

MOTIVATION DES CADRES À ÉVALUER LE RENDEMENT DE LEURS EMPLOYÉS : PERSPECTIVES RATIONNELLE, AFFECTIVE, CONTEXTUELLE ET DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE¹

Sylvie St-Onge², Denis Morin³, Mario Bellehumeur⁴

Cette communication s'inscrit au cœur du thème du congrès de l'AGRH 2004 – «*La GRH mesurée!*» – comme elle porte sur l'évaluation ou la mesure du rendement au travail. Évaluer le rendement des employés consiste à porter un jugement sur leurs comportements, leurs contributions ou leurs réalisations au travail au cours d'une période donnée. Des enquêtes montrent qu'entre 75 % et 90 % des entreprises gèrent des systèmes officiels d'évaluation du rendement pour au moins une catégorie de leur personnel (Latham, Skarlicki, Irvine et Siegel, 1993; Murphy et Cleveland, 1995).

Cette implantation généralisée repose sur la prémisse qu'en l'évaluant, le rendement des employés est optimisé ce qui, du coup, favorise l'atteinte des objectifs organisationnels, améliore la performance des firmes et leur procure un avantage concurrentiel à long terme (Latham et Latham, 2000). En effet, un système d'évaluation du rendement permet la clarification du lien entre la vision, les valeurs de gestion, les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès et les résultats propres à chaque employé. On peut aussi expliquer la popularité des systèmes d'évaluation du rendement du personnel par le fait que des données sur le rendement sont préalables à plusieurs autres activités d'une véritable «GRH mesurée» comme la validation des décision de sélection, l'appréciation de

1Les auteurs remercient les organismes subventionnaires FQRSC et CRSH ainsi que HEC Montréal et l'UQAM pour leur appui financier. Compte tenu des limites de pages à respecter aux fins de cet acte de congrès, cette communication présente une partie des résultats de la recherche; l'ensemble des résultats feront l'objet d'un article soumis pour publication dans une revue scientifique.

2 HEC Montréal, Québec, Canada. Courriel : sylvie.st-onge@hec.ca

3 Département ORH, ESG-UQAM, Montréal, Québec, Canada.

4 HEC Montréal, Québec, Canada.

l'efficacité de la formation, la planification des effectifs, la détermination de la rémunération variable et la gestion de la discipline.

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Compte tenu des multiples avantages et utilités attribués à l'évaluation du rendement des employés, la majorité des auteurs a traditionnellement insisté sur l'importance que les cotes de rendement octroyées par les cadres soient les plus précises possible, c'est-à-dire qu'elles reflètent le plus possible le rendement réel des employés (Austin et Villanova, 1992; Latham et Latham, 2000). Par ailleurs, mieux comprendre la motivation des cadres à évaluer de manière précise leurs employés a une importance considérable dans la mesure où les dirigeants des organisations investissent d'importantes ressources tant financières, matérielles qu'humaines pour développer et gérer leurs systèmes d'évaluation du rendement ainsi que pour former les cadres en la matière.

De fait, la fidélité et la validité des évaluations du rendement s'avèrent une source traditionnelle de préoccupation pour les chercheurs et les praticiens. À ce jour, la grande majorité des chercheurs ont d'ailleurs adopté des perspectives psychométrique et cognitive postulant que la faible précision des évaluations du rendement est attribuable à des facteurs tels que la mauvaise conception des instruments d'évaluation et le manque de compétence des cadres à évaluer le rendement.

Toutefois, aujourd'hui, force est de conclure que les retombées des études adoptant des perspectives psychométrique et cognitive, souvent menées en laboratoires, ont très peu été utiles pour améliorer la précision de l'évaluation du rendement en milieu organisationnel (Cleveland et Murphy, 1992). En effet, la méta-analyse de Jawahar et Williams (1997) montre que l'erreur d'indulgence en matière d'évaluations du rendement constitue la norme dans le milieu organisationnel (Bretz et coll., 1992; Kozlowski, Chao et Morrison, 1998; Longenecker et coll., 1992). Si la clémence peut minimiser les insatisfactions des employés (Pearce et Porter, 1986; Fried et coll., 1999), elle risque toutefois de réduire la confiance des intervenants à l'égard d'autres activités qui y sont liées (Bernardin et coll., 2000a) telles que l'octroi des salaires au mérite, la démarche disciplinaire, etc.

Les études antérieures montrent aussi que le choix d'une méthode d'évaluation du rendement a peu d'effet sur la précision des cotes de rendement; aucune méthode ne semblant supérieure à une autre (Borman, 1991; Bretz, Milkovich et Read, 1992;

Cardy et Dobbins, 1994; Landy et Farr, 1980). Par ailleurs, il semble aussi que la formation des cadres en matière de rendement ne modifie pas, de manière permanente, leur processus de détermination des cotes de rendement (Bernardin et Villanova, 1986; Cleveland et Murphy, 1992; Latham, 1986, 1988; Latham et Latham, 2000; Latham, Skarlicki, Irvine et Siegel, 1993). L'ensemble de ces résultats, de nature plutôt pessimiste, contribue sûrement à expliquer pourquoi les dirigeants, les cadres et les employés expriment, encore aujourd'hui, bien des insatisfactions à l'égard du processus d'évaluation du rendement en vigueur dans leur firme (Banks et May, 1999; Bernardin et coll., 1998; Fletcher, 1997; Browne et Payne, 2002).

QUESTION DE RECHERCHE

Cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Quels facteurs influencent la motivation des gestionnaires à introduire de la distorsion dans les cotes d'évaluation du rendement qu'ils accordent à leurs subordonnés? Pour explorer ce sujet, nous innovons en adoptant une approche qualitative – basée sur des entretiens auprès de cadres-évaluateurs – afin de combler certaines limites méthodologiques des études antérieures dont l'utilité et l'intérêt des résultats pour les praticiens ont souvent été mis en doute (Bretz et coll., 1992; Ilgen, Barnes, Farrell et McKellin, 1993; Maroney et Buckley, 1992; Murphy et Cleveland, 1995).

Tel qu'exprimé par Morin, Murphy et Larocque (1999), l'absence de recherche – menée en milieu organisationnel et auprès de réels acteurs – sur la distorsion volontaire des cotes de rendement octroyées par les cadres peut s'expliquer par le fait qu'il s'avère difficile d'obtenir la coopération des cadres sur un sujet teinté de désirabilité sociale. Cette étude vise à relever ce défi en interrogeant directement des cadres sur leur motivation à évaluer leurs subordonnés. Plus précisément, cette étude s'intéresse au discours des cadres à l'égard du processus de détermination et d'octroi des cotes de rendement de leurs subordonnés. L'approche qualitative de la structuration de Giddens (1984) peut s'avérer fructueuse dans la mesure où ce sont les perceptions des cadres qui permettent de construire, et donc de comprendre, la réalité du processus d'évaluation du rendement au sein des firmes. Lindlof (1995) résume cette orientation comme «if we want to know how something is done and what it means, we have to know how it is talked about » (p. 234).

MÉTHODE DE RECHERCHE

Cette étude a été menée auprès de 15 cadres, travaillant pour des firmes différentes, inscrits au programme de MBA d'une université nord-américaine. Sur les 15 cadres participants, six sont des hommes et neuf sont des femmes. Les participants ont, en moyenne, 34 ans et cumulent six années d'expérience dans leur organisation dont trois dans leur poste actuel. En moyenne, les cadres participants supervisent cinq employés et réalisent des évaluations du rendement depuis quatre ans. Deux cadres travaillent dans des organisations qui comptent entre 1 et 99 personnes; trois, dans des entreprises comptant entre 100 et 249 travailleurs; deux, dans des firmes employant entre 250 et 999 personnes et huit dans des entreprises de plus de 1 000 employés. Les entrevues semi-structurées, d'une durée moyenne d'une heure, ont toutes été enregistrées et menées sur les lieux de l'université.

Après que chaque ligne du texte d'une entrevue a été numérotée à l'aide du logiciel ETHNOGRAPH™, deux chercheurs ont indépendamment analysé le texte de chacune des entrevues en identifiant et en codant les segments du texte lié à différentes variables préétablies ou émergentes. Après avoir comparé leurs segments de texte respectifs, les chercheurs se sont entendus sur un regroupement (p. ex. les objectifs des évaluateurs); cette codification finale a été introduite dans le logiciel ETHNOGRAPH™ pour l'analyse des liens entre les variables de la recherche (Tesch, 1993; Silverman, 1993). Cette analyse de contenu, de nature réflexive et interactive, permet d'analyser les informations écrites en fonction de catégories de variables qui ont été préétablies ou qui ont émergé des entrevues selon un processus d'interprétation et de simplification (Altheide, 1987; Manning et Cullum-Swan, 1994; Marshall et Rossman, 1989).

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette partie montre comment les propos des cadres participant à cette recherche peuvent être reliés à diverses perspectives théoriques.

LA PERSPECTIVE RATIONNELLE ET PSYCHOMÉTRIQUE

À ce jour, la quasi totalité des auteurs présument que l'évaluation du rendement est un processus rationnel, neutre et passif par lequel les gestionnaires cherchent à mesurer le plus objectivement possible le rendement des subordonnés. Selon cette perspective, l'imprécision dans les cotes de rendement octroyée aux employés (a) doit être combattue en raison de ces effets négatifs sur le rendement, les

sentiments de satisfaction et d'équité, les décisions de GRH et (b) est attribuable au manque de compétence des évaluateurs ou à des outils de mesure inadéquats. Cette perspective, en analysant l'efficacité du processus d'évaluation du rendement au moyen des critères psychométriques tels que la validité et la fidélité (Bernardin et Beatty, 1984), est d'ailleurs appuyée par les lois du travail qui pressent les employeurs à justifier leurs décisions de GRH (p. ex., rémunération, promotions, mutations, congédiement) en s'appuyant sur un processus d'évaluation du rendement valide, fidèle, uniforme et exempt de biais (Malos, 1998; Werner et Bolino, 1997). La primauté historique de cette perspective explique pourquoi les chercheurs se sont surtout concentrés sur les moyens de réduire les problèmes d'imprécision des cotes de rendement; par exemple, en cherchant à améliorer les méthodes et les formulaires d'évaluation ou en explorant le processus cognitif des cadres afin d'améliorer leurs habiletés à accumuler, à coder et à intégrer les informations sur le rendement (DeNisi, 1997). Dans le cadre de cette étude, plusieurs cadres interrogés expriment des remarques alignées sur la perspective rationnelle. Selon eux, le problème de motivation des cadres s'avère réel et repose en bonne partie sur le manque de formation des cadres et le caractère inadéquat des outils qu'on met à leur disposition à cet égard. En somme, selon les cadres interrogés, s'ils étaient adéquatement formés et dotés de meilleurs formulaires, ils seraient plus motivés à évaluer avec soin leurs subordonnés.

Plusieurs participants déplorent le manque de compétence des superviseurs en matière de gestion du rendement. Selon eux, le manque d'habileté dans les relations interpersonnelles (p. ex. communiquer aux subordonnés de mauvaises évaluations, réagir devant un subordonné en détresse psychologique, confronter les cas d'employés difficiles) diminue la motivation des superviseurs à évaluer le rendement des subordonnés. Les cadres participants déplorent aussi le manque de formation octroyée aux cadres en matière de gestion de personnel, de suivi, de communication, etc. Selon eux, la formation en matière de gestion du rendement fait figure de parent pauvre comparée à celle accordée à l'égard d'autres responsabilités qu'ils ont à assumer.

Les cadres sont capables d'éteindre des feux mais il est difficile pour eux de s'asseoir et d'être face à face avec un employé, de dealer avec les larmes, avec les problèmes personnels, les petites chicanes de famille ... tout cela ressort quand tu tiens ces entretiens.

Ça dépend des personnes. C'est bien évident que c'est un exercice difficile. Ce n'est pas tout le monde qui est habile à faire une bonne évaluation du rendement. Il y a des gens pour qui faire une évaluation du rendement c'est facile.

Beaucoup de gestionnaires sont conscients qu'ils ne sont pas habiles à faire des évaluations du rendement, qu'ils ne sont pas capables. Donc, quand ils s'y mettent ça se retourne contre eux.

On ne forme pas nos superviseurs à bien gérer leur personnel. Bien souvent, on leur donne le poste en pensant qu'ils vont être capables de tout faire. La compagnie offre une panoplie de programmes de formation mais aucun d'entre eux porte sur comment faire une évaluation du rendement.

C'est étonnant qu'on ne nous apprend pas à bien évaluer...S'il y a tant de cadres qui font des évaluations n'importe comment c'est peut-être parce qu'on ne leur a pas donné les outils pour le faire correctement. Il y est important de communiquer l'importance de l'évaluation ..., de bien choisir ses mots quand on évalue quelqu'un. Il y a bien des manières de dire à quelqu'un qu'il est pourri, qu'il y aurait place à amélioration, qu'il est très bon. Si on nous donnait des paramètres, il me semble que les résultats seraient meilleurs.

Plusieurs cadres participants estiment que les formulaires d'évaluation du rendement constituent en soi une source de frustrations pour diverses raisons (p. ex. longueur, non pertinence ou redondance des critères). Par exemple, un cadre participant exprime avoir à remplir successivement trois formulaires pour évaluer le rendement d'un employé. Un autre gestionnaire doit remplir un formulaire d'une trentaine de pages en se basant sur des traits de personnalité fort discutables. Plusieurs cadres jugent aussi que la méthode d'évaluation du rendement s'avère trop lourde ou trop complexe et qu'elle engendre des erreurs, des biais et des manipulations de cotes de rendement. Les participants semblent privilégier une méthode basée sur la détermination des objectifs de rendement ainsi qu'une méthode qui permet de colliger facilement et régulièrement de l'information sur le rendement du personnel.

Le formulaire d'évaluation du rendement constitue un casse pied pour les cadres. Les gens aiment s'exprimer verbalement. Ils n'aiment pas mettre ça sur papier.

Les cadres n'ont pas nécessairement une bonne formation. Ils travaillent beaucoup en jasant. C'est difficile de remplir un formulaire de trois pages où tu dois évaluer par rapport à des objectifs qui devaient avoir été précisés. Planifier des objectifs de travail pour l'année suivante et compléter un autre formulaire qui traite du plan de développement de l'employé pour les 12 prochains mois sans compter que tu dois faire un suivi sur cet exercice au milieu de l'année, c'est beaucoup trop exigeant. Le système est lourd.

Le formulaire d'évaluation du rendement compte à peu près 30 pages. Il présente les mêmes questions pour tous les employés, quelles que soient leurs fonctions ou poste. Le formulaire n'est pas adéquat (...) Par exemple, on parle de la tenue vestimentaire, de l'allure, de cela et de cela, ce qui a profondément choqué les gens.

J'aimerais que l'on fixe des objectifs sur ce que l'on veut atteindre en termes de développement, de performance ou quoi que ce soit et qu'on évalue leur atteinte au bout d'un an.

Je trouve motivant d'utiliser les fameuses feuilles mobiles sur lesquelles tu peux, régulièrement, griffonner quelque chose et les mettre au dossier de l'employé. C'est un bon ajout.

C'est embêtant d'être obligé de distribuer nos employés. On le fait. On arrive à le faire comme les autres cadres. J'ai 20 employés et une grille de 25 carreaux. Mes employés doivent se ramasser dans les 4 carreaux du centre de manière à ce que la cote moyenne soit bonne.

LA PERSPECTIVE AFFECTIVE

Selon une perspective affective, les sentiments des acteurs impliqués dans un processus d'évaluation ne peuvent être ignorés (Cardy et Dobbins, 1986; Lefkowitz, 2000; Tsui et Barry, 1986). La théorie de l'échange «superviseur-subordonné» (Graen et Scandura, 1987) postule d'ailleurs que le superviseur développe des rapports de travail distincts avec chacun de ses subordonnés; chaque dyade «superviseur-subordonné» correspondant à un style d'interaction interpersonnelle (Vecchio et Gobdel, 1984). Selon Dienesch et Liden (1986) ainsi que Schriesheim, Castro et Cogliser (1999), les sentiments du superviseur à l'égard des subordonnés font apparaître deux classes de subordonnés : d'une part, ceux qu'il perçoit comme étant «à l'intérieur du groupe» (in-group) et d'autre part, ceux qu'il considère comme étant «à l'extérieur du groupe» (out-group). Comparativement aux subordonnés à l'extérieur du groupe, le superviseur accorde plus de confiance, maintient des liens plus étroits, offre un appui plus constant, donne plus régulièrement une rétroaction sur leur rendement, donne plus de récompenses (formelles et informelles) aux subordonnés qu'il juge comme à l'intérieur du groupe. Par ailleurs, le superviseur adopterait un style de gestion participatif envers les subordonnés qu'il considère «faisant partie du groupe» alors qu'il afficherait un style directif envers ceux qu'il perçoit comme «extérieurs au groupe». Finalement, le superviseur tend à proposer des mandats plus importants ou des tâches qui vont au-delà de la description officielle de l'emploi

aux subordonnés qu'il juge comme faisant partie du groupe en comparaison avec ceux qu'il considère à l'extérieur de son groupe (Liden et Graen, 1980). À ce jour, plusieurs recherches confirment que plus un superviseur ressent des émotions positives à l'égard d'un subordonné, meilleurs sont les échanges interpersonnels qu'il entretient avec lui (et vice versa) (Day et Crain, 1992; Dockery et Steiner, 1990; Judge et Ferris, 1993; Wayne et Ferris, 1990).

Selon plusieurs cadres interrogés dans cette étude, il est utopique de chercher à obtenir des cotes de rendement pleinement objectives. Selon eux, les sentiments du superviseur à l'égard des subordonnés influencent les cotes d'évaluation qu'il leur attribue : meilleure étant la qualité de la relation «superviseur-subordonné», plus élevée étant la cote de rendement octroyée à l'employé visé. À l'inverse, une relation conflictuelle avec un employé est susceptible d'entraîner une sous-évaluation de sa cote de rendement (biais de sévérité).

J'évite les gens que je n'aime pas. Lorsque ça fait longtemps que tu travailles dans une entreprise, il y a des «games» qui se jouent et il y a des gens qui te sont antipathiques parce qu'ils t'ont fait des coups bas pendant des années. Tu as alors moins tendance à faire un effort pour les aider.

Si on aime la personne, si on a un bon contact personnel avec elle, on va lui accorder une meilleure cote de rendement sur tous les critères.

Lorsqu'un employé est bon, c'est sûr qu'on l'aime un peu plus et que c'est plus motivant de l'évaluer. On tend à mettre cet employé sur un piédestal... Il faut être conscient de cette tendance. J'essaie de la contrôler mais je ne peux pas dire que cela ne m'influence pas. Pire, je suis convaincu que lorsque je rédige les rapports d'évaluation des employés que j'aime beaucoup, ça paraît puisque le texte est meilleur.

J'ai deux employés. La cote de rendement de l'un d'entre eux a baissé pour une raison X. C'est un employé que j'aime plus ou moins. L'autre employée est très forte et je l'aime. Oui, les perceptions personnelles ont un effet... Face à l'employé que j'aime moins, je me dis : bof, il a tout ce qu'il mérite. J'ai essayé de ne pas trop le caler, mais comme d'autres personnes voulaient aussi le caler, j'ai baissé sa cote un peu plus.

«Les relations se développent. Il y en a qui sont devenus des amis avec le temps et ce n'est pas intéressant de leur dire : Écoute, ça me tape sur les nerfs ce que tu es en train de faire. Il faudrait que ça change sinon il faudra prendre des mesures. C'est très émotionnel, ces choses-là. C'est difficile d'être rationnel dans tes évaluations du rendement dans la mesure où tu maintiens une relation d'amitié.

Selon la théorie de la contingence, les organisations qui n'adaptent pas leurs paramètres ou leurs composantes au contexte ont moins de chances de survivre (Donaldson, 2004). Aussi, des pratiques particulières en matière d'évaluation du rendement devraient dominer selon les facteurs de contingence internes (p. ex. structure, stratégie d'affaires, activités, climat, culture, présence syndicale, organisation du travail) et externes (p. ex. industries, concurrence, législation) propres à chaque firme (Waldman, 1994). À ce jour, plusieurs auteurs ont commenté l'importance de tenir compte du contexte organisationnel dans le développement et la gestion d'un système de gestion du rendement des employés (Villanova et Bernardin, 1989; Villanova, Bernardin, 1991; Harris, 1994; Heneman, Wexley et Moore, 1987; Murphy et Cleveland, 1995). Toutefois, bon nombre d'auteurs déplorent aussi le peu d'assises empiriques permettant de vérifier l'importance du contexte sur l'activité de gestion du rendement (Harris, 1994; Judge et Ferris, 1993; Murphy et Cleveland, 1995; Tziner, Murphy, Cleveland, Beaudin et Marchand, 1998; Tziner et Murphy, 1999; Tziner, Murphy, Cleveland et Roberts-Thompson, 2001).

Dans le cadre de la présente recherche, plusieurs cadres déplorent le peu de coordination et de cohérence entre, d'une part, les activités reliées à l'évaluation du rendement et, d'autre part, les objectifs et la stratégie de l'organisation. Certains d'entre eux soulignent qu'en ne connaissant pas les facteurs de succès de l'entreprise, il leur est difficile de mobiliser et de gérer le rendement de leurs subordonnés. Les cadres participants soulignent aussi l'effet négatif des multiples transformations ou réorganisations organisationnelles sur leur motivation à évaluer le rendement de leurs subordonnés. Entre autres, les réorganisations du travail, en augmentant leur charge de travail, réduisent le temps qu'ils peuvent consacrer à l'évaluation du rendement des membres de leur équipe. Un cadre avoue d'ailleurs se montrer plus tolérant lorsqu'il évalue le rendement d'employés qui ont dû s'adapter à une réorganisation importante ou la réaliser.

Nous ne savons pas où nous nous situons dans l'entreprise, ce qui peut beaucoup démotiver les cadres à évaluer leur personnel. Ils sont incapables de motiver leur équipe ne sachant pas eux-mêmes où ils sont rendus dans l'entreprise.

Il faut que la direction établisse des objectifs. On a changé de directeur général il y a plus d'un an ... les objectifs sont présentement communiqués aux employés. La direction donne une vision, une orientation.

Le contexte est défavorable. Avec les downsizings, les superviseurs ont beaucoup de responsabilités sur leurs épaules et faire une bonne évaluation du rendement, ça prend du temps. En temps de crise et de réorganisation, c'est difficile de demander aux gens de bien s'appliquer à faire leurs évaluations. Beaucoup de gens ont alors tendance à les mettre à la priorité 28.

On a des problèmes d'intégration suite à une fusion d'il y a trois ou quatre ans. Les gens ont encore de la difficulté à intégrer les cultures des deux entreprises. C'est quelque chose dont je dois tenir compte au moment de l'évaluation. Je reconnais les gens qui étaient là avant la fusion... Quoique je leur demande la même chose qu'aux autres, je vais être probablement un peu plus tolérante, je les comprends un peu plus. Tant qu'ils font des efforts.

Avec l'aplatissement des structures, le gestionnaire doit gérer plus de personnel, de dossiers et d'activités. Comme certains niveaux hiérarchiques sont disparus, le gestionnaire a moins de temps pour gérer son personnel et il effectue moins fréquemment des suivis.

Selon les propos des cadres participants, le style de gestion des dirigeants d'entreprise influence leur propre motivation à évaluer le rendement des membres de leur équipe. Selon eux, plus les dirigeants accordent de l'importance à la gestion du personnel et plus ils communiquent clairement les objectifs d'affaires de la firme, plus les cadres sont motivés à évaluer le rendement de leurs employés. D'autres font valoir que les cadres sont moins motivés à évaluer avec soin leurs employés lorsque leur président ne communique pas l'utilité des évaluations du rendement et qu'il n'évalue pas le rendement de ses propres subordonnés. Ainsi, il semble que les cadres supérieurs agissent comme modèles et qu'ils aient un effet prépondérant sur la motivation des cadres de premiers niveaux à évaluer avec soin le rendement des employés. Des participants soulignent que les comportements de leur propre supérieur immédiat à l'égard des évaluations du rendement peuvent aussi influencer leur motivation à évaluer le rendement de leurs subordonnés.

Ici, les superviseurs sont motivés à bien faire les évaluations de rendement de leurs employés parce qu'ils ont beaucoup à gagner. Certains employés marquent sur leur formulaire : c'est la première fois en 12 ans qu'on m'évalue comme du monde. (...) On essaie d'avoir un style de gestion de portes ouvertes et de transparence. Les dirigeants rencontrent périodiquement les employés pour leur expliquer pourquoi ils ont pris telle décision, pourquoi ils ont licencié des personnes. Souvent, ce n'est pas seulement pour des raisons financières...Ça prend beaucoup de transparence pour faire cela. Si tu es transparent, je ne vois

pas pourquoi un cadre aurait de la difficulté à rencontrer un employé pour discuter de sa performance individuelle.

Il y a un an, on a tenté d'implanter un système d'évaluation du rendement mais ça n'a pas fonctionné parce que les propriétaires n'en voyaient pas le besoin. Ils considèrent que c'est du bla-bla qui ne sert à rien. On n'a pas l'appui des dirigeants.

Je sais que l'évaluation du rendement des employés est considérée comme importante par la direction. On est poussé par les dirigeants. Les cadres n'ont pas le choix de prendre au sérieux leurs évaluations du rendement.

La majorité de mes collègues ne portent pas attention à leurs évaluations du rendement. Mon supérieur n'évalue même pas mon propre rendement. Il y a un espèce de «je m'en fou» comme culture.

Cela dépend des cadres supérieurs... si, pour eux, c'est important d'évaluer le rendement et qu'ils essaient de le transmettre aux autres cadres. Il faut que les cadres supérieurs accordent des évaluations qui reflètent le plus possible la réalité, qu'elles ne soient pas des évaluations «bidons» de sorte que les cadres reçoivent une évaluation juste de leur propre rendement. Si plusieurs cadres relèvent de toi, il faut commencer par évaluer le rendement de tes propres cadres avant de leur communiquer qu'il est important d'évaluer le rendement de leurs employés.

Mon patron a déjà travaillé dans une grosse boîte où le feedback sur le rendement était important. Il m'a transmis cette vision parce que lui même fait ses évaluations du rendement.

LA PERSPECTIVE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Les théories mettent de l'avant trois grands types de justice à prendre en considération dans les milieux organisationnels pour expliquer les attitudes et les comportements des employés. La justice distributive s'intéresse au caractère équitable des résultats découlant des prises de décisions prises au sein des organisations (le quoi et le combien). Selon Colquitt et Greenberg (2003) ainsi que Konovsky (2000), les individus comparent le ratio de leurs rétributions et de leurs contributions à celui d'autres individus appelés «référents». La perception de justice face aux résultats d'une prise de décisions peut varier d'un individu à un

autre, selon les référents avec lesquels il se compare. La justice du processus s'intéresse aux procédures et aux politiques utilisées afin de prendre des décisions au sein des organisations (le comment). Selon cette perspective, les réactions des employés à l'égard des décisions prises au sein de leur organisation dépendent non seulement des résultats des décisions, mais également des procédures adoptées pour en arriver à ces décisions (Folger et Greenberg, 1985; Lind et Tyler, 1988; Thibault et Walker, 1975). Plus précisément, Leventhal (1980) a identifié six règles à respecter pour optimiser les perceptions de justice du processus : les procédures doivent être (a) cohérentes ou uniformes pour tous les acteurs organisationnels, (b) sans biais, (c) précises, (d) faciles à corriger en cas d'erreurs, (e) représentatives (tenir compte des opinions) de tous ceux qui sont concernés par les décisions et finalement, (f) basées sur des standards d'éthique. La justice interactionnelle, souvent traitée comme une composante de la justice du processus, porte sur la qualité du traitement interpersonnel reçu par un individu (Folger et Cropanzano, 1998) et comprend deux aspects (Tyler et Bies, 1990, p.81) : (1) être traité de façon juste, c'est-à-dire de façon respectueuse et polie et (2) recevoir des explications concernant les décisions qui sont prises.

Récemment, des chercheurs ont commencé à analyser l'importance des perceptions de justice des employés pour juger de l'efficacité des systèmes de gestion du rendement (Folger, Konovsky et Cropanzano, 1992; Gilliland et Langdon, 1998; Greenberg, 1986). Leurs résultats montrent que des composantes liées à la justice du processus – telles que la clarification et l'application uniforme des normes de rendement et la possibilité pour les subordonnés de présenter leurs points de vue lors de l'entretien de rendement – ont des effets positifs sur les réactions des acteurs à l'égard du processus de gestion du rendement (Taylor et coll., 1995). Plus précisément, la méta-analyse de Cawley et coll., (1998) montre une relation positive entre la participation des employés au processus d'évaluation du rendement et leurs perceptions de justice à son égard.

Les cadres participant à cette étude insistent sur l'importance de la justice interactionnelle pour comprendre leurs attitudes et comportements en matière d'évaluation du rendement.

Comme l'employé ne considère pas que son patron a la crédibilité nécessaire pour dire quelque chose, le contremaître est un peu mal à l'aise de dire ce qu'il pense ou encore, de donner un feed-back sur son rendement.

Si tes objectifs sont bien déterminés et précis, cela réduit la subjectivité. Tu ne pourras jamais l'éliminer à 100 mais ton but est d'essayer de la réduire le plus

possible pour que tu sois capable de dire à la personne, regardes tu l'as fait ou tu l'as pas fait ou encore, tu l'as fait à 75 ou à 125 .

On connaît les critères sur lesquels on doit évaluer le personnel, cela facilite beaucoup notre travail. Les critères ont déjà été très clairement définis. Il y a un annexe au formulaire qui définit et donne des exemples pour chaque critère. C'est un des meilleurs systèmes d'évaluation parce qu'il y a 14 critères différents.

En général, les cadres participants semblent privilégier d'avoir à faire deux ou plusieurs petites évaluations sur une base continue selon les besoins du subordonné et en fonction du poste qu'il occupe plutôt que de devoir faire une ou deux évaluations formelles sur une base annuelle. Certains cadres interrogés estiment aussi qu'ils sont plus motivés à évaluer avec soin le rendement de leurs subordonnés lorsqu'ils ont participé à l'élaboration et à l'implantation du système d'évaluation du rendement.

Il faut faire des évaluations de façon régulière ou du moins, à quelques reprises durant l'année; pas juste à la fin de l'année. Si tu as besoin de te «réaligner», ça donne la chance à l'employé de changer certains comportements ou d'avancer dans certains dossiers et d'arriver à des résultats. C'est du temps bien investi.

Idéalement, je pense que ce serait encore mieux si l'évaluation était faite deux fois par année mais cela demande tellement d'ouvrage...Il se peut que je fasse une deuxième évaluation pour les employés avec qui j'ai un peu plus de problèmes. Toutefois, je ne pense pas le faire deux fois avec ceux qui vont bien parce que c'est de l'ouvrage.

Je prônerais de faire une évaluation continue plutôt qu'une évaluation annuelle.

L'employé n'a pas besoin d'attendre son évaluation du rendement pour savoir s'il est dans la bonne ou la mauvaise direction parce qu'il a un feedback continu. Avec le «one minute manager», tu peux faire l'évaluation quotidienne et donner du feed-back régulièrement à ton employé, sans nécessairement avoir à mettre un système d'évaluation sur pied.

«À mon avis, quand tu es partie prenante d'une recommandation, tu te sens plus responsable et tu es alors prêt à jouer le rôle que tu dois assumer.

Si vous ne me faites pas participer, je vais avoir des problèmes à mettre en place les décisions. Je trouve très frustrant de me retrouver face à un système qui a été

développé sans qu'on me consulte, que je dois appliquer et qui, dans 90 % du temps, n'a aucun rapport avec la réalité que je dois gérer.

CONCLUSION

À ce jour, la grande majorité des écrits – tant théoriques qu'empiriques – en matière de gestion adopte une perspective rationnelle. En considérant l'évaluation du rendement comme un processus rationnel, mené avec des personnes rationnelles qui adoptent des standards rationnels et décident de résultats rationnels, l'attention des chercheurs n'a pas été tournée vers d'autres manières de percevoir, d'analyser et d'interpréter le processus d'évaluation du rendement. Déjà en 1994, Cardy et Dobbins exprimaient que l'écart entre la recherche et la pratique en matière de gestion du rendement au travail risquait de s'élargir si les chercheurs n'intégraient pas davantage diverses perspectives et n'adoptaient pas des méthodologies plus variées pour étudier cette activité de gestion. Encore récemment, Fletcher (2001) conclut que les recherches sur les processus cognitifs de l'évaluateur explorent très peu les facteurs liés à la motivation de l'évaluateur ainsi que les facteurs affectifs et les facteurs contextuels susceptibles de prédire le biais d'indulgence. Plus récemment encore, DeNisi et Gonzalez (2004) ainsi que Newman, Kinney et Farr (2004) constatent que le maintien de la perspective rationnelle comme cadre théorique dominant ne favorisera pas une amélioration significative de la compréhension de l'évaluation du rendement comme processus de gestion.

Les propos des participants interrogés dans cette étude exploratoire confirment que les chercheurs doivent adhérer à une multitude de perspectives (c'est-à-dire rationnelle, affective, contextuelle, justice) ainsi qu'à une variété de niveaux d'analyse (individuel, groupe, organisationnel et contextuel) pour améliorer les connaissances en matière de gestion du rendement. En appuyant l'importance de la perspective de la justice organisationnelle dans la compréhension de la motivation des évaluateurs à évaluer de manière précise, les résultats de cette étude corroborent ceux des auteurs qui déplorent le peu de recherches sur les réactions des employés et des cadres à l'égard du processus d'évaluation du rendement (p. ex. Banks et Murphy, 1985; Bernardin et Beatty, 1984; Bernardin et Villanova, 1986; Cardy et Dobbins, 1994; Keeping et Levy, 2000; Murphy et Cleveland, 1995). De fait, les perceptions de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement peuvent potentiellement s'avérer un bien plus important et plus pertinent indicateur de sa viabilité et de son efficacité que ne l'est la précision des cotes de rendement. Ainsi, plutôt que de rechercher la précision des cotes de rendement, les chercheurs devraient davantage chercher à

connaître les déterminants des perceptions de justice des acteurs à l'égard du processus de gestion du rendement.

Par ailleurs, la présente étude appuie également la pertinence d'adopter une perspective contextuelle dans la compréhension des attitudes et des comportements des acteurs à l'égard de l'évaluation du rendement. Tel qu'exprimé par Murphy et Cleveland (1995), l'étude du contexte de l'évaluation du rendement aura l'avantage de favoriser une collaboration meilleure et accrue entre les chercheurs et les praticiens dans le développement et la gestion de systèmes d'évaluation du rendement. D'après ces mêmes auteurs, la finalité (l'objectif) de l'évaluation du rendement représenterait une très importante caractéristique contextuelle : le biais d'indulgence des gestionnaires étant plus élevé lorsque les évaluations du rendement sont réalisées pour des fins administratives que pour des fins de développement. Dans le même ordre d'idée, Barrette et Bérard (2000) proposent que les gestionnaires tendent à être moins motivés à s'investir dans la gestion du rendement que lorsque les méthodes et les critères d'évaluation du rendement ne sont pas alignés avec les objectifs stratégiques et les facteurs de succès de la firme. Ces hypothèses et d'autres propositions liées à la perspective contextuelle devraient être étudiées.

Une autre contribution implicite des résultats de cette étude à la théorie repose sur le fait que le processus officiel (écrit) d'évaluation du rendement ne correspond pas toujours à la pratique; l'implantation et l'utilisation de l'évaluation du rendement reste un processus de communication et de structuration. Ainsi, des études futures devraient poursuivre l'adoption de la perspective théorique de la structuration (Giddens, 1984). Certains propos des cadres interrogés confirment qu'une politique écrite d'évaluation du rendement des employés n'assure pas qu'elle va être adoptée et suivie. Aussi, si l'on veut créer un climat appuyant un processus d'évaluation du rendement, une attention doit être accordée au rôle crucial des communications, de la formation et de l'implication des intervenants, de l'appui des dirigeants, etc. À cet égard, des études futures devraient conceptualiser les systèmes d'évaluation du rendement sous la lentille des communications et analyser particulièrement le rôle des dirigeants et des professionnels en ressources humaines à l'égard de leur opérationnalisation.

Sur le plan de la pratique, les résultats de cette recherche suggèrent que le succès d'un système de gestion du rendement s'avère, à la fois, fonction de la qualité des techniques, de leurs utilisateurs et du contexte organisationnel. Ceci signifie que pour maximiser le succès d'un système de gestion du rendement, il faut non seulement se préoccuper d'avoir un formulaire adéquat, mais aussi, consacrer des

efforts soutenus (et donc de l'argent et du temps) en vue de le promouvoir et de l'expliquer aux employés et aux cadres au moyen d'activités de formation et de communication. De fait, sur le plan pratique, il s'avère peut-être plus important, pertinent et fructueux d'insister sur l'importance des perceptions de justice du processus des acteurs à l'égard de l'évaluation du rendement et d'insister moins sur la recherche de la précision des cotes de rendement. Par ailleurs, comme cette recherche montre que les attitudes et les comportements des cadres en matière d'évaluation du rendement sont très dépendants du contexte, il devient important d'analyser jusqu'à quel point ce ne sont pas des modifications à l'environnement de travail, plutôt qu'au système d'évaluation du rendement et aux acteurs, qui doivent être entreprises pour réduire les insatisfactions traditionnellement exprimées par les dirigeants, cadres et employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

Finalement, il est important de reconnaître que cette étude comporte des limites associées à l'adoption d'une approche méthodologique qualitative et aux caractéristiques de l'échantillon de répondants interrogés. Ainsi, le nombre limité de participants à cette étude et leurs caractéristiques (p. ex. attributs personnels, de leur poste et de leur organisation) ne permettent pas de généraliser automatiquement les résultats de cette étude. Par ailleurs, quoique des entretiens permettent de colliger des informations riches, il se peut que les cadres participants n'aient pas traités tous les facteurs influençant leur motivation à évaluer pour diverses raisons (p. ex. oubli, biais de désirabilité sociale et préjugés face au processus d'évaluation du rendement). Il est même aussi possible que les opinions des cadres interrogés soient le résultat d'un processus de justification et de rationalisation (Festinger, 1954; Staw, 1980; Weick, 1979) ou encore, une conséquence de la manière dont les dirigeants de leur organisation justifient le processus de gestion du rendement. Toutefois, à l'opposé des études traditionnelles plus typiques – en laboratoire ou par questionnaire – une étude par entrevues a permis d'obtenir des informations plus détaillées de la part de personnes activement impliquées dans le processus, soit les cadres eux-mêmes.

RÉFÉRENCES

- Altheide, D.L. 1987. «Ethnographic content analysis», *Qualitative Sociology*, 10, 1, 65-77.
- Austin, J.T. et P. Villanova. 1992. «The criterion problem : 1917-1992 », *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Barette, J. et J. Bérard. 2000. «Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations», *Gestion*, vol. 24, no. 4, 46-61
- Banks, C.G. et K.R. Murphy. 1985. «Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisals», *Personnel Psychology*, 38, 335-345

- Banks, C.G.** et **K.E. May**. 1999. «Performance management: The real glue in organizations», dans *Evolving practices in human resource management*. Allen I. Kraut et A.K. Korman, (dir.), San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 118-145
- Bernardin, H.J., D.K. Cooke** et **P. Villanova**. 2000. «Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency », *Journal of Applied Psychology*, 85, 232-236.
- Bernardin, H.J.** et **R.W. Beatty**. 1984. *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Boston, Kent Publishing Co.
- Bernardin, H.J.** et **P. Villanova**. 1986. «Performance appraisal», dans *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, Lexington, E.A. Locke (dir.), Lexington Books, D. C. Heath and Company, p. 43-62.
- Bernardin, H.J., C.M. Hagan, J.S. Kane** et **P. Villanova**. 1998. «Effective performance management: A focus on precision, customers, and situational constraints», dans *Performance appraisal: State of the art in practice*, J.W. Smither (dir.), San Francisco: Jossey-Bass, p. 3-48
- Borman, W.C.** 1991. «Job Behavior, Performance and Effectiveness», dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2), M.D. Dunnette et L.M. Hough (dir.), Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, p. 271-326.
- Bretz, R., G.T. Milkovich** et **W.H. Read**. 1992. «The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications», *Journal of Management*, 18, 111-137.
- Browne, P.C.** et **S.C. Payne**. 2002. «Practitioners rate performance appraisal uses and barriers». Article présenté à 17^{ème} convention annuelle de la *Society for the Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.
- Cardy, R.L.** et **G.H. Dobbins**. 1994. *Performance Appraisal: Alternative Perspectives.*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.
- Cardy, R.L.** et **G.H. Dobbins**. 1986. «Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance », *Journal of Applied Psychology*, 71, 672-678.
- Cawley, B.D., L.M. Keeping** et **P.E. Levy**. 1998. «Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analysis review of field investigations», *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-631
- Cleveland, J.N.** et **K.R. Murphy**. 1992. «Analyzing performance appraisal as goal directed behaviour », dans *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 10), G.R. Ferris et K.M. Rowland (dir.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 121-185.
- Colquitt, J.A.** et **J. Greenberg**. 2003. «Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature», dans *Organizational behavior*. J. Greenberg (dir.), New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p.125-164.
- Day, D. V.** et **E.C. Crain**. 1992. «The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions», *Group and Organizational Management*, 17, 380-397.
- DeNisi, A.S.** et **J.A. Gonzalez**. 2004. «Design performance appraisal system to improve performance», dans *Handbook of principles of organizational behavior*, E.A. Locke (dir.), Oxford: Blackwell Publishing Ltd, p. 60-72.
- DeNisi, A.S.** 1997. *Cognitive approach to performance appraisal: A program of research*. New York:Routledge.

- Dienesch, R.M. et R.C. Liden.** 1986. «Leader-Member exchange model of leadership: A critique and further development», *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dockery, T.M. et D.D. Steiner.** 1990. «The role of the initial interaction in leader-member exchange», *Group and Organizational Studies*, 15, 395-413.
- Donaldson, L.** 2004. «Design structure to fit strategy», dans *Handbook of principles of organizational behavior*, E.A. Locke (dir.), Oxford: Blackwell Publishing Ltd, p. 291-303.
- Festinger, L.** 1954. «A Theory of Social Comparison processes», *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fletcher, C.** 1997. *Appraisal: Routes to improved performance*, Institute of Personnel and Development.
- Folger, R. et R. Cropanzano.** 1998. *Organizational justice and human resource management*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R. et J. Greenberg.** 1985. «Procedural justice: an interpretation of personnel systems», dans *Research in personnel and human resources management* (vol. 3), K.M. Rowland et G.R. Ferris (dir.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 141-184.
- Fried, Y., A.S. Levi, A. Ben-David et R.B. Tiegs.** 1999. «Inflation of subordinates' performance ratings: Main and interactive effects of rater negative affectivity, documentation of work behavior, and appraisal visibility», *Journal of Organizational Behavior*, 20, 431-444.
- Folger, R., M.A. Konovsky et R. Cropanzano.** 1992. «A due process metaphor for performance appraisal», dans *Research in Organizational Behavior* (vol. 14), L. Cummings et B. Staw (dir.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 129-177.
- Giddens, A.** 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, Cambridge, MA: Polity Press.
- Gilliland, S.W. et J.C. Langdon.** 1998. «Creating performance management systems that promote perceptions of fairness», dans *Performance appraisal: State of the art in practice*, J.W. Smither (dir.), San Francisco: Jossey Bass, p. 209-243.
- Graen, G. et T. Scandura.** 1987. «Toward a psychology of dyadic organizing», dans *Research in organizational behaviour*, vol. 9, B. M. Staw, L.L. Cummings (dir.), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 175-208.
- Greenberg, J.** 1986. «Determinants of perceived fairness of performance evaluations», *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Harris, M.M.** 1994. «Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A theoretical Framework», *Journal of Management*, 20, 737-756.
- Heneman, R.L., K.N. Wexley et M.L. Moore.** 1987. «Performance Rating Accuracy: A Critical Review », *Journal of Business Research*, 15, 431-448.
- Ilgen, D.R., J.L. Barnes-Farrell et D.B. McKellin.** 1993. «Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has it Contributed to Appraisal in Use?», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368.
- Jawahar, I.M. et C.R. Williams.** 1997. «Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect», *Personnel Psychology*, 50, 905-925.
- Judge, T.A. et G.R. Ferris.** 1993. «Social Context of Performance Evaluation Decisions», *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.

- Keeping, L.M.** et **P.E. Levy.** 2000. «Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method biases», *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.
- Kluger, A.N.** et **A. DeNisi.** 1996. «The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory», *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Konovsky, M.A.** 2000. « Understanding procedural justice and its impact on business organizations », *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Kozlowski, S.W.J., G.T. Chao** et **R.F. Morrison.** 1998. «Games raters play: Politics, strategies, and impression management», dans *Performance appraisal: State of the art in practice*, J.W. Smither (dir.), San Francisco: Jossey-Bass, p. 163-208
- Landy, F.J.** et **J.L. Farr.** 1983. *The measurement of work performance*, New York: Academic Press.
- Latham, G.P.** 1986. «Job Performance and Appraisal», dans *International review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1), C.L. Cooper et I.T. Robertson (dir.), Chichester, John Wiley & Sons, p. 117-153.
- Latham, G.P.** 1988. «Human Resource Training and Development», dans *Annual Review of Psychology* (vol. 39), M.R. Rosenzweig et L.W. Porter (dir.), Palo Alto, California, Annual Review Inc, p. 545- 582.
- Latham, G.P.** et **S. Latham.** 2000. «Overlooking theory and research in performance appraisal at one's peril : Much done, more to do», dans *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, C.L. Cooper et E.A. Locke (dir.), Oxford: Blackwell, p. 200-215.
- Latham, G.P., D. Skarlicki, D. Irvine** et **J.P. Siegal.** 1993. «The Increasing Importance of Performance Appraisals to Employee Effectiveness in Organizational settings in North America», dans *International review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 8). C.L. Cooper et I.T. Robertson (dir.), Chichester, John Wiley & Sons, p. 87-132.
- Lefkowitz, J.** 2000. The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model », *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 73, 67-85.
- Leventhal, G.S.** 1980. «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship», dans *Social exchange: advances in theory and research*, K.J. Gergen, M.S. Greenberg et R.H. Willis (dir.), New York: Plenum, p. 27-55.
- Liden, R.C.** et **G. Graen.** 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, *Academy of Management Journal*, 23, 451-465
- Lind, E.A.** et **T.R. Tyler.** 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: plenum.
- Lindlof, T.R.** 1995. *Qualitative communication research methods*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Longenecker, C.O., A.J. Jaccoud, H.P. Sims** et **D.A. Gioia.** 1992. Quantitative and qualitative investigations of affective executive judgment. *Applied Psychology: An international Review*, 41, 21-41.
- Malos, S.B.** 1998. «Current legal issues in performance appraisal», dans *Performance appraisal: State of the art in practice*, J.W. Smither (dir.), San Francisco: Jossey-Bass, p.49-94.

- Manning, P.K.** et **B. Cullum-Swan**. 1994. «Narrative, content and semiotic analysis», dans *Handbook of qualitative research*, N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), Newbury Park: CA: Sage, p. 463-478.
- Marshall, C.** et **G.B. Rossman**. 1989. *Designing qualitative research*. Newbury Park: CA: Sage
- Maroney, B.P.** et **M.R. Buckley**. 1992. «Does Research in Performance Appraisal Influence the Practice of Performance Appraisal?», *Regretfully Not! Public Personnel Management Journal*, 21, 185-195.
- Morin, D., K.R. Murphy** et **A. Larocque**. 1999. «La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 54, p. 694-726.
- Murphy, K.R.** et **J.N. Cleveland**. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, Thousand Oaks, California, Sage.
- Newman, D.A., T. Kinney** et **J.L. Farr**. 2004. «Job performance ratings», dans J.C. Thomas (dir.), *Comprehensive handbook of psychological assessment*, New Jersey: John Wiley & Sons, p.373-389.
- Pearce, J.L.** et **L.W. Porter**. 1986. «Employee responses to formal appraisal feedback», *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218.
- Schriesheim, C.A., S.L. Castro** et **C.C. Cogliser**. 1999. «Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices», *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Silverman, D.** 1993. *Interpreting qualitative data*, Thousand Oaks, CA., Sage.
- Staw, B.M.** 1980. «Rationality and Justification in Organizational Life», *Research in Organizational Behavior*, 2, JAI Press, 45-80.
- Taylor, M.S., K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison** et **S.J. Carroll**. 1995. «Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice», *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523
- Tesch, R.** 1993. «Software for qualitative researchers: Analysis needs and program capabilities», dans *Using computers in qualitative research*, N.G. Fielding et R.M. Lee (dir.), Thousand Oaks, CA., Sage, p.16-37.
- Thibault, J.** et **L. Walker**. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Tsui, A.S.** et **B. Barry**. 1986. «Interpersonal affect and rating errors», *Academy of Management Journal*, 29, 586-599.
- Tyler, T.R.** et **R.J. Bies**. 1990. «Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice», dans *Advances in applied social psychology: Business settings*. J. Carroll (dir.), Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 77-98.
- Tziner, A., K.R. Murphy, J. N. Cleveland, G. Beaudin** et **S. Marchand**. 1998. «Impact of Rater Beliefs regarding Performance Appraisal and its Organizational Context on Appraisal Context», *Journal of Business and Psychology*, 12, 457-467.
- Tziner, A.** et **K.R. Murphy**. 1999. «Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal», *Journal of Business and Psychology*, 13, 407-419.

- Tziner, A., K.R. Murphy, J.N. Cleveland et G.P. Roberts-Thompson.** 2001. «Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behaviour», *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 226-239.
- Vecchio, R.P. et B.C. Gobdel.** 1984. «The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects», *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Villanova, P. et H.J. Bernardin.** 1989. «Impression Management in the Context of Performance Appraisal», dans *Impression Management in the Organization*. R.A. Giacalone et P. Rozenfeld (dir.), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 299-313.
- Villanova, P. et H.J. Bernardin.** 1991. «Performance Appraisal: The Means, Motive and Opportunity to Manage Impression», dans *Applied Impression Management*, R.A. Giacalone et P. Rozenfeld (dir.) Newbury Park, California, Sage, p. 81-96.
- Waldman, D.A.** 1994. «The contribution of total quality management to a theory of work performance», *Academy of Management Review*, 19, 510-536.
- Wayne, S.J. et G.R. Ferris.** 1990. «Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: laboratory experiment and field study», *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Weick, K.E.**, 1979. «Cognitive Processes in Organizational Symbolism», *Organizational Behavior*, vol. 1, 7, 2, 101-115.
- Werner, J.M. et M.C. Bolino.** 1997. «Explaining U.S. courts of appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation», *Personnel Psychology*, 50, 1-24.

