

L'ENTRETIEN D'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE :

LES ATTENTES DES APPRECIÉS ET LEURS DETERMINANTS

A. GOSSELIN

Professeur agrégé H.E.C. Montréal

N. HALLE

Northern Télécom Canada

Rares sont les chercheurs qui ont été sur le terrain interroger les appréciés sur ce qu'ils désirent retrouver dans l'entretien d'appréciation. Or, leur point de vue est maintenant d'une importance cruciale car l'on requiert de plus en plus leur participation active et ce dans un contexte où ils démontrent un taux d'insatisfaction élevé face à leur entretien d'appréciation. Dans le but de mieux saisir les causes de cette insatisfaction et de suggérer des moyens d'accroître leur contribution, nous avons consulté 265 appréciés provenant de diverses entreprises. À l'aide d'un questionnaire, nous avons identifié leurs attentes face au profil de l'appréciateur, au déroulement de l'entretien et son contenu. Aussi, pour mieux saisir la diversité des attentes entre les appréciés, nous avons tenu compte de leurs caractéristiques individuelles de même que celles des emplois qu'ils occupent. Les résultats démontrent que les appréciés possèdent des attentes très spécifiques quant au type de compétences et d'attitudes que les appréciateurs devraient démontrer. De même, ils ont des attentes très élevées et souvent peu conformes aux pratiques courantes quant à leur niveau de participation dans le processus d'appréciation et quant à la nature de feedback qu'ils désirent recevoir. De façon générale, les attentes mentionnées par les appréciés sont largement partagées entre eux car il existe très peu de différences significatives entre les divers catégories d'appréciés. Les implications de cette étude sont discutées tant pour la recherche que pour la pratique.

INTRODUCTION

L'entretien d'appréciation de la performance est un des principaux outils de gestion que les gestionnaires se donnent pour motiver et développer leurs subordonnés. Il est étonnant de constater que, malgré les centaines d'écrits sur le sujet, on a systématiquement négligé d'aller sur le terrain interroger les appréciés sur leurs attentes face à cette étape déterminante du processus d'appréciation. Or, le point de vue de ces derniers est maintenant d'une grande importance car il est considéré comme un facteur aussi essentiel dans l'efficacité de cet entretien que les attitudes et comportements de l'appréciateur qui ont, jusqu'ici, retenu l'attention (Lefton et al., 1987).

Au moins deux raisons nous incitent à interroger les appréciés sur ce qu'ils souhaiteraient retrouver dans cet entretien d'appréciation efficace. Premièrement, la participation active des appréciés lors de l'entretien d'appréciation est maintenant considérée comme un gage de succès (Burke et al., 1978). Or, cette participation ne sera probablement acquise que si l'apprécié a le sentiment que l'entretien sera compatible avec ses besoins, valeurs et attentes. Deuxièmement, les taux élevés d'insatisfaction (entre 30 et 50 %) chez les appréciés, en regard de leur entretien d'appréciation, nous indiquent que les pratiques actuelles ne correspondent pas toujours à ce qu'ils attendent (étude de Hymowitz, 1985, citée dans Hall et Goodale, 1986, p. 417).

L'ETAT ACTUEL DES CONNAISSANCES

Il n'existe qu'une seule étude empirique ayant directement questionné les appréciés sur leurs attentes face à douze facettes de l'appréciation de leur performance, dont certaines sont liées à l'entretien d'appréciation. L'étude de Bernardin (1979) fut effectuée dans le cadre d'une consultation professionnelle auprès de 2 200 employés d'une agence fédérale américaine et n'a donc pas été publiée. Nous avons pu obtenir de l'auteur une copie de son rapport de consultation. Afin de compléter notre relevé, il a donc fallu considérer des études connexes portant sur la perception d'équité dans le cadre de l'appréciation ainsi que celles ayant abordé la satisfaction des appréciés quant à leur entretien d'appréciation.

Même si ces études n'ont pas questionné directement les appréciés sur leurs attentes, il est quand même logique de croire que la satisfaction et la perception d'équité chez les appréciés face à l'entretien d'appréciation proviennent de la réalisation de ce qu'ils souhaitaient y retrouver. Les études recensées suggèrent que les appréciés sont susceptibles d'avoir des attentes spécifiques sur au moins neuf (9) dimensions liées à l'entretien d'appréciation. Voyons brièvement les principaux résultats des recherches sur chacune de ces dimensions.

A - Les attentes face à l'appréciateur

1 - Le choix de l'appréciateur : l'étude de Bernardin (1979) révèle que 75 % des employés préfèrent leur supérieur immédiat pour obtenir du feed-back sur leur performance. Il faut également mentionner que la majorité des répondants de cette étude favorisent plus d'un appréciateur. Il existe cependant une grande variété dans le choix des autres sources.

2 - Les qualités de l'appréciateur comme "coach" : de nombreux textes récents ont mis l'accent sur le rôle de "coach" du supérieur immédiat dans le cadre de la gestion de la performance de leurs subordonnés (Baird, 1986). Les auteurs décrivent le "coach" comme celui qui clarifie dès le départ le mandat de l'apprécié, lui procure un suivi et un feed-back continu, l'encourage et le supporte dans la réalisation de son mandat (Schneier et al., 1986). On peut donc supposer que les appréciés recherchent de telles caractéristiques chez leur appréciateur.

3 - Les qualités de l'appréciateur comme juge : dans un livre récent, Murphy et Cleveland (1991) ont très bien fait ressortir certaines caractéristiques pertinentes pour exercer le rôle de juge dans le cadre de l'appréciation de la performance. Entre autres, l'appréciateur doit être familier avec les exigences du poste de l'apprécié et les critères d'appréciation, être apte à observer la performance et avoir un certain pouvoir sur les suites de l'appréciation. On peut donc, encore une fois, supposer que les appréciés rechercheront de telles caractéristiques chez leur appréciateur.

B - Les attentes face à la conduite de l'entretien

4 - Le déroulement de l'entretien : plusieurs recherches ont démontré que permettre et encourager la participation de l'apprécié entraîne des conséquences positives quant à la satisfaction face à l'entretien (Burke et al., 1978, Nemeroff et Wexley, 1979). D'autres études révèlent que le fait de convenir d'un plan d'actions visant à améliorer la performance de l'apprécié (Dorfman et al., 1986) et d'avoir la possibilité d'exprimer son opinion dès le début (Greller, 1978) sont d'autres facteurs importants, lesquels entraînent une plus grande satisfaction chez l'apprécié. La littérature suggère aussi fréquemment de résumer les points majeurs à la fin de l'entretien et de terminer sur une note positive (Wexley, 1986).

5 - L'attitude de l'appréciateur durant l'entretien : les résultats de nombreuses recherches démontrent que plus l'appréciateur adopte une attitude constructive (démontrer une certaine reconnaissance, traiter l'apprécié sur un pied d'égalité, avoir un ton amical, demander à l'apprécié ses suggestions et s'intéresser à certains problèmes particuliers que rencontre l'apprécié au travail), plus l'apprécié est satisfait de son

entretien d'appréciation (Burke et al., 1978 ; Cederblom, 1982 ; Nemeroff et Wexley, 1979).

6 - La durée de l'entretien d'appréciation : très peu de recherches se sont attardées à cette dimension. Lawler et al. (1984) ont trouvé que les appréciateurs étaient généralement satisfaits du temps accordé à l'entretien, alors que les appréciés en désiraient davantage et, par conséquent, étaient insatisfaits sur cet aspect. L'étude de Anderson et Barnett (1987) est venue supporter l'étude précédente en confirmant que les entretiens plus longs étaient plus susceptibles de conduire à des attitudes positives chez les appréciés.

7 - La fréquence de l'entretien : de façon générale, les études démontrent qu'une fréquence d'appréciation élevée (plusieurs fois par année) entraîne des attitudes plus positives face à l'entretien d'appréciation (Cederblom, 1982 ; Landy et al., 1978). Bernardin (1979) a observé dans son étude une préférence chez les appréciés pour une fréquence d'appréciation supérieure à la norme généralement acceptée d'une seule fois par année.

C - Les attentes face au contenu de l'entretien

8 - Le type de feed-back désiré : l'importance du feed-back en tant que ressource individuelle pour l'apprécié a été démontrée récemment (Ashford, 1986). En ce qui concerne le type de feed-back, les recherches indiquent que réviser les forces et faiblesses de l'apprécié et clarifier les problèmes reliés à l'emploi peuvent augmenter la motivation et la satisfaction de l'apprécié face à l'entretien d'appréciation (Fletcher et Williams, 1976). Dorfman et al. (1986) ont découvert que recevoir un feed-back sur le potentiel pour promotions futures ainsi que se faire expliquer les raisons ayant amené l'appréciateur à donner telle évaluation sont deux types de feed-back reliés à la satisfaction des employés face à l'entretien d'appréciation.

9 - Les sujets de discussion abordés : il a été démontré que discuter de façon conjointe des moyens d'améliorer la performance entraîne des changements constructifs dans la performance (Burke et al., 1978 ; Dorfman et al., 1986). L'étude de Dorfman et al. (1986) a aussi démontré que la discussion du salaire et de l'avancement est associée positivement à la satisfaction de l'apprécié face à l'entretien.

L'objectif de cette recherche est donc d'explorer les attentes prioritaires des appréciés face aux neuf dimensions de l'entretien d'appréciation décrites plus haut. De plus, il est intéressant de se questionner sur l'impact de certaines caractéristiques des répondants, dont le sexe et l'expérience des appréciés, à l'égard du profil des attentes prioritaires.

METHODE

L'échantillon : pour les fins de cette étude, nous devions obtenir un échantillon relativement large d'individus impliqués ou susceptibles d'être impliqués dans un entretien d'appréciation à titre d'appréciés. Ces individus devaient aussi provenir de différentes entreprises afin d'éviter que le profil des attentes soit influencé par les caractéristiques d'une ou quelques entreprises. A ce propos, il était important que chaque répondant nous décrive ses attentes personnelles et non les pratiques ou la situation actuelle dans son entreprise. Des mises en garde furent données aux répondants en ce sens sur le questionnaire et verbalement, lors de la présentation du sondage.

Compte tenu de ces contraintes, nous avons opté pour un échantillon composé d'étudiant(e)s adultes de 1^{er} cycle (certificat) et de 2^e cycle (MBA) à H.E.C. Montréal. Les répondants étaient tous inscrits dans un cours de base en gestion des ressources humaines. Au début d'une séance de cours, avec l'accord du professeur, les chercheurs présentaient la problématique de la recherche, le but poursuivi et les instructions pour répondre au questionnaire. Seul(e)s, les étudiant(e)s qui travaillaient à temps plein étaient invités à remplir le questionnaire. Une période de trente minutes leur était alors allouée pour y répondre. Les chercheurs demeuraient disponibles pendant cette période pour répondre aux questions et prendre note des commentaires.

Cette approche présente plusieurs avantages. Elle permet de rejoindre un nombre élevé de répondants dans un court laps de temps, d'obtenir un excellent taux de réponse en plus d'exercer un certain contrôle sur les conditions d'utilisation du questionnaire (instructions, compréhension des questions, etc.).

Le questionnaire : il fut pré-testé de deux façons. Un premier pré-test avec une entrevue en profondeur auprès de six appréciés travaillant à temps plein a été fait. Chaque participant remplissait seul le questionnaire et était ensuite rencontré individuellement par les chercheurs. Le deuxième pré-test a été effectué auprès d'une classe de 34 étudiant(e)s de 1^{er} cycle (certificat). Lors de ces pré-tests, nous avons vérifié le temps requis pour répondre au questionnaire, la compréhension des questions et des échelles ainsi que les réactions et commentaires des répondants. De ces pré-tests, certaines modifications importantes et mineures furent apportées au questionnaire.

La mesure des attentes : il faut souligner que les pré-tests nous ont confirmé la supériorité d'une échelle de type rangement où les répondants doivent classer, par ordre d'importance pour eux, des blocs de cinq énoncés (attentes) sur chacune des dimensions de l'entretien d'appréciation par rapport à une échelle de type Likert en cinq points indiquant l'importan-

ce accordée à chaque énoncé. On observait très peu de variance avec l'échelle de type Likert, chaque énoncé étant considéré comme une attente importante. On a donc opté pour une approche par rangement qui a le mérite de forcer la priorisation des attentes.

La mesure des déterminants : dans le cadre de cette étude, deux variables ont retenu notre attention : le sexe de l'apprécié et son expérience, en tant qu'apprécié, déterminée en termes d'années et de mois.

RESULTATS ET DISCUSSION

Le profil des répondants : nous avons distribué en tout 344 questionnaires et en avons reçu 272 ; de ce nombre, seulement sept questionnaires ont été rejetés pour un total de 265 répondants. Notre taux de réponse est donc de 77 %. De ces 265 répondants, 173 bénéficient d'une appréciation formelle de leur performance depuis en moyenne 3,9 ans et 92 ne reçoivent aucune appréciation formelle. De plus, 51,3 % sont des hommes et 48,7 % sont des femmes. Ces dernières données nous confirment que l'on pourra vérifier si les attentes diffèrent en fonction du sexe et de l'expérience en tant qu'apprécié.

L'âge des répondants varie entre 21 et 48 ans avec une moyenne de 32,4 ans, ce qui est relativement jeune. Ils ont été sur le marché du travail pour une moyenne de 11,9 ans et possèdent une ancienneté moyenne dans leur entreprise de 6,9 ans.

Afin de déterminer les attentes prioritaires des appréciés face à chacune des neuf dimensions liées à l'entretien d'appréciation, nous avons considéré trois données : le pourcentage de répondants ayant retenu chaque énoncé (attente) au 1^{er} rang puis au 2^e rang, de même que la valeur relative de chaque énoncé, par rapport aux autres, comptabilisée de la façon suivante : pour chaque énoncé, la fréquence des répondants l'ayant classé sur chacun des rangs a été multipliée par les valeurs suivantes : 1^{er} rang = 5 pts, 2^e rang = 4 pts, 3^e rang = 3 pts, 4^e rang = 2 pts, 5^e rang = 1 pt. Par exemple, dans la dimension choix de l'appréciateur sur l'énoncé collègues, 13 répondants l'ont placé au 1^{er} rang ($13 \times 5 = 65$ pts), 50 répondants l'ont placé au 2^e rang ($50 \times 4 = 200$ pts), 62 au 3^e rang ($62 \times 3 = 186$ pts), 57 au 4^e rang ($57 \times 2 = 114$ pts) et 55 au 5^e rang ($55 \times 1 = 55$ pts) pour un total de 638 points. Donc, chaque énoncé est ainsi placé sur une échelle allant de 265 pts (si tous les répondants ont placé l'item au 5^e rang) à 1 325 points (si tous les répondants ont placé l'item au 1^{er} rang) ce qui permet de mieux saisir la priorisation des attentes.

Les attentes face à l'appréciateur : comme l'indique le tableau 1, il ressort clairement que les appréciés souhaitent être appréciés d'abord et avant tout par leur supérieur immédiat, 88,6 % des répondants

ayant placé cette source de feed-back dans les deux premiers rangs. Ce choix est suivi de l'auto-évaluation, mais de loin. Quant aux qualités de l'appréciateur, les résultats indiquent que les appréciés sont à la recherche de quelqu'un de disponible et de supportant pour leur procurer un feed-back continu, ce qui confirme l'importance du feed-back comme une ressource individuelle (Ashford, 1986).

En ce qui concerne sa capacité à effectuer un jugement, les appréciés se font exigeants sur trois points : connaissance des critères de performance, observation suffisante de cette performance et la franchise quant au jugement. Le fait que les appréciés soient à peu près également exigeants sur ces trois points renforce l'idée que les attentes en regard des appréciateurs sont élevées.

Tableau 1 - Les attentes face à l'appréciateur

	Pourcentage (%)		Points
	1 ^{er} choix	2 ^e choix	(Min 265) (Max 1 325)
A - Le choix de l'appréciateur			
1 - Le supérieur immédiat	73.5	15.2	1 204
2 - Auto-évaluation	12.6	29.9	764
3 - Collègues	5.1	19.6	638
4 - Supérieurs du sup. immédiat	4.0	19.4	587
5 - Subordonnés	2.5	11.0	469
B - Ses qualités comme "coach"			
1 - Donne un feed-back continu	47.8	31.0	1 021
2 - Aide à améliorer le rendement	21.0	27.6	836
3 - Est disponible pour un suivi	9.9	21.8	730
4 - Encourage l'apprécié	14.0	14.8	639
5 - Documente la performance	7.8	4.5	429
C - Ses qualités comme juge			
1 - Connaît les critères d'appréciation	43.8	23.1	995
2 - Observe la performance au travail	19.5	40.2	927
3 - Est franc avec l'apprécié	28.3	21.7	917
4 - Fait abstraction d'une mauvaise performance	5.1	6.2	531
5 - Décide des suites de l'appréciation	3.5	8.9	518

Les attentes face à la conduite de l'entretien : comme l'indique le tableau 2, l'importance de la participation de l'apprécié durant l'entretien ressort très clairement comme étant l'élément clé. L'apprécié tient particulièrement à participer à la discussion et à s'assurer qu'un plan d'action visant à améliorer sa performance soit convenu durant cet entretien. Ces résultats concordent d'ailleurs avec les principaux détermi-

nants de la perception d'équité (Landy et al., 1979) et de la satisfaction chez l'apprécié (Burke et al., 1978). Quant à l'attitude que devrait adopter l'appréciateur durant l'entretien, les répondants sont beaucoup plus partagés. Toutefois, les résultats corroborent les études sur la satisfaction qui démontrent l'importance pour l'appréciateur d'utiliser une approche constructive (reconnaissance, empathie, écoute) lors de l'entretien (Nemeroff et Wexley, 1979 ; Dorfman et al., 1986).

En ce qui a trait à la durée et à la fréquence de l'entretien, il ressort que la grande majorité des répondants préfèrent des entretiens plutôt longs (au moins une heure) et fréquents (deux ou plus par année). Lorsque l'on compare ces résultats au sondage effectué par Anderson et Barnett (1987) qui révèle que 65 % des entretiens durent moins de 40 minutes et à la pratique généralisée de l'entretien annuel, on comprend mieux les taux élevés d'insatisfaction des appréciés face à l'entretien d'appréciation.

**Tableau 2
Les attentes face à la conduite de l'entretien**

	Pourcentage (%)		Points
	1 ^{er} choix	2 ^e choix	(Min 265) (Max 1 325)
A - Son déroulement			
1 - Participer à la discussion	60.6	27.3	1 170
2 - Converser d'un plan d'action	15.5	32.2	877
3 - Exprimer son opinion	14.4	18.9	687
4 - Résumer les points majeurs à la fin	4.6	14.8	657
5 - Terminer sur une note positive	4.9	6.8	566
B - L'attitude de l'appréciateur			
1 - S'intéresse aux probl. de l'apprécié	19.2	31.9	864
2 - Exprime sa reconnaissance	26.2	20.4	849
3 - Sollicite les suggestions de l'apprécié	16.2	22.3	813
4 - Traite l'apprécié sur un pied d'égalité	30.0	13.1	774
5 - Démonstre une attitude amicale	8.5	12.7	602
C - Durée de l'entretien			
1 - Entre 30 min. et 1 h.	44.4		
2 - Entre 1 h et 1 h 30	30.7		
3 - Entre 1 h 30 et 2 h	14.2		
4 - Moins de 30 min.	4.2		
5 - Entre 2 h et 2 h 30	3.4		
D - Fréquence de l'entretien			
1 - Deux fois/année	44.1		
2 - Une fois/année	37.3		
3 - Quatre fois/année	8.7		
4 - Trois fois/année	5.3		
5 - Une fois/mois	1.9		

Les attentes face au contenu de l'entretien : d'après les résultats présentés au tableau 3, les appréciés désirent clairement recevoir deux types de feed-back durant l'entretien : un premier sur les raisons ayant amené l'appréciateur à leur donner une telle appréciation et un second sur les aspects positifs de cette performance. Ces résultats confirment ceux de Dorfman et al. (1986) sur la satisfaction. Il est intéressant de noter que le feed-back sur les aspects négatifs n'est pas rejeté d'emblée par les répondants. Ceci confirme à nouveau l'utilité du feed-back pour fin de correction pour l'apprécié (Ashford et Cummings, 1986).

Quant aux sujets de discussion à aborder durant l'entretien, la majorité des répondants désirent aborder deux thèmes avec leurs appréciateurs : les différentes façons d'améliorer son rendement et les attentes de l'appréciateur concernant la performance future. Il est intéressant de noter que seulement 5.7 % des répondants ont placé la discussion sur les salaires au 1^{er} ou 2^e rang. C'est nettement le dernier sujet que les appréciés souhaitent aborder lors de l'entretien. Ce résultat est en contradiction avec les études sur la satisfaction et l'équité qui placent la discussion salariale comme un important déterminant (Dorfman et al., 1986 ; Kleiman et al., 1987 ; Lawler et al., 1984). Il faut rappeler que ces études n'ont jamais questionné directement les appréciés sur leurs attentes mais plutôt sur leur degré de satisfaction face à l'entretien d'appréciation suite à la discussion salariale.

Tableau 3
Les attentes face au contenu de l'entretien

	Pourcentage (%)		Points
	1 ^{er} choix	2 ^e choix	(Min 265) (Max 1 325)
A - Le type de feed-back désiré			
1 - Les motifs à la base de son appréciation	53.1	8.8	1 016
2 - Les aspects positifs de sa performance	29.7	28.1	922
3 - Les aspects négatifs de sa performance	3.8	24.0	695
4 - Son potentiel pour promotion	10.7	14.9	679
5 - Conséquences positives possibles	3.0	24.0	628
B - Les sujets de discussion désirés			
1 - Façons d'améliorer sa performance	32.7	30.8	986
2 - Attentes concernant la performance future	36.6	25.2	966
3 - Plan/cheminement de carrière	20.2	14.1	794
4 - Possibilités de formation/ développement	9.2	26.3	792
5 - Augmentation de salaire	1.5	4.2	406

Les différences dans les attentes : dans cette étude, nous nous intéressons à deux déterminants poten-

tiels des attentes chez les appréciés : le sexe du répondant et son expérience en tant qu'apprécié. Pour vérifier s'il existait des différences significatives entre les hommes et les femmes de même qu'entre ceux qui étaient appréciés formellement ou non, nous avons utilisé le test du Khi-carré sur chacune des neuf dimensions de l'entretien d'appréciation en utilisant le premier choix seulement et ensuite une analyse plus détaillée sur chacun des énoncés (attentes) en utilisant les trois premiers rangs.

L'analyse globale révèle que les femmes ne diffèrent pas des hommes sur aucune des dimensions de l'entretien d'appréciation. Quant à l'analyse détaillée, elle nous indique que les femmes divergent des hommes de façon significative ($\chi^2 = 14.68$, $df = 3$, $p = .002$) sur un seul énoncé. Elles accordent plus d'importance que les hommes au fait que l'appréciateur leur exprime une certaine reconnaissance pour un travail bien fait. Donc, on peut affirmer que, dans l'ensemble, les hommes et les femmes divergent peu au plan de leurs attentes en tant qu'apprécié face à l'entretien d'appréciation.

Si l'on examine maintenant les résultats au niveau des différences entre les appréciés et les non appréciés, on peut observer qu'ils divergent sur seulement une dimension de l'entretien, soit le choix de l'appréciateur ($\chi^2 = 14.85$, $df = 5$, $p = .011$). L'analyse détaillée révèle que ceux qui ont une expérience en tant qu'apprécié rangent l'auto-évaluation à un niveau plus important que ceux qui n'ont jamais été appréciés. Donc, à nouveau, on peut affirmer que, dans l'ensemble, le fait d'avoir ou pas de l'expérience en tant qu'apprécié modifie peu les attentes face à l'entretien d'appréciation.

CONCLUSION

L'absence d'études similaires sur les attentes des appréciés rend plus difficile la discussion de nos résultats. Malgré cela, nous croyons que cette étude représente un avancement appréciable et utile. Elle a permis d'identifier de grandes convergences entre les appréciés sur plusieurs attentes, telles le supérieur immédiat comme appréciateur, l'importance d'un feed-back continu, fréquent et utile pour fins de correction et de direction, l'importance de leur participation active lors de l'entretien d'appréciation et le désir de bénéficier d'un entretien sérieux qui conduit à l'établissement d'un plan d'action susceptible d'améliorer leur performance. Les gestionnaires devraient prendre bonne note de ces attentes dans la conception, révision et/ou utilisation des systèmes d'appréciation de la performance. Une partie importante du succès mitigé de ces systèmes en entreprise peut s'expliquer par le fait que l'on ne tient pas suffisamment compte des attentes des utilisateurs (appréciateurs et appréciés) ce qui tend à réduire leur crédibilité et leur acceptation.

Il ne faudrait pas conclure, par contre, que les attentes des appréciés se limitent à celles mentionnées dans cette étude. Il s'agit bien sûr de la principale limite de cette étude ; les répondants n'étaient pas libres de faire ressortir des attentes non suggérées et qu'ils jugeaient importantes. De plus, comme les attentes suggérées étaient inférées des études sur l'efficacité perçue et la satisfaction face à l'entretien d'appréciation, nous encourageons, ce faisant, un certain cercle vicieux avec la littérature existante. Il n'est donc pas étonnant que nous confirmions plusieurs des conclusions de cette littérature existante. Il est bien sûr essentiel de poursuivre les recherches du côté de l'apprécié sur d'autres aspects que l'entretien d'ap-

préciation. Il ne faudrait pas négliger pour autant l'autre acteur principal, soit l'appréciateur, qui n'a été consulté lui non plus.

Le principal frein à cette avenue de recherche prometteuse pour la pratique, est la pauvreté du modèle théorique actuel. Il y a un urgent besoin de mieux documenter et comprendre le contenu et les liens entre les attentes et les déterminants, de même qu'entre les attentes et leurs impacts si elles sont répondues au pas. Aussi, avant de poursuivre les sondages auprès des appréciés, il y aurait lieu de procéder, dans une phase préliminaire, à une série d'entrevues ouvertes auprès d'un important échantillon d'appréciés afin de mieux documenter leurs attentes spontanées.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, G.C. ; BARNETT, J.G. (1987) "Characteristics of Effective Appraisal Interviews", *Personnel Review*, vol. 16, n° 4, pp. 18-25.
- ASHFORD, S.J. (1986) "Feedback-Seeking as a Individual Adaptation: A Resource Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 3, pp. 465-487.
- ASHFORD, S.J. ; CUMMINGS, L.L. (1983) "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, pp. 370-398.
- BAIRD, L. (1986) *Managing Performance*, John Wiley and Sons, New York, 168 p.
- BERNARDIN, H.J. (1979) "A Study to Identify Feasible Appraisal Systems for Employees of the U.S. Geological Survey", *Final Technical Report to the U.S. Geological Survey*, November 15th, 45 p.
- BURKE, R.J. ; WEITZEL, W. ; WEIR, T. (1978) "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension", *Personnel Psychology*, vol. 31, pp. 903-919.
- CEDERBLOM, D. (1982) "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestions", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 219-227.
- DORFMAN, P.W. ; STEPHAN, W.G. ; LOVELAND, J. (1986) "Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Relations", *Personnel Psychology*, vol. 39, pp. 579-597.
- FLETCHER, C. ; WILLIAMS, R. (1976) "The Influence of Performance Feedback in Appraisal Interviews", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 49, pp. 75-83.
- GRELLER, M.M. (1978) "The Nature of Subordinate participation in the Appraisal Interview", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 646-658.
- HALL, D.T. ; GOODALE, J.G. (1986) *Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation*, Scott, Foresman and Company, pp. 414-448.
- KLEIMAN, L.S. ; BIDERMAN, M.D. ; FALEY, R.H. (Winter 1987) "An Examination of Employee Perceptions of a Subjective Performance Appraisal System", *Journal of Business and Psychology*, vol. 2, n° 2, pp. 112-121.
- LANDY, F.J. ; BARNES, J. ; MURPHY, K. (1978) "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Appraisal", *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 751-754.
- LAWLER III, E.E. ; MOHRMAN, A.M. ; RESNICK, S.M. (Summer 1984) "Performance Appraisal Revisited", *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, pp. 20-35.
- LEFTON, R.E. ; BUZZOTTA, V.R. ; SHERBERG, M. et KARRAKER, D.L. (1987) *Motivation efficace par l'entretien d'appréciation*, McGraw-Hill, 306 p.
- MURPHY, K.R. ; CLEVELAND, J.N. (1991) *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston: Allyn and Bacon, 349 p.
- NEMEROFF, W.F. ; WEXLEY, K.N. (1979) "An Exploration of the Relationships between Performance Feedback Interview Characteristics and Interview Outcomes as Perceived by Managers and Subordinates", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52, pp. 25-34.
- SCHNEIER, C.E. ; BEATTY, R.W. ; BAIRD, L.S. (May 1986) "Creating a Performance Management System", *Training and Development Journal*, pp. 74-79.
- WEXLEY, K.N. (1986) "APPRAISAL INTERVIEW" IN BERK, R.A., *Performance Assessment: Methods and Applications*, The Johns Hopkins University Press, pp. 167-185.