximative pour remplir le questionnaire est de 40 minutes.

Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.

2. Ceci n'est pas un test. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
3. Veuillez remplir le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
4. Assurez-vous de répondre à chacune des questions. Soyez assuré(e) que le tout demeure confidentiel. Le questionnaire n'est utilisé que pour des fins de recherche. L'étude pourra être utilisée pour améliorer les pratiques de gestion de la performance. Les résultats agrégés de l'ensemble des répondants feront l'objet d'une publication scientifique.

Vous êtes invité à répondre aux questions le plus franchement possible; ainsi les résultats seront plus justes, précis et valables. Vous n'écrivez pas votre nom sur le questionnaire.

Merci de votre participation et de votre précieuse collaboration. Si vous avez des questions concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec M. Denis Morin au (514) 987-3000 poste 4150.

Section I

La section suivante vise à explorer les différentes dimensions de la perception d'équité dans le cadre de l'évaluation du rendement. Encerclez la valeur sur l'échelle qui correspond à votre opinion.

	Fortement en désaccord			Fortement en accord		
1. Mon superviseur utilise le système d'évaluation du rendement pour récompenser les employés qu'il apprécie.	1	2	3	4	5	6
2. Mon superviseur utilise le système d'évaluation du rendement pour faire « peur » aux employés.	1	2	3	4	5	6
3. Durant l'évaluation du rendement, mon superviseur évalue ma personnalité plutôt que ma performance.	1	2	3	4	5	6
4. Je ne crois pas que mon superviseur me fournira un score élevé à mon évaluation même si j'ai une bonne performance.	1	2	3	4	5	6
5. Je crois que mon superviseur utilise l'évaluation du rendement pour punir les employés qu'il n'apprécie pas.	1	2	3	4	5	6
6. Je crois que mon superviseur tente réellement de réaliser des évaluations équitables et objectives.	1	2	3	4	5	6
7. Le système d'évaluation du rendement de notre organisation est équitable.	1	2	3	4	5	6
8. Le système d'évaluation du rendement de notre organisation ne permet pas de lier convenablement les résultats de l'évaluation du rendement avec la performance actuelle des employés.	1	2	3	4	5	6
9. Le système d'évaluation du rendement de notre organisation permet de distinguer les bons employés des mauvais employés.	1	2	3	4	5	6
10. Mon superviseur a observé convenablement mon rendement pendant la	1	2	3	4	5	6

	Fortement en désaccord						Fortement en accord					
dernière année.												
11. Mon superviseur est familier avec tous les aspects de mon travail.	1	2	3	4	5	6						
12. Mon superviseur est familier avec mon environnement de travail.	1	2	3	4	5	6						
13. Mon superviseur connaît la nature des contraintes organisationnelles qui peuvent affecter mon travail.	1	2	3	4	5	6						
14. Mon superviseur intervient pour réduire les contraintes, hors de mon contrôle, affectant mon travail.	1	2	3	4	5	6						
15. Mon superviseur établit un plan d'action susceptible d'éliminer les obstacles qui nuisent à ma performance au travail.	1	2	3	4	5	6						
16. Mon superviseur comprend la nature des difficultés qui peuvent se manifester lors de la réalisation de mes tâches.	1	2	3	4	5	6						
17. Mon superviseur a observé mon rendement lors du travail routinier et du travail sous pression.	1	2	3	4	5	6						
18. L'observation de mon rendement est un processus continu durant l'année et pas seulement au moment de la période de l'évaluation formelle.	1	2	3	4	5	6						
19. Je reçois du feedback continu sur ma performance.	1	2	3	4	5	6						
20. Durant mon entrevue d'évaluation, mon superviseur a indiqué mes points à améliorer.	1	2	3	4	5	6						
21. Durant mon entrevue d'évaluation, mon superviseur a indiqué mes points forts.	1	2	3	4	5	6						
22. Durant mon entrevue d'évaluation, mon superviseur a parlé de façon générale sans discuter spécifiquement de ma performance.	1	2	3	4	5	6						
23. Durant la dernière entrevue d'évaluation,	1	2	3	4	5	6						

	Fortement en désaccord					Fortement en accord
mon superviseur et moi-même avons discuté de la façon d'améliorer ma performance.						
24. Durant la dernière entrevue d'évaluation, mon superviseur a discuté d'un plan d'action et des objectifs à atteindre afin d'améliorer mon rendement.	1	2	3	4	5	6
25. Lors de la dernière entrevue d'évaluation, j'ai passé en revue les objectifs à accomplir pour améliorer ma performance.	1	2	3	4	5	6
26. Durant la dernière entrevue d'évaluation, mon superviseur s'est appuyé sur de l'information juste et précise afin de commenter mon rendement.	1	2	3	4	5	6
27. Mon superviseur m'a invité à m'autoévaluer lors de la dernière entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
28. Durant la dernière entrevue d'évaluation, mon superviseur m'a demandé mon point de vue sur la façon d'améliorer certains aspects de l'efficacité de l'organisation.	1	2	3	4	5	6
29. Durant la dernière entrevue d'évaluation, j'ai résolu (à l'aide de mon superviseur) plusieurs difficultés que j'ai eues dans le cadre de mes tâches ainsi que de mes responsabilités.	1	2	3	4	5	6
30. Mon superviseur a encouragé ma participation durant la dernière entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
31. Lors de la dernière entrevue d'évaluation, j'ai eu la possibilité d'expliquer les raisons qui justifient certaines déficiences de ma performance.	1	2	3	4	5	6
32. Lors de la dernière entrevue d'évaluation, mon superviseur a écouté mes objections concernant certains résultats de mon évaluation.	1	2	3	4	5	6
33. Au moment de l'entrevue d'évaluation, mon superviseur m'encourage à exprimer mes	1	2	3	4	5	6

	Fortement en désaccord					Fortement en accord
opinions.						
34. Mon rendement a été évalué de façon équitable.	1	2	3	4	5	6
35. Mon rendement a été évalué de façon précise.	1	2	3	4	5	6
36. Je comprends pourquoi mon superviseur m'a évalué comme il l'a fait lors de ma plus récente évaluation.	1	2	3	4	5	6
37. Je suis satisfait de ma plus récente évaluation.	1	2	3	4	5	6
38. J'ai été évalué de façon juste lors de ma plus récente évaluation.	1	2	3	4	5	6
39. Ma plus récente évaluation a été à la hauteur de mes attentes.	1	2	3	4	5	6
40. Compte tenu de mes efforts au travail, je suis satisfait de ma plus récente évaluation.	1	2	3	4	5	6
41. Mon évaluation représente bien ma performance globale.	1	2	3	4	5	6
42. Les résultats de mon évaluation représentent équitablement ma performance.	1	2	3	4	5	6
43. Mon superviseur s'appuie sur des faits concrets pour justifier mon évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6
44. Mon superviseur a considéré tous les aspects importants de mon travail au moment de l'évaluation.	1	2	3	4	5	6
45. Mon superviseur m'a évalué que sur mon travail et non pas sur l'opinion personnelle qu'il a de moi.	1	2	3	4	5	6
46. Mon superviseur m'a traité avec considération au moment de l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6
47. Mon superviseur est sensible à mes droits en tant qu'employé au moment de	1	2	3	4	5	6

	Fortement en désaccord					Fortement en accord
l'évaluation du rendement.						
48. Lors de la dernière entrevue d'évaluation, mon superviseur a écouté mes raisons pour lesquelles j'ai eu certaines difficultés sur le plan de ma performance.	1	2	3	4	5	6
49. Mon superviseur me donne la possibilité de poser des questions concernant l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6
50. Mon superviseur a considéré mon point de vue au moment de la divulgation de mes résultats d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
51. J'ai été capable d'influencer les résultats de mon évaluation (réalisée par mon superviseur).	1	2	3	4	5	6
52. J'ai été capable d'obtenir une évaluation conforme à ce que je désirais.	1	2	3	4	5	6
53. Mon superviseur me traite poliment lors de l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
54. Mon superviseur me traite avec dignité lors de l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
55. Mon superviseur me traite avec respect lors de l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
56. Mon superviseur ne fait pas de commentaires déplaisants lors de l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
57. Mon superviseur est sensible à mes sentiments au moment de l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
58. Mon évaluation du rendement peut être modifiée si je démontre qu'elle est injuste ou incorrecte.	1	2	3	4	5	6
59. Un processus d'appel est disponible dans l'organisation afin de contester une évaluation biaisée.	1	2	3	4	5	6
60. Je sais que je peux obtenir une révision objective de mon évaluation du rendement	1	2	3	4	5	6

	Fortement en désaccord					Fortement en accord
si je crois qu'elle est injuste.						
61. Je peux contester mon évaluation du rendement si je crois qu'elle est injuste.	1	2	3	4	5	6
62. Les normes de performance sont révisées dans le cas où les responsabilités ou les tâches sont modifiées de façon importante.	1	2	3	4	5	6
63. Les normes de performance mesurent bien ma contribution à l'organisation.	1	2	3	4	5	6
64. Les normes de performance sont appliquées uniformément dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6
65. Les employés participent à l'élaboration des normes de performance.	1	2	3	4	5	6

En général, je pense que mon organisation a un excellent système d'évaluation du rendement :	Fortement en désaccord					Fortement en accord
1. 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.	1	2	3	4	5	6
2. Je suis convaincu de l'utilité du système d'évaluation du rendement dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6
3. Le système d'évaluation du rendement de mon organisation fournit une mesure juste du niveau de la performance des employés.	1	2	3	4	5	6

Section II

Mesure de l'acceptation du feedback.

Au fur et à mesure que vous lisez attentivement chaque énoncé, pensez au feedback que vous avez reçu lors de votre dernière évaluation du rendement. Nous souhaitons connaître votre attitude envers ce feedback. Veuillez utiliser l'échelle ci-après pour indiquer à quel point vous êtes d'accord ou pas avec les énoncés suivants :

	Totalem en désaccord			Totalem en accord		
1. Le feedback que j'ai reçu était exact.	1	2	3	4	5	6
2. Le feedback m'a permis d'améliorer mon rendement.	1	2	3	4	5	6
3. Le feedback que j'ai reçu provenait d'une source crédible.	1	2	3	4	5	6
4. Je suis d'accord avec le feedback que j'ai reçu.	1	2	3	4	5	6
5. Le feedback que j'ai reçu était honnête.	1	2	3	4	5	6
6. Je suis satisfait du feedback que j'ai reçu sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
7. Le feedback que j'ai reçu provenait d'une source bien informée.	1	2	3	4	5	6

Section III

Mesure de la spécificité du feedback

En considérant le feedback que vous avez eu concernant la dernière évaluation du rendement, jusqu'à quel point ce feedback était-il spécifique (c'est-à-dire des exemples concrets de bon ou de faible rendement mentionnés)? Veuillez encercler votre réponse.

1. Je n'ai eu aucune rétroaction.
2. La rétroaction était très générale : aucun exemple concret n'a été mentionné.
3. Le feedback assez général : quelques exemples concrets ont été mentionnés.
4. Le feedback était assez spécifique : des exemples concrets ont été mentionnés sur la plupart des dimensions de mon évaluation.
5. Le feedback était très spécifique : il y avait un exemple concret pour chaque dimension de mon évaluation.

Section IV

Mesure de l'exactitude du feedback

Veillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants :

	Très faux			Très vrai		
1. L'information discutée au cours de l'évaluation du rendement était exacte.	1	2	3	4	5	6
2. Mon rapport d'évaluation tel qu'il a été présenté ne contenait aucune erreur.	1	2	3	4	5	6
3. Au cours de l'évaluation du rendement, mon rendement a été analysé honnêtement.	1	2	3	4	5	6
4. Je suis souvent contrarié parce que les données de mon évaluation du rendement ne sont pas exactes.	1	2	3	4	5	6
	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
5. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant : « Le feedback que j'ai eu lors de ma dernière évaluation constitue un portrait exact de ma performance »?	1	2	3	4	5	6

Section V

Mesure du signe du feedback

Considérez la proportion de feedback positif par rapport au feedback négatif reçue lors de votre dernière évaluation du rendement. Quelle réponse reflète le plus exactement cette proportion?

- 1 (100 % positif)
- 2 (90 % positif; 10 % négatif)
- 3 (80 % positif; 20 % négatif)
- 4 (70 % positif; 30 % négatif)
- 5 (60 % positif; 40 % négatif)
- 6 (50 % positif; 50 % négatif)
- 7 (40 % positif; 60 % négatif)
- 8 (30 % positif; 70 % négatif)
- 9 (20 % positif; 80 % négatif)
- 10 (10 % positif; 90 % négatif)
- 11 (100 % négatif)

Section VI

Mesure de l'efficacité personnelle généralisée

Veillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants à votre sujet.

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
1. Je serai capable de réaliser la plupart des objectifs que je me suis fixés.	1	2	3	4	5	6
2. Lorsque je fais face à des tâches difficiles, je suis certain(e) que je les accomplirai.	1	2	3	4	5	6
3. En général, je pense pouvoir obtenir les résultats qui sont importants pour moi.	1	2	3	4	5	6
4. Je crois que je peux réussir la plupart des	1	2	3	4	5	6

tentatives auxquelles je me prépare mentalement.						
5. Je serai capable de relever plusieurs défis avec succès.	1	2	3	4	5	6
6. Je suis confiant(e) de pouvoir obtenir de bons résultats dans plusieurs tâches différentes.	1	2	3	4	5	6
7. Comparé(e) aux autres, je peux très bien effectuer la plupart des tâches.	1	2	3	4	5	6
8. Même lorsque les choses vont mal, je peux obtenir d'assez bons résultats.	1	2	3	4	5	6

Section VII

Mesure de l'estime de soi au niveau organisationnel

Les questions suivantes vous concernent et s'intéressent à votre rapport avec l'organisation pour laquelle vous travaillez. Veuillez indiquer à quel point vous CROYEZ vrai chacun des énoncés suivants en exprimant votre niveau d'accord ou de désaccord.

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6
1. Je COMPTE ici.						
2. On me PREND AU SÉRIEUX ici.						
3. On CROIT EN MOI ici.						
4. On ME FAIT CONFIANCE ici.						

5. Je suis UTILE ici.	1	2	3	4	5	6
6. Je représente une PARTIE QUI A DE LA VALEUR DANS CETTE ORGANISATION.	1	2	3	4	5	6
7. Je suis EFFICACE ici.	1	2	3	4	5	6
8. Je représente une PARTIE IMPORTANTE DANS CETTE ORGANISATION.	1	2	3	4	5	6
9. Je FAIS UNE DIFFÉRENCE ici.	1	2	3	4	5	6
10. Je SUIS COOPÉRATIF ici.	1	2	3	4	5	6

Section VIII

Mesure de l'orientation des objectifs

Veuillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants à votre sujet.

	Totalemment en désaccord			Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6
1. Je suis disposé(e) à relever un nouveau défi au travail qui me permettrait d'apprendre beaucoup.						
2. Je cherche souvent des occasions de développer de nouvelles habiletés et de nouvelles connaissances.						
3. J'aime les tâches difficiles et stimulantes au travail qui me permettent d'acquérir de nouvelles habiletés.						

4. Pour moi, développer des habiletés au travail est assez important pour que je prenne des risques.	1	2	3	4	5	6
5. Je préfère travailler dans des situations qui exigent un haut niveau d'habiletés et de talent.	1	2	3	4	5	6
6. Je suis intéressé(e) à prouver que je peux obtenir de meilleurs résultats au travail que mes collègues.	1	2	3	4	5	6
7. J'essaie de m'imaginer ce que cela prend pour prouver mes capacités à mes collègues de travail.	1	2	3	4	5	6
8. Je suis content lorsque mes collègues de travail savent combien je travaille bien.	1	2	3	4	5	6
9. Je préfère travailler sur des projets où je peux prouver ma capacité aux autres.	1	2	3	4	5	6
10. J'évitais de prendre une nouvelle tâche si je cours le risque de paraître plutôt incompetent aux yeux des autres.	1	2	3	4	5	6
11. Éviter de montrer mes piètres capacités, mes faiblesses est plus important pour moi que d'apprendre de nouvelles habiletés.	1	2	3	4	5	6
12. Je suis préoccupé(e) de prendre une tâche au travail s'il y a des risques que les résultats indiquent que j'ai peu de capacités.	1	2	3	4	5	6
13. Je préfère éviter les situations au travail où je pourrais obtenir de piètres résultats.	1	2	3	4	5	6

Section IX

Mesure de la justice distributive

Les énoncés ci-après se réfèrent aux résultats de votre évaluation du rendement. Veuillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants : Dans quelle mesure,

	Totalemment en désaccord				Totalemment en accord	
1. Vos résultats au travail reflètent les efforts que vous investissez dans votre travail.	1	2	3	4	5	6
2. Vos résultats correspondent au travail que vous avez effectué.	1	2	3	4	5	6
3. Vos résultats reflètent votre contribution à l'organisation.	1	2	3	4	5	6
4. Vos résultats sont justifiés étant donné votre rendement.	1	2	3	4	5	6

Section X

Mesure de la justice interpersonnelle

Les énoncés ci-après se réfèrent au superviseur ou à la superviseuse qui a mené le déroulement de votre évaluation du rendement. Veuillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants : Dans quelle mesure,

	Dans une petite mesure			Dans une grande mesure		
	1	2	3	4	5	6
1. Il/Elle vous a traité avec politesse?	1	2	3	4	5	6
2. Il/elle vous a traité avec dignité?	1	2	3	4	5	6
3. Il/Elle vous a traité avec respect?	1	2	3	4	5	6
4. Il/Elle s'est abstenu(e) d'exprimer des remarques ou des commentaires inappropriés?	1	2	3	4	5	6

Section XI

Mesure de la culture du feedback

Veillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants :

	Totalemment désaccord			Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6
1. Mon superviseur/ma superviseure a reçu de la formation sur la manière de fournir un feedback utile.	1	2	3	4	5	6
2. Les critères d'évaluation reflètent les objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5	6
3. Les employés ont été impliqués dans l'élaboration des normes de rendement.	1	2	3	4	5	6
4. Le processus d'évaluation me permet de discuter et de clarifier mes résultats avec mon superviseur/ma superviseure.	1	2	3	4	5	6
5. Tous les employés (de la haute direction jusqu'au niveau opérationnel) ont une évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6
6. Les gestionnaires nous servent de modèles et	1	2	3	4	5	6

nous montrent comment rechercher, recevoir et utiliser le feedback.						
7. Le feedback informel (fourni au jour le jour ou de façon spontanée) est encouragé dans notre organisation.	1	2	3	4	5	6
8. Les gestionnaires s'assurent que tout le monde reçoit du feedback à des fins de développement professionnel.	1	2	3	4	5	6
9. L'amélioration du rendement est reconnue et récompensée par l'organisation.	1	2	3	4	5	6
10. Il existe des facilitateurs formés pour nous aider à interpréter le feedback formel, à fixer les objectifs et à suivre nos progrès.	1	2	3	4	5	6
11. Les superviseur(e)s sont formé(e)s pour donner du coaching aux employés.	1	2	3	4	5	6
12. Nous sommes encouragé(e)s à discuter de notre feedback avec les évaluateurs et les collègues pour nous aider à clarifier les attentes en matière de rendement.	1	2	3	4	5	6
13. J'ai l'impression que j'ai la liberté concernant la manière dont je vais agir avec le feedback.	1	2	3	4	5	6
14. L'organisation nous fournit des opportunités d'apprentissage pour améliorer notre rendement.	1	2	3	4	5	6
15. Lorsque mon superviseur/ma superviseuse me fournit le feedback sur mes compétences, il/elle prend en considération mes sentiments.	1	2	3	4	5	6
16. Mon superviseur/ma superviseuse fournit généralement du feedback avec délicatesse.	1	2	3	4	5	6
17. Mon superviseur/ma superviseuse traite très bien les gens lorsqu'il/elle leur fournit le feedback sur leurs compétences.	1	2	3	4	5	6
18. Mon superviseur/ma superviseuse est plein(e)	1	2	3	4	5	6

de tact quand il/elle me fournit le feedback sur mes compétences.						
19. Lorsque je fais du bon travail, mon superviseur/ma superviseuse récompense mon rendement.	1	2	3	4	5	6
20. Je reçois des récompenses de la part de mon superviseur/ma superviseuse.	1	2	3	4	5	6
21. Mon superviseur/ma superviseuse m'informe généralement lorsque je réalise du bon travail.	1	2	3	4	5	6
22. Je reçois fréquemment du feedback positif de la part de mon superviseur/ma superviseuse.	1	2	3	4	5	6
23. Mon superviseur/ma superviseuse m'informe lorsque je rencontre les échéances.	1	2	3	4	5	6
24. Mon superviseur/ma superviseuse m'informe lorsque mon rendement satisfait les standards organisationnels.	1	2	3	4	5	6
25. Lorsque mon rendement tombe occasionnellement sous les attentes, mon superviseur/ma superviseuse m'en informe.	1	2	3	4	5	6
26. Mon superviseur/ma superviseuse m'informe lorsque je commets une erreur au travail.	1	2	3	4	5	6
27. Mon superviseur/ma superviseuse est habituellement disponible quand j'ai besoin d'information sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
28. Mon superviseur/ma superviseuse est trop occupé(e) pour me donner du feedback.	1	2	3	4	5	6
29. J'ai très peu de contact avec mon superviseur/ma superviseuse.	1	2	3	4	5	6
30. J'interagis avec mon superviseur/ma superviseuse sur une base journalière.	1	2	3	4	5	6
31. Le seul moment où je reçois du feedback sur	1	2	3	4	5	6

mon rendement, c'est pendant l'évaluation formelle du rendement.						
32. Mon superviseur/ma superviseure est souvent ennuyé(e) lorsque je demande directement du feedback sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
33. Lorsque je demande du feedback concernant mon rendement, mon superviseur/ma superviseure me donne généralement l'information immédiatement.	1	2	3	4	5	6
34. Je me sens à l'aise lorsque je demande à mon superviseur/ma superviseure du feedback sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6
35. Mon superviseur/ma superviseure m'encourage à demander du feedback chaque fois que j'ai des doutes sur mon rendement.	1	2	3	4	5	6

Section XII

Mesure de la qualité de la relation superviseur/subordonné

Cette section du questionnaire vise à obtenir de l'information sur la relation que vous entretenez avec votre superviseur. Veuillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants à votre sujet.

	Totalemment désaccord			Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6
1. J'aime beaucoup mon superviseur en tant que personne.						

2. Mon superviseur est le genre de personne que tout le monde aimerait avoir comme ami.	1	2	3	4	5	6
3. Il est très agréable de travailler avec mon superviseur.	1	2	3	4	5	6
4. Mon superviseur défend mon travail face à un supérieur, même sans connaître parfaitement le problème en question.	1	2	3	4	5	6
5. Mon superviseur viendrait prendre ma défense si « j'étais attaqué » par d'autres.	1	2	3	4	5	6
6. Mon superviseur me défendrait face aux autres personnes dans l'organisation si je faisais une erreur honnête.	1	2	3	4	5	6
7. Pour mon superviseur, j'effectue un travail qui va au-delà de ce qui est spécifié dans ma description d'emploi.	1	2	3	4	5	6
8. 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.	1	2	3	4	5	6
9. Cela ne me fait rien de travailler de mon mieux pour mon superviseur.	1	2	3	4	5	6
10. Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon superviseur a de son travail.	1	2	3	4	5	6
11. Je respecte les connaissances de mon superviseur et sa compétence au travail.	1	2	3	4	5	6
12. J'admire les qualités professionnelles de mon superviseur.	1	2	3	4	5	6

Données démographiques

Nous aimerions recueillir certaines informations vous concernant et obtenir votre impression générale quant à la présente étude. Veuillez cocher la case qui décrit le mieux votre information et/ou complétez les espaces vides avec les réponses requises.

1. Sexe Masculin Féminin

3. Ancienneté dans votre poste actuel : _____ an(s) _____ mois

4. Ancienneté dans l'organisation : _____ an(s) _____ mois

a. En tant qu'évalué(e), à quand remonte votre dernière entrevue d'évaluation (si vous n'avez pas eu d'entrevue d'évaluation, laissez l'espace vide)?

Année : _____ Mois : _____

b. En tant qu'évalué(e), indiquez votre degré de satisfaction à l'égard de la notation de la dernière évaluation que vous avez eue (si vous n'avez pas eu d'évaluation, ne cochez aucune valeur)

1. Tout à fait insatisfait(e)
2. Peu satisfait(e)
3. Modérément satisfait(e)
4. Satisfait(e)
5. Entièrement satisfait(e)

c. En vous référant à votre propre travail, veuillez utiliser l'échelle ci-après pour indiquer à quel point vous êtes d'accord ou pas avec les énoncés suivants :

	Totalemment désaccord			Totalemment en accord		
1. Mon travail est satisfaisant.	1	2	3	4	5	6
2. Je suis heureux(se) dans l'emploi que j'occupe actuellement.	1	2	3	4	5	6
3. J'apprécie mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6

d. En vous référant à votre dernière entrevue d'évaluation, veuillez utiliser l'échelle ci-après pour indiquer à quel point vous êtes d'accord ou pas avec les énoncés suivants :

	Totalemment désaccord			Totalemment en en accord		
1. Je suis satisfait(e) de ma dernière d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
2. Je suis satisfait(e) de la façon dont mon supérieur/ma supérieure immédiat(e) a mené ma dernière entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5	6
3. Lors de ma dernière entrevue d'évaluation, mon supérieur/ma supérieure immédiat(e) a effectué une entrevue d'évaluation rigoureuse et efficace avec moi.	1	2	3	4	5	6

Section XIII

Mesure de la crédibilité de la source du feedback

Veuillez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre accord ou votre désaccord avec chacun des énoncés suivants :

	Totalemment désaccord			Totalemment en en accord		
1. Je peux me fier à ce que me dit mon superviseur/ma superviseuse.	1	2	3	4	5	6
2. Mon superviseur/ma superviseuse est un bon juge de la façon dont j'accomplis mon travail.	1	2	3	4	5	6
3. Mon superviseur/ma superviseuse connaît suffisamment bien mon travail pour évaluer mon	1	2	3	4	5	6

travail.						
4. Mon superviseur/ma superviseuse a réellement eu l'occasion d'observer mon rendement au cours de l'année passée.	1	2	3	4	5	6
5. Mon superviseur/ma superviseuse est généralement familier(e) avec mon rendement.	1	2	3	4	5	6
6. En général, je respecte les opinions de mon superviseur/ma superviseuse concernant mon rendement au travail.	1	2	3	4	5	6
7. J'ai habituellement confiance en mon superviseur/ma superviseuse pour le feedback concernant mon rendement.	1	2	3	4	5	6
8. Mon superviseur/ma superviseuse est juste lorsqu'il/elle évalue mon rendement.	1	2	3	4	5	6
9. J'ai confiance dans le feedback que mon superviseur/ma superviseuse me fournit.	1	2	3	4	5	6

a. Depuis combien de temps êtes-vous sous la supervision de votre supérieur(e) immédiat(e)?

Année : _____ Mois : _____

SECTION XIV**CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Voici une série d'énoncés qui servent à qualifier le climat de votre organisation en matière d'évaluation du rendement. Encercliez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Je considère que...							
1. Il existe un appui visible de la part de la direction de mon organisation lorsqu'il s'agit d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
2. La direction de mon organisation fait un effort considérable afin de s'assurer que le système d'évaluation du rendement est efficace.	1	2	3	4	5	6	7
3. La direction de mon organisation considère l'évaluation du rendement comme une nécessité.	1	2	3	4	5	6	7
4. L'évaluation du rendement est menée sérieusement par les gestionnaires de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
5. Le système d'évaluation du rendement a été implanté d'une manière satisfaisante dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
6. L'évaluation du rendement constitue un exercice bureaucratique dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mon supérieur immédiat croit que l'évaluation du rendement est un outil de gestion efficace.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dans mon organisation, il y a une discussion franche et ouverte sur l'évaluation du rendement entre les	1	2	3	4	5	6	7

gestionnaires et les subordonnés.							
9. Les gestionnaires de mon organisation sont évalués régulièrement.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dans mon organisation, les gestionnaires et les employés se font confiance.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dans mon organisation, il y a beaucoup de cordialité entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
12. Dans mon organisation, il y a beaucoup de coopération entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
13. La direction de mon organisation fait de l'évaluation du rendement une activité continue.	1	2	3	4	5	6	7
14. Les employés de mon organisation ne font pas confiance au système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Les évaluations du rendement de mon organisation sont biaisées pour des considérations organisationnelles.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION XIV

CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT (SUITE)

Voici une série d'énoncés qui servent à qualifier le climat de votre organisation en matière d'évaluation du rendement. Encerchez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Je considère que...							
16. Mon supérieur immédiat considère l'évaluation du rendement de mes subordonnés comme une partie importante de mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
17. La direction de mon organisation ne prépare pas adéquatement les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
18. La direction de mon organisation biaise délibérément les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
19. Dans mon organisation, les gestionnaires reçoivent une formation continue sur les principes de l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mon supérieur immédiat me fournit régulièrement du feedback sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
21. Lors de ma dernière évaluation du rendement, mon supérieur immédiat a effectué une entrevue d'évaluation rigoureuse et efficace avec moi. (n'encerclez aucune valeur si vous n'avez pas eu d'entrevue d'évaluation avec votre supérieur)	1	2	3	4	5	6	7

22. Dans mon organisation, il y a une volonté réelle d'implanter des programmes de formation sur l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
23. La direction de mon organisation sollicite l'opinion des gestionnaires sur la façon d'améliorer le système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
24. Mon supérieur immédiat me fournit du feedback détaillé sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
25. Les gestionnaires bénéficient de suffisamment de temps pour effectuer les évaluations du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
26. La direction accorde une importance particulière à la clarté et à la précision des critères d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
27. Dans mon organisation, les gestionnaires sont récompensés pour la précision et la qualité des évaluations du rendement qu'ils effectuent.	1	2	3	4	5	6	7
28. Le principe de distinguer les employés à performance élevée des employés à faible performance est largement accepté dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
29. Les différents niveaux de performance (faible, moyen et élevé) sont clairement définis dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION XIV**CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT (SUITE)**

Voici une série d'énoncés qui servent à qualifier le climat de votre organisation en matière d'évaluation du rendement. Encerclez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Je considère que...							
30. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feedback qui est utile aux employés.	1	2	3	4	5	6	7
31. La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5	6	7
32. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	1	2	3	4	5	6	7
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.	1	2	3	4	5	6	7
34. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feedback.	1	2	3	4	5	6	7
35. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feedback.	1	2	3	4	5	6	7
36. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feedback et l'utilisent adéquatement afin de	1	2	3	4	5	6	7

promouvoir leur développement professionnel.							
37. L'importance du feedback informel (« sur le moment ») est soulignée.	1	2	3	4	5	6	7
38. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feedback est reconnue et récompensée.	1	2	3	4	5	6	7
39. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feedback à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	1	2	3	4	5	6	7
40. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
41. Les employés sont encouragés à discuter le feedback qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feedback ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	1	2	3	4	5	6	7
42. Les employés qui reçoivent du feedback ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feedback (sentiment de contrôle).	1	2	3	4	5	6	7
43. L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	1	2	3	4	5	6	7

BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Albright, M. D., & Levy, P. E. (1995). The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of Applied Social Psychology, 25*(7), 577-600.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Anseel, F., & Livens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review, 56*(2), 254-266.
- Ashford, J. S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal, 32*(4), 803-829.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *The Academy of Management Journal, 29*(3), 465-487.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(3), 370-398.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53*, 310-334.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*, 1-26.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales. Self-Efficacy Belief of Adolescents* (Vol. 5). (F. Pajares, & T. & Urdan, Eds.) Greenwich, CT: information Age Publishing.

- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 235-245.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bartlett, M. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(Series B), 296-298.
- Barnabé, C. (1994), La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits (Mémoire de maîtrise). Université McGill.
- Bello, D., Leung, K., Radebaugh, L., Tung, R. L., & Van Witteloostuijn, A. (2009). From the editors: Student samples in international business research. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 361-364.
- Bernardin, J. H., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston, Ma : Kent Pub. Co.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: research, theory, and practice*. Lexington, Mass: Lexington books.
- Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 10, p. 121-185). Greenwich, CT : JAI Press.
- Cohrs, C. J., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-395.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York, Chicago, Boston : Charles Scribner's Sons.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco : W.H. Freeman.
- Davis, W. D. (2009). The interactive effects of goal orientation and feedback specificity on task performance. *Human Performance*, 18(4), 409-426.

- DeNisi, A.S. et Sonesh, S. (2011). The appraisal and management of performance at work. Dans Zedeck, Sheldon (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. APA Handbooks in Psychology. (pp. 255-279). Washington, DC, US : American Psychological Association.
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2 ed.). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 108-126.
- Eisenberger, P. F., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Fedor, D. B., & Rensvold, R. B. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45(4), 779-805.
- Fedor, D. B., Eder, R., & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision*, 44, 396-414.
- Franz, M. T., & Norton, D. S. (2001). Investigating business casual dress policies: questionnaire development and exploratory research. *Applied HRM Research*, 6(2), 79-94.
- Fried, Y., Tieg, R.B. et Bellamy, A. R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 77, 462-468.

- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 487-506.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 75*(4), 371-377.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conversation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal Of Vocational Behavior, 54*, 350-370.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 359-170.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*, 250-279.
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 290-305.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley & Sons.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ilgen, D.R., Barnes-Farrell, J.L. & McKellin, D.B. (1993). PA process research In the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 321-368.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349-371.
- Ilgen, D. R., Peterson, R. B., Martin, B. A., & Boeschen, D. A. (1981). Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organizational Behavior and Human Performance, 28*(3), 311-330.
- Ilies, R., De Pater, I. E., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology, 22*(6), 590-609.
- Ironson, H. G., Smith, C. P., Brannick, T. M., Gibson, M. W., & Paul, B. K. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 193-200.

- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management; Group & Organization Management*, 35(4), 494-526.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 6(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, D. J. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kaiser, H. (1960). The application of electronic computers for factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kinicki, A. J., Wu, B. J., Prussia, G. E., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1057-1069.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31-41.
- Korman, A. K. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of management Review*, 1(1), 50-63.
- Korman, A. K. (2001). *Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation*. (Vol. Work motivation in the context of a globalizing economy). (U. L. Publishers, Ed.) Mahwah, NJ: Erez, Miriam (Ed); Kleinbeck, Uwe (Ed); Thierry, Henk (Ed).
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631.

- Larson Jr, J. R., Glynn, M. A., Fleenor, P. C., & Scontrino, P. M. (1986). Exploring the dimensionality of managers' performance feedback to subordinates. *Human Relations*, 39(12), 1083-1102.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational behavior and human decision processes*, 62(1), 23-37.
- Levy, P. E., Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. NJ : Lawrence Erlbaum: Hillsdale.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. (2e, Ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process. *Research in Personnel and Human Resources*, 17, 81-121.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource*, 12(1), 81-100.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z., Nor, M. R., Sakat, A., & Naim, A. S. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *Sciences, American Journal of Applied*, 9(9), 1518-1526.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York : Harper.
- McCarthy, A., Schoorman, F. D., & Cooper, A. (1993). Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision-making or escalation of commitment. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 9-24.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Toponllytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequence. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure Dynamique des Organisations*. Les Éditions d'organisation.
- Moreland, R. L., & Sweeney, P. D. (1984). Self-expectancies and reactions to evaluations of personal performance. *Journal of Personality*, 52(2), 156-176.

- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *The Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Morrison, E. W., & Vancouver, J. B. (2000). Within-Person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits. *Journal of Management*, 26(1), 119-137.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Newstrom, J., Gardner, D., & Jon, P. (2007). A neglected supervisory role: building self-esteem at work. *SuperVision*, 68(3), 9-12.
- Norris-Watts, C. & Levy, P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), 357-365.
- Nowicki, S. J., & Strickland, B. R. (1973). A locus of control scale for children. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40(1), 148-154.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The relationships of role clarity and. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 1455-1485.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2008). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 392-409.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 392-409.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and Field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27, 563-583.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., Wrightsman, L. S., & Andrews, F. M. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes* (Vol. 1). San Diego : Academic Press.
- Rogers, C. R., & Dymond, R. F. (1954). *Psychotherapy and Personality Change. Co-Ordinated Research Studies in the Client-Centered Approach*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Rosen, C.C., Levy, P.E. & Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 211-220.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. NJ : Princeton : Princeton University Press.
- Rosenberg, M., & Schoenbach, C. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concept, different outcomes. *American Sociology Review, 60*(1), 141-156.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph: General and Applied, 80*(1), 1-28.
- Satisfaction. (2013). *In Le Robert illustré et Dixel*. (R. E. LE, Éd.)
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior & Human Performance, 25*(2), 184-215.
- Shrout, P.E. Bolger, N. (2002), *Mediation in experimental and noexperimental studies : New procedures and recommendations*, *Psychological Methods*, Vol. 7, No. 4, pp. 422-445
- Simpson, K. C., & Boyle, D. (1975). Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement, 35*, 897-904.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. *Rand McNally*. Chicago.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction*. Newbury Park, California : SAGE Publications, Inc.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. (J. Barling, & K. Kelloway, Eds.) London : SAGE Publications Ltd.

- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measure of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*(1), 165-184.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston : Pearson.
- Tang, T. L.-P., & Ibrahim, A. H. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management, 24*(4), 529-550.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Tharenou, P., & Harker, P. (1982). Organizational correlates of employee self-esteem. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 797-805.
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management, 20*(1), 93-121.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. (Vols. Research in Organizational Behavior, 18). (I. B. Cummings, Ed.) Greenwich, CT : JAI Press.
- Whitaker, B.G., Dahling, J.J. & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management, 33* (4), 570-591.
- Whitener, E. M. (1990). Confusion of confidence intervals and credibility intervals in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 75*(3), 315-321.
- William, J. (1890). *The principles of psychology* (Vol. 1). New York : Cosimo Classics.
- Williams, J. R., Steelman, L. A., Miller, C. E., & Levy, P. E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 969-976.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 219-231.

Yates, D. A., & Jones, G. (1998). Casual dress days: Are there bottom-line impacts?
Organization Development Journal, 16(2), 107-111.