

**Université de Montréal**

**Les déterminants organisationnels de l'adoption de la  
rétroaction multisource par les organisations**

**Par**

**Alina Elena Burcea**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles**

**Février 2006**

**© Alina Elena Burcea, 2006**



HD

4815

U57

2006

v. 003

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les déterminants organisationnels de l'adoption de la  
rétroaction multisource par les organisations

Présenté par :

Alina Elena Burcea

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud  
président-rapporteur

Victor Haines  
directeur de recherche

Delphine Van Hoorebeke  
membre du jury

## Résumé

Ce mémoire vise à identifier certains facteurs associés à l'adoption de la rétroaction multisource pour pouvoir expliquer l'adoption variable de cette innovation administrative. Afin de mettre à l'épreuve nos trois hypothèses, nous utilisons le questionnaire « La gestion du rendement : la situation actuelle ». Notre échantillon de 312 organisations du secteur privé et public du Québec fait l'objet d'analyses de corrélation et de régression. Les résultats de ces analyses n'apportent qu'un appui à une de nos trois hypothèses. En effet, on constate que la stratégie de différenciation est liée positivement à l'adoption de la rétroaction multisource. On note cependant que la valorisation des ressources humaines et la culture participative ne sont pas associées significativement à l'adoption de la rétroaction multisource.

**Mots clés:** Gestion du rendement, rétroaction multisource, stratégie.

## Abstract

This thesis aims to identify certain factors associated with the adoption of multisource feedback. We employ the survey entitled « Performance Management: The Present Situation » so as to test our three hypotheses. Our sample which includes 312 private and public Quebec organizations is analyzed using correlation and regression analyses. The results provide support for one of our three hypotheses. We found that a differentiation strategy is positively related to the adoption of multisource feedback. Also, we come to the conclusion that valuing of human resources and a participative culture are not associated with the adoption of multisource feedback.

**Keywords:** Performance management, multisource feedback, strategy.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>v</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>vi</b>
<b>CHAPITRE 1 : RÉTROACTION MULTISOURCE .....</b>	<b>3</b>
1.1 La gestion du rendement .....	4
1.1.1 La définition de la gestion du rendement .....	4
1.1.2 L'importance de la gestion du rendement .....	5
1.2 La rétroaction multisource.....	8
1.2.1. Les définitions de la rétroaction multisource.....	10
1.2.2. Les acteurs de la rétroaction multisource .....	12
1.2.3 Les représentations graphiques de la rétroaction multisource.....	18
1.2.4 Les réactions des évalués à la rétroaction multisource.....	24
1.2.5 Les avantages et limites de la rétroaction multisource.....	26
1.2.6 L'implantation de la rétroaction multisource.....	29
1.2.7 Les taux d'adoption de la rétroaction multisource.....	33
1.3 La problématique .....	35
1.3.1 L'innovation administrative.....	36
1.3.2 L'adoption d'innovations administratives en gestion des ressources humaines.....	37
1.4 La question de recherche.....	41
<b>CHAPITRE 2 : THÉORIE ET HYPOTHÈSES.....</b>	<b>42</b>
2.1 La théorie de la contingence .....	42
2.1.1 Les six perspectives de la théorie de la contingence.....	43
2.1.2 La perspective de l'appariement .....	45
2.2 Le modèle d'analyse .....	46
2.2.1 Le modèle conceptuel.....	46

2.2.2 Les hypothèses de recherche.....	48
2.2.3 Le modèle opératoire.....	54
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>63</b>
3.1 Le plan d'observation.....	64
3.1.1 La structure de la preuve .....	64
3.1.2 L'échantillonnage.....	64
3.1.3 La méthode de collecte des données .....	66
3.1.4 L'instrument d'observation .....	68
3.1.5 La mesure des variables.....	68
3.1.6 La validité de la recherche.....	72
3.2 Le plan d'analyse.....	74
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS.....</b>	<b>75</b>
4.1 Analyses descriptives .....	75
4.1.2 Variable dépendante.....	77
4.1.3 Variables indépendantes .....	78
4.2 Analyses bivariées .....	80
4.3 Analyses multivariées .....	82
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>85</b>
5.1 Éclairage théorique .....	85
5.2 Les limites.....	88
5.3 Pistes de recherche.....	90
5.4 Conclusion.....	91
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>92</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I : Hypothèses de recherche.....	49
Tableau II : Sections du questionnaire.....	67
Tableau III : Distribution de fréquences de la taille des organisations.....	75
Tableau IV : Répartition des organisations en fonction du secteur des savoirs.....	76
Tableau V : Répartition des organisations en fonction de l'adoption de la rétroaction multisource.....	77
Tableau VI : Statistiques descriptives pour la variable stratégie de différenciation...	78
Tableau VII : Statistiques descriptives pour la variable valorisation des ressources humaines.....	79
Tableau VIII : Statistiques descriptives pour la variable culture participative.....	79
Tableau IX: Matrice de corrélations.....	81
Tableau X: Régression logistique sur l'adoption de la rétroaction multisource.....	83



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les sources multiples d'information .....	20
Figure 2 : Représentation multidirectionnelle de la rétroaction multisource .....	21
Figure 3 : Les sources multiples d'information de la rétroaction multisource .....	23
Figure 4 : Modèle conceptuel.....	47
Figure 5 : Représentation graphique de la taille des organisations.....	76

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier à mon directeur de recherche, Victor Haines pour son soutien, sa disponibilité et ses judicieux conseils. Je désire aussi remercier Monsieur Stéphane Renaud et Madame Delphine Van Hoorebeke pour leurs rétroactions et commentaires sur cette étude.

Je désire aussi adresser un remerciement tout spécial à mon mari, Cristian qui a toujours porté un intérêt sincère à cette étude et qui m'a encouragé et supporter à toutes les étapes de réalisation de ce mémoire. Je remercie chaudement Tita, ma mère et je termine par un grand remerciement à toute ma famille à laquelle je dédie mon mémoire.

## **Introduction**

La rétroaction multisource est une innovation administrative récente en gestion des ressources humaines qui prend de l'ampleur dans nos organisations. Malgré le fait qu'elle comporte plusieurs avantages pour les organisations, l'adoption de la rétroaction multisource demeure variable. Cela nous laisse croire qu'un bon nombre d'organisations ne tirent pas profit de cette pratique et cette situation évoque un questionnement de base sur l'adoption d'innovations administratives en gestion des ressources humaines.

Notre étude vise à identifier certains facteurs associés à l'adoption de la rétroaction multisource. Nous avons retenus des variables explicatives d'intérêt en gestion stratégique des ressources humaines plutôt que des variables institutionnelles. Ainsi, le modèle de recherche retient la stratégie de différenciation, la valorisation des ressources humaines et la culture participative comme variables explicatives de l'adoption de la rétroaction multisource. Il s'agit d'élucider quelque peu pourquoi certaines organisations l'adoptent et d'autres pas.

Ce mémoire est organisé en cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur la rétroaction multisource. Plus précisément, celui-ci commence par quelques définitions de la rétroaction multisource et enchaîne avec certaines représentations graphiques, les réactions des évalués, ses avantages et limites, le processus d'implantation et les taux d'adoption de la rétroaction multisource.

Le deuxième chapitre explique la théorie de contingence. La perspective de l'appariement, largement diffusée en gestion stratégique des ressources humaines, est retenue pour la présente étude. Par la suite, nous construirons le modèle conceptuel, ensuite le modèle opérationnel et nous terminerons ce chapitre en proposant les hypothèses que nous voulons vérifier au cours de cette recherche.

Le troisième chapitre présente la méthodologie. Nous expliquons tout d'abord le plan d'observation et enfin le plan d'analyse. Ces spécifications permettront de mieux saisir la stratégie de recherche employée.

Ensuite, les données provenant de 312 organisations ont été l'objet des analyses de corrélation et régression.

Enfin, les résultats de ces analyses n'apportent qu'un faible appui à une de nos trois hypothèses. En effet, on constate que la stratégie de différenciation est liée positivement de l'adoption de la rétroaction multisource. On note aussi que la valorisation des ressources humaines et la culture participative sont liées négativement de l'adoption de la rétroaction multisource.

## CHAPITRE 1 : RÉTROACTION MULTISOURCE

Le concept de rétroaction multisource touche à deux activités de la gestion des ressources humaines : 1) l'évaluation du rendement et 2) la transmission de rétroaction à un individu cible (London et Smither, 1995). Le but de l'évaluation du rendement est de veiller à la motivation et au perfectionnement des individus afin d'accroître les connaissances et les compétences des employés et de leur inculquer une culture d'amélioration continue (Latham, 2002). Le processus de rétroaction multisource réfère à un processus constitué de deux phases distinctes. La première consiste à évaluer un individu cible par le biais des comportements observés selon la perspective multisource. La deuxième phase consiste à énoncer, ensuite à transmettre l'information obtenue à cet individu sous forme d'un rapport de feed-back (London et Smither, 1995).

L'application de certains éléments de la rétroaction multisource remonte aux années soixante, principalement dans le cadre d'évaluation des enseignants par leurs étudiants. L'extension de cette approche aux entreprises privées s'avère, tout de même, relativement récente (Brutus et Derayeh, 2002). Certaines organisations, à la recherche de moyens pour améliorer la performance de leur personnel, se tournent vers la rétroaction multisource. Elles choisissent ainsi d'utiliser une approche qui s'appuie sur l'évaluation par les supérieurs de la personne évaluée, ses pairs, ses subordonnés (si la personne évaluée est un superviseur), la personne elle-même (s'il s'agit d'une autoévaluation) et par la clientèle. Le but étant de faciliter des changements de comportements et d'appuyer le développement des compétences des employés, cette approche multisource s'inscrit à l'intérieur du processus de la gestion du rendement, que nous présentons ci-dessous avant d'aborder le particulier de la rétroaction multisource.

## **1.1 La gestion du rendement**

La gestion du rendement a pour objectif de veiller à la motivation et au perfectionnement des individus. Les évaluations du rendement sont effectuées afin d'accroître les connaissances et les compétences des employés et de leur inculquer une culture prônant le perfectionnement continu (Latham, 2002). Cette section présente d'abord une définition de la gestion du rendement et situe ensuite son importance.

### **1.1.1 La définition de la gestion du rendement**

Cattaneo, Hunt, Osborn, Schermerhorn et Templer (1994) définissent la gestion du rendement comme étant « le processus visant à évaluer de façon officielle le rendement et à mettre en place des mécanismes de rétroaction permettant de procéder aux adaptations nécessaires pour améliorer les résultats » (p. 27). St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004) s'entendent pour dire que « la gestion du rendement implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement du rendement des employés » (p. 58).

Grote (2002) définit la gestion du rendement comme étant un système formel établi dans le système de la gestion des ressources humaines des organisations qui permet d'évaluer la qualité de la contribution des individus y travaillant. Habituellement, l'évaluation est conduite par le supérieur immédiat. Pourtant, cette pratique évolue et l'évaluation est maintenant souvent accomplie par plus d'une personne (collègues, subordonnés, clients internes et externes). Cette pratique permet à l'employé d'être évalué et de pouvoir en discuter par la suite pour fin de développement.

Enfin, nous pouvons compléter avec la définition de Murphy et Cleveland (1995). Ces auteurs font ressortir une approche plus psycho-sociale et présentent la gestion du

rendement comme un processus de communication qui permet à la personne qui évalue de transmettre l'information sur le rendement de la personne évaluée à son organisation.

Il est donc évident que la rétroaction est une composante importante sinon essentielle de la gestion du rendement.

### **1.1.2 L'importance de la gestion du rendement**

Gosselin et St-Onge (2000) et St-Onge (2000) expliquent que la gestion du rendement des employés est à la fois un enjeu stratégique, une source d'avantage concurrentiel et une activité-clé de la gestion des ressources humaines.

Un processus de gestion du rendement efficace devrait amener les employés à œuvrer à la réalisation d'objectifs organisationnels en mettant en rapport les critères d'évaluation du rendement et la mission, vision et stratégie de l'organisation.

Coppenrath et Associés, (1997), Tornow (1993b) et Werner (1994) ont souligné l'importance d'utiliser une méthode de gestion du rendement dans nos organisations qui s'avère essentielle en regard de certains champs d'intervention en gestion des ressources humaines :

- Profil de compétence : évaluation des ressources humaines de l'entreprise suite à l'élaboration de profils de compétences;
- Évaluation de rendement : rencontre entre le superviseur et l'employé pour dégager les forces et les faiblesses et pour établir un plan de développement;
- Sélection : faciliter la sélection interne pour l'attribution de promotions ou de nouveaux postes;

- Développement des ressources humaines : établissement de plans de développement personnalisés et de plans de formation mieux ciblés;
- Coaching : orienter la carrière d'un employé débutant, muté à un nouveau poste ou après une difficulté;
- Changement organisationnel : faire participer les intervenants dans le cadre d'une restructuration ou de coupures de postes (en particulier dans les grandes entreprises);
- Évaluation salariale : évaluer de façon plus adéquate les compétences d'un employé avant d'avoir les outils pour prendre les décisions concernant le salaire et les avantages sociaux.
- Définition du poste : apercevoir des erreurs et des lacunes au niveau de la définition de tâche.
- Défis externes : suite à une évaluation faible, le processus permet de vérifier si l'employé n'a pas des problèmes externes qui influencent son rendement. Le cas échéant, l'entreprise pourrait entreprendre un cheminement d'aide.

À ces champs d'intervention, nous pourrions ajouter l'équilibre psychologique et émotif car toute personne qui travaille éprouve le besoin de savoir comment son entourage l'apprecie, où elle se situe sur une échelle de valeurs et par rapport aux autres [cf. le besoin d'estime et de reconnaissance dans une hiérarchie des motivations comme le mentionne si bien Percy (1992)].

En effet, en plus d'être essentielle en regard de plusieurs champs d'application, l'entreprise peut utiliser la gestion du rendement pour :

- préciser, mettre à jour la définition de fonction des subordonnés et leur espace d'autonomie;
- informer sa propre hiérarchie de ce qui se passe et de ce qui est perçu sur le terrain (information montante);



- être un relais privilégié d'information entre les supérieurs et les subordonnés (information descendante) sur les finalités et les orientations fondamentales de l'entreprise, ce qui oblige toute la ligne hiérarchique à préparer les réponses à ces questions;
- évaluer les points forts et les gisements d'amélioration pour déterminer des axes de progrès (une entreprise devient plus performante grâce à des employés plus performants);
- stimuler ses collaborateurs en sachant valoriser les résultats positifs et faire analyser les erreurs, voire les échecs;
- négocier des objectifs compatibles entre eux et avec les finalités, orientations et axes de progrès retenus, ce qui oblige la hiérarchie à travailler sur le long et le moyen terme, à gérer les échéances, à adopter et faire connaître des décisions cohérentes;
- motiver de telle sorte que chaque collaborateur contribue de la manière la plus efficace possible aux actions entreprises.

Chen et Ghorpade (1995) ont précisé l'importance que la gestion du rendement prend dans nos organisations. La première raison que les auteurs font ressortir est le besoin de contrôler le rendement des employés. En effet, l'entreprise embauche ses employés et s'attend à ce que ceux-ci accomplissent certaines tâches. Deuxièmement, comme tout individu apporte une contribution différente, il est nécessaire de comparer ces différences pour récompenser les employés les plus performants. Enfin, dans le système légal actuel, les organisations doivent parfois justifier leurs actions (p. ex., mesures disciplinaires, licenciements) envers certains employés. La gestion du rendement peut donc être un outil qui peut servir à justifier les décisions administratives d'une compagnie.

La gestion du rendement est un processus qui peut avoir des conséquences significatives, autant pour l'organisation que l'individu. Au niveau de l'organisation, une évaluation fautive peut résulter en la récompense d'une faible performance ou vice

versa. Du point de vue de l'individu, une évaluation positive peut résulter en une promotion ou augmentation salariale alors qu'une évaluation négative peut résulter en une rétrogradation ou un congédiement. Cela représente bien l'importance que revêt la gestion du rendement tant pour l'organisation que pour l'individu. Examinons maintenant comment la rétroaction multisource s'inscrit dans la gestion du rendement.

## **1.2 La rétroaction multisource**

L'insatisfaction provoquée par les pratiques traditionnelles de gestion du rendement a amené les organisations à envisager d'autres approches. Mais au moins cinq autres raisons expliquent l'émergence de la rétroaction multisource :

- De plus en plus d'organisations mettent l'accent sur la gestion du rendement, qui vise l'amélioration continue du rendement par le parrainage, la communication claire des attentes de rendement, etc. (Beatty, Schneier et Shaw, 1991). Les efforts d'amélioration continue exigent une évaluation continue (Nowack, 1993). Dans ce cadre, par exemple, les démarches de gestion intégrale de la qualité des entreprises attachent souvent une grande importance à la satisfaction des clients internes et externes. Il ne convient généralement pas de se fier uniquement aux évaluations des supérieurs.
- L'importance de plus en plus grande attachée à la performance d'équipe et, en particulier, la multiplication des équipes de travail autogérées, a fait en sorte que les organisations doivent solliciter de l'information relative au rendement auprès de sources non traditionnelles comme les pairs et les clients (Cardy et Dobbins, 1994).

- La concurrence mondiale de plus en plus intense a amené beaucoup de grandes entreprises à réduire leur personnel ou à effectuer une réingénierie d'entreprise. Le nombre de gestionnaires étant souvent réduit, il devient plus difficile pour ceux qui restent d'observer et d'évaluer la performance de leurs subordonnés. De telles restructurations augmentent aussi le nombre de travailleurs plafonnés, puisqu'il y a moins d'occasions d'avancement dans une organisation restructurée. Ces travailleurs plafonnés peuvent avoir encore plus besoin que les autres d'une rétroaction en ce qui concerne leur rendement professionnel (Nowack, 1993).
- Les instruments d'évaluation et les diverses solutions informatiques permettent de recueillir plus facilement de l'information provenant de sources multiples ainsi que de produire des rapports de rétroaction multisource sur mesure (Nowack, 1993).
- Finalement, bien que les systèmes de rétroaction multisource exigent un investissement considérable de temps et d'argent pour être développés, mis en oeuvre et gérés, ils constituent des moyens beaucoup moins coûteux que les centres d'évaluation du potentiel pour obtenir une rétroaction de qualité (Nowack, 1993).

Dans la prochaine section seront présentées quelques définitions de la rétroaction multisource, les acteurs impliqués, certaines représentations graphiques, les réactions des évalués, ses avantages et limites, le processus d'implantation et les taux d'adoption de la rétroaction multisource.

### 1.2.1. Les définitions de la rétroaction multisource

Tout d'abord, il faut mentionner que la rétroaction multisource possède plusieurs appellations qui se ressemblent: « évaluation 360° », « rétroaction à 360° », « rétroaction multisource », « bilan multisource », « bilan multi-perspectives », « rapport critique à 360° » et « feedback 360° ». Ne sont nommés ici que les principaux termes utilisés. Chez certains auteurs, cette approche d'évaluation s'appelle tout simplement le « 360° ». Ce terme plus court est, sans contredit, tout aussi révélateur.

Le 360° se définit par son terme lui-même. En effet, dire « trois cent soixante degrés » signifie faire un tour complet sur soi et revenir à sa position initiale. Cette expression est d'ailleurs utilisée en sport, notamment en ski acrobatique où le skieur fait un tour complet sur lui-même, dans les airs, avant de poursuivre sa descente. Ainsi, ce système demande et permet une rétroaction provenant de toutes les sources avec lesquelles l'évalué entre en contact, avant de revenir à lui-même et analyser ses données.

La rétroaction multisource est un outil d'évaluation du rendement qui met à contribution diverses sources, notamment le superviseur de la personne évaluée, les pairs, les subordonnés (si la personne évaluée est un superviseur), la personne évaluée elle-même (il s'agit d'une autoévaluation) et parfois la clientèle externe.

Le 360° repose sur un concept d'une extrême simplicité : si les individus souhaitent appréhender clairement leur manière de travailler au sein de l'entreprise, il leur suffit d'interroger leur environnement professionnel, c'est-à-dire le personnel, les collègues, les cadres opérationnels et même les clients. C'est le meilleur moyen d'obtenir des données précises sur le comportement, la communication des individus et leur impact sur l'environnement. (Handy et al., 1999, p. 11) [traduction libre]

Cet énoncé résume la pensée de plusieurs auteurs (Bernardin, Dhamus et Redmon, 1993; Carless, Mann et Wearing, 1998; Copenrath et Associés, 1997; Dubois, 2003; Mc Garvey et Smith, 1993; Moulinier, 1998; Percy 1992 ; Thompson, 1991; Werner, 1994) dont quelques-uns seront cités plus particulièrement dans la présente section.

De façon générale, la définition de Romano [1993 cité dans Werner (1994)] où la rétroaction multisource consiste « à aller chercher de l'information dans le cercle le plus large de personnes concernées » (p. 5) [traduction libre] exprime bien ce que pensent les auteurs consultés.

Par contre, la Société Copenrath et Associés (1997) a élaboré une définition beaucoup plus complexe qui rejoint tout de même, elle aussi, assez bien le principe de base :

Processus de feedback confidentiel provenant de multiples perspectives comme l'auto évaluation, l'évaluation du patron, l'évaluation des pairs, l'évaluation des employés, l'évaluation des clients, par un questionnaire élaboré à partir des compétences clés d'un poste donné pour l'évaluation des compétences d'une personne par rapport à un poste donné afin d'identifier les écarts existants et élaborer un plan de développement pour améliorer les compétences de l'individu en regard du poste. (p. 4).

Carless et al. (1998), par exemple, ont étudié la relation entre la rétroaction multisource et deux éléments : le leadership et la performance managériale en prenant comme évaluateurs le supérieur immédiat, l'évalué et deux subalternes. Ces éléments laissent croire à la possibilité de développer une approche multisource en ajoutant simplement d'autres perspectives au système d'évaluation du rendement déjà existant. C'est ainsi l'exploitation de perspectives multiples pour l'évaluation des individus qui demeure sa principale caractéristique. Ainsi, dans l'étude de Carless et al. (1998), les juges évaluaient sur deux dimensions: le leadership transformationnel et la performance au travail. L'accord entre les différentes sources est cependant souvent faible comme en témoigne leur étude.

Tous les auteurs ne mentionnent pas la nécessité absolue d'inclure des objectifs à atteindre. Par exemple, pour Handy et al. (1999), « Le 360° feed-back est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage ». Ces auteurs se concentrent surtout sur le système appliqué à des cadres et proposent que la rétroaction multisource devienne un outil puissant de développement des cadres en leur faisant constater le fossé qui sépare souvent leur intention en regard de l'effet provoqué sur les autres.

En conclusion, la rétroaction multisource constitue un outil devant s'intégrer à l'intérieur du système de gestion du rendement avec comme mission la maximisation de la rétroaction.

### **1.2.2. Les acteurs de la rétroaction multisource**

L'utilisation des sources multiples de rétroaction est clairement une force de la rétroaction multisource. London et Smither (1995) déclarent que « dans le monde socialement construit dans lequel les employés travaillent, les jugements d'autrui à leur sujet (la mesure dans laquelle ils sont subjectifs n'est pas important) constituent une réalité importante » (p. 809) [traduction libre]. Traditionnellement, seuls les superviseurs furent chargés d'évaluer le rendement des employés au travail. Nous supposons généralement que le supérieur immédiat possède une très bonne connaissance du travail de son subordonné et qu'il est la personne la plus en mesure d'apprécier le rendement de celui-ci. Avec la rétroaction multisource, d'autres évaluateurs, tels les pairs et les subalternes, apportent de l'information différente à l'évaluation.

Selon les théories de contingence du leadership, les leaders ajustent constamment leurs comportements en fonction de chaque situation particulière (Van Fleet et Yukl, 1992).

Par conséquent, les cadres qui se comportent différemment envers leurs collègues seront évalués différemment par ces individus. Aussi, chaque source d'évaluation peut être valide de sa propre perspective. Cela peut être vrai, par exemple, si un évalué se comporte différemment envers différents groupes. Par exemple, un directeur peut être chaleureux dans ses relations interpersonnelles avec ses pairs, mais agir de manière froide et distante avec ses subalternes. Ce directeur pourrait donc avoir une évaluation positive de ses habilités interpersonnelles de ses pairs et une évaluation négative de ses subalternes. Dans ce cas-ci, l'évalué peut être considéré comme une cible mobile. Cependant, en employant la rétroaction multisource, cette variabilité peut être intégrée et communiquée à la personne concernée (Brutus et al., 1998).

Contrairement aux autres méthodes, la rétroaction multisource mise peu sur le rapport hiérarchique qui domine les autres approches. Cet élément, le plus important selon nous, constitue sa principale caractéristique. Avec la rétroaction multisource, plusieurs personnes se voient attribuer un rôle important. Comme vu précédemment, ce système ne peut exister si l'employé ne s'évalue pas lui-même. Pourtant, selon Garand (1993) des résultats indiquent que les données utilisées pour l'évaluation du rendement traditionnelle proviennent principalement des superviseurs, du supérieur immédiat, des collègues, puis, à un moindre degré, de la personne évaluée, de ses subordonnés et des clients avec lesquels il transige. Pourtant, il demeure important d'impliquer l'individu, car « ... non seulement le salarié participe activement à sa propre évaluation, non seulement il négocie avec sa hiérarchie les axes de progrès, les objectifs, l'évolution de sa carrière, mais il est, en outre, appelé à se comporter en force de proposition. » (p. 3) (Percy, 1992) [traduction libre].

Même les données d'un ordinateur pourraient se joindre à l'évaluation. Ces données peuvent provenir des EPM (Electronic Performance Monitoring). Comme le mentionne Stanton et Barnes-Farrell (1996), « le développement accru de l'informatique a facilité la création et le déploiement d'une variété de nouvelles méthodes d'observation et d'enregistrement des performances des employés » [traduction libre]. En effet, il est

maintenant facile et à portée de main d'utiliser les systèmes informatiques afin de récupérer des informations concernant le rendement d'un employé. Bien évidemment, cela ne s'applique pas à tous les postes de travail.

De plus, comme cette pratique demeure relativement nouvelle, l'entreprise qui a l'intention de l'appliquer devra auparavant s'assurer que les nouvelles lois en vigueur ne l'empêchent pas de le faire, car certains considèrent que cela porte atteinte à la vie privée. Il faudrait donc que les employés soient avisés des périodes où ils peuvent être « surveillés ». Cela crée un débat qui ne fait que commencer (Barnes-Farrell et Stanton, 1996).

En résumé, il peut y avoir trois types d'évaluateurs: la personne concernée, les gens dans son entourage et les données recueillies par ordinateur ou d'une autre façon. Examinons maintenant plus en détail les acteurs impliqués comme source de rétroaction en fonction des rapports hiérarchiques dans l'organisation.

- **Évaluation de haut en bas**

L'évaluation par le supérieur immédiat est le type le plus commun d'évaluation, en demeurant la source la plus populaire d'information liée au rendement. Elle exprime bien le contrôle de haut en bas des organisations traditionnelles. Une partie de la tâche du superviseur consiste d'ailleurs à suivre et à contrôler le rendement de ses subordonnés et l'on croit que le fait de demander aux superviseurs d'évaluer le rendement des employés leur donne le pouvoir formel nécessaire pour atteindre les buts organisationnels dans ce domaine (Cardy et Dobbins, 1994). Selon Cleveland et Murphy (1995), « les évaluations de supervision suivent le mouvement naturel du pouvoir et de l'autorité [dans les organisations] » (p. 135) [traduction libre]. L'évaluation du rendement des subalternes est généralement une responsabilité formelle du superviseur. Le superviseur communique ses attentes de rendement aux employés et fait le suivi sur ces attentes. Cependant, dans bien des milieux de travail, les



superviseurs n'observent qu'une partie du rendement des subalternes (Byham, Hauenstein et Howard, 1994 ; London, 1995).

En dépit de leur emploi généralisé, les évaluations des superviseurs sont souvent très influencées par des erreurs dues à des impressions faussées ou à une indulgence excessive. Nous reprochons aussi souvent aux évaluations faites par les superviseurs de ne pas être stables à travers le temps ou de varier selon les évaluateurs. De plus, le fait que l'évaluation puisse souvent créer de la tension entre superviseurs et subordonnés peut amener ceux-ci à fausser délibérément leurs évaluations, par exemple, à exagérer (ou minimiser) l'information sur certains sujets de manière à atteindre d'autres objectifs de nature politiques (Gioia, Longenecker et Sims, 1987).

Dans la plupart des cas, l'évaluation du superviseur, contrairement à d'autres sources, n'est pas confidentielle. En d'autres termes, l'évaluation faite par le superviseur n'est pas regroupée avec celles des autres sources, comme les évaluations par les pairs, les subalternes ou les clients. En conséquence, les superviseurs doivent être prêts à défendre leurs évaluations auprès des subalternes.

- **Évaluations ascendantes**

Les évaluations ascendantes sont une composante importante de la rétroaction multisource pour le personnel d'encadrement. Habituellement, les évaluations de quatre à six subalternes sont rassemblées (Leslie et Van Velsor, 1991 ; London et Smither, 1995). De la perspective du superviseur, recevoir des évaluations ascendantes représente une menace potentielle. Cependant, certaines études ont montré que les réactions à la rétroaction ascendante sont généralement positives (Bernardin, Dahmus et Redmon, 1993 ; Gallagher, London et Wohlers, 1990).

De la perspective organisationnelle, les évaluations ascendantes représentent un changement ou même une perturbation au mouvement normal du pouvoir dans une

organisation (Cleveland et Murphy, 1995). Cela représente un exemple rare dans lequel des subalternes peuvent avoir une influence directe et anonyme sur leur superviseur.

L'anonymat des subalternes est protégé dans la plupart des processus multisource. Les subalternes sont au courant des informations très importantes concernant leur directeur et c'est pour cela que ces évaluations sont souvent précieuses. Si le rôle du directeur est de diriger, alors les perceptions des subalternes représentent un aspect critique du leadership.

Un aspect potentiellement négatif d'une évaluation faite par un employé sur son superviseur consiste en la possibilité de revanche. Les superviseurs qui se rendent compte que les subalternes leurs ont fait des évaluations négatives peuvent les punir en leur assignant des tâches indésirables, en annulant les augmentations de salaire ou en rendant les tâches des employés plus difficiles. La crainte de représailles, réelle ou imaginaire, peut faire en sorte que les évaluations soient plus généreuses que la réalité.

- **Évaluations des pairs**

Les évaluations des pairs se rapportent aux situations dans lesquelles les évaluateurs et l'évalué sont au même niveau hiérarchique. Les évaluations de pairs ont été trouvées valides et fiables (Chao et Reilly, 1982 ; Farr et Landy, 1983). Cependant, cela ne veut pas dire qu'elles soient absentes de subjectivité. Par exemple, la recherche a trouvé que la plupart des personnes a une tendance à évaluer positivement les pairs qui sont semblables à elles (Fox, Ben-Nahum et Yinon, 1989). Un autre aspect est que l'évaluation faite par les personnes qui ont un rendement élevé au travail semble plus précise que celle faite par ceux ayant un rendement faible (Saavedra et Kwun, 1993). En plus, les pairs peuvent être réticents à s'évaluer entre eux parce que ce type d'évaluation peut nuire au climat positif du groupe (Liden et Mitchell, 1983). Les pairs sont souvent en compétition pour des promotions et peuvent croire qu'ils sont évalués

l'un contre l'autre. La compétition perçue parmi les membres d'un groupe de pairs peut affecter leurs évaluations de chacun.

- **Évaluation des clients**

La rétroaction multisource inclut souvent des évaluations par les clients. Dans leur étude sur les pratiques en milieu industriel, London et Smither (1995) rapportent qu'environ 60 pour cent d'utilisateurs de la rétroaction multisource rassemblent des évaluations des clients internes ou externes. Les clients sont essentiellement concernés par les résultats, c'est-à-dire les produits ou les services livrés en temps utile et à la hauteur de leurs attentes (Howard et al., 1994). Puisque les clients externes appartiennent à différentes cultures organisationnelles, leurs évaluations ont un niveau élevé de crédibilité en qui concerne les évalués parce que cette évaluation est utile étant donné que ceux-ci viennent d'un autre environnement de travail. D'ailleurs, l'évaluation du client se fait obligatoirement dans certaines entreprises qui souhaitent respecter la norme ISO. En fait, cette évaluation ressemble plus à une documentation sans jugement qu'à une appréciation proprement dite du rendement étant donné que les clients ne disposent pas d'assez d'information pour pouvoir juger le rendement global des employés. Comme nous avons précédemment mentionné, les clients renseignent sur leur satisfaction relativement au produit ou au service.

- **Autoévaluation**

L'autoévaluation est souvent une partie très importante de la rétroaction multisource, même si les évaluations faites par les autres sources peuvent être plus précises que l'autoévaluation (Harris et Schaubroeck, 1988). Celle-ci exige la capacité d'introspection qui engage le processus de regarder dans son for intérieur et d'évaluer comment on se situe par rapport à un certain standard d'efficacité. L'autoévaluation constitue souvent une information utile pour l'élaboration de programmes de perfectionnement, le développement personnel et pour susciter engagement à l'égard

des objectifs organisationnels. Cependant, les autoévaluations engendrent, dans un certain nombre de cas, des erreurs ou une certaine distorsion dans les résultats, qui peuvent donner lieu à des discussions interminables entre le subordonné et son supérieur immédiat lors de l'entretien d'évaluation du rendement. En effet, certaines études ont montré que l'autoévaluation est légèrement plus efficace que l'évaluation établie par les superviseurs (London et Smither, 1995). L'autoévaluation, dans le contexte de la rétroaction multisource est, pour l'évalué, la première étape de son développement. L'individu fait une évaluation de ses propres besoins de formation reliés à son travail actuel ou à des poste qu'il convoite dans l'avenir. Comme cette méthode exige que l'on établisse les forces et les faiblesses de l'employé, le recours à l'information sur l'évaluation du supérieur immédiat, s'ajoutant à celle que fournit l'autoévaluation, permet d'accroître la validité des résultats.

La politique de l'autoévaluation va encore plus loin dans l'attitude d'ouverture et la recherche d'équilibre du pouvoir. Cette technique est susceptible de fournir des informations supplémentaires au supérieur immédiat, de produire des résultats beaucoup plus réalistes et d'amener une meilleure acceptation de l'évaluation finale, tant de la part du subordonné que du supérieur.

Dans la prochaine section, nous représenterons graphiquement la rétroaction multisource qui intègre ces diverses sources.

### **1.2.3 Les représentations graphiques de la rétroaction multisource**

Il est intéressant de voir comment certains auteurs expliquent la rétroaction multisource à l'aide d'une représentation graphique. Malheureusement, peu d'auteurs s'avancent sur ce terrain. Les articles et ouvrages consultés n'en contenaient pas, à l'exception de Werner (1994) et de Handy et al. (1999) dont les représentations graphiques sont reproduites aux pages suivantes.

Bien que la représentation graphique de Werner à la figure 1 soit tout de même assez juste, il y a des éléments importants qui ont été omis. Tout d'abord, l'auto-évaluation de l'employé concerné n'est pas représentée. De plus, en ce qui concerne les clients externes, internes et les actionnaires, on ne peut percevoir l'interaction entre l'évaluateur et l'employé évalué. Finalement, il n'y a aucune mention des collègues, de mentor ou d'une personne ayant le coaching pour mission, mais seulement de pairs.

Il ne s'agit, à notre avis, que d'oublis mineurs. Par exemple, les clients externes, internes et les actionnaires se retrouvent tous dans le même ovale. Pourtant, il n'existe aucun lien entre eux, à l'exception de leur existence à l'extérieur du cercle de premier niveau. Il n'est donc pas nécessaire de les insérer dans un ovale.

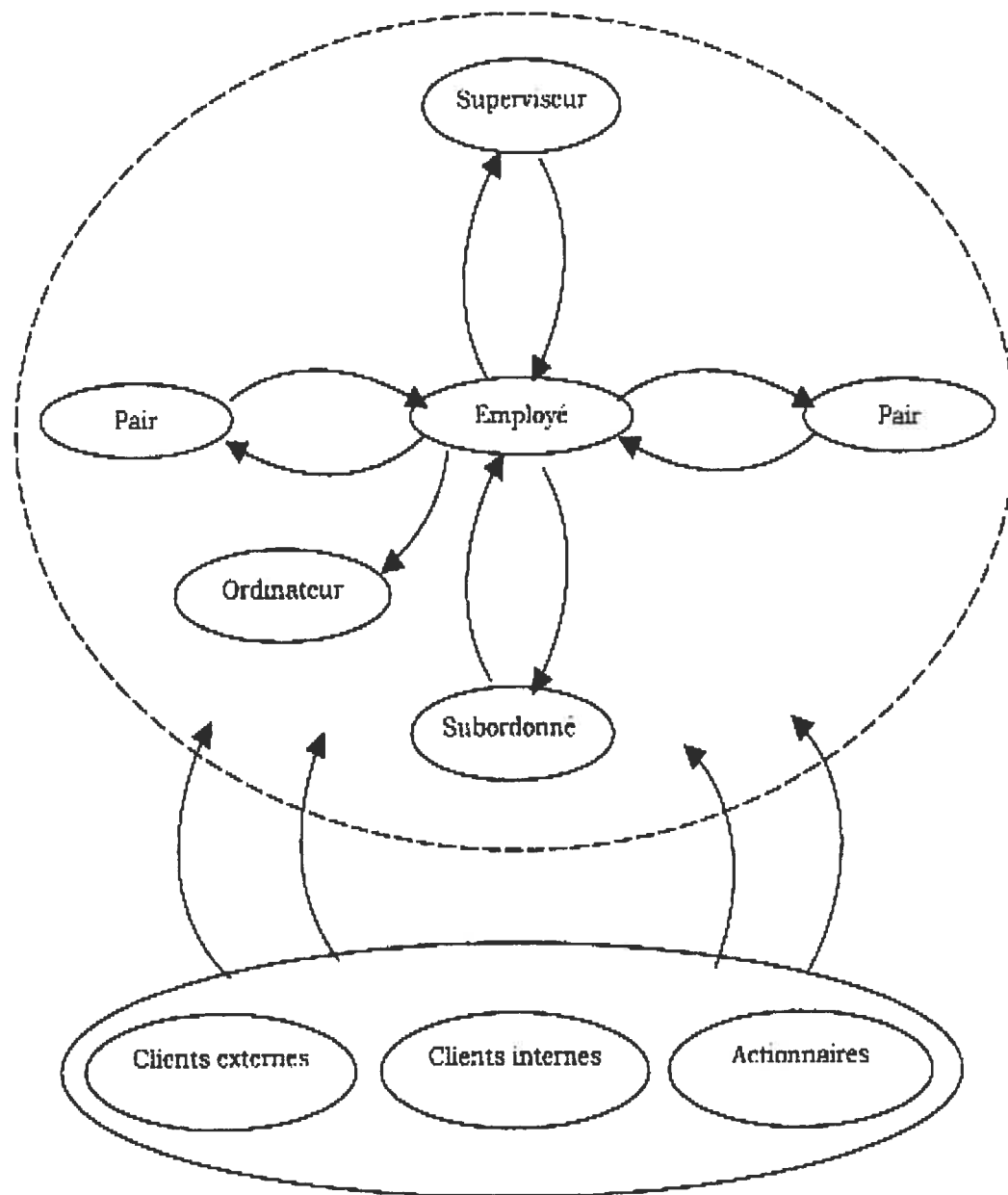


Figure 1. Les sources multiples d'information (Werner, 1994).

En ce qui concerne la figure 2 de Handy et al. (1999), qui semble assez juste, nous retrouvons les mêmes éléments manquants que dans l'illustration de Werner.

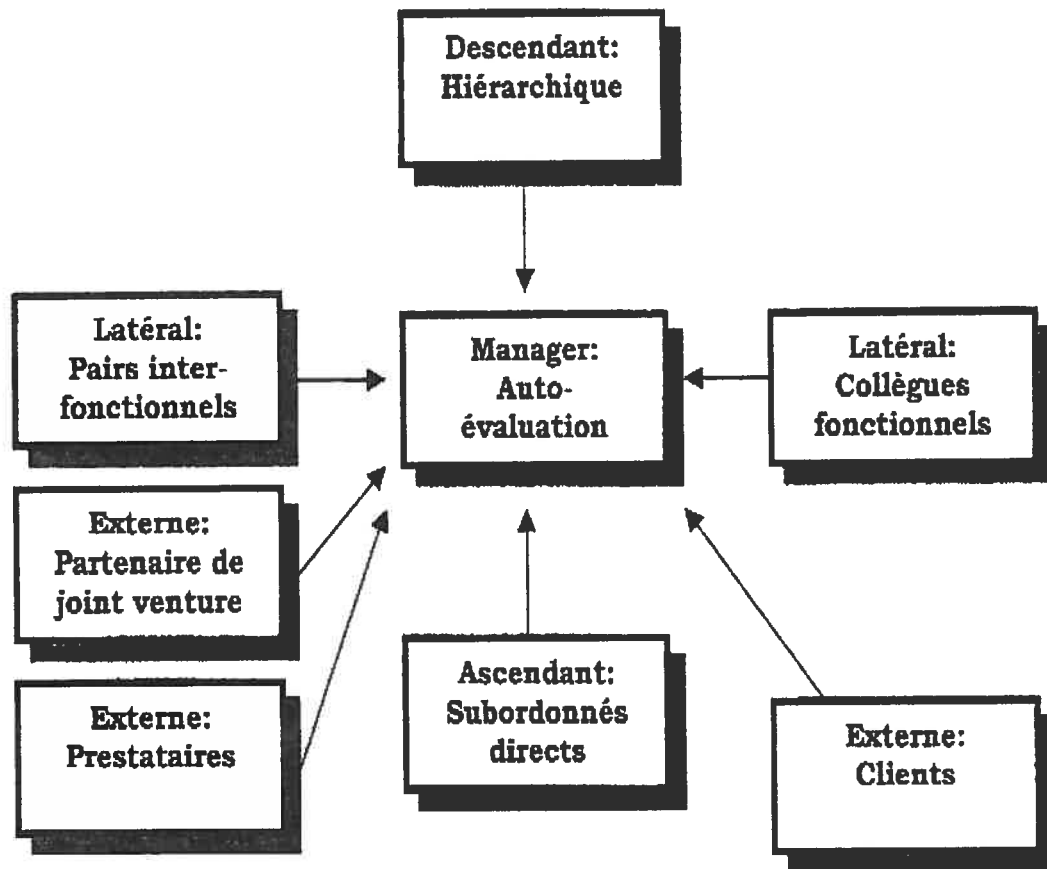


Figure 2. Représentation multidirectionnelle de la rétroaction multisource (Handy et al. 1999).

En fait, visuellement il n'est pas évident que le manager (gestionnaire) s'évalue lui-même, même si un texte l'indique (auto-évaluation). De plus, il n'y a pas d'indication concernant l'appartenance des évaluateurs au milieu interne ou externe de l'entreprise. Toutefois, il y a respect de la hiérarchie, les éléments étant placés de façon à respecter une certaine relation les uns des autres.

Le manque de représentation a donc donné lieu à la conception d'une représentation dans le cadre de ce mémoire afin de bien illustrer, d'une part, notre point de vue et, d'autre part, de pallier aux éléments visuels que nous croyons manquants.

La figure 3 met en image les différentes perspectives que nous désirons souligner. Elle permet de bien comprendre la signification des éléments à l'aide d'indications visuelles. Tout d'abord, on situe aisément que les sources d'information proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise ou d'une position à mi-chemin entre les deux (ordinateur), à l'aide de la légende. Puis, on dénote le respect d'une certaine hiérarchie visuelle car le superviseur et le mentor se situent au-dessus de l'employé; les pairs et les collègues se positionnent sur les côtés et les subordonnés sont au-dessous.



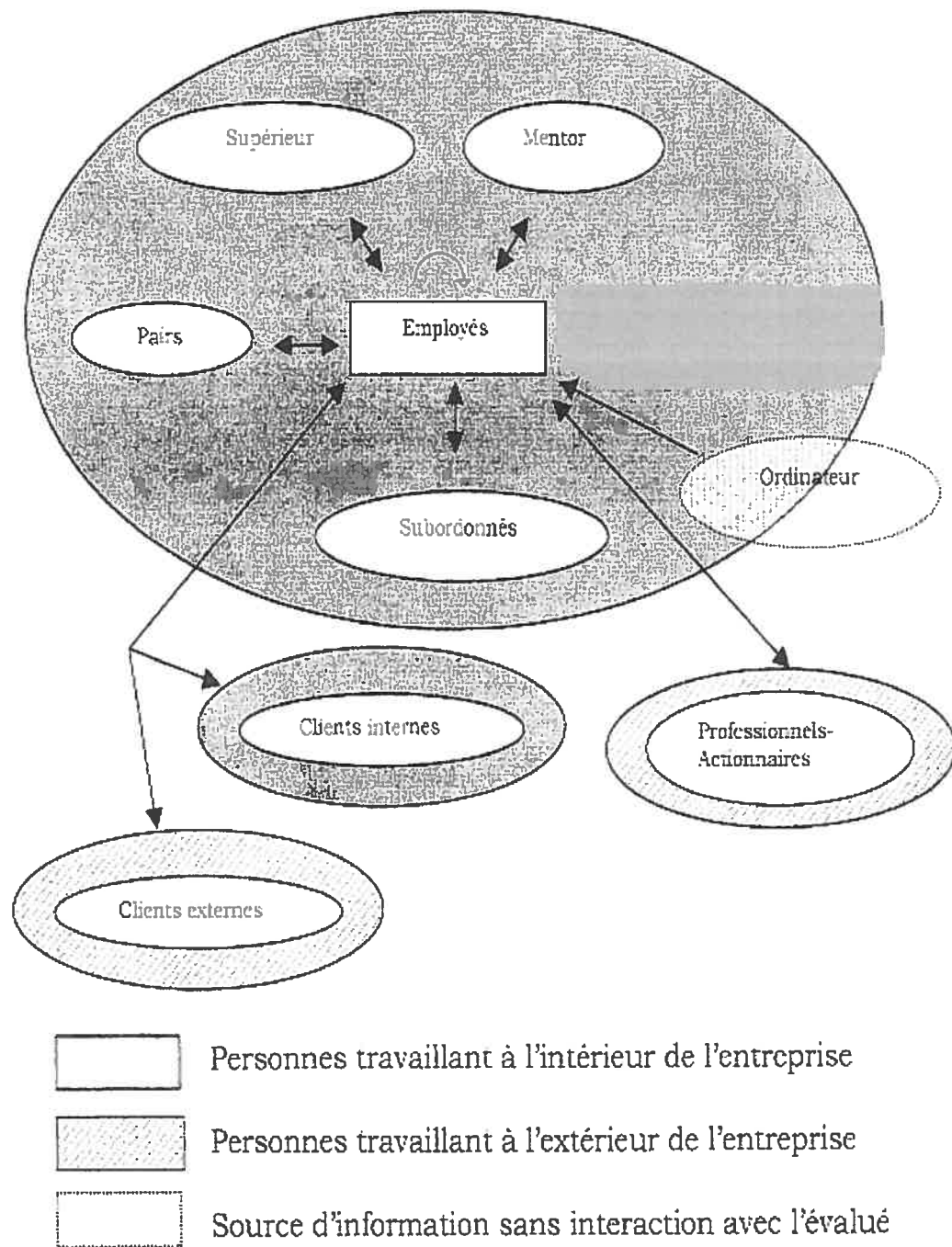


Figure 3. Les sources multiples d'information de la rétroaction multisource

Les flèches dans la figure 3 indiquent les relations entre les évaluateurs et l'employé évalué. Une flèche à sens unique dénote qu'il n'y a pas d'interaction. Comme c'est le cas pour l'ordinateur qui peut être une source d'information, ainsi que pour l'employé évalué car il s'évalue lui-même.

#### **1.2.4 Les réactions des évalués à la rétroaction multisource**

Cette sous-section concerne la façon dont les évalués réagissent à la rétroaction multisource. L'acceptation et assimilation par l'évalué de l'information de la rétroaction multisource est essentielle pour son développement. Prenons en considération la situation hypothétique d'un directeur dont le rendement a été évalué en détail par ses collègues et toutes ses forces et faiblesses ont été identifiées. Avant que le développement puisse avoir lieu, cette information doit être clairement présentée au directeur. En ce qui concerne la rétroaction multisource, la difficulté réside dans la quantité énorme d'information à absorber. La rétroaction couvre habituellement des dimensions multiples de performance, chacune étant évaluée par des sources multiples. Par exemple, une étude de la rétroaction multisource a observé vingt-deux évaluations de superviseurs, de pairs, de subalternes et autoévaluation. Cela engendre quatre-vingt huit points de repères séparés à « digérer » par l'évalué.

Cette abondance d'information a mené les chercheurs et praticiens à explorer des façons d'améliorer la transmission de l'information de la rétroaction multisource. Les problèmes reliés aux mécanismes d'attention tels que la perception sélective et la déformation de l'information sont évidentes (Beatty et London, 1993). L'étude de London et Smither (1995) a signalé que 80 pour cent de rapports de la rétroaction multisource ont explicitement mis en contraste les évaluations des différentes sources, 90 pour cent mettent en contraste ces évaluations avec l'autoévaluation et 70 pour cent de rapports signalent un indicateur (par exemple, écart type). La clarté du rapport de

rétroaction est donc un facteur important affectant la réceptivité de la rétroaction (London et Smither, 1995).

La communication de la rétroaction doit être conçue pour retenir l'attention de l'évalué. La simple présentation de l'information ne garantit pas qu'elle sera reçue convenablement. C'est un moment critique dans le processus de rétroaction alors que les évalués sont confrontés à deux informations essentielles : (1) les perceptions d'autres personnes sur leur rendement par rapport aux standards organisationnels et (2) leurs propres perceptions de leur rendement. Une grande partie de l'impact de la rétroaction multisource se trouve dans le premier élément. Pour les évalués il est difficile d'accepter ce que les autres perçoivent à-propos d'eux. Le fait que les autres jugent leurs contributions de manière positives ou négatives est très puissant. Cet impact est augmenté quand la perception des autres est différente de la perception de soi.

La réflexion sur soi est une activité rare pour les directeurs. Mintzberg (1989) observe que les activités de la direction sont caractérisées par la variété, la discontinuité et la brièveté. La manière dynamique acharnée dont ils agissent laisse peu de temps pour la réflexion sur soi.

Le processus d'évaluation peut amener des changements personnels même avant que la rétroaction soit transmise à l'évalué. Par exemple, les évaluateurs apprennent les standards de rendement de l'organisation en s'évaluant eux-mêmes ou en évaluant les autres, ce qui rend ces standards plus évidents dans l'organisation (Relly, Smither et Vasilopoulous, 1996). De plus, les capacités d'observations des évaluateurs peuvent s'améliorer avec leur participation au processus d'évaluation. Par conséquent, les évaluateurs peuvent porter plus d'attention tant à leur propre comportement qu'à celui des autres.

### 1.2.5 Les avantages et limites de la rétroaction multisource

Selon Werner (1994), un avantage de la rétroaction multisource réside dans le fait que cette méthode permet de vérifier plus en profondeur les compétences d'une personne en regard d'un poste en particulier. En effet, contrairement à certains autres systèmes plus conventionnels, elle offre la possibilité d'identifier de façon plus précise les écarts existants entre les compétences actuelles et celles désirées.

Handy et al. (1999) considèrent que la rétroaction multisource comporte de nombreux avantages. Ainsi, la rétroaction multisource :

- constitue une puissante source d'information;
- aide l'évalué à développer une conscience de soi;
- permet à l'évalué de prendre la responsabilité de son propre développement;
- élargit le processus de rétroaction;
- légitimise et souligne l'importance de la rétroaction en milieu de travail;
- appréhende une information plus vivante et plus complète;
- met à jour des divergences d'opinions et même des conflits et offre la possibilité de les exploiter constructivement.

Tout récemment, Healy et al. (2003) ont découvert que plus de 70 % des organisations sondées considèrent avoir obtenu du succès avec leur rétroaction multisource. Toutefois, il importe de préciser que, selon Derayeh et Brutus (2003), la plupart des organisations ayant implanté la rétroaction multisource ont procédé à des modifications depuis qu'elles l'ont introduit. Fait étonnant, un grand nombre de recherches portant sur l'évaluation du rendement et particulièrement sur la rétroaction multisource a démontré que les organisations manquent l'alignement stratégique lorsque vient le temps de l'implanter (Brutus et Derayeh, 2002 ; Schneier, Shaw et Beatty, 1991). Or, il s'avère primordial pour optimiser ses chances de succès, que

l'implantation soit d'abord précédée par des objectifs organisationnels clairs puis, que l'organisation s'interroge sur sa disposition à « recevoir » le processus (Ewen et Edwards, 2001). Les résultats d'une enquête montrent que seulement 6 % des organisations interrogées (Fortune 2000) établissent des mesures de vérification de l'état de leur disposition avant de procéder à l'implantation (Ewens et Edwards, 2001).

Selon Cummings et VandeWalle (1997), le fait d'obtenir de la rétroaction incite les individus « ... à améliorer leur performance dans leurs tâches, à réduire l'incertitude et à apprendre les ficelles d'un nouvel emploi. » (p. 20) [traduction libre]. La rétroaction multisource est donc une méthode assez complète en ce qui concerne l'obtention de l'ajustement à la tâche (Collins, Maurer et Raju, 1998).

Toutefois, ils soulignent également les inconvénients de la rétroaction multisource, dont le fait que la collecte des données soit approximative. L'utilité de cette pratique devient donc limitée parce qu'elle :

- s'appuie sur des grands traits généraux;
- possède un cadre de référence limité ou inexistant en ce qui concerne les jugements émis par les observateurs;
- fait appel à la mémoire et à des descriptions souvent incomplètes du rendement passé;
- dépend principalement du système d'évaluation, de la méthode d'analyse de collecte des données créé par le concepteur/gestionnaire de l'outil.

Ceci a donc une incidence sur l'interprétation des données par la personne concernée. Pour elle, la méthode approximative de collecte d'information avec des données peu fiables s'avère le principal inconvénient.

Hazucha, Hezlett et Schneider (1993) soutiennent que la crédibilité de la rétroaction se trouve améliorée lorsque celle-ci émane de multiples sources. En effet, une évaluation qui ne provient que d'une seule personne peut être facilement biaisée. Par contre, si un individu se fait évaluer par cinq personnes qui rapportent que l'évalué ne traite pas les autres avec respect, il devient alors difficile de nier, surtout si le choix des évaluateurs s'est fait de consentement entre le supérieur immédiat et l'employé évalué. L'implication des collègues et subalternes constitue donc un élément important.

Plusieurs auteurs ont étudié les différentes facettes de la perception de l'évaluateur vis-à-vis l'évalué (Ferris et Wayne 1990 ; Liden, Stilwell et Wayne 1993; Liden et Wayne, 1995). Leurs résultats convergent vers une notion importante, celle de la théorie voulant que la perception d'un évaluateur puisse être biaisée. Que ce soit à cause de la relation existante, de l'effet de halo, de l'image que le subordonné projette ou encore des attirances mutuelles entre des personnes qui se ressemblent, ces facteurs peuvent tous influencer les résultats d'une évaluation. L'implication de plusieurs intervenants peut, paraît-il, réduire l'ampleur de ce problème. McGarvey et Smith (1993) considèrent qu'avec une formation de base, les biais d'un évaluateur sont contre-balancés par les biais d'un autre évaluateur.

Les différentes sources de rétroaction fournissent des perspectives uniques sur le rendement de la personne et, par conséquent, les évaluations des subalternes, des pairs, et des supérieurs immédiats sont souvent divergentes (Harris et Schaubroeck, 1988; Mabe et West, 1982). Ces différences sont probablement le résultat des observations faites à différents niveaux hiérarchiques en regard de différentes facettes du rendement au travail (Borman, 1974). Par exemple, Cleveland et Murphy (1995) indiquent que les subalternes et les pairs ont plus d'occasions que les supérieurs immédiats d'observer le comportement interpersonnel.

Étant donné les différences entre les perspectives d'évaluation, combiner toutes les évaluations dans une seule évaluation globale n'est pas une stratégie appropriée

(London et Smither, 1995). Habituellement, les instruments de rétroaction multisource ont un ensemble de dimensions communes pour lesquelles il est utile d'avoir différentes perspectives d'évaluation. À part des dimensions communes, chaque groupe d'évaluateurs peut évaluer un ensemble différent de dimensions spécifiquement conçues pour ce groupe. Par exemple, les subalternes pourraient évaluer des relations de type superviseur - subalterne telle la qualité de l'encadrement ou le leadership, tandis que les pairs pourraient évaluer les relations interpersonnelles envers leurs collègues. Dans leur étude, Paradise et Tornow (1998) ont trouvé que les clients sont une source valable d'information concernant à la qualité du service ou du produit.

Beatty, Schneier et Shaw (1991) ont trouvé comme inconvénient de la rétroaction multisource le manque d'alignement stratégique du système de l'évaluation du rendement. Finalement, les facteurs culturels ont été identifiés comme une barrière au succès de l'adoption de la rétroaction multisource (Atwater et Waldman, 1998).

Comme nous l'avons énoncé, le rendement au travail représente un concept évasif. Pour cette raison, l'utilisation des sources multiples rend plus complète l'évaluation du rendement. Ensemble, les perspectives uniques de chaque source d'évaluation fournissent une image plus complète du rendement au travail ce qui peut favoriser le développement individuel en fonction des standards de l'organisation.

### **1.2.6 L'implantation de la rétroaction multisource**

Tout changement dans une entreprise peut créer des réticences. L'implantation d'un système de rétroaction multisource doit donc se faire avec prudence et graduellement. Comme le mentionne Kennedy [(1993 cité dans Werner, 1994)], « ... en théorie, il peut sembler parfait de demander à des membres d'une équipe de s'évaluer les uns et les autres, mais en pratique cela peut s'avérer infernal... » [traduction libre]. Elle craint qu'un système d'évaluation par les pairs produise un climat de jeux politiques féroces et

une insatisfaction généralisée. McGarvey et Smith (1993) sont également de cet avis. Il faut donc, lors de l'implantation, porter une très grande attention aux réactions suscitées et faire en sorte de donner beaucoup d'information sur les avantages et les motifs de cette nouvelle façon de fonctionner.

De plus, procéder par étapes lors de l'implantation de la rétroaction multisource demeure sans contredit la meilleure façon d'intégrer ce processus. Handy et al. (1999) recommandent d'ailleurs d'acquérir, en premier lieu, une expérience dans le domaine du développement personnel avant de la transposer à d'autres processus de gestion du rendement.

Évidemment, étant donné la nature propre à chaque individu, ce type de système sera plus facile à accepter pour certains que pour d'autres. Entre autres, comme le mentionnent Handy et al. (1999), « nombre de dirigeants sont avides de toute opportunité de mieux cerner et d'évaluer leurs aptitudes et talents réels » [traduction libre]. Ces personnes seront donc plus ouvertes à accueillir un tel système.

Selon une étude effectuée par le Gouvernement du Québec sur l'influence du contexte de l'évaluation du rendement sur la motivation de l'évaluateur (Carmelle, 1993), les cadres hiérarchiques supérieurs devront aussi être évalués régulièrement. Si les évaluations du rendement ne s'effectuent pas dans les paliers hiérarchiques supérieurs, l'ensemble de l'organisation recevra un message à l'effet que les évaluations du rendement ne sont pas importantes et qu'elles ne doivent pas être prises au sérieux.

Selon Balicco (1997), les principales résistances face à la rétroaction multisource seraient les suivantes :

- L'investissement de temps : Il s'agit d'un élément qui peut varier. En effet, si l'entreprise décide de concevoir elle-même le système, qu'elle désire aller dans



le détail pour tous les postes évalués et que les postes sont complexes, l'énergie investie sera d'autant plus grande.

- Le coût de la méthode : Cet argument demeure indissociable du précédent. Pourquoi un dirigeant utiliserait-il une procédure coûteuse alors qu'il peut avoir à sa disposition toute une panoplie de méthodes à coût moindre et parfois même dérisoire ?
- Les connaissances spécifiques : L'élaboration et la mise en oeuvre d'un système ainsi que des connaissances de base en psychologie et en sociologie deviennent fondamentales dans un tel processus et, malheureusement, elles ne sont pas accessibles à tous.
- La lourdeur de la méthode : La complexité d'une méthode rend difficile la compréhension et la maîtrise du processus. Ainsi, les acteurs ne seront pas convaincus et la fiabilité des résultats sera moins évidente. De plus, cet élément est proportionnellement relié à l'investissement de temps.

Selon Lapra (1997), les résistances au changement lors de la mise en place d'un nouveau système d'évaluation apparaissent en trois phases. La première phase correspond à la perte de l'ancienne conception de l'évaluation, au changement des représentations de la tâche et du travail et aux méthodes de management induites par le projet. À cette phase, le personnel attaque le projet lui-même et les critères. Il nie son efficacité, sa portée, sa légitimité. La deuxième phase correspond à la crainte d'une perte de pouvoir. Les gens disent souvent que le projet d'évaluation est peut-être bon et efficace, mais qu'il n'est pas adapté à l'entreprise ou à l'organisation, qu'il se destine à d'autres. La troisième phase correspond à la crainte de ne pas savoir s'y adapter ou s'en servir. Bien souvent, les acteurs clameront l'inutilité de formaliser ainsi les choses, la nécessité de les formaliser autrement ou bien, plus sincèrement, le fait que ce qui est demandé dans l'évaluation, personne ne l'avait jamais demandé auparavant.

Ces trois phases reflètent une progression dans l'acceptation du changement. Il faudra donc beaucoup de travail de la part de la direction lors de l'implantation. Par contre, à un certain moment, il sera possible de percevoir que les résistances se dissipent peu à peu. Cela se constatera avec la continuité du fonctionnement du système d'évaluation et le regain de dynamisme de l'entreprise.

Dans le cas où la direction déciderait d'implanter un tel système, elle devra faire connaître les objectifs qu'elle veut atteindre. Sinon elle devra se composer avec de la résistance de la part des employés et ne pourra surmonter cet obstacle. De plus, bien qu'il semble qu'il y ait des critères plus utilisés, il importe que les responsables de l'implantation de la rétroaction multisource se penchent, lors de la conception de l'outil d'évaluation, sur les critères que l'entreprise désire prioriser.

Werner (1994) fait partie de ceux qui proposent une implantation par étapes de la rétroaction multisource. C'est-à-dire, commencer tout d'abord par les gestionnaires ou par une seule division. Par la suite, les autres employés voient les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Mc Garvey et Smith (1993) croient qu'il est crucial de procéder en tout premier lieu avec les dirigeants. Puis, dans un deuxième temps, de l'appliquer aux autres catégories de personnel aux autres paliers hiérarchiques.

Lors de l'implantation de la rétroaction multisource, l'entreprise se doit d'informer le personnel des raisons pour lesquelles elle a fait ce choix, mais aussi l'objectif qu'elle poursuit avec ce système. À cette étape-ci, l'information doit contenir la position de l'entreprise face à cette nouvelle façon de faire. L'absence d'information devient souvent un facteur important dans l'échec de cette implantation.

C'est à ce moment que certaines personnes peuvent opposer plus de résistance, notamment les représentants du personnel comme les délégués syndicaux et les représentants des employés. Comme le mentionne Lapra (1997) :

Philosophiquement, ils sont contre une individualisation de la rémunération et contre tout ce qui peut individualiser la prestation; mais pas contre le principe d'une responsabilisation du salarié par rapport à sa tâche et par rapport à l'outil de production. Il reste qu'en tant que défenseurs des intérêts des salariés, ils doivent être tenus informés d'une mesure qui va jouer un rôle important dans la gestion des carrières et des rémunérations. (p. 96) [traduction libre].

Il apparaît ainsi que l'implantation de la rétroaction multisource doit suivre les principes de la gestion du changement et du développement organisationnel (Hafsi et Fabi, 1997). En particulier, les auteurs insistent sur l'importance de la communication.

### **1.2.7 Les taux d'adoption de la rétroaction multisource**

Dans cette sous-section, il s'agit de présenter les taux d'adoption de la rétroaction multisource par les organisations. En 1996, Antonioni estimait à 25 % le nombre d'entreprises américaines de taille moyenne qui utilisaient la rétroaction multisource. À ce sondage ont participé 280 de compagnies (manufactures et compagnies de services) de plus de 100 employés chacune.

En 1998, Dalton ajoute qu'il s'avère difficile de trouver des entreprises n'ayant pas essayé au moins une fois un processus de ce genre dans un ou plusieurs de ses départements. Mais, Dalton ne s'avance pas à estimer les taux d'adoption de cette approche.

Les résultats d'un sondage effectué en 2 000 montrent que 65 % des entreprises américaines utilisent un forme quelconque de rétroaction en provenance de plusieurs sources comparativement à 40 % en 1995 (Mercer, 2000, dans Smither, London et Reilly, 2004). On constate ainsi un progrès dans l'adoption de cette pratique.

Dans les entreprises de taille moyenne, les processus d'évaluation du rendement sont variés et la rétroaction multisource prend aussi de l'ampleur. Mais, dans la majorité des cas, le superviseur (ou le gestionnaire) fait l'évaluation finale de l'employé. Toutefois, le superviseur construit son évaluation en s'appuyant sur de multiples sources d'information provenant des pairs, des chefs de projet, parfois de membres de l'équipe, mais très rarement des clients (Barette et al., 2002). Dans les entreprises de grande taille, nous retrouvons de façon plus constante un système de rétroaction multisource qui est formalisé et structuré (Barette et al., 2002).

Heally, Walsh et Rose (2003) ont investigué des entreprises américaines à propos de leur utilisation de la rétroaction multisource. Parmi 315 organisations contactées entre 2001 et 2002, seulement 53 utilisaient la rétroaction multisource. Il s'agit donc d'un taux d'adoption de 17 %.

L'étude de Brutus et Derayeh (2002) révèle que l'utilisation de la rétroaction multisource est en expansion dans les cent entreprises canadiennes qui ont participé à leur étude et presque la moitié (43 %) d'entre-elles utilisent cette méthode. L'étude, faite auprès des responsables de l'implantation du système de rétroaction multisource, révèle que l'utilisation de la rétroaction multisource diffère d'une compagnie à l'autre. De plus, les résultats montrent, qu'une fois implantée, la rétroaction multisource demande une série d'ajustements pour faire face à la résistance des employés, une stratégie déficiente de communication des résultats et des problèmes avec la technologie de support.

Dans le domaine militaire, cela fait belle lurette que l'évaluation par les pairs fait partie intégrante du processus de gestion du rendement [Hollander (1954) cité dans Werner (1994)]. Selon Thompson (1991), de nombreuses autres organisations semblent prêtes à donner une chance à cette approche. En fait, plusieurs entreprises ont compris le principe de la rétroaction multisource et ont mis en application cette façon de faire comme l'indique Moulinier (1998). Rank-Xerox, British Petroleum, Banque

d'Angleterre, British Airways, Motorola, Renault comptent parmi ces entreprises. Handy et al. (1999) identifient eux aussi de grandes entreprises qui utilisent la rétroaction multisource : notamment 3M, Sears, WH Smith, Yorkshire Water, United Distilled, Forward Trust, Tesco et bien d'autres. De leur côté, Bernardin, Dahmus et Redmon (1993) nomment d'autres entreprises qui utilisent cette approche et indiquent aussi de quelle façon et à quelles fins les entreprises appliquent cette méthode. Ainsi, chez IBM, les subordonnés évaluent leurs supérieurs depuis les années 60. Domtar, la STCUM, les Hotels Delta et W.L. Gore et Associates procèdent également de cette façon.

Ainsi, certaines entreprises misent surtout sur l'évaluation par les subordonnés comme la Bank of America, Wells Fargo, GTE, ou certaines divisions de Ford Motor Company, RCA, Johnson et Johnson.

Malgré que certaines grandes entreprises utilisent l'approche multisource, les sondages cités indiquent une adoption variable. Les études sondent surtout la grande entreprise et trouvent des taux d'adoption allant de 17 à 65 %, avec un point milieu se situant à environ 43 %. Nous pouvons donc estimer que plus la moitié des entreprises nord américaines de moyenne ou grande taille n'ont pas adopté la rétroaction multisource.

Examinons maintenant la problématique de notre recherche qui n'est pas étrangère à ce constat.

### **1.3 La problématique**

La problématique de cette étude porte ainsi sur l'adoption de la rétroaction multisource. En particulier, elle annonce l'importance de mieux comprendre les facteurs qui influencent l'adoption de cette innovation administrative.

La recherche sur la rétroaction multisource est relativement fragmentaire. Peu d'études ont été faites concernant les déterminants organisationnels de l'adoption des systèmes de rétroaction multisource. Au terme de l'analyse documentaire, nous pouvons conclure que les chercheurs ont davantage mis l'accent sur l'outil et les résultantes comportementales de la rétroaction multisource (Brutus et Brassard, 2005).

Il existe pourtant un champ de recherche qui s'intéresse à l'adoption d'innovations administratives. À bien des égards, la rétroaction multisource représente une innovation administrative. Nous ouvrirons donc une fenêtre, dans la sous-section suivante, sur ce champ de recherche qui s'intéresse à l'innovation administrative.

### **1.3.1 L'innovation administrative**

Dans la littérature, la tendance des chercheurs est à concevoir l'innovation comme un phénomène discret. L'emphase sur l'innovation technologique plutôt qu'administrative expliquerait cette conception (Damanpour, 1988). Tandis que la présence ou l'absence de l'innovation technologique est relativement claire, la définition de l'innovation administrative est souvent ouverte à de multiples interprétations. Dans le cas de l'innovation administrative, il est souvent difficile de déterminer l'adoption elle-même. Il peut donc être nécessaire de traiter l'adoption d'une telle innovation comme continue plutôt que discrète. Cela est particulièrement valide pour la gestion de la qualité totale qui est une innovation relativement complexe destinée à influencer toutes les fonctions d'une organisation.

L'innovation administrative opère dans le système social de l'organisation et inclut des facteurs comme le recrutement, la rémunération variable et la structure de l'organisation (Damanpour et Evan, 1984). Selon Damanpour (1988), l'innovation administrative implique des changements dans la structure et les processus administratifs. Daft (1978) suggère que l'innovation administrative est du domaine

des administrateurs ou des directeurs de niveau supérieur qui appliquent un nouveau processus de haut en bas.

L'innovation administrative est une notion fondamentale qui influence l'individu, l'organisation et le milieu. Parmi toutes les influences potentielles, la variable organisationnelle a été la plus étudiée et quelques auteurs ont désigné son importance primaire comme déterminant de l'innovation administrative (Damanpour, 1987). Le succès de l'implantation de l'innovation administrative demande un contrôle managérial. Dans le contexte d'une manufacture, la standardisation du travail peut établir un tel contrôle. Dans le contexte d'une compagnie de services, la standardisation du processus de travail aurait cependant un effet négatif sur l'innovation administrative.

En somme, il existe tout un champ de recherche qui s'intéresse à l'innovation administrative. À l'intérieur de ce vaste champ, quelques chercheurs se sont intéressés à l'adoption d'innovations en gestion des ressources humaines. Leurs études ont surtout porté sur l'adoption de pratiques d'équilibre emploi-famille.

### **1.3.2 L'adoption d'innovations administratives en gestion des ressources humaines**

Comme nous ne connaissons pas d'études sur les déterminants de la rétroaction multisource, nous présentons ici une étude qui s'intéresse à l'adoption de pratiques d'équilibre emploi-famille. L'étude de Ingram et Simons (1995) présente un bon exemple qui pourrait inspirer notre démarche même si, de toute évidence, l'objet de notre étude est différent. Par contre, leur étude s'intéresse aussi aux déterminants d'une innovation en gestion des ressources humaines. Dans leur cas, ce sont les pratiques d'équilibre emploi-famille qui sont l'innovation alors que, dans notre étude c'est la rétroaction multisource qui représente l'innovation administrative. L'analyse de Ingram et Simons (1995) se base sur des théories institutionnelles pour expliquer l'interaction

organisationnelle concernant les problèmes emploi-famille. Ingram et Simons (1995) ont trouvé que l'environnement institutionnel et les demandes des employés pour des programmes emploi-famille influencent la réponse des organisations aux problèmes emploi-famille.

L'argument clé de la théorie institutionnelle soutient que les organisations sont contraintes par les normes sociales et, par conséquent, elles suivent des conventions qui déterminent leur forme et pratique. Oliver (1991) a critiqué cette théorie en offrant une typologie de réponses stratégiques aux pressions institutionnelles. Les cinq réponses stratégiques qu'il a suggérées se caractérisent par un passage de la passivité vers une résistance active. Les cinq réponses stratégiques sont le consentement tacite, le compromis, l'empêchement, la provocation et la manipulation (Oliver 1991). La force des pressions institutionnelles pour l'adoption d'une innovation administrative est fonction de la cause, des constituants, du contenu, du contrôle et du contexte.

- **Cause**

Selon Oliver, la cause de la pression institutionnelle fait référence à l'ensemble des attentes ou aux objectifs envisagés qui mènent aux pressions externes concernant le respect des normes. Kamerman et Kahn (1987) suggèrent qu'il y a une attente normative en croissance en ce qui concerne les pratiques adoptées par les organisations américaines pour aider les employés à gérer les problèmes emploi-famille. Ainsi, les organisations peuvent intensifier leur légitimité et souplesse sociale en répondant à la question sociale pressante qui demande que les tensions emploi-famille soient résolues. Mais, ce ne sont pas toutes les organisations qui sont soumises à la pression normative et au besoin de légitimité. Les grandes organisations sont plus visibles et reçoivent plus d'attention de la part des médias et du public et, par conséquent, elles sont maintenues aux standards plus élevés de conformité institutionnelle que les petites organisations. En plus, les grandes organisations sont davantage sensibilisées aux problèmes emploi-famille (Kamerman et Kahn, 1987).



- **Constituants**

Les constituants sont les agents/acteurs qui exercent une pression institutionnelle sur les organisations. Souvent, des groupes particuliers demandent une conformité institutionnelle de la part de l'organisation (Oliver, 1991). La forte présence de femmes représente un facteur important qui mène à la responsabilisation aux problèmes emploi-famille. Les organisations à forte participation féminine sont plus exposées aux besoins et aux demandes pressantes pour la résolution de ce type de problèmes.

- **Contenu**

Oliver (1991) soutient que la conformité face aux pressions institutionnelles peut augmenter là où le contenu de cette pression est congruent avec la politique et l'objectif existant d'une organisation. Concernant les problèmes emploi-famille cette congruence est plus évidente pour les organisations du secteur public qui sont plus sensibles aux questions sociales de bien-être à cause de leur objectif de livrer des services sociaux. Les organisations du secteur public ont été les innovatrices pour régler les problèmes emploi-famille et continuent à promouvoir cette initiative.

- **Contrôle**

Le contrôle se réfère aux mécanismes par lesquels les règles institutionnelles sont appliquées. Sans la coercition légale, le contrôle institutionnel opère par les champs organisationnels qui sont des ensembles d'organisations constituant une zone de vie institutionnelle comme l'industrie. Dans le cadre d'un champ organisationnel, la légitimité des normes et pratiques augmente avec le degré de leur diffusion dans celui-ci. Au fur et à mesure que la diffusion continue, les normes et les pratiques sont acceptées unanimement et les organisations subissent une pression plus grande pour les adopter et maintenir leur légitimité (Oliver, 1991). La réputation des organisations qui

n'arrivent pas à faire face aux problèmes emploi-famille est endommagée et, par conséquent, elles rencontrent des difficultés dans le recrutement des employés.

- **Contexte**

Plus les organisations dans un champ sont interconnectées dans une grande mesure, plus la pression institutionnelle augmente. Des éléments contextuels comme la densité relationnelle, l'histoire et les associations commerciales peuvent rendre les organisations plus ou moins conscientes de pratiques et politiques des autres organisations. L'attention aux politiques et pratiques d'autres organisations permet à une organisation de se comparer aux standards du champ organisationnel et faire les ajustements nécessaires.

Certains chercheurs, préoccupés par des questions administratives ou de rendement organisationnel, ont tenté d'élucider la question. Ainsi, Ingram et Simons (1995) ont étudié les déterminants de l'adoption de pratiques d'équilibre emploi-famille. L'étude de Ingram et Simons (1995), pour sa part, prend aussi en considération le pouvoir des organisations relatif à l'environnement institutionnel et les bénéfices techniques des programmes emploi-famille en analysant comme sujet les femmes dans des postes de direction. Mais, force est de constater, qu'encore aujourd'hui, nous en savons très peu sur les déterminants de l'adoption d'innovations administratives comme les pratiques d'équilibre emploi-famille ou la rétroaction multisource.

Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche peut exploité qui s'intéresse aux déterminants d'innovations administratives en gestion des ressources humaines. Ainsi, nous cherchons à identifier certains facteurs qui pourraient être associés à l'adoption de la rétroaction multisource. La synthèse de l'étude d'Ingram et Simons (1995) met en lumière l'importance de la théorie institutionnelle pour comprendre l'adoption de telle pratique. Cette étude nous permet de saisir l'importance du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise comme déterminants de l'adoption d'innovations en gestion des

ressources humaines. Par contre, il importe aussi, avec l'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines de considérer les orientations stratégiques de l'entreprise comme la force motrice de l'adoption de telles innovations.

#### **1.4 La question de recherche**

La rétroaction multisource représente une innovation administrative récente dans nos organisations et il est évident, à la consultation des sondages, que cette pratique connaît un taux d'adoption variable. Comment expliquer ce phénomène ? L'approche institutionnelle présente quelques pistes d'explication intéressante. Mais, qu'en-t-il de la perspective stratégique tant souhaitée en gestion des ressources humaines. Le prochain chapitre présentera cette perspective stratégique ainsi que notre modèle de recherche. À ce stade, nous énonçons donc notre question de recherche de la façon suivante :

#### **Quels sont les facteurs déterminants de l'adoption de la rétroaction multisource ?**

Cette question de recherche, à notre avis, demeure sans réponse. Et pourtant, il importe de comprendre le pourquoi de l'adoption de cette innovation administrative car l'enjeu sous-jacent est celui de l'efficacité de la fonction des ressources humaines à intervenir de façon proactive pour faire implanter des pratiques qui favorisent le développement du capital humain et l'avantage concurrentiel de l'organisation. Par ailleurs, cette question de recherche s'intéresse au fonctionnement des organisations, une préoccupation d'ordre plus générale.

## **CHAPITRE 2 : THÉORIE ET HYPOTHÈSES**

Nous présenterons dans ce second chapitre les éléments constituant notre question de recherche. Nous nous positionnerons concrètement par rapport à l'approche théorique qui sera utilisée dans le cadre de cette étude et nous exposerons les hypothèses formulées pour la mise à l'épreuve du modèle.

Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, la théorie de la contingence qui comprend les différentes perspectives d'alignement. Par la suite, nous construirons le modèle conceptuel, le modèle opératoire et nous terminerons ce chapitre en proposant les hypothèses que nous voulons vérifier au cours de cette étude.

### **2.1 La théorie de la contingence**

Le premier chapitre a exposé la théorie institutionnelle comme perspective théorique largement utilisée pour expliquer l'adoption d'innovations administratives. Cette perspective est importante car elle permet de comprendre que certaines forces institutionnelles poussent les organisations à adopter ou non certaines pratiques de gestion, y compris les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines. Dans le cadre de notre étude, la perspective institutionnelle justifie la prise en compte du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise comme variables de contrôle. Cependant, la perspective théorique principale retenue dans cette étude et qui guide le développement de nos hypothèses est celle de la contingence. Largement utilisée en gestion stratégique des ressources humaines, la perspective de la contingence propose une vision beaucoup plus volontariste qui soutient que l'adoption de pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines découle de la volonté de soutenir la stratégie et la culture de l'organisation (Guérin et Wils, 1989).

La gestion stratégique des ressources humaines n'est pas gouvernée par un cadre théorique particulier ou spécifique à ce champ (Way et Johnson, 2005). C'est pourquoi elle adopte souvent des cadres théoriques généraux du champ de la gestion stratégique, comme celui de la contingence. Nous utilisons l'article de Venkatraman (1989) comme base de la théorie de la contingence. Celui-ci explique la théorie en général et les six perspectives qui peuvent en être déduites. Cette théorie explique que ce qui réussit à une organisation dans un environnement particulier n'est pas forcément la solution idéale pour une organisation oeuvrant dans un environnement différent. Cette théorie comprend aussi des modèles qui mettent en relation variables indépendantes et dépendantes selon les six perspectives de la contingence (Venkatraman, 1989).

La théorie de la contingence a apporté une nouvelle façon de voir la gestion des ressources humaines en proposant que l'approche soit situationnelle et qu'à chaque environnement correspond un nouvel ensemble de pratiques appropriées. Celle-ci est sans contredit la théorie la plus acceptée actuellement pour expliquer les phénomènes organisationnels contemporains (Mintzberg, 1989). Cette théorie représente aussi un fondement essentiel de la gestion stratégique des ressources humaines et notre étude s'inscrit dans ce champ de recherche. Nous décrivons les six perspectives de Venkatraman (1989) pour expliquer comment cet alignement se manifeste de différentes façons.

### **2.1.1 Les six perspectives de la théorie de la contingence**

L'article de Venkatraman (1989) développe un cadre conceptuel et identifie six perspectives. L'alignement, comme concept général, est central dans l'étude du management stratégique. La notion de l'alignement repose sur le principe qu'une combinaison d'une ou plusieurs variables à une ou plusieurs variables influencera un ou plusieurs critères de rendement. Venkatraman (1989) détaille six perspectives de

l'alignement: modération, médiation, appariement, gestalts, déviation de profil et covariation. Chaque perspective implique un sens théorique distinct et demande l'utilisation des schémas analytiques spécifiques.

La première perspective est celle de la modération. Venkatraman (1989) explique que, selon cette perspective, l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante est fonction d'une troisième variable qui est une variable modératrice. Les chercheurs invoquent cette perspective quand leur modèle spécifie que l'impact de la variable indépendante (par exemple : la stratégie) varie par rapport aux différents niveaux de la variable modératrice (par exemple : environnement). En d'autres mots, la variable modératrice que nous pouvons apercevoir du point de vue de la catégorie (type d'environnement, type organisationnelle) ou bien du point de vue des caractéristiques (degré de l'intensité compétitive), affectera la direction et la puissance de la relation entre la variable indépendante (par exemple : la stratégie) et la variable dépendante (par exemple : la performance organisationnelle).

La perspective suivante est celle qui exprime la médiation. La perspective de la médiation précise la présence d'un mécanisme interventionniste significatif (par exemple : la structure organisationnelle) par laquelle passe l'effet de la variable indépendante (par exemple : la stratégie) sur la variable dépendante (par exemple : la performance organisationnelle). La différence entre cette perspective et la précédente est que l'effet du mécanisme est plus flou, moins déterminé, moins direct.

La troisième perspective est toujours un préalable aux deux précédentes et se présente comme en étant une d'appariement. Celle-ci s'intéresse à l'alignement entre deux variables, sans la présence d'une troisième. Venkatraman (1989) offre l'exemple qu'une entreprise adoptant une stratégie de diversification qui devra établir une structure organisationnelle avec multiples divisions pour assurer sa réussite.

La prochaine perspective est appelée gestalt. Celui-ci permet de montrer une compatibilité entre deux variables sur la réaction d'une variable de critère peu définie. Ce type d'adéquation permet de fournir des pistes de profil idéal et montre l'adhérence de ce profil à des critères de rendement. Néanmoins, quand nous rencontrons une perspective avec de multiples variables, il est nécessaire de trouver le degré de cohérence interne qui devrait par la suite se refléter dans le rendement de l'organisation.

La perspective qui suit est nommé déviation de profil. Dans celle-ci, l'alignement se présente comme le degré d'adhérence à un profil déterminé. Cette perspective est souvent liée au critère de la performance organisationnelle (Venkatraman, 1989).

La dernière perspective est appelée covariation. Cette perspective ressemble aussi à la perspective gestalt selon l'auteur (Venkatraman, 1989) et la principale différence vient de la relation avec le degré de spécification de la forme qu'elle utilise.

### **2.1.2 La perspective de l'appariement**

Maintenant que nous avons expliqué ce qu'est l'alignement stratégique et les différentes perspectives de la contingence, nous nous pencherons plus en détail sur celle que nous utilisons pour développer nos hypothèses, soit la perspective de l'appariement. Cette perspective est la plus applicable à la question de recherche mentionnée au chapitre précédant.

Nos trois hypothèses s'inscrivent dans la perspective de l'appariement. Ici, l'appariement est défini la compatibilité théorique entre deux variables « sans référer à une troisième variable dépendante, bien que subséquentement, l'effet de ce niveau de compatibilité sur un ensemble de variables dépendantes pourrait être examiné » (Venkatraman, p. 430).

Cette perspective s'intéresse à l'alignement entre deux variables, sans l'influence d'une troisième. Dans ce mémoire, nous analyserons l'alignement entre des facteurs organisationnels et la rétroaction multisource. Selon la théorie, certains contextes seraient plus propices que d'autres à l'adoption de la rétroaction multisource.

## **2.2 Le modèle d'analyse**

Selon Campenhoudt et Quivy (1995), le modèle d'analyse constitue un « prolongement naturel de la problématique en articulant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider au travail d'observation et d'analyse » (p. 107). À la lumière de la revue de la littérature, nous allons, à ce stade-ci, reprendre les informations précédentes et les intégrer dans un cadre conceptuel approprié.

### **2.2.1 Le modèle conceptuel**

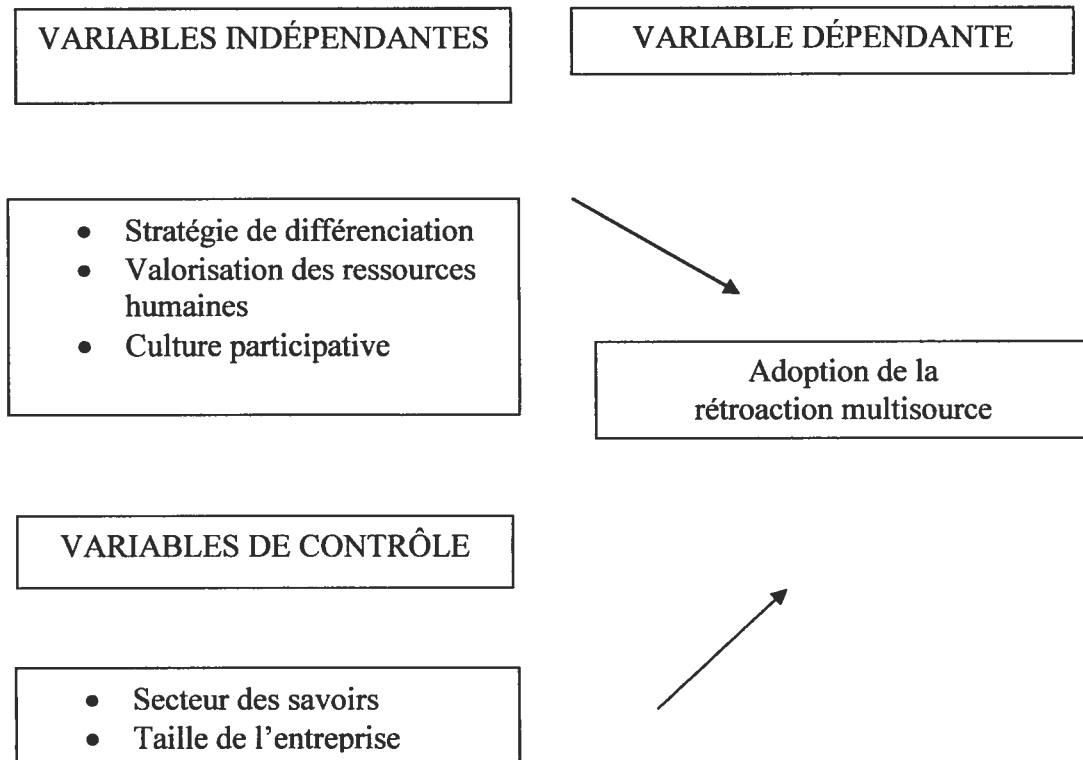
Le modèle conceptuel présenté à la figure 4 est celui qui a été retenu pour répondre à la question de recherche :

Quels sont les facteurs déterminants de l'adoption de rétroaction multisource ?

Ce modèle que nous élaborons est créé à partir de la perspective de l'appariement. La figure 4 représente graphiquement le modèle conceptuel pour réaliser ce mémoire.



Figure 4 : Modèle conceptuel



La stratégie de différenciation, la valorisation des ressources humaines et la culture participative représentent trois variables indépendantes qui seront mises en relation avec la variable dépendante, soit l'adoption de rétroaction multisource. Ces trois variables indépendantes sont importantes dans le champ d'étude de la gestion stratégique de ressources humaines. La stratégie de différenciation devrait être appuyée par des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes. La valorisation des ressources humaines et une culture participative sont des composantes d'une philosophie de gestion particulière qui, elle aussi, devrait s'exprimer par des pratiques de gestion des ressources humaines qui traduisent cette valorisation. De plus, tel qu'exprimé dans le développement des hypothèses (section 2.2.2), ces composantes d'une philosophie de gestion sont cohérentes avec les

principes d'utilisation de la rétroaction multisource. Ainsi, dans la perspective de la contingence, nous attendons une adoption plus forte de la rétroaction multisource au sein des entreprises qui misent davantage sur la différenciation, la valorisation des ressources humaines et une culture participative. Nous croyons que ces variables indépendantes auront un impact sur la variable dépendante.

Ainsi, les trois grands groupes de variables (variables indépendantes, dépendante et contrôles) composent le modèle conceptuel. Maintenant que nous avons présenté le modèle conceptuel, il nous reste à élaborer nos hypothèses de recherche.

### **2.2.2 Les hypothèses de recherche**

Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Elle est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée ou une réponse théorique à la question de recherche (selon Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Dans cette section, nous présentons les hypothèses relatives aux trois variables indépendantes. Les hypothèses énumérées dans le tableau suivant proviennent de la théorie de la contingence. Examinons maintenant les principales relations attendues entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Les hypothèses de recherche et leurs justifications :

Tableau I : Hypothèses de recherche

<b>H 1</b> : Les organisations qui misent davantage sur une stratégie de différenciation adoptent davantage la rétroaction multisource.
<b>H 2</b> : Les organisations qui valorisent davantage leurs ressources humaines adoptent davantage la rétroaction multisource.
<b>H 3</b> : Les organisations qui misent davantage sur la culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource .

- **Stratégie de différenciation et adoption de la rétroaction multisource**

La théorie de la contingence, surtout la perspective de l'appariement, largement adoptée en gestion stratégique des ressources humaines, justifie les liens qui peuvent s'établir entre stratégies d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Porter (1980), il existe la stratégie de domination par les coûts, celle de l'innovation et de la qualité. Une organisation doit choisir parmi ces trois stratégies pour bénéficier d'un avantage sur sa concurrence. La stratégie de domination par les coûts ne cherche pas à différencier l'entreprise de ses concurrents, mais plutôt à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible. La stratégie de différenciation comprend deux volets : la stratégie de domination par l'innovation et celle de domination par de la qualité.

La stratégie d'innovation est une stratégie par laquelle l'entreprise cherche à se démarquer par des produits et services avant-gardistes, différents. Les consommateurs acceptent de payer un prix plus élevé pour ses produits grâce à cet élément de nouveauté. Dans cette stratégie, l'organisation du travail cherche à susciter l'esprit créatif et innovateur des employés, recourt à la gestion participative, à la flexibilité dans les affectations, au développement de la polyvalence ainsi qu'à une approche

égalitaire dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses employés (Guérin et Wils, 1989). Cela ne représente pas une absence de la planification, mais des pratiques favorisant l'autonomie, la communication, la prise de responsabilité et l'expérimentation (Guérin et Wils, 1989). Schuler et Jackson (1987) caractérisent cette stratégie en terme de pratiques qui facilitent la coopération, les comportements d'interdépendance qui sont orientés vers le long terme et la prise de risque. Notons que ces caractéristiques sont compatibles avec l'approche multisource.

La stratégie de domination par la qualité représente le deuxième volet de la stratégie de différenciation par laquelle l'organisation cherche à se démarquer par un produit ou un service qui est de qualité supérieure à la moyenne. Le client accepte de payer la différence de prix car il s'attend à ce que cette différence se reflète dans le produit et sa fabrication. Schuler et Jackson (1987) ainsi que Guérin et Wils (1989) mentionnent que la formation représente un élément de première ligne. Certainement, pour que le produit soit de qualité, il est primordial que les employés aient les compétences appropriées. Les employés sont donc formés pour améliorer leurs connaissances et leur maîtrise technique et également pour le développement de comportements appropriés. La création de cette culture de qualité est appuyée par une dotation qui recrute des gens qui partagent les valeurs de qualité et qui s'identifient à leur travail (Schuler et Jackson, 1987). Concernant l'évaluation du rendement, celle-ci est plutôt basée sur des critères qualificatifs (Guérin et Wils, 1989) ou elle privilégie la rémunération basée sur les compétences des individus plutôt que les postes qu'ils occupent.

La stratégie de domination par la qualité s'impose également par la mise en place de principes et de pratiques de gestion de la qualité totale. Dans les organisations qui visent la qualité totale, on favorise le travail en équipe et la participation de tous à la résolution de problèmes ; donc, une philosophie de gestion plus égalitaire et une gestion participative (Deming, 1986). Notons que ces caractéristiques sont aussi compatibles avec l'approche multisource. De plus, Antonioni (1994) et Waldman

(1994) soutiennent que la réussite de la qualité dépend tant de la satisfaction des clients internes qu'externes et donc de l'évaluation de plusieurs sources. Costigan (1995) considère donc que la rétroaction multisource représente le meilleur moyen d'obtenir une rétroaction dans un contexte de qualité. Le but de la rétroaction multisource est d'améliorer l'évaluation faisant appel à plusieurs sources.

En somme, par l'approche participative qu'elle propose et son emphase sur le développement des compétences, la rétroaction multisource apparaît tout à fait adaptée à la stratégie de différenciation par la qualité ou l'innovation. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante:

**Hypothèse 1 : Les organisations qui misent davantage sur une stratégie de différenciation adoptent davantage la rétroaction multisource.**

- **Valorisation des ressources humaines et adoption de la rétroaction multisource**

La valorisation des ressources humaines est une composante d'une philosophie de gestion qui exprime la plus ou moins grande importance accordée par la direction de l'entreprise aux ressources humaines comme source d'avantage concurrentielle (Bouteiller et Guérin, 1989). La valorisation des ressources humaines (Lewin et Yang, 2003) exprime l'importance qu'accorde la direction d'une organisation, d'abord aux problématiques de gestion des ressources humaines ; la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle ; l'importance des ressources humaines relativement aux ressources financières ; et la propension à faire participer le premier responsables des ressources humaines à la planification stratégique. La valorisation des ressources humaines représente ainsi une considération stratégique importante qui appelle à un alignement de pratiques de gestion des ressources humaines de façon cohérente avec la théorie de la contingence.

En particulier, la mise en place de la rétroaction multisource requiert des investissements et des efforts qui témoignent de l'importance accordée aux ressources humaines.

La rétroaction représente une ressource pour les personnes qui l'a reçoive (Lee et Ashforth, 1996). L'organisation qui met en place la rétroaction multisource offre donc à ses employés la possibilité de bénéficier pleinement de cette ressource qui est le feedback. Cette pratique témoigne ainsi d'une valorisation des ressources humaines. Ensuite, la rétroaction multisource a comme caractéristique de favoriser la participation, ce qui exprime encore une fois une forte valorisation des ressources humaines.

Enfin, la rétroaction multisource vise le développement des ressources humaines, c'est donc dire que cette pratique est tout à fait cohérente avec une culture de valorisation des ressources humaines. Nous en arrivons ainsi à notre seconde hypothèse :

**Hypothèse 2 : Les organisations qui valorisent davantage leurs ressources humaines adoptent davantage la rétroaction multisource.**

- **Culture participative et adoption de la rétroaction multisource**

La culture participative est un concept qui n'est pas nouveau ; il date de la fin des années 50 (Mc Gregor, 1960). Waldman (1994) explique la culture participative comme étant un mouvement de profondeur au sein d'une organisation. En effet, les employés ne sont plus seulement des spectateurs, mais bien des membres actifs qui participent à la prise de décision sans que la réussite d'entreprise serait difficile. Pour obtenir cet engagement, les dirigeants doivent démontrer leur propre attachement à ce

virage par un leadership cohérent et traduire le tout par un changement à la base de l'organisation, à sa culture.

La culture participative encourage la participation de l'employé à la prise de décision au sein de l'entreprise, ce qui donne la possibilité à l'employé de prendre conscience de l'importance qui lui est accordée. L'employé n'est plus un simple outil pour l'organisation ; il prend une place prépondérante dans la réussite de cette dernière. Cette participation des employés maximise les chances que l'implantation de la rétroaction multisource soit un succès (Cardy, 1998). La participation permet aux employés de se rendre compte que ce n'est pas seulement un projet que la direction veut leur imposer. Au contraire, la direction démontre ainsi que l'atteinte des objectifs de l'organisation ne peut réussir sans eux (Armstrong et Baron, 1998).

Cardy et Dobbins (1994) mentionnent que la participation de l'employé à la prise de décision au sein de l'organisation augmente le sens des responsabilités de l'employé envers son propre rendement. Il serait donc plus impliqué dans sa propre évaluation du rendement. Il serait aussi plus impliqué dans l'évaluation des autres compte tenu que cela est cohérent avec l'idée de la participation. Considérant aussi que la culture d'entreprise s'avère une composante importante du paysage stratégique de l'organisation (Dolan et Garcia, 1999), la théorie de la contingence, nourrit des principes de fonctionnement de la rétroaction multisource, nous permet d'énoncer notre troisième hypothèse :

**Hypothèse 3 : Les organisations qui misent davantage sur la culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource.**

Maintenant, l'opérationnalisation de chacune de ces variables sera décrite dans la prochaine section.

### **2.2.3 Le modèle opératoire**

Le modèle opératoire est une décomposition du plus général au plus particulier. Le modèle opératoire consiste à décomposer les variables dépendantes et indépendantes en indicateurs. Les indicateurs mentionnés sont ceux qui viennent du questionnaire « La gestion du rendement des ressources humaines : La situation actuelle » et qui nous a servi d'instrument d'observation (voir annexe 1). Les trois prochains tableaux résultent d'une décomposition des variables indépendantes. Chaque concept se divise seulement en indicateurs, pas en dimensions et composantes. Nous utilisons des indicateurs qui proviennent des données secondaires, donc ils ont forcément été sélectionnés parmi ceux existants dans la banque de données source.



- **Stratégie de différenciation**

Concept	Indicateurs
Stratégie de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de conception des produits ou de services qui sont perçus comme ayant un attrait unique pour faire face à la concurrence.</li> <li>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de conception de produits ou services innovateurs pour faire face à la concurrence.</li> <li>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de gestion optimale des dépenses liées à la recherche et développement pour faire face à la concurrence.</li> <li>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires d'augmentation des activités de recherche et développement.</li> <li>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités</li> </ul>

d'affaires de développement de nouveaux produits ou services.

- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires de mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation.

- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de maintien d'une tradition de qualité pour faire face à la concurrence.

- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies d'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs pour faire face à la concurrence.

- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires d'amélioration de la qualité des produits ou services.

- En général, dans mon organisation les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire.

- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la satisfaction des clients.

- **Valorisation des ressources humaines**

Concept	Indicateurs
Valorisation des RH	<p>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux problématiques de gestion des ressources humaines.</p> <p>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle.</p> <p>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux ressources humaines relativement aux ressources financières.</p> <p>- L'importance qu'accorde la direction de votre organisation à faire participer le premier responsable des ressources humaines à la planification stratégique.</p>

- **Culture participative**

Concept	Indicateurs
Culture participative	<ul style="list-style-type: none"><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique les objectifs d'affaires à tous les employés.</li><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique des informations sur la performance organisationnelle à tous les employés.</li><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle.</li><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation sollicite l'avis des employés.</li><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique la mission ou la raison d'être de l'organisation à tous les employés.</li><li>- La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique de</li></ul>

l'information sur la performance des concurrents à tous les employés.

- En général, dans mon organisation l'organisation du travail favorise l'action et la prise de décision.

Dans le tableau suivant on présente la variable dépendante, plus précisément la décomposition du concept en indicateurs qui proviennent du questionnaire.

- **Adoption de rétroaction multisource**

Concept	Indicateurs
Adoption de rétroaction multisource	- Votre organisation a-t-elle utilisé une approche de rétroaction multisource (feedback 360 degrés) au cours des 24 derniers mois pour au moins une catégorie de personnel ?

- **Taille de l'entreprise**

Concept	Indicateurs
Taille	- Combien d'employés travaillent dans votre organisation ?

La catégorisation des entreprises s'appuie très souvent sur le nombre moyen d'employés travaillant dans une organisation, englobant généralement les employés de production et d'administration, les cadres salariés, les dirigeants et les actionnaires actifs. Les catégories de taille varient selon les législations nationales et les grands

secteurs d'activité mais respectent habituellement des limites variant entre 100 et 500 salariés (Garand, 1993). Concrètement, nous avons formulé la définition opérationnelle suivante qui répartit la taille organisationnelle en neuf catégories consécutives, indicatrices des niveaux progressifs de formalisation des pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines :

- 200 à 399 employés ;
- 400 à 599 employés ;
- 600 à 799 employés ;
- 800 à 999 employés ;
- 1000 à 1199 employés ;
- 1200 à 1399 employés ;
- 1400 à 1999 employés ;
- 2000 à 2999 employés ;
- 3000 employés et plus.

La taille de l'entreprise représente un facteur déterminant de la gestion des ressources humaines qui permet de réaliser des économies d'échelle qui raffermissent la compétitivité des entreprises. Ces dernières disposent d'une plus grande latitude dans l'élaboration de leurs politiques en matière de ressources humaines et, plus particulièrement, en ce qui a trait à la rémunération, à l'évaluation du rendement, à la classification des postes et à la définition des cheminements des carrières.

Selon Mc Garvey et Smith (1993) un nombre restreint mais croissant d'organisations utilisent divers aspects de la rétroaction multisource, telle que l'évaluation par les subordonnés ou par les pairs. Étant donné que les systèmes de rétroaction multisource exigent un investissement considérable de temps et d'argent pour être développés, mis en œuvre et entretenus, les grandes entreprises font souvent appel à ce système (Nowack, 1993).

- **Secteurs des savoirs**

Concept	Indicateurs
Secteur des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? Industrie manufacturière - haute technologie.</li> <li>- À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? Industrie manufacturière - pharmaceutique.</li> <li>- À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? Services – services conseils.</li> <li>- À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? Services – services financières, assurances, immobiliers.</li> <li>- À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? Services – communication et télécommunication.</li> </ul>

La deuxième variable de contrôle concerne le secteur des savoirs. Les changements technologiques, la concurrence et la rapidité avec laquelle les connaissances et les habiletés deviennent désuètes exercent une pression importante sur les organisations, qui doivent former et perfectionner rapidement leurs employés. Le succès des entreprises est fortement associé au développement des savoirs de leurs employés. La nouvelle compétitivité serait donc caractérisée par un passage du capital aux savoirs

stratégiques pour les entreprises. Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leurs sont demandées par amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes.

Nous croyons qu'en contrôlant la variable de contrôle le secteur des savoirs nous permettra de mieux saisir la contribution unique de chaque variable indépendante à l'explication du phénomène d'adoption de la rétroaction multisource. Cette variable est liée significativement à l'adoption de la rétroaction multisource ; c'est pourquoi nous tenons à la contrôler.

Maintenant que nous avons décrit la problématique et que nous connaissons les hypothèses à vérifier, nous présenterons, dans le prochain chapitre, la méthodologie adoptée pour vérifier ces hypothèses. Nous verrons dans le chapitre suivant de quelle façon nous avons procédé pour soumettre notre modèle à l'épreuve de la réalité.



### **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE**

Quivy et Van Campenhout (1995) précisent que « l'observation comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables » (p. 155). Nous avons présenté, au chapitre précédent, le modèle conceptuel : Nous nous proposons, dans ce chapitre-ci, de présenter le modèle opératoire. Nous expliquons tout d'abord le plan d'observation, ensuite la mesure des variables et enfin le plan d'analyse. Ces spécifications permettront de mieux saisir la stratégie de recherche employée.

Mentionnons également que ce mémoire se veut à la fois une recherche explicative et déductive. Explicative, parce que cette étude cherche à vérifier l'existence de liens entre certains facteurs organisationnels et l'adoption de rétroaction multisource. Elle est une recherche explicative parce que notre question de recherche tente d'expliquer le phénomène, c'est-à-dire les facteurs déterminants de l'adoption de rétroaction multisource. Elle permet également d'expliquer le rapport de la rétroaction multisource au contexte stratégique de l'entreprise ; nous cherchons donc à expliquer le pourquoi et le comment ce phénomène. Elle est aussi de nature déductive parce que nous allons du général au particulier, plus précisément nous partons du général, de la question de recherche qui s'inspire de la théorie de la contingence, aux hypothèses concernant la situation particulière et finalement à la vérification pour les infirmer ou confirmer.

En outre, notre recherche peut se qualifier de quantitative. Les résultats sont chiffrés et des analyses statistiques seront utilisées pour décrire les relations entre les variables. La prochaine section définira le plan d'observation que nous utiliserons.

### **3.1 Le plan d'observation**

Dans cette section nous abordons premièrement la structure de preuve, deuxièmement l'échantillonnage, ensuite la méthode de collecte des données envisagée, l'instrument d'observation, la mesure des variables et la validité de la recherche.

#### **3.1.1 La structure de la preuve**

Notre plan d'observation commence par la structure de la preuve. Celle-ci est la façon dont nos données sont obtenues. Celles utilisées pour notre étude proviennent du questionnaire « La gestion du rendement des ressources humaines : La situation actuelle » et qui nous a servi d'instrument d'observation (voir annexe 1). Il s'agit d'une enquête faite par deux professeurs de l'Université de Montréal, soit Sylvie St-Onge et Victor Haines. Notre structure est une enquête puisque nos données ont été collectées pour les fins d'analyse de la gestion du rendement. Avant d'utiliser ces données nous avons vérifié leur exactitude - si elles ont été produites avec les méthodes appropriées, leur récence – si elles sont encore valables au moment de la collecte et également leur couverture – si elles incluent les principales facettes définissant l'objet de notre recherche.

#### **3.1.2 L'échantillonnage**

Cette sous-section définira le niveau de l'analyse, la population et l'échantillon.

- **Niveau de l'analyse**

Notre niveau d'analyse se situe au niveau de l'organisation. Nous déterminons cela par le fait que nous observons comment, dans une organisation qui mise sur la qualité,

son système d'évaluation du rendement s'aligne. Ce sont donc les facteurs organisationnels et les pratiques d'évaluation du rendement des organisations qui nous intéressent.

- **Population**

Selon Baillargeon (2002), la population est définie comme un ensemble d'unités statistiques satisfaisant à une définition commune et constituant la collectivité à laquelle on s'intéresse. Il est important que la population étudiée soit définie correctement pour qu'on puisse dire si une unité statistique appartient ou non à la population.

Quant à la population se compose d'entreprises de 200 employés et plus, autant du secteur privé que public et situées au Québec. Tous les résultats de notre analyse devraient s'appliquer à tous les secteurs publics et privés situés au Québec. En effet, si notre analyse se révèle généralisable, nous pourrions dire que la présence des facteurs déterminants sur l'adoption de rétroaction multisource influence cet aspect de façon significative.

- **Échantillon**

Un échantillon est un groupe restreint (ou sous-ensemble) d'unités statistiques tirés de la population (dite également population - mère ou parente) préalablement définie (Baillargeon, 2002).

Comme cette étude s'intéresse à l'évaluation exhaustive impliquant un processus de rétroaction multisource des employés, nous avons décidé de retenir comme population de recherche les entreprises du secteur privé et public du Québec ayant plus de 200 employés. L'enquête de Sylvie St-Onge et Victor Haines a eu un taux de

réponse de 20 %, taux courant de ce type de recherche. Pour les besoins de notre recherche on utilisera le même échantillon.

### **3.1.3 La méthode de collecte des données**

La collecte des données s'est faite par l'entremise d'un questionnaire constitué et prétesté auprès d'une dizaine de professionnels en gestion du personnel. Le questionnaire a été posté à l'ensemble des organisations localisées au Québec employant plus de 200 employés. Pour les besoins de notre recherche nous n'utilisons pas l'ensemble du questionnaire, seulement les sections 5 et 9. Le questionnaire était complété par les responsables des ressources humaines et contenait neuf sections, dont voici les titres au tableau II :

Tableau II : Sections du questionnaire

Section 1 : La gestion du rendement de différentes catégories de personnel
Section 2 : La formation en matière de gestion du rendement
Section 3 : Les indicateurs de rendement privilégiés
Section 4 : Les formes de reconnaissance ou de récompenses
Section 5 : La rétroaction multisource sur le rendement (feedback 360 degrés)
Section 6 : Évaluation et rémunération des compétences individuelles
Section 7 : La gestion des employés difficiles
Section 8 : L'efficacité des systèmes de gestion du rendement du personnel
Section 9 : Profil de votre organisation

Deux semaines après l'envoi, une lettre de rappel a été postée. Une trentaine de questionnaires nous ont été retournés avec mention « adresse non valable ». Au total, 312 questionnaires nous ont été retournés sur les 1556 questionnaires arrivés à destination, pour un taux de réponse de 20 %. La liste d'organisations ciblée a été constituée par Dunn et Bradstreet.

### **3.1.4 L'instrument d'observation**

Dans notre recherche nous utilisons le questionnaire comme instrument d'observation en raison du caractère très précis et formel de sa construction et de sa mise en œuvre. Nous avons choisi le sondage par questionnaire parmi les méthodes de recueil des informations parce qu'il vise la vérification de nos hypothèses théoriques et également l'examen des corrélations que ces hypothèses suggèrent. Le questionnaire permet de recueillir les données que nous ne pouvons pas observer directement. Nous avons fait de l'observation indirecte c'est-à-dire que nous nous sommes adressés aux responsables ressources humaines des entreprises pour obtenir l'information désirée. Cette méthode nous permettra d'interroger un grand nombre de responsables ressources humaines. À l'aide des réponses fournies, nous comparerons comment plusieurs entreprises utilisent les informations résultant d'une rétroaction multisource et nous regardons à qui et pourquoi sont transmises ces informations. Les résultats seront basés sur des mesures statistiques provenant des réponses aux diverses questions posées. Avant de faire parvenir le questionnaire, il a été prétesté auprès d'une dizaine des professionnels en gestion des ressources humaines pour s'assurer que les répondants le comprenaient bien. Ce prétest vérifiait aussi la clarté du questionnaire et si les questions mesurent vraiment les concepts de la recherche. Deux semaines après l'envoi, une lettre de rappel a été postée. Une trentaine de questionnaires nous ont été retournés avec mention « adresse non valable ». Au total, 312 questionnaires nous ont été retournés sur les 1556 questionnaires arrivés à destination, pour un taux de réponse de 20 %. La liste d'organisations ciblée a été constituée par Dunn et Bradstreet.

### **3.1.5 La mesure des variables**

Tel que mentionné plus tôt, toutes les variables ont été mesurées à l'aide de questions conçues pour le questionnaire « La gestion du rendement des ressources humaines : La

situation actuelle » (2001) réalisé par Sylvie St-Onge et Victor Haines. Les répondants devaient remplir le questionnaire en se référant à l'expérience de l'organisation en matière de gestion du rendement.

- **Stratégie de différenciation**

En ce qui a trait à la mesure de la variable indépendante, la stratégie de différenciation contient onze indicateurs sélectionnés de façon à refléter la typologie de Porter (1980). Le premier indicateur permet de mesurer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de conception des produits ou de services qui sont perçus comme ayant un attrait unique pour faire face à la concurrence. Le deuxième consiste à concevoir de produits ou services innovateurs pour faire face à la concurrence. Troisième item mesure la gestion optimale des dépenses liées à la recherche et développement pour faire face à la concurrence. Ensuite, le quatrième mesure l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires d'augmentation des activités de recherche et développement. Le cinquième indicateur est l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires de développement de nouveaux produits ou services. Sixième item détermine l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires de mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation. Le septième indicateur évalue l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies de maintien d'une tradition de qualité pour faire face à la concurrence. Ainsi, le huitième représente l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies d'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs pour faire face à la concurrence. Neuvième, est l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires d'amélioration de la qualité des produits ou services. Le dixième indicateur mesure au sein de l'organisation si les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire. Enfin, le onzième item est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation aide les employés à comprendre l'influence de leur

travail sur la satisfaction des clients. Pour les fins de traitements statistiques des données nous avons accordé la cote un (1) à la réponse très faible importance, la cote deux (2) pour faible importance, trois (3) pour importance moyenne, ensuite quatre (4) pour importance élevée et finalement cinq (5) pour importance très élevée. L'indice de cohérence interne de cette échelle est élevé avec un alpha de Cronbach de 0,85.

- **Valorisation des ressources humaines**

Quatre items différents mesurent la valorisation des ressources humaines (Lewin et Yang, 2003). Pour ce qui est de la mesure des pratiques de valorisation des ressources humaines, nous avons mesuré l'importance qu'accorde la direction d'une organisation, d'abord aux problématiques de gestion des ressources humaines, deuxièmement, à la contribution des pratiques des ressources humaines à la performance organisationnelle, troisièmement, aux ressources humaines relativement aux ressources financières et finalement, à faire participer les premiers responsables des ressources humaines à la planification stratégique. La mesure consistait à attribuer la valeur un (1) lorsque la direction accorde une très faible importance aux problématiques des ressources humaines, la valeur deux (2) lorsqu'il y avait une faible importance, la valeur trois (3) quand il y avait une importance moyenne, quatre (4) pour une importance élevée et cinq (5) pour une importance très élevée. Ces valeurs ont été attribuées pour chacun des quatre systèmes. L'indice de cohérence interne de cette échelle est élevé avec un alpha de Cronbach de 0,88.

- **Culture participative**

La variable culture participative est mesurée par sept indicateurs. Le premier indicateur est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique les objectifs d'affaires à tous les employés. Le deuxième indicateur est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique des



informations sur la performance organisationnelle à tous les employés. Ainsi, le troisième indicateur est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle. Le quatrième item représente la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation sollicite l'avis des employés. Après, le cinquième indicateur est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique la mission ou la raison d'être de l'organisation à tous les employés. Ensuite, le sixième item est la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation communique de l'information sur la performance des concurrents à tous les employés. Enfin, le dernier indicateur est l'organisation du travail favorise l'action et la prise de décision. Ces items ont été développés par les auteurs du questionnaire en fonction de principales dimensions de la gestion participative. Nous avons obtenu des résultats qui peuvent varier entre la valeur un (1) quand la pratique était presque jamais utilisée, la valeur deux (2) représente occasionnellement, une valeur trois (3) pour régulièrement, la valeur quatre (4) lorsque la pratique était utilisée souvent et finalement une valeur cinq (5) qui représente que la pratique était utilisée continuellement.

- **Secteur des savoirs**

La variable de contrôle – le secteur des savoirs contient cinq items. Ainsi, dans le questionnaire, le seul indicateur permettant de mesurer à quel secteur appartient votre organisation (industrie manufacturière - haute technologie ; industrie manufacturière – pharmaceutique ; services - services financières, assurances, immobiliers ; ou services - communication et télécommunication). Donc, les répondants doivent cocher une seule réponse à la question à quel secteur appartient leurs organisation.

- **Taille de l'organisation**

Pour la taille de l'organisation, celle-ci a été mesurée par le nombre total d'employés dans l'établissement (200 à 399 employés ; 400 à 599 employés ; 600 à 799 employés ; 800 à 999 employés ; 1000 à 1199 employés ; 1200 à 1399 employés ; 1400 à 1999 employés ; 2000 à 2999 employés ; 3000 employés et plus).

- **Rétroaction multisource**

Un seul indicateur permet de mesurer l'adoption de la rétroaction multisource, si votre organisation a utilisé une approche de rétroaction multisource (feedback 360 degrés) au cours des 24 derniers mois pour au moins une catégorie de personnel. Pour cette question il faut choisir entre les deux catégories de réponse, soit oui ou non.

### **3.1.6 La validité de la recherche**

Pour ce qui est de la validité de notre recherche, trois éléments sont à vérifier, soit la validité de la mesure, interne et externe.

La validité de la mesure consiste à réduire autant que possible le niveau d'erreur systématique lié à l'utilisation de cet instrument (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1995). Étant donné que notre instrument de mesure – le questionnaire – a été prétesté auprès d'une dizaine de professionnels en ressources humaines, nous pouvons croire que notre instrument de mesure est valide au regard de l'objectif pour lequel il a été utilisé. On pourrait conclure également que les questions du questionnaire sont claires et permettent d'évaluer ce que nous souhaitons évaluer.

La validité interne est primordiale dans le cadre d'une recherche scientifique parce qu'elle consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats

généralisés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1995). Le test de validité interne porte sur la démarche de recherche et le chercheur doit se poser des questions tout au long de son déroulement. Dans notre modèle de recherche nous avons ajouté deux variables de contrôle (secteur de savoirs et taille de l'entreprise) pour éliminer l'influence de certains éléments. Bien sûr que si nous avons procédé nous-même à l'élaboration du questionnaire nous aurions pu introduire d'autres variables dans le but d'augmenter la validité interne de notre recherche. En effet, nous comptons sur des recherches futures pour raffiner le modèle et le rendre encore plus valide. Étant donné que peu d'études se sont intéressées à la rétroaction multisource, encore peu d'explications contraires à la nôtre ont été soulevées dans la littérature.

La validité interne exige que notre instrument mesure les données adéquatement. Nous avons démontré cela par l'utilisation d'un instrument de mesure qui a déjà été prétesté et où sa validité a été vérifiée. De plus, ce questionnaire a été créé, entre autres, pour le sujet dont nous traitons. Par cette dernière réponse, nous répondons à la deuxième partie de la validité interne qui demande si notre structure de preuve est probante car elle nous permet de bien évaluer les bonnes choses. Enfin, la théorie de Venkatraman (1989) sur laquelle nous fondons nos hypothèses est basée sur des concepts acceptés et vérifiés.

La validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1995). Pour ce qui est de la validité externe, notre échantillon est assez large et comprend des entreprises du privé et du public de 200 employés et plus au Québec. De plus, la théorie utilisée, celle de la contingence appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines est reconnue et démontrée. Nos résultats seraient donc généralisables aux entreprises québécoises de 200 employés et plus.

### 3.2 Le plan d'analyse

Cette section décrit les principales analyses de données effectuées. En premier lieu, nous envisageons à présenter les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables. Selon Quivy et Van Campenhoutd (1995), les analyses statistiques sont indiquées dans toute recherche axée sur « l'étude des corrélations entre des phénomènes susceptibles d'être exprimés en variables quantitatives » et « dans les cas où [les données] sont recueillies à l'aide d'enquêtes par questionnaire » (p. 227).

Également, nous sommes conscients des limites qu'impose l'utilisation de l'approche quantitative et l'utilisation des données secondaires. En effet, il nous faut garder à l'esprit que même si des liens sont établis entre nos variables, les analyses statistiques ne nous permettent pas toujours d'établir un réel lien de cause à effet.

La régression logistique sera utilisée pour vérifier les hypothèses car la variable dépendante est dichotomique. Avec l'aide d'analyse de régression, nous pourrons fournir de plus amples explications aux variances qui se produisent lorsque les trois variables indépendantes sont introduites. À l'aide de cette procédure statistique nous pouvons voir le sens de certaines relations ainsi que le degré de signification de chacun des coefficients. Une analyse de régression multiple s'accompagne toujours d'un tableau d'analyse de variance. Ce tableau permettra de tester si l'ensemble des variables indépendantes a un effet significatif sur la variable dépendante. Il permettra d'en déduire l'estimation de la variance de l'équation de régression (c'est-à-dire l'estimation de la variance des erreurs) ; nous pourrons également en déduire le coefficient de détermination multiple  $R^2$  (Baillargeon, 2002).

## CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Les sections qui suivent ont pour but de présenter les statistiques descriptives, les analyses de corrélations et les analyses de régression en fonction des hypothèses de recherche.

### 4.1 Analyses descriptives

Nous présentons dans cette section les caractéristiques de notre échantillon de 312 organisations des secteurs privé et publique du Québec.

Spécifions d'abord les caractéristiques de ces organisations par la description des variables de contrôle. En ce qui concerne la taille des organisations participantes, la moyenne se situe à 3,55 avec un écart-type de 2,91. Sur une échelle de 1 à 9, on se retrouve donc entre les valeurs de 600 à 799 et 800 à 999 employés. La distribution de fréquences des organisations participantes en fonction du nombre d'employés est présentée dans le tableau III et graphiquement dans la figure 5.

Tableau III : Distribution des fréquences de la taille des organisations

Codification	Nombre d'employés	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
1.	200 à 399	112	35,9	36,1	36,1
2.	400 à 599	53	17,0	17,1	53,2
3.	600 à 799	34	10,9	11,0	64,2
4.	800 à 999	19	6,1	6,1	70,3
5.	1000 à 1199	10	3,2	3,2	73,5
6.	1200 à 1399	14	4,5	4,5	78,1
7.	1400 à 1999	15	4,8	4,8	82,9
8.	2000 à 2999	10	3,2	3,2	86,1
9.	3000 et plus	43	13,8	13,9	100,0
	Total	310	99,4	100,0	
	Valeurs manquantes	2	6		
	Total	312	100,0		

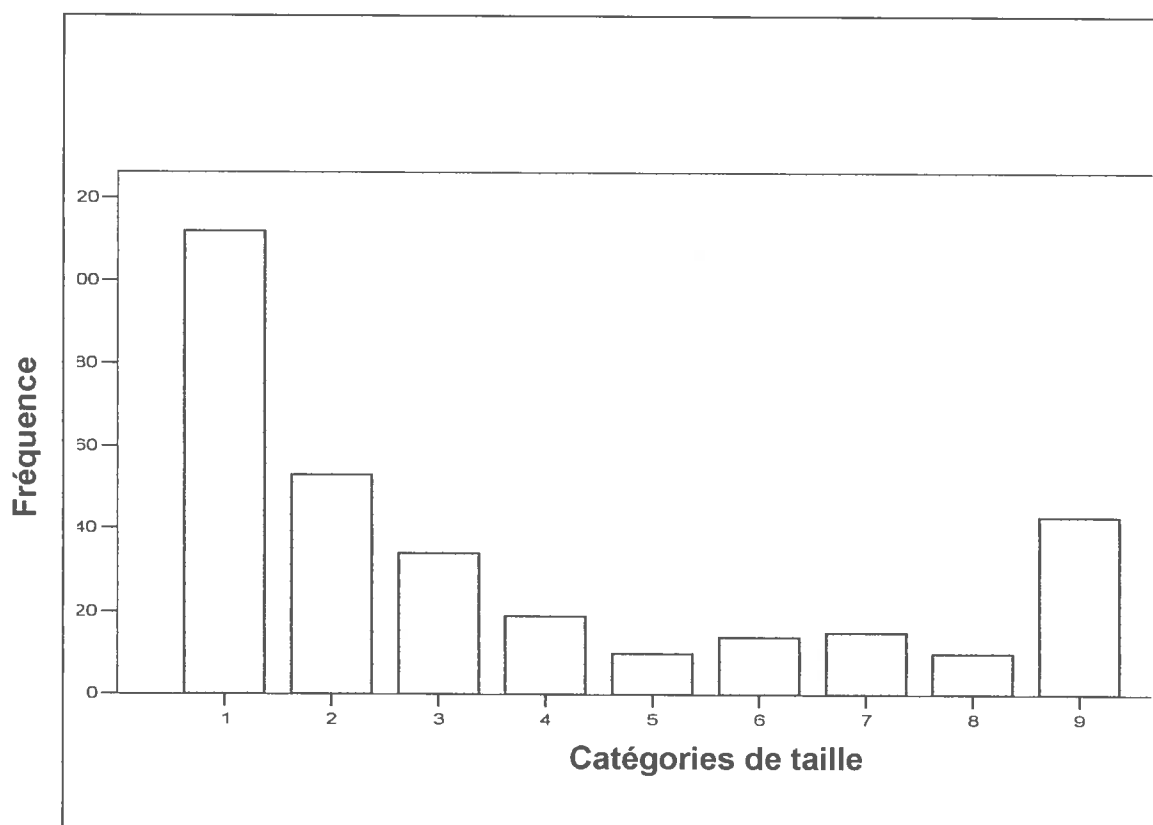


Figure 5 : Représentation graphique de la taille des organisations

En ce qui concerne maintenant l'appartenance ou non au secteur des savoirs, la seconde variable de contrôle, sur l'ensemble des organisations participantes, 47 organisations ou 15,1 % étaient classées dans ce secteur. La répartition des organisations en fonction du secteur des savoirs est présentée dans le tableau IV ci-dessous.

Tableau IV : Répartition des organisations en fonction du secteur des savoirs

Secteur des savoirs		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Non	265	84,9	84,9	84,9
	Oui	47	15,1	15,1	100,0
Total		312	100,0	100,0	

#### 4.1.2 Variable dépendante

Nous présenterons dans cette section la distribution de notre échantillon en fonction de l'adoption ou non de la rétroaction multisource, la variable dépendante de notre modèle de recherche.

D'abord, la distribution de notre échantillon en fonction de l'adoption de rétroaction multisource est présentée dans le tableau V ci-dessous.

Tableau V : Répartition des organisations en fonction de l'adoption de la rétroaction multisource

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Non	254	81,4
	Oui	51	16,3
	Total	305	97,8
Valeurs manquantes		7	2,2
Total		312	100,0

Les résultats liés à notre variable dépendante dénotent un pourcentage relativement faible d'utilisation de la rétroaction multisource par les organisations participantes à ce sondage. En effet, seulement 16,3 % des organisations participantes affirment avoir utilisé une approche de rétroaction multisource au cours de 24 derniers mois avant le sondage pour au moins une catégorie de personnel. On constate aussi, nécessairement, que notre échantillon comporte un nombre élevé d'organisations (81,4 %) qui n'utilisent pas l'approche de rétroaction multisource pour au moins une catégorie de personnel. En termes absolus, seulement 51 des organisations participantes de notre échantillon utilisent la rétroaction multisource alors que 254 des organisations n'ont pas recours à cette innovation administrative. Plus loin, dans nos analyses, nous tenterons de déterminer ce qui distingue ces deux groupes d'organisations.

### 4.1.3 Variables indépendantes

Nous présenterons dans cette section la distribution de notre échantillon en fonction de chacune des trois variables indépendantes.

Pour ce qui est de la description de nos variables indépendantes, nous débuterons avec la variable stratégie de différenciation. Dans un premier temps, le tableau VI informe que, sur une échelle de 1 à 5, la valeur moyenne sur la stratégie de différenciation est de 3,52 avec un écart-type de 0,70. Ceci laisse supposer que les organisations accordent une assez grande importance à cette stratégie. Nous constatons également que l'indice de fiabilité est de 0,85 (alpha de Cronbach) ce qui signifie que nous avons un bon niveau de cohérence interne pour cette échelle.

Tableau VI : Statistiques descriptives pour la variable stratégie de différenciation

Stratégie de différenciation	Valide	309
Minimum		1,09
Maximum		5,00
Moyenne		3,5205
Écart-type		0,70154

La distribution de notre échantillon en fonction de la valorisation des ressources humaines, la seconde variable indépendante, est présentée dans le tableau VII qui suit.



Tableau VII : Statistiques descriptives pour la variable valorisation des ressources humaines

Valorisation des RH	Valide	307
Minimum		1,00
Maximum		5,00
Moyenne		3,5480
Écart-type		0,84980

Les résultats indiquent que, sur une échelle de 1 à 5, la moyenne sur la valorisation des ressources humaines est de 3,55 avec un écart-type de 0,85. Cette moyenne reflète l'importance qu'accorde la direction des organisations participantes aux problématiques de gestion des ressources humaines. L'indice alpha de fiabilité est de 0,88 ce qui signifie que nous avons un bon indice de cohérence interne pour cette échelle.

Enfin, la distribution de notre échantillon en fonction de la culture participative, troisième variable indépendante, est présentée dans le tableau VIII ci-dessous.

Tableau VIII : Statistiques descriptives pour la variable culture participative

Culture participative	Valide	307
Minimum		1,14
Maximum		4,71
Moyenne		2,8140
Écart-type		0,78267

On remarque que, sur une échelle de 1 à 5, la moyenne sur la culture participative est de 2,81 avec un écart-type de 0,78. Ce système encourage les employés à participer à

l'action et aussi à la prise de décision. L'indice de fiabilité alpha est de 0,87 ce qui signifie que nous avons un bon indice de cohérence interne pour cette échelle.

#### **4.2 Analyses bivariées**

Dans cette section nous présenterons, dans le tableau IX, les résultats des analyses de corrélation à la lumière de nos hypothèses.

Tableau IX : Matrice de corrélations

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Adoption multisource	Stratégie différenciation	Valorisation des RH	Culture participative	Secteur des savoirs	Nombre d'employés
1. Adoption multisource	1					
		0.164**				
			1			
2. Stratégie de différenciation	0.004	1				
	0.004					
	304					
3. Valorisation des RH	0.064	0.269**	1			
	0.265	0.000				
	302	307				
4. Culture participative	0.098	0.323**	0.565**	1		
	0.090	0.000	0.000			
	302	307	307			
5. Secteur des savoirs	0.076	0.187**	0.064	0.071	1	
	0.183	0.001	0.264	0.218		
	305	309	307	307		
6. Nombre d'employés	0.093	0.023	-0.061	0.005	0.216**	1
	0.105	0.688	0.286	0.929	0.000	
	304	309	307	307	310	

\*\*p&lt;0,01

Tout d'abord, l'hypothèse 1 selon laquelle les organisations qui misent davantage sur une stratégie de différenciation adoptent davantage la rétroaction multisource est soutenue par les analyses bivariées. De fait, l'association entre la stratégie de différenciation et l'adoption de la rétroaction multisource est positive et significative.

Ensuite, l'hypothèse 2 selon laquelle les organisations qui valorisent davantage leurs ressources humaines adoptent davantage la rétroaction multisource n'a pas été soutenue par les analyses bivariées. De fait, nous observons une relation non significative entre la valorisation des ressources humaines et l'adoption de la rétroaction multisource.

Enfin, notre dernière hypothèse, celle qui prédisait que les organisations qui misent davantage sur une culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource, n'a pas été soutenue par les analyses bivariées. Dons, nous ne retrouvons pas de relation significative entre les deux variables.

Passons enfin aux analyses multivariées que nous avons réalisé dans le but d'exposer des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante tout en contrôlant pour l'appartenance au secteur de savoir et la taille de l'organisation.

### **4.3 Analyses multivariées**

Dans cette section, nous continuons notre analyse en utilisant la régression hiérarchique. Il est à noter que nous avons procédé à des analyses de régression logistique puisque la variable dépendante est de nature dichotomique. La proportion de la variation est mesurée par un khi-carré alors que le coefficient Wald exprime la force des relations entre les variables.

Le tableau X ci-dessous, fournit le sommaire des analyses de régression logistique effectuées. Le modèle 1 comprend seulement les deux variables de contrôle alors que le modèle 2 comprend ces variables ainsi que les trois variables indépendantes.

Tableau X. Régression logistique sur l'adoption de la rétroaction multisource

	Modèle 1	Modèle 2
	Wald	Wald
Secteur des savoirs	1,05	0,24
Taille de l'entreprise	1,89	2,11
Khi-carré	3,59	-
Stratégie de différenciation	-	4,95*
Importance accordée aux RH	-	0,01
Culture participative	-	0,52
Khi-carré	-	11,55
n	302	302

Légende \* :  $p < 0.05$

La régression logistique nous permet de constater les relations entre les variables d'intérêt lorsqu'on contrôle les variables secteur des savoirs et taille de l'entreprise. Dans l'analyse de régression logistique, 302 ou 97 % des organisations participantes ont été retenues et 10 organisations n'ont pas été retenues à cause des valeurs manquantes sur l'une ou l'autre des variables à l'étude.

Le modèle 1, qui ne contient que les variables de contrôle, n'est pas adéquat compte tenu que son khi-carré n'est pas significatif. Ainsi, le secteur des savoirs et la taille de l'entreprise ne rendent pas compte adéquatement de l'adoption de la rétroaction multisource. Le modèle 2 montre clairement que la stratégie de différenciation est la meilleure pour expliquer le phénomène de la rétroaction multisource. Cependant, le modèle 2 dans l'ensemble ne s'avère pas adéquat car il est non significatif. La

faiblesse de ce modèle s'explique par les associations faibles entre les deux autres variables indépendantes et la variable dépendante.

Le coefficient Wald significatif entre la stratégie de différenciation et l'adoption de la rétroaction multisource confirme l'hypothèse 1. Tout en contrôlant pour le secteur des savoirs et la taille de l'entreprise ainsi que les deux autres variables indépendantes, l'influence de la stratégie de différenciation sur l'adoption de la rétroaction multisource demeure significative. Pour les entreprises qui favorisent une stratégie de différenciation, cela signifie que leurs pratiques de rétroaction s'adaptent pour soutenir leur stratégie. Plus les organisations misent sur une stratégie de différenciation plus elles adoptent la rétroaction multisource.

Aucune relation significative n'a été trouvée pour soutenir l'hypothèse 2 qui prédisait que les organisations qui misent davantage sur la culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource. Aussi, aucune relation significative n'a été trouvée pour soutenir l'hypothèse 3 qui prédisait que les organisations qui misent davantage sur la culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource.

Comme ce chapitre nous a permis de présenter les résultats des analyses de corrélation et de l'analyse de régression, maintenant, nous pouvons commencer à expliquer pourquoi certaines hypothèses ont été confirmées ou non, dans le chapitre qui suit.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Le présent chapitre tente de fournir de plus amples explications quant aux résultats obtenus. Le but de ce chapitre est d'interpréter les résultats de la recherche et de les situer par rapport à la théorie et la littérature.

Ce mémoire de recherche portait sur l'influence de certains facteurs organisationnels sur l'adoption de la rétroaction multisource. Les résultats révèlent que la stratégie d'affaires est associée à l'adoption de la rétroaction multisource. Notre étude, qui pose une question de recherche peu traitée dans la littérature scientifique, est ainsi révélatrice d'une variable d'intérêt pour ceux et celles qui s'intéressent aux contextes organisationnels de l'adoption d'innovations administratives.

À notre connaissance, l'état de la littérature sur la rétroaction multisource est relativement fragmentaire. Nous avons constaté que peu d'études ont porté sur les déterminants organisationnels de l'adoption des systèmes de rétroaction multisource. Notre étude visait justement à apporter un éclairage empirique manquant à un champ où les chercheurs ont davantage mis l'accent sur l'outil et les résultantes comportementales de la rétroaction multisource (Brutus et Brassard, 2005). En ce faisant, la présente étude apporte des éléments nouveaux à la compréhension des innovations administratives en gestion des ressources humaines.

### **5.1 Éclairage théorique**

Du côté théorique, nous avons utilisé l'article de Venkatraman (1989) comme base de la théorie de la contingence. Plus précisément, la perspective de l'appariement de Venkatraman (1989) nous a permis de situer notre approche dans la perspective de l'alignement entre certains facteurs organisationnels et l'adoption de la rétroaction

multisource. Les résultats de cette étude indiquent qu'une seule relation d'alignement a été confirmée.

L'hypothèse 1, selon laquelle les organisations qui misent davantage sur une stratégie de différenciation adoptent davantage la rétroaction multisource, se trouve ainsi confirmée. Ce résultat soutient l'idée de Costigan (1995) qui considère que la rétroaction multisource représente le meilleur moyen d'obtenir une rétroaction dans un contexte de différenciation. Le but de la rétroaction multisource est d'améliorer l'évaluation faisant appel à plusieurs sources. Lorsqu'une organisation privilégie une stratégie de différenciation de ses produits et services, elle cherchera auprès de ses employés des comportements orientés vers l'autonomie et la créativité, car l'innovation est la clé du succès de cette stratégie (Swiercz, 1995). Dans un système de rétroaction multisource l'évaluation porte justement sur les processus ou les comportements (Scholtes, 1993). Donc, s'il existe un jugement à porter, l'employé sera avisé des processus nécessaires pour accomplir ses tâches. Ainsi, Scholtes (1993) mentionne que la rétroaction multisource est basée sur les besoins des clients et les indicateurs clé du processus. L'organisation qui mise sur la stratégie de différenciation cherchera aussi à faire un usage proactif de la rétroaction multisource dans le but de faire progresser l'employé au sein de l'organisation. C'est ainsi que la rétroaction multisource répond aux exigences de la stratégie de différenciation. Elle favorise le renforcement de comportements appropriés et le développement de la personne.

Notre étude apporte un support empirique à la perspective de l'appariement de Venkatraman (1989), ce qui situe la pertinence de l'étude de la gestion stratégique des ressources humaines à l'intérieur du cadre théorique de la contingence. Les résultats obtenus indiquent qu'un des facteurs qui détermine l'adoption de la rétroaction multisource d'une organisation est la stratégie de différenciation. Plus les organisations favorisent une stratégie de différenciation, plus elles adoptent la rétroaction multisource. Donc, l'adoption de la rétroaction multisource dans un



contexte de stratégie de différenciation résulte en partie d'une orientation stratégique de l'organisation pour se démarquer de ses concurrents.

L'hypothèse 2, selon laquelle les organisations qui valorisent davantage leurs ressources humaines adoptent davantage la rétroaction multisource, ne ressort pas comme significative. Dans ce cas précis, l'adoption de la rétroaction multisource n'est pas affectée par cette composante du système de gestion du rendement. Cela porte à croire que la rétroaction multisource n'exprime pas la valorisation des ressources humaines. Costigan (1995) mentionne que la rétroaction multisource ne peut pas être implantée au sein d'une organisation sans que les ressources humaines ne s'y adaptent. D'ici la nécessité que les ressources humaines s'impliquent pour le bon fonctionnement de la rétroaction multisource. Nous supposons que cette pratique peut engendrer la résistance de la part des gestionnaires parce qu'elle impose des responsabilités accrues et oblige à établir des communications plus fréquentes avec collègues et supérieurs. Le fait que cette innovation administrative demande du temps et des ressources pour la faire fonctionner (i.e., formation), elle devait être plus présente dans les organisations qui valorisent davantage les ressources humaines. Les résultats, cependant, nous font douter de la valeur de cet argument. Se pourrait-il que, dans certaines organisations, la rétroaction multisource sert davantage comme instrument de contrôle que de développement ? Dans ces organisations, la rétroaction multisource représenterait un levier d'amélioration des performances pour atteindre des objectifs financiers.

Enfin, l'hypothèse 3, selon laquelle les organisations qui misent davantage sur une culture participative adoptent davantage la rétroaction multisource, n'a trouvé aucun appui. C'est-à-dire que l'adoption de la rétroaction multisource ne résulterait pas d'une volonté de faire participer les employés à la prise de décision. Même si nous n'avons pas un résultat significatif dans cette hypothèse qui emploie la perspective de l'appariement, nous fournissons une base de résultats empiriques dans le but de promouvoir l'avancement du débat et des connaissances théoriques dans ce domaine.

Waldman (1994) souligne que la culture participative doit être prise en considération pour que l'adoption de la rétroaction multisource fonctionne correctement dans une organisation. En faisant collaborer les employés à leur propre évaluation, les organisations annoncent l'aspect important de la participation des employés de façon générale et, en particulier, pour faire vivre une rétroaction multisource. Pour soutenir la rétroaction multisource, tous les employés doivent s'engager (Waldman, 1994). Deming (1986) ajoute qu'une attention particulière doit être accordée aux ressources humaines et à la direction de l'organisation qui pourrait aider que la culture participative devienne plus applicable au sein de l'organisation. L'étude de Kahai, Sosik et Avolio (2002) révèle un résultat totalement différent ; c'est-à-dire qu'il y a une relation positive entre la culture participative et l'adoption de la rétroaction multisource. Un élément de réponse qui pourrait justifier l'absence de lien significatif entre la culture participative et l'adoption de la rétroaction multisource serait que la rétroaction multisource n'exprime pas réellement une culture participative. La rétroaction multisource s'avère une activité ponctuelle qui s'opère en quelques jours seulement alors qu'une culture participative s'établit sur le long terme par des mécanismes plus significatifs.

Voyons maintenant les limites de notre recherche que l'on se doit de garder à l'esprit lorsqu'on analyse les résultats ou si on veut poursuivre des recherche dans la même direction.

## **5.2 Les limites**

Les facteurs qui déterminent l'adoption de la rétroaction multisource sont encore peu étudiés comme on a vu en effet dans le premier chapitre à la section de problématique. À cause de cet état de fait, nous n'avons pas été en mesure d'appuyer notre démarche sur des études antérieures solides ou ayant déjà été reproduites à quelques reprises. Notre étude devrait donc être considérée comme un apport initial aspirant à saisir un

peu mieux ce nouveau phénomène. En effet, notre étude synchronique ne permet pas de conclure à des relations de causalité. Nous observons simplement des relations entre les variables.

Bien évidemment, les interprétations offertes dans ce chapitre ne sont exhaustives, d'autres explications peuvent être envisagées afin de comprendre les résultats observés. Certains résultats sont en contradiction avec les recherches passées ou avec nos propres hypothèses. Donc, nous constatons que, pour arriver à identifier la direction du lien ainsi que l'influence réelle de ces variables sur l'adoption de la rétroaction multisource, d'autres recherches pourraient être menées. Ces recherches pourraient combler les limites de la présente étude que nous décrivons ci-dessous.

Nous étions confrontés, dans la présente étude, aux limites qu'imposent l'utilisation de l'approche quantitative et l'utilisation de données secondaires. Étant donné que nous utilisons des données secondaires, certaines limites s'imposaient en regard du choix des analyses statistiques. Comme nos données n'ont pas été récoltées spécialement pour notre étude, elles doivent être utilisées plus ou moins telles qu'elles sont retrouvées dans le module. Si nous avions procédé nous-même à une enquête par questionnaire en fonction de la question de recherche de cette étude, nous aurions eu l'opportunité de prendre en compte d'autres variables qui se seraient avérées intéressantes; mais les données mises à notre disposition ne le permettaient pas. Nous sommes conscients de cette limite de notre étude. L'ajout de ce type de variables pourrait révéler des résultats différents mais surtout des études plus complètes.

Une autre limite de cette étude est liée à la nature de notre échantillon. Tous les résultats observés dans cette étude sont applicables à l'ensemble des organisations du secteur privé et public du Québec ayant plus de 200 employés, peu importe le secteur d'activités. Nos résultats ne peuvent pas s'appliquer sans discernement à d'autres

contextes nationaux et ne peuvent se généraliser à d'autres organisations du secteur privé ou public du Québec ayant moins de 200 employés.

De fait, il nous faut garder à l'esprit que, même si des liens sont établis entre nos variables, les analyses statistiques ne nous permettent pas toujours d'établir un réel lien de cause à effet.

### **5.3 Pistes de recherche**

En ce qui concerne les avenues de recherche possibles, il serait intéressant d'investiguer davantage les causes de l'insatisfaction des évalués face à la rétroaction multisource.

Une autre possibilité serait de répliquer la présente étude, mais en utilisant cette fois un questionnaire à questions ouvertes où aucune réponse n'est suggérée à priori, ce qui pourrait entraîner certains résultats forts intéressants.

Comme notre étude ne s'intéresse qu'à des différences ponctuelles qui ressortent parmi diverses organisations, nous croyons qu'il serait intéressant d'explorer l'effet de facteurs déterminants sur l'adoption de la rétroaction multisource sur une plus longue période.

Nous souhaitons que ces résultats puissent offrir une aide supplémentaire aux organisations qui désirent mieux comprendre l'adoption de la rétroaction multisource. En plus d'avoir un appui théorique, nous croyons avoir déniché de nouvelles pistes de solutions pratiques pour les organisations. Cependant, notre approche de recherche s'avère partielle. Il faut bien reconnaître que la rétroaction multisource ne représente qu'une pratique parmi d'autres que peut mettre en place l'organisation. Il serait donc plus pertinent d'étudier cette pratique comme partie intégrante d'un système des

pratiques de gestion des ressources humaines. Plusieurs chercheurs ont affirmé que pour avoir un impact important sur la performance organisationnelle, les pratiques doivent être intégrées, c'est-à-dire cohérentes ou complémentaires (Schuler et Jackson, 1988 ; Huselid, 1995). La cohérence ou la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines fait référence à ce que les théoriciens appellent l'intégration horizontale (Barette et Carrière, 2003). La complémentarité s'intéresse donc à la cohérence interne des pratiques et des politiques de ressources humaines et relève des théories « configurationnelles ». Selon ces théories, la combinaison idéale de pratiques est celles qui atteignent le plus haut niveau de cohérence interne, ayant alors le potentiel le plus élevé sur la performance organisationnelle (Wright et McMahan, 1992). Il serait donc important d'analyser la rétroaction multisource comme composante de systèmes ou configurations de pratiques de gestion des ressources humaines.

#### **5.4 Conclusion**

En concluant, même si notre étude ne nous donne que peu de résultats significatifs, notre apport peut s'avérer intéressant en tant que premier regard sur cette innovation administrative. Mais certainement, d'autres recherches futures permettraient d'aller plus loin dans la découverte d'autres facteurs qui pourraient déterminer l'adoption de la rétroaction multisource.

## RÉFÉRENCES :

Amsler, G.M., Findley, H. M. et Ingram E. (1999). Reengineering the performance appraisal. National Productivity Review, vol. 19, no. 1, 39-42.

Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360 degree appraisal feedback process. Organizational Dynamics, 25, 24-38.

Antonioni, D. (1994). Improving the performance management process before discontinuing performance appraisals. Compensation & Benefits Review, vol. 26, no. 3, 29-37.

Armstrong, M. et Baron, A. (1998). Performance management: The new realities. London. Institute of Personnel and Development.

Audet, M., Belanger, L. et Jacques, F (1987). Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises. Document de recherche, collection Instruments de travail, département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

Baillargeon, G. (2003). Outils statistiques et analyse de données. Éditions SMG.

Balocco, C. (1997). Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. Les éditions d'organisation. Paris.

Barnes-Farrell et J. L. Stanton, J. M. (1996). Effects of electronics performance monitoring on personal control, task satisfaction, and task performance. Journal of Applied Psychology, 81, 738-745.

Barrette, J. et Carrière J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. Relations industrielles, 58-3, 427-453.

Beadles II, N. A., Carpenter, J. B. et Lowery, S.S.K. (2000). TQM's human resource component : lack of attention can inhibit implementation. Quality Progress, February, vol. 33, no. 2, 55-59.

Beatty, R. W. et London, M. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. Human Resource Management, 32 (2&3), 353-373.

- Beatty, R. W., Schneier, C. E. et Shaw, D. D. (1991). Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution, Human Resource Management, 30, p. 279-301.
- Bernardin, J. H., Dahmus, S. A. et Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. Human Ressource Management, 32, 315-324.
- Borman, W. C. (1974). The rating of individuals in organizations: An alternate approach. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 105-124.
- Bouteiller, D. et Guérin G. (1989). La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ? Gestion, 14(9), pp. 20-29.
- Brutus, S. et Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multisource.
- Brutus, S. et Derayeh, M., (2002). Multisource assessment programs in organizations: an insider's perspective. Human Resource Development Quaterly, 13(2), 187-202. San Francisco.
- Brutus, S., Fleenor J. et London M. (1998). Elements of effective 360-degree feedback. Maximizing the value of 360-degree feedback, 20.
- Buckley, F., Monks, K. et Sinnott, A. (1996). Human Resource management in a quality context: some Irish evidence. Employee Relations, vol. 19, no. 3, 363-376.
- Byham, W., Hauenstein P. et Howard, A (1994). Multirater assessment and feedback: Applications, implementation, and implications. Pittsburgh, PA: DDI.
- Campenhoudt, L.V. et Quivy R. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Edition Dunod.
- Cardy, R.C. (1998). Performance appraisal in quality context : A look at an old problem. Performance appraisal, State of the art practice, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cardy, R. L. et Dobbins, G. H. (1996). Human ressource management in a total quality organizational environment : Shifting from a traditional to a TQHRM approach. Journal of Quality Management, vol. 1, No. 1, p. 5-20.
- Cardy, R.L. et Dobbins, G. H., (1994). Performance Appraisal: Alternative Perspectives, Cincinnati, South-Western Publishing.

- Carless, S. A., Mann, L. et Wearing, A. J. (1998). Leadership, managerial performance and 360-Degree feedback. Journal of Applied Psychology : an International Review, 47,481-496.
- Carmelle, B. (1993). La gestion des ressources humaines dans les PME. Les Publications du Québec, Gouvernement du Québec.
- Chao, G. T. et Reilly, R. R. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. Personal Psychology, 35, 1- 62.
- Chen, M.M. et Ghorpade J. (1995). Creating quality-driven performance appraisals systems. Academy of Management Executive, vol. 9. No. 1, p. 32-41.
- Cleveland, J.N et. Murphy, K.R. (1995). Understanding performance appraisal : social, organizational, goal-based perspectives. California, Sage Publications.
- Costigan R. D. (1995). Adaptation of traditional human resources processes for total quality environments. QMJ, Été, 7-23.
- Coppenrath, R. et associés inc. (1997, mars). Gestion des compétences. Communication présentée au colloque sur « L'évaluation du rendement », Hôtel Le Reine Élisabeth, Montréal, Québec.
- Crooker, K. J. et Grover, S. L. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The relationship of work-family policies on the organizational attachment of parents and non-parents. Personnel Psychology, 48, 271-288.
- Cummings, L.L. et VandeWalle, D. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. Journal of Applied Psychology, 82,390-400.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. Academy of Management Journal, 21: 193-210.
- Dalton, M.A. (1998). Best practices : Five rationales for using 360-degree feedback in organisations. In M. London et W.W. Tornow (Eds.), Maximizing the value of 360-degree feedback (p.59-77). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. Communication Research, 15: 545-567.
- Damanpour, F. et Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance : The problem of « organizational lag ». Administrative Science Quarterly, 29, 392-409.



DeNisi, A. et Kluger, A. (2000), Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?, *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 1, pp. 129-39.

Dolan, S.L. et Garcia, S. (1999). *La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations*. Editions Nouvelles.

Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E.Schuler, R.S. (2002), La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3-ème édition, Éditions du renouveau pédagogique, Montréal.

Dubois, P. (2003). Le feed-back 360° : ce que vous devez savoir. Résumé de formation récupéré le 3 janvier 2003 de [http://www.portail-rhri.com/pdp/2003/avril/02042003\\_feedback\\_360.asp](http://www.portail-rhri.com/pdp/2003/avril/02042003_feedback_360.asp)

Edwards, M.R. et Ewen, A.J. (1996). 360 Feedback : The power New Model for Employee Assessment & Performance Improvement.

Ewen, A.J. et Edwards, M.R. (2001). Readiness for multisource feedback. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) The handbook of multisource feedback (p.33-47). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Farr, J. L. et Landy, F. L. (1983). The measurement of work performance. San Diego: Academic Press.

Fox, S., Ben-Nahum, Z. et Yinon, (1989). Perceived similarity and accuracy of peer rating. Journal of Applied Psychology, 74, 781-786.

Gallagher, P., London, M. et Wohlers, A. J. (1990). 360-degree feedback surveys: A source of feedback to guide management development. Journal of Management Development, 9, 17-31.

Garand, D. J. (1993). Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME : une synthèse de la documentation empirique. Mémoire (M.Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, UQTR, décembre.

Grote, R.C. (2002). The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers. New York, AMACON.

Guérin, G. et Wils, T. (1989). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Transcontinental.

Handy, L., Devine, M. et Heath, L. (1999). Le 360° : un outil pour développer les managers. Insep Éditions, Paris.

Harris, M. et Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. Personnel Psychology, 41, 43-61.

Hazucha, J.F., Hezlett, S.A. et Schneider, R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. Human Resource Management, 32, 325-351.

Healy, M.C., Walsh, A.B. et Rose, D.S. (2003). A benchmarking study of North American 360-degree feedback practices. Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (18<sup>th</sup>). Orlando, Florida.

Hornsby, J.S. et Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. Journal of Small Business Management, 28, 9-18.

Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, vol. 40, no 1, 171-188.

Ingram, P. et Simons T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. Academy of Management Journal, vol. 38, no 5, 1466-1482.

Jackson, S. et Schuler, R.S. (1987). Linking competitive strategic with human resource management practices. Academy of Management Executive, Vol. 1.

Kamerman, S.B. et Kahn, A.J. (1987). The responsive workplace. New York: Columbia University Press.

Kenett, R.S. et Waldman, D.A. (1990). Improving performance by appraisal. HR Magazine, Vol. 35, No. 7.

Lapra, J.-P. (1997). L'évaluation du personnel dans l'entreprise. Édition Dunod.

Latham, G.P. (2002). Job performance and appraisal. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1, 117-155.

Leslie, J. B. et Van Velsor, E. (1991). Feedback to managers, Volume II : A review and comparison of sixteen multi-rater feed-back instruments. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Liden, R.C. et Mitchell, T. P. (1983). The effects of group interdependence on supervisor performance. Personnel Psychology, 36(2), 289-299.

Liden, R. C., Stiwell, D. et Wayne, S. H. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. Journal of Applied Psychology, 78, 662-674.

Liden, R. C. et Wayne, S. J. (1995). Effects of impression management on performance ratings : a longitudinal study. Academy of Management Journal, 38, 232-260.

Lipsinger, R. et Lucia A.D. (1997). The art and Science of 360 degree feedback.

London, M. (1997). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Mahwah, NJ: Erlbaum.

London, M. et Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change self-evaluations, skill development, and performance? Theory-based applications and directions for research. Personnel Psychology, 48, 803-839.

London M. et Tornow, W. (1998). Maximizing the value of 360 – degree feedback: A process for successful individual and organizational development.

Mabe, P. A. et West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 67, 280-296.

Mathews, B.P. et Redman, T. (1998). Service quality and human resource management : A review and research agenda, Personnel Review. Vol. 27, No.1.

Maurer, T. J. et Raju, N. S. (1998). Peer and subordinate performance appraisal measurement equivalence. Journal of Applied Psychology, 83, 693-702.

Metlay, W. Rogers, E. et Rogers, C.W. (2002). Improving the payoff from 360-degree feedback. Human Resource Planning, 25, 44-55.

McGarvey, R. et Smith, S. (1993). When workers rate the boss. Training, mars, 31-34.

Mintzberg, H. (2001). Structure et dynamique des organisations.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press. Editions d'Organisations
- Morrow, P.C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18.
- Moulinier, R. (1998). L'évaluation du personnel, pour la démocratie dans l'entreprise. Top Éditions, Paris.
- Nowack, K.M. (1993). 360-Degree Feedback : The Whole Story, Training & Development, p. 69-72, janvier 1993.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16:145-179.
- Percy, J.-P. (1992). L'entretien d'appréciation dans la PME : guide pratique. Édition d'organisation.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New-York, Free Press.
- Relly, R.R., Smither, J. W. et Vasilopoulous, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personal Psychology*, 49, 599-612.
- Romano, C. (1993). Fear of feedback. *Management Review*, décembre, 38-41.
- Saavedra, R. et Kwun, S. K. (1993). Peer evaluation in self-managing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 450-462.
- Schermerhorn, J.R., Templer, A. J., Cattaneo, J.R., Hunt, J. G., et Osborn, R.N. (1994). Comportement humain et organisation. Édition du renouveau pédagogique, Québec.
- Schneier, C.E., Shaw, D. et Beatty, R.W. (1991). Performance measurement and management : a new tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30, 279-301.
- Smither, J.W., London, M, et Reilly, R.R. (2004, April). A Meta-analysis of longitudinal studies of multisource feedback. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (19<sup>th</sup>) : Chicago.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Gaëtan Morin éditeur, Montréal.
- Swiercz, Paul M. (1995). « Research Update : Strategic HRM ». *Human Resource Planning*, vol. 18, no 3, 53-59.

Thompson, B. L. (1991). An early review of peer review. *Training*, July, 42-46.

Van Fleet, et D. D. Yukl, G. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. Dunnette et L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. Academy of Management Review, Vol. 14, No.3.

Waldman, D.A. (1994a). Designing performance management systems for total quality implementation. Journal of Organizational Change Management, vol. 7, no. 2, 31-44.

Way, S.A. et Johnson, D.E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.

Werner, J.M. (1994). Que sait-on de la rétroaction à 360° ? Gestion, septembre, 69-77.

Wright, P.M. et G.C. McMahan (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, vol. 18, 295-320.