

Université de Montréal

11325297
V.023

L'acceptation d'un système d'appréciation du rendement organisationnel:
Une étude longitudinale.

Par

Luce Poudrier

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade
de Philosophiae Doctor (Ph. D.)
en psychologie

(février 2000)

© Luce Poudrier, 2000



BF
22
U54
2000
v.023

Université de Montréal

Location d'un système d'opérations de traitement d'images

Une étude longitudinale

Par

Lucie Faudon

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Trouvée présentée à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade

de maîtrise en psychologie (M.A.)

en psychologie



de la Faculté

de la Faculté

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée

L'acceptation d'un système d'appréciation du rendement organisationnel:
Une étude longitudinale.

présentée par

Luce Poudrier

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

~~Luc Granger (Examineur Interne)~~

Robert Haccoun (Directeur de Thèse)

Steve Harvey (Examineur Externe)

Luc Lamarche (Examineur Interne)

Michel Pagé (Président du Jury)

Thèse acceptée le : 25 mai 2000

Sommaire

L'objectif de la présente étude est d'évaluer les relations entre des facteurs environnementaux (la perception de congruence de l'appréciation du rendement, la tangibilité du travail et la confiance dans le superviseur et la direction), l'acceptation du système d'appréciation du rendement ainsi que l'efficacité de celui-ci. À la suite du développement et de l'implantation d'un nouveau système d'appréciation du rendement dans un centre hospitalier, des questionnaires ont été distribués à un groupe pilote de superviseurs et de collaborateurs afin d'évaluer l'efficacité du système. Six superviseurs et 75 collaborateurs font partie de l'étude. La majorité des sujets proviennent du corps infirmier.

Les échelles destinées aux collaborateurs ont été réparties sur trois questionnaires. Un premier questionnaire a été rempli avant la rencontre d'appréciation du rendement (T1), le deuxième immédiatement après la rencontre (T2) et le troisième au moins six semaines après l'appréciation du rendement (T3). Certaines échelles ont été répétées pendant les trois temps. Les superviseurs ont aussi complété trois questionnaires. Deux des questionnaires visaient à évaluer leurs collaborateurs sur certains aspects pouvant être influencés par l'appréciation du rendement. L'un des questionnaires était rempli avant la rencontre d'appréciation du rendement (T1) et l'autre six semaines après la fin des rencontres d'appréciation du rendement (T3). Le troisième questionnaire, effectué au T3, visait à évaluer la perception des superviseurs quant à l'efficacité du système d'appréciation du rendement. Les questionnaires ont été distribués aux collaborateurs par les superviseurs et retournés directement par la poste à l'auteur.

Le plan longitudinal de l'étude permet d'évaluer l'efficacité du système d'appréciation. Les hypothèses ont été testées à l'aide d'analyses de régression linéaire et de différences (test-t et ANOVA). Les résultats démontrent que la confiance dans le superviseur et la direction en situation d'appréciation du rendement et la perception de congruence sont reliées à l'acceptation du système d'appréciation. La confiance dans le superviseur en situation d'appréciation du rendement est reliée à l'acceptation des décisions prises. L'acceptation du système d'appréciation du rendement et des décisions prises est reliée à l'efficacité de la rencontre d'appréciation du rendement. Cette acceptation démontre une relation de prédiction sur un plus grand nombre de variables d'efficacité du système d'appréciation du rendement que l'acceptation des décisions prises. Le système d'appréciation du rendement étudié a révélé un certain degré d'efficacité. L'étude et les résultats sont discutés de manière à faire évoluer la pratique dans le domaine de l'appréciation du rendement.

Table des Matières

CHAPITRE 1: INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE LA RECHERCHE	2
HISTORIQUE.....	8
Objectifs d'appréciation	8
Méthodes d'appréciation	9
CHAPITRE 2: CONTEXTE THÉORIQUE.....	11
EFFICACITÉ DES SYSTÈMES D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT	12
Facteurs contribuant à l'efficacité de l'appréciation du rendement	13
L'influence de l'appréciation du rendement.....	20
Critères d'efficacité du système d'appréciation du rendement.....	23
PERCEPTION DE CONGRUENCE.....	24
Objectifs de l'organisation et du département.....	26
Objectifs de gestion.....	26
Attentes	27
Objectif d'appréciation.....	28
Décisions prises.....	29
Critères d'appréciation du rendement	30
CONFIANCE.....	31
TANGIBILITÉ	38
ACCEPTATION.....	41
Acceptation des décisions prises	46

Acceptation du système d'appréciation	47
CHAPITRE 3: LE SYSTÈME D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT ÉTUDIÉ ET LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	49
Contexte organisationnel	51
Le développement.....	51
L'implantation	53
Caractéristique du système d'appréciation du rendement étudié	56
CHAPITRE 4: MÉTHODOLOGIE	61
Sujet.....	62
LES INSTRUMENTS.....	62
Questionnaires aux collaborateurs.....	62
Confiance dans le superviseur et la direction	63
La confiance concernant le système d'appréciation	63
Perception de congruence	65
Acceptation du système d'appréciation du rendement.....	66
Acceptation des décisions prises	66
Acceptation du système d'appréciation du rendement	66
Efficacité du système d'appréciation du rendement.....	66
Satisfaction au travail	68
Évaluation de l'épanouissement au travail	69
Relations avec collègues.....	69
Relation avec superviseur	69

Climat de travail.....	69
Efficacité selon les objectifs.....	70
Effet de l'appréciation du rendement sur l'épanouissement au travail	70
Efficacité du formulaire d'appréciation du rendement.....	71
Efficacité de la rencontre d'appréciation du rendement selon objectifs	71
Tangibilité du travail	71
Questionnaires aux superviseurs.....	73
Évaluation des collaborateurs avant et après l'entretien d'appréciation du rendement.....	73
Questionnaire d'évaluation du système d'appréciation du rendement	74
Déroulement.....	76
Prétest (T1).....	76
Test après entrevue d'appréciation du rendement (T2).....	76
Test suivi (T3).....	77
Plan de l'expérience	78
CHAPITRE 5: ANALYSE DES RÉSULTATS.....	79
VALIDATION DES QUESTIONNAIRES.....	80
RÉSULTATS	85
La tangibilité du travail	90
Variables en relation avec l'efficacité du SAR.....	92
Autres Analyses	93

Efficacité du système d'appréciation étudié.....	94
Différences entre les échelles dans les questionnaires des collaborateurs aux différents temps.....	99
CHAPITRE 6: INTERPRÉTATION	106
Caractéristiques de l'appréciation du rendement reliées à l'efficacité .	118
Limites.....	120
CHAPITRE 7: CONCLUSION.....	125
Conséquences des résultats dans la pratique	126
La confiance dans le superviseur.....	127
Participation.....	127
La formation.....	128
La congruence.....	129
Un suivi.....	129
Orientation des recherches futures	130
RÉFÉRENCES	132
APPENDICE A: EXEMPLE DU FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT	147
APPENDICE B: DEMANDE DE PARTICIPATION.....	150
APPENDICE C: ÉLÉMENTS DES ÉCHELLES DES QUESTIONNAIRES DESTINÉS AUX COLLABORATEURS ET AUX SUPERVISEURS.....	153

QUESTIONNAIRES ADRESSÉS AUX COLLABORATEURS.....	154
QUESTIONNAIRES ADRESSÉS AUX SUPERVISEURS	162
APPENDICE D: TABLES DES CORRÉLATIONS	165
APPENDICE E: STATISTIQUES DESCRIPTIVES.....	171

Liste des tableaux

Tableau 4.1: Dimensions de confiance par les composantes de croyance...	65
Tableau 4.2: Répartition des échelles dans les questionnaires remplis par les collaborateurs	72
Tableau 4.3: Plan de l'expérience	78
Tableau 5.1: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires remplis par les collaborateurs.	81
Tableau 5.2: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires d'évaluation des collaborateurs remplis par les superviseurs.	82
Tableau 5.3: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires d'évaluation du SAR remplis par les superviseurs.	82
Tableau 5.4: Corrélations des échelles incluses dans les questionnaires remplis par les collaborateurs.	84
Tableau 5.5: Corrélations des échelles d'évaluation des collaborateurs remplies par les superviseurs.....	85
Tableau 5.6: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante l'acceptation du SAR	87
Tableau 5.7: Analyse de régression du T2 ayant comme variable dépendante l'acceptation du SAR	88
Tableau 5.8: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante l'acceptation des décisions prises	89
Tableau 5.9: Analyse de régression du T2 ayant comme variable dépendante l'acceptation des décisions prises	90
Tableau 5.10 : Statistiques descriptives selon la perception de tangibilité...	92
Tableau 5.11: Variables prédictrices des échelles d'efficacité du système d'appréciation du rendement	95

Tableau 5.12: Statistiques descriptives : évaluation du SAR par le superviseur	96
Tableau 5.13: Statistiques descriptives de l'évaluation des collaborateurs par les superviseurs.....	97
Tableau 5.14: Analyses de différences de moyennes du T1 et T3 par paires	97
Tableau 5.15: Comparaison entre les dimensions d'efficacité du SAR évaluées par les collaborateurs et les superviseurs.....	98
Tableau 5.16 : Statistiques descriptives des échelles répétées dans les questionnaires des collaborateurs.....	100
Tableau 5.17: ANOVA des échelles retrouvées des T1, T2 et T3 dans les questionnaires des collaborateurs.....	101
Tableau 5.18: Différences de moyennes par paires.....	101
Tableau 5.19: Test-t entre les échelles retrouvées des T1 et T3 ainsi que dans les questionnaires des collaborateurs	102
Tableau 5.20: Corrélations de la confiance générale dans le superviseur entre les différents temps	103
Tableau 5.21: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante la confiance générale dans le superviseur du T2	104
Tableau 5.22: Analyse de régression des T2 et T1 ayant comme variable dépendante la confiance générale dans le superviseur du T2	105

Liste des figures

Figure 1.1: Modèle de l'étude proposée.....7

Remerciements

Je tiens à remercier M. Michael Strobel pour son support et ses précieux conseils tout au long de mes études et de cette recherche. C'est parce qu'il a cru en moi et en ma motivation que j'ai été capable de faire ces études de doctorat. Je dois le remercier de m'avoir permis de satisfaire ma curiosité. Son souvenir restera à jamais dans le coeur et la mémoire de ses étudiants et amis. Je dois la réussite de cette étude à la collaboration des cadres de l'hôpital et surtout à celle de Carole. Un merci spécial à mes parents, Nicole et Bertrand, qui m'ont toujours donné le support nécessaire. J'apprécie votre grande compréhension, ouverture d'esprit et générosité. Merci Nicole pour ton aide. J'ai aussi eu la précieuse collaboration de M. Robert Haccoun qui m'a permis de terminer cette thèse avec plus d'aisance. Je ne veux surtout pas oublier Francine pour son aide indispensable. Finalement, "Thank you David for your precious support and understanding".

**CHAPITRE 1:
INTRODUCTION**

Objectif de la recherche

Cette recherche étudie la relation de facteurs environnementaux (la perception de congruence de l'appréciation du rendement, de tangibilité du travail et la confiance dans le superviseur et la direction) avec l'acceptation du système d'appréciation du rendement (SAR) et des décisions prises. De plus, nous explorons les relations à long terme du SAR sur les collaborateurs. À notre connaissance, très peu d'études longitudinales ont été effectuées. Nous avons donc peu d'information sur l'efficacité des SAR. Une étude longitudinale permet de noter les changements provoqués par celui-ci.

Nous entendons parler depuis longtemps de l'appréciation du rendement (AR) en milieu de travail. L'AR gagne en popularité depuis plusieurs années. C'est un instrument de gestion du personnel que plusieurs organisations utilisent, mais dont peu sont satisfaites (Maroney et Buckely, 1992; Oberg, 1991). Durant les 50 dernières années, des milliers d'ouvrages, à la recherche de l'AR parfaite, ont été publiés (Maroney et al., 1992). Malgré toutes les recherches, l'AR révèle encore des problèmes lors de l'application. Bretz, Milkovich et Read (1992) et Tharenou (1995) mentionnent que le progrès dans la pratique de l'AR est limité puisque la majorité des recherches informe peu sur la pratique. Qu'est-ce qui fait qu'un tel instrument peut être rejeté par les collaborateurs et les superviseurs? Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité d'un système d'appréciation? Est-ce vraiment une procédure efficace? L'AR a certainement du potentiel. Il s'agit de trouver des moyens pour l'améliorer (Oberg, 1991). Laud (1982) affirme que l'AR peut être un outil de gestion des plus puissants s'il est utilisé correctement et efficacement.

L'appréciation du rendement est complexe. Cela vaut la peine de l'étudier dans son ensemble.

L'utilisation de l'AR a amené les chercheurs à étudier le sujet sous plusieurs angles. Depuis plusieurs années, ils tentent de comprendre les effets des différentes caractéristiques d'un SAR telles que la formation des évaluateurs, le type d'échelle utilisé ou le type d'entretien de l'AR sur les perceptions, les réactions, les évaluations des collaborateurs et des superviseurs. Malgré la diversité des sujets et des variables étudiées, la plupart des recherches informent peu sur la pratique (Bretz et al., 1992; Murphy et Cleveland, 1995; Tharenou, 1995). L'AR est souvent vue comme un instrument de mesure de la performance par les chercheurs. Des chercheurs tels que DeNisi (1996) se sont consacrés sur l'aspect cognitif relié à l'AR ainsi qu'à la validité des instruments et des échelles utilisés (p.ex. Lewis, 1989; Tziner et Kopelman, 1988; Tziner et Latham, 1989). Dans les années 1990, l'AR a été reconnue comme étant un instrument de communication, de motivation et de diagnostic complexe. Les études cognitives ont aidé à comprendre certains aspects de l'AR. Cependant, pour comprendre l'AR globalement, il faut prendre en considération l'environnement dans lequel elle est utilisée. Murphy et Cleveland (1995) mettent un accent important sur le contexte de l'AR afin d'en comprendre les variables. Ils affirment que les facteurs environnementaux n'ont pas suffisamment été considérés dans les études antérieures.

Certains gestionnaires doutent que l'AR soit un instrument aussi valable qu'il en a l'air. Selon eux, c'est une procédure dispendieuse qui rapporte peu. Compte tenu du temps requis par les rencontres entre le superviseur et le collaborateur ainsi que la possibilité que ce dernier ne soit pas satisfait avec son

AR (rétroaction ou évaluation), les deux parties ne consacrent pas le temps nécessaire afin que l'AR fonctionne convenablement (Henderson, 1989). De plus, le caractère d'évaluation et l'historique rendent les collaborateurs réticents face à l'AR. Les superviseurs sont souvent gênés par l'AR. Ils sont mal à l'aise dans leur position de supériorité lors de la rencontre d'AR (v.g. Beer, Ruh, 1991; Drake, 1998; Murphy et Cleveland, 1995). Il faut peut-être briser la perception négative qu'ont les personnes de l'AR et en faire un instrument de développement sans le caractère menaçant : instrument favorisant la discussion et la participation du collaborateur.

Les chercheurs et les praticiens sont en quête de méthodes pour améliorer l'AR. Les chercheurs ont étudié plusieurs facteurs pouvant influencer le fonctionnement du système d'appréciation et sa perception par les gens. Cependant, il existe une variable qui n'a pas fait l'objet d'études approfondies et ne semble pas avoir été considérée par les chercheurs. Nous parlons de la perception de congruence entre les objectifs de l'organisation, du SAR et des décisions prises à la suite de la rencontre de l'AR. À notre connaissance, Hartenian (1991) est la seule à s'être directement penchée sur la problématique de l'influence de la congruence entre les objectifs de l'organisation et de l'AR sur l'efficacité du SAR. Elle a, plus précisément, étudié la congruence entre les stratégies de gestion et les objectifs du SAR ainsi que l'effet de cette congruence sur l'atteinte des objectifs de l'AR. Elle a démontré qu'une congruence élevée menait à une atteinte des objectifs de l'AR. Toutefois, qu'arrive-t-il lorsqu'on tient compte de la perception du personnel de la congruence au lieu des faits comme l'a décrit Hartenian? Quel est l'impact de cette perception sur l'acceptation des décisions prises, du SAR et sur l'efficacité de celui-ci? Yasai-Adekani (1986)

mentionne que les personnes réagissent à l'environnement en fonction de leur perception et non de la réalité.

La confiance des collaborateurs dans la direction de l'organisation (Murphy et Cleveland, 1990) et dans le superviseur peut aussi être reliée à l'acceptation du SAR. Par exemple, un collaborateur qui n'a pas confiance dans son superviseur n'acceptera pas nécessairement le SAR même si tous les autres facteurs favorisant l'acceptation sont présents. À ce stade, nous incluons la notion de confiance envers la direction et le superviseur dans notre modèle. Nous sommes bien conscients que d'autres variables peuvent avoir une relation significative sur l'acceptation et l'efficacité du SAR. Cependant, nous désirons nous concentrer sur un nombre limité de variables afin de mieux cerner la problématique proposée. En outre, ces variables ont rarement fait l'objet d'études.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les relations entre la confiance, la perception de tangibilité du travail, la perception de congruence avec l'acceptation des décisions prises et du SAR. Nous étudierons aussi les relations de l'acceptation avec l'efficacité du SAR. L'efficacité est mesurée selon les objectifs du SAR.

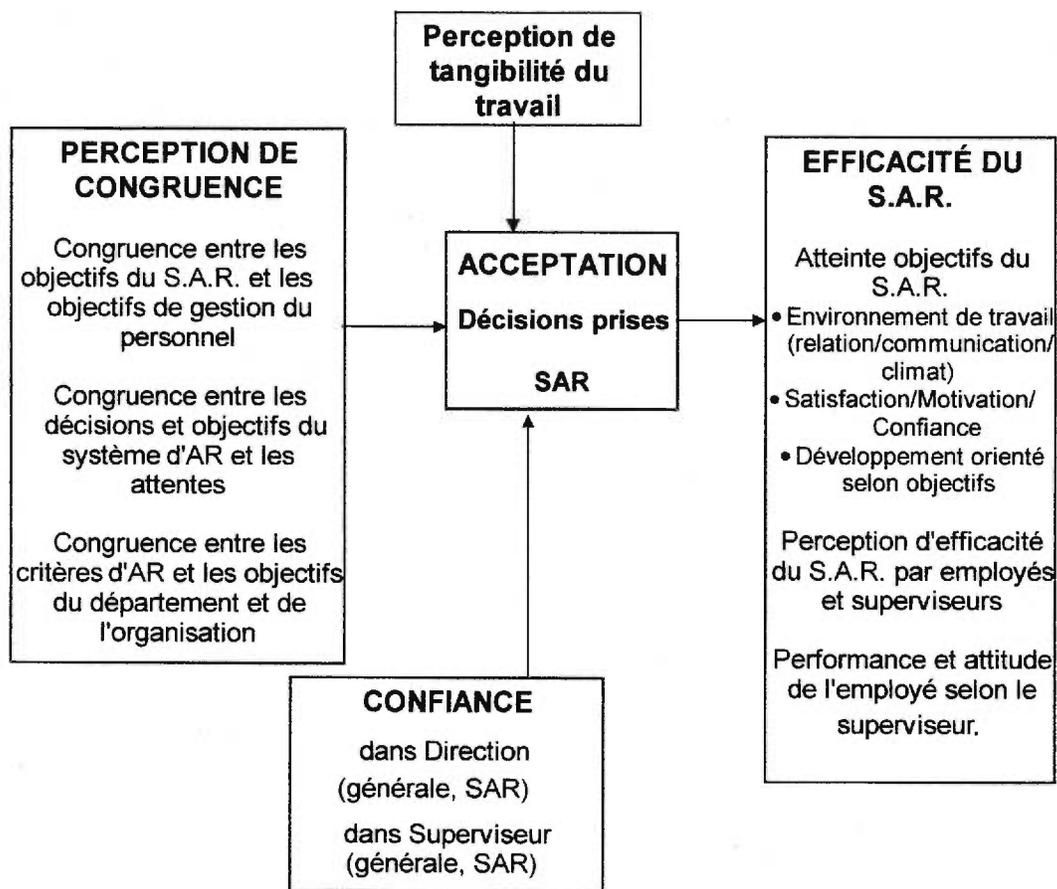
L'étude de l'efficacité du système acquiert son importance du côté pratique puisqu'il est essentiel pour tous les gestionnaires d'avoir un système qui rencontre les objectifs désirés. Halachmi (1993) mentionne que l'AR, à titre de méthode pour étudier les accomplissements d'un collaborateur ou d'une équipe, est onéreuse, a une valeur limitée et peut même devenir une méthode inadéquate dans l'amélioration des performances futures. Elle peut mener à des

résultats indésirables ou contraires à ceux escomptés. C'est ce que Austin (1996) appelle une mesure "dysfonctionnelle". Il définit la dysfonction (ou défaillance) organisationnelle étant les conséquences d'actions qui contreviennent à l'atteinte d'intentions. La critique ne laisse certainement pas indifférent. Elle démontre également l'importance d'évaluer l'efficacité du SAR afin de déterminer si l'organisation passe du temps sur quelque chose d'inutile ou même de nuisible à son fonctionnement. Si l'AR n'est pas un outil adéquat pour atteindre les objectifs désirés, il faut la modifier ou trouver un outil plus adéquat qui répondra mieux aux besoins de l'organisation.

Nous pensons que la perception de congruence est reliée à l'acceptation des décisions prises et du SAR, ce qui influence l'efficacité de ce dernier. La figure 1.1 présente le modèle proposé pour cette étude. Nous tiendrons compte de la perception des superviseurs (évaluateurs) et des collaborateurs (évalués). Finalement, l'étude proposée se veut longitudinale avec trois prises de données évaluant l'efficacité du SAR et l'évolution des variables dans le temps.

Afin de comprendre pleinement l'origine de l'AR, nous proposons, dans la section suivante, un court historique de l'évolution, des méthodes utilisées et des objectifs de l'AR ainsi que son utilisation aujourd'hui.

Figure 1.1: Modèle de l'étude proposée



Luce Poudrier, 1999

Historique

Nonobstant un intérêt grandissant pour l'appréciation du rendement (AR) depuis les 35 dernières années, la pratique d'évaluation remonte au troisième siècle (Murphy et Cleveland, 1990). Heilbroner (1953, cité dans Murphy et Cleveland, 1990) et Drake (1998) mentionnent que la première application industrielle a été effectuée par Robert Owen en Écosse dans ses moulins de coton. Toutefois, l'AR est devenu populaire dans les industries aux États-Unis seulement après la Première Guerre mondiale. Quant à l'AR des superviseurs, elle a connu un regain de popularité à la fin de la Deuxième Guerre mondiale (Murphy et Cleveland, 1990). De manière générale, l'AR est une pratique acceptée par les organisations depuis le début des années 1950. Plus tard, dans les années 1960 et 1970, certaines considérations légales, telles que les droits de la personne et l'égalité à l'embauche aux États-Unis, ont forcé les organisations à formaliser leur appréciation.

Objectifs d'appréciation

Les premières appréciations du rendement servaient principalement aux décisions administratives telles les promotions et les augmentations de salaire. Dans les années 1960 et 1970, on les utilisait à des fins de développement pour les collaborateurs, de rétroaction, de planification, de documentation légale (DeVrie, Morrison, Shullman et Gerlach, 1986 dans Murphy et Cleveland, 1995) et de système de maintenance de la performance et de recherche (Cleveland, Murphy et Williams., 1989). En fait, que ce soit pour évaluer les réalisations d'un collaborateur ou d'un groupe, pour formuler ses attentes à un collaborateur, pour identifier les besoins de formation ou pour prendre des décisions concernant le personnel, l'AR a démontré qu'elle pouvait fournir des informations valides

(Robinson, Fink, et Allen, 1996). La tendance actuelle de l'utilisation de l'AR s'oriente vers le développement des collaborateurs et la rétroaction (DeVrie et al., 1986).

Cette tendance est tout à fait en accord avec la gestion de type qualité totale. De plus, la nouvelle loi 90 au Québec, favorisant le développement et la formation de la main-d'œuvre, amène les organisations à faire des appréciations, formelles ou informelles, afin de déterminer les besoins de formation. L'évaluation des besoins est essentielle si le superviseur veut développer un plan de formation basé sur des besoins réels et sans dépenses inutiles. De plus, la norme ISO 9000 ou toute autre politique de qualité sont des incitateurs à la pratique de l'AR de développement. Par exemple, la norme ISO 9000 contient un article sur la formation des collaborateurs afin qu'ils aient constamment toutes les connaissances nécessaires pour effectuer leur travail. En outre, les marchés de plus en plus compétitifs et exigeants forcent les organisations à fournir un produit de qualité à bas prix. Il faut donc que les collaborateurs soient à l'affût des nouvelles technologies et des connaissances afin de demeurer compétents et efficaces dans leur travail. Nous estimons donc que l'AR, visant le développement des collaborateurs, prendra de plus en plus d'ampleur au Québec comme ailleurs.

Méthodes d'appréciation

Les méthodes d'appréciation du rendement ont également évolué. DeVrie et ses collègues (1986) mentionnent que les AR sont passées de l'approche des caractéristiques et de rédaction à des méthodes comportementales et orientées sur les résultats tels le BARS ("Behaviorally Anchored Rating Scales") et la gestion par objectif. Ces deux dernières méthodes ont fait leur apparition dans

les années 1970. Toutefois, peu importe la méthode d'appréciation, les organisations d'aujourd'hui semblent rechercher une approche qui favorise la communication entre le collaborateur et son superviseur, la participation du collaborateur dans son appréciation et la responsabilisation de ce dernier. L'intégration du système d'appréciation du rendement combinée aux politiques de gestion des ressources humaines devient un élément important de l'organisation (Fletcher, 1995). Dans beaucoup d'entreprises, cette notion est absente de la pratique d'appréciation du rendement. Fletcher suggère donc aux organisations d'adopter une méthode et des procédures qui s'intègrent dans les pratiques actuelles de l'organisation.

Dans cette perspective, l'AR occupe une place de plus en plus grande dans la gestion du personnel. Avec une bonne gestion du personnel, on stimule les politiques de l'organisation qui, à leur tour, augmentent la contribution du collaborateur dans l'efficacité et la réussite de l'organisation (Scarpello et Ledbinka 1988; cité dans Hartenian, 1991). Somme toute, ce but est atteint à l'aide des différentes procédures et méthodes de gestion du personnel. L'AR est l'une de ces méthodes. Que l'AR soit liée à la rémunération ou au développement, le concept qui la guide est la motivation du personnel et l'amélioration de la performance. L'entretien de l'AR doit encourager et guider le collaborateur dans son cheminement (Fletcher, 1995).

**CHAPITRE 2:
CONTEXTE THÉORIQUE**

Efficacité des systèmes d'appréciation du rendement

L'appréciation du rendement (AR) n'a pas toujours démontré des effets bénéfiques sur les comportements et les attitudes des collaborateurs. Le rôle de l'AR, comme outil de gestion de développement stratégique pour améliorer la performance de l'individu et de l'organisation, est souvent peu apprécié (Laud, 1986). Longenecker, Liverpool et Wilson (1988) ont indiqué, à l'aide d'un sondage, que les superviseurs et les collaborateurs considèrent l'AR comme une procédure organisationnelle valable. Ils croient que l'AR permet 1) au collaborateur de savoir où il en est dans son travail; 2) de documenter et de reconnaître la performance du collaborateur; 3) de discuter du développement du collaborateur; 4) au collaborateur de s'exprimer à propos de son travail; et 5) d'établir et de clarifier des objectifs de travail. Nous devons ajouter que ces résultats ne se retrouvent pas dans toutes les procédures d'AR. Nous croyons qu'ils se retrouvent plus fréquemment dans les AR de développement. Ce type d'AR a des propriétés de motivation (Fletcher, 1995). Les objectifs de l'appréciation du rendement et le contexte dans lequel elle se déroule influent sur les résultats.

Le système d'appréciation du rendement (SAR) peut avoir différents objectifs qui mèneront à des résultats différents. Le but principal des SAR est de modifier certains comportements au travail (Fletcher, 1995; Murphy et Cleveland, 1990, 1995). L'AR visant le développement semble la plus appropriée à la modification des comportements. Selon Tharenou (1995), ce type d'AR est plus positif aux yeux des collaborateurs. Il semble moins menaçant pour ces derniers. Cependant, Hartenian (1991) suggère que, peu importe les objectifs du SAR, l'efficacité organisationnelle sera améliorée si

le système est efficace. Toutes les organisations qui implantent un SAR désirent qu'il soit efficace. La prochaine section traite des facteurs (principalement environnementaux) qui contribuent à l'efficacité du SAR.

Facteurs contribuant à l'efficacité de l'appréciation du rendement

La documentation propose des méthodes pour augmenter l'efficacité des SAR. Longenecker et Nykodym (1996) suggèrent plusieurs façons de maximiser la réussite du SAR. Parmi celles-ci, signalons l'assurance que les superviseurs et les collaborateurs comprennent le SAR, la formation des superviseurs, l'augmentation de la motivation des superviseurs à appliquer l'AR, la planification efficace de la performance et la pratique informelle de l'AR pour qu'elle devienne une activité courante. Drake (1996) affirme que les SAR sont souvent inefficaces parce qu'ils sont trop bureaucratiques, que le personnel est mal formé, que l'AR poursuit des objectifs incompatibles (ex: de développement et salarial) et enfin que le SAR ne fait pas partie des autres systèmes et procédures de l'organisation. Un grand nombre d'études sur l'AR ont exploré plusieurs avenues afin de trouver des méthodes pour améliorer l'efficacité des SAR sans, toutefois, fournir des réponses à tous les problèmes.

Certains des moyens suggérés pour améliorer l'AR touchent l'attitude et les actions des superviseurs. Dans un premier temps, le superviseur doit être déterminé à appliquer les AR. Une majorité des superviseurs ont de lourdes responsabilités. L'AR peut être vue comme une activité peu importante qui exige beaucoup de temps (Harris, 1994). Il n'y a pas seulement le temps requis pour faire l'AR qui nuit à la motivation des superviseurs. Ceux-ci veulent éviter les conséquences négatives associées

à l'AR. Ils n'aiment pas être en position de critiquer leurs collaborateurs, n'ont pas les habilités requises pour faire l'entretien de l'AR ou n'ont pas confiance dans le SAR (McGregor, 1991). Fried, Tiegs et Bellamy (1992) ont démontré que les superviseurs évitent de faire des AR formelles lorsque des collaborateurs sont sous leur supervision depuis une courte période de temps, ont peu d'expérience dans le poste ou ont peu confiance dans ce collaborateur. Il est bien certain que la position de supériorité du superviseur lors de l'entretien de l'AR peut devenir plus inconfortable dans les situations mentionnées ci-dessus car elles peuvent mener à un conflit entre le superviseur et le collaborateur. Et ce, surtout si le superviseur a peu d'expérience ou manque de confiance en lui.

La formation peut motiver le superviseur à faire des AR en lui donnant confiance en lui-même (Harris, 1994). Une bonne formation est importante pour que le superviseur soit en mesure de bien communiquer et d'appuyer ses collaborateurs (McDowell, 1995). Les personnes appelées à faire des appréciations du rendement devraient recevoir une formation appropriée afin de les outiller à rencontrer les objectifs voulus. De plus, la formation permet aux superviseurs d'avoir l'information nécessaire pour faire l'AR, de bien la comprendre et d'être en mesure de la transmettre à leurs collaborateurs.

Une autre manière d'augmenter la motivation et l'implication des superviseurs dans l'AR est de les faire participer dans la démarche de développement du SAR. La participation au développement facilite l'engagement vis-à-vis le SAR, l'acceptation de celui-ci (Roberts, 1995), la motivation, la satisfaction et la productivité (Steel, 1985). Les personnes qui participent au développement du SAR développent un sentiment

d'appartenance au système puisqu'elles ont la possibilité de donner leurs opinions. En outre, il est adapté à leurs besoins. Ceci est aussi valable pour les collaborateurs. Les organisations qui font participer les collaborateurs dans le développement du SAR sont plus rares (Roberts, 1995). Toutefois, l'idéal est de les faire participer dès le début du processus. L'implication des collaborateurs dans le développement du SAR n'est pas une pratique courante à cause de l'augmentation des coûts de développement, de l'impossibilité de les libérer sans répercussion sur l'équipe de travail et de la réticence de ceux-ci à participer à ce genre d'activité et à exprimer leurs opinions devant des supérieurs. Cependant, la participation des collaborateurs dans le développement du SAR donne lieu à des perceptions positives et favorise sa réussite (Eberhardt et Pooyan, 1988; Silverman et Wexley, 1984).

Sans aucun doute, la motivation du superviseur influe sur la réussite de la rencontre de l'AR. Dorfman, Stephan et Loveland (1986) montrent que les comportements du superviseur influencent l'efficacité du SAR. Outre la manière dont le superviseur accueille son collaborateur (Tharenou, 1995), il a la responsabilité, entre autres, de l'intégrer dans les discussions et dans le processus de décisions, de lui donner une rétroaction constructive et de fixer des objectifs avec sa collaboration. Ce n'est pas une tâche simple mais une formation adéquate et une bonne motivation peuvent l'aider à le réaliser.

Plusieurs auteurs (v.g. Dypboye, 1985; Nathan, Mohrman et Milliman, 1991; Roberts, 1995; Steel, 1995; Theranou, 1995) proposent de faire participer les collaborateurs à la rencontre de l'AR. La participation du collaborateur a un effet important sur le degré de satisfaction de ce dernier

dans l'AR (Dipboye et dePontbriand, 1981; Nathan et al., 1991; Roberts, 1995; Steel, 1985; Theranou, 1995). Steel (1985) a démontré qu'un SAR favorisant la participation était perçu comme étant plus équitable et plus utile qu'un système non basé sur la participation. Nathan et ses collègues (1991) ont aussi indiqué cette même perception d'utilité du SAR lorsque les collaborateurs participent à l'entretien de l'AR. Les bénéfices de cette participation ne sont pas à négliger. Cependant, Steel (1985) suggère que la perception que le collaborateur a de l'invitation à participer du superviseur est influencée par la perception du collaborateur de celui-ci. Finalement, Steel ajoute que les procédures de gestion participative sont efficaces en autant que les collaborateurs et les superviseurs le veulent bien. La confiance qu'un collaborateur accorde à son superviseur devient un élément influençant sa participation à l'AR. Nous abordons dans une autre section l'importance de la confiance entre le collaborateur, le superviseur et la direction.

Tharenou (1995) affirme que la manière dont la rétroaction est fournie lors de l'entretien de l'AR influence la perception que le collaborateur a du SAR. Il a démontré que la rétroaction, associée au support du superviseur, augmente la satisfaction, la performance et l'efficacité du perfectionnement. De plus, la rétroaction diminue l'ambiguïté au travail (Roberts, 1995; Taylor, Fisher et Ilgen, 1984). Cependant, une évaluation négative de la rétroaction a des impacts importants sur l'acceptation du SAR (Pearce et Porter, 1986). Personne n'aime recevoir des critiques négatives même si elles sont véridiques. Stoffey et Reilly (1997) ont indiqué que les collaborateurs, qui reçoivent une évaluation élevée, perçoivent l'AR comme étant plus exacte et équitable que ceux qui ont une évaluation faible. On peut croire que la

confiance dans le superviseur et la manière dont la rétroaction est donnée, ainsi que ses conséquences, peuvent avoir des répercussions négatives sur l'efficacité du SAR.

La rétroaction n'est pas uniquement appropriée lors de la rencontre de l'AR. Les résultats obtenus par Inderrieden, Keaveny et Allen (1988) suggèrent qu'une rétroaction régulière tout au long de l'année, avant et après l'entretien de l'AR, est le meilleur élément de prédiction de la satisfaction du SAR, de la perception d'équité et de la motivation. Cette étude encourage les superviseurs à donner de la rétroaction régulièrement. Il a aussi été établi que la rétroaction accompagnée d'objectifs à atteindre, a plus d'impact que si elle est fournie seule (Tziner et Latham, 1989). Des objectifs mesurables fixés avec le collaborateur peuvent contribuer à l'amélioration de la performance (Cederblom, 1982; Dipboye et dePontbriand, 1981; Dobbins, Cardy et Platz-Vieno, 1990; Eden, 1988). Cederblom (1982) met l'accent sur l'importance des objectifs dans l'AR afin d'augmenter la satisfaction, l'équité, la compréhension mutuelle et le désir de s'améliorer. Zemke (1991) mentionne que Latham et Locke ont montré que les collaborateurs, ayant des objectifs à atteindre, obtiennent une plus grande amélioration de leur performance s'ils ont du support de leur superviseur. Cet appui est un élément important durant et après l'entretien de l'AR. Dorfman et ses collègues (1986) ont confirmé que le support du superviseur, lors de l'entretien de l'AR, est associé à un plus haut niveau de motivation chez le collaborateur. Certaines modifications de comportements exigent du temps et du soutien de la part du superviseur. Le collaborateur a besoin de se sentir appuyé par son superviseur dans certaines situations. Encore une fois, on peut prétendre que la confiance du collaborateur envers le

superviseur est un préalable à l'acceptation du support et à l'amélioration des comportements.

Puisque le collaborateur est en contact direct avec son superviseur lors de la rencontre de l'AR, la relation superviseur-collaborateur devient donc un facteur contribuant à la réussite de cette rencontre (Drake, 1998; Murphy et Cleveland, 1990, 1995, Nathan et al. 1991). L'étude de Pooyan et Eberhardt (1989) indique que la relation superviseur-collaborateur est associée à la satisfaction de ce dernier quant à l'appréciation du rendement. Beer (1981) affirme que, sans une bonne relation superviseur-collaborateur, aucun SAR ne peut être efficace. Inderrieden et ses collègues (1988) vont plus loin en indiquant que les relations entre le superviseur et le collaborateur, avant l'entretien de l'AR, ont un impact important sur la satisfaction du processus de l'AR, sur la perception d'équité de l'évaluation et sur la motivation du collaborateur à améliorer sa performance. De plus, le désir du collaborateur de participer à l'AR peut être influencé par sa perception du superviseur. Nous croyons que la relation interpersonnelle peut être associée à la confiance. Le degré de confiance et la perception de loyauté entre le superviseur et le collaborateur ont des chances d'influencer le niveau de discussion des sujets importants tels que les récompenses et les possibilités de promotion.

Drake (1998) mentionne qu'une bonne communication, entre le superviseur et le collaborateur, favorise la réussite de l'entretien de l'AR. Afin de favoriser l'ouverture des discussions, la motivation et l'acceptation du SAR, Tjosvold et Halco (1992) ont établi qu'il était important d'avoir des objectifs communs. Le superviseur et le collaborateur doivent poursuivre les

mêmes objectifs d'appréciation du rendement lorsqu'ils abordent les mêmes sujets. Sur ce, Longenecker et Nykodym (1996) suggèrent de s'assurer que les collaborateurs et les superviseurs comprennent bien le SAR de l'organisation. L'AR est efficace dans la mesure où le superviseur et le collaborateur ont la même perception de sa raison d'être et de ses objectifs et si elle rencontre les besoins des deux parties. On parle ici de congruence de la perception des objectifs entre le superviseur et le collaborateur.

La congruence entre les valeurs et les objectifs de l'organisation et du SAR utilisé est aussi importante à la réussite de celui-ci. Castonguay (1985) suggère de faire correspondre le SAR aux valeurs de la direction, aux besoins des collaborateurs et de la direction en terme d'objectifs à atteindre réalistes. De plus, le SAR doit être intégré aux politiques des ressources humaines (Fletcher, 1995) et doit appuyer les objectifs de l'organisation (Greenberg, 1986). Banner et Graber (1985) ajoutent que le SAR doit être compatible avec la culture ou avec l'environnement de l'organisation. La congruence est nécessaire à l'atteinte des objectifs du SAR (Hartenian, 1991). Stewart et Stewart (1977) ont remarqué que plusieurs personnes appréhendent le SAR parce qu'ils ont eu une mauvaise expérience avec un système mal adapté à l'organisation. On peut dès lors suggérer que la perception de congruence entre les valeurs, les procédures et les objectifs de l'organisation influe sur l'acceptation du SAR. Nous verrons en détail l'implication de la perception de congruence de l'AR ultérieurement dans ce document.

Il est possible de croire que la plupart des facteurs mentionnés peuvent influencer sur l'acceptation du SAR par le collaborateur ou le superviseur.

Roberts (1992, 1994, 1995) mentionne que l'acceptation du SAR contribue à l'augmentation de la motivation, de la productivité et aide à recueillir de l'information menant à la prise de décisions reliées au personnel. L'acceptation est aussi reliée à la satisfaction de l'AR (Roberts et Reed, 1996). Les études parlent souvent d'attitudes ou de réactions du collaborateur. Nathan et ses collègues (1991), par exemple, mesurent les réactions des collaborateurs à l'aide de la perception de la qualité, de la satisfaction et de l'utilité du SAR. Nous croyons que l'acceptation englobe la satisfaction et l'utilité du SAR. L'acceptation du SAR et des décisions prises est abordée plus loin dans ce chapitre.

L'influence de l'appréciation du rendement

Nous avons vu dans la section précédente quelques facteurs qui influent sur la réussite d'un SAR. On peut donc se demander quels en sont les effets. La documentation sur l'AR indique généralement que le processus d'AR : 1) est un outil de communication pour le superviseur afin d'établir des objectifs ou de planifier la performance du collaborateur; 2) augmente la motivation et la performance; 3) facilite la discussion concernant le développement; 4) fournit une base solide pour l'administration des salaires; et 5) donne l'information nécessaire à la prise de décisions concernant le personnel (Longenecker et Nykodym, 1996). L'AR permet aussi une compréhension mutuelle de l'efficacité de la performance et une clarification des mésententes dans les attentes de performance (Tharenou, 1995). Selon les objectifs de l'AR, les effets seront différents.

Un sondage effectué par Roberts (1995) démontre que la majorité des SAR est perçue comme ayant des répercussions positives sur la productivité

et la motivation. Cependant, les études ne sont pas claires à ce sujet. Nathan et Wexlex (1991) ont observé que l'AR n'a pas toujours de résultats sur la performance des collaborateurs. Certaines études (v.g. Nathan et al. 1991; Tharenou, 1995) ont révélé que l'AR augmente la performance des collaborateurs tandis que d'autres études (v.g. Dorfman et al. 1986) n'ont pas noté de changement dans la performance des collaborateurs. Ces résultats peuvent être expliqués par Tharenou (1995). Il affirme que l'AR augmente les caractéristiques du collaborateur faible avant l'AR. Il ajoute également que l'AR peut avoir des effets sur des attitudes à court terme, mais qu'elle a peu d'influence sur les comportements qui sont plus longs à modifier. En outre, si le superviseur ne donne pas le soutien nécessaire à la modification des comportements, il devient alors peu probable que la performance change (Cadwell, 1995; Drake, 1998). Sur ce, Lee, Bobko, Early et Locke (1991) mentionnent que la direction (le superviseur) doit fournir un soutien et des ressources suffisantes (ajout d'équipement, de personnel et d'argent) afin que le travail soit accompli selon les objectifs établis.

Longenecker et Nykodym (1996) mentionnent que l'AR dans le secteur public est utile afin d'améliorer la communication et les aspects qui y sont associés. Sur ce, Tharenou (1995) dit que l'AR permet de donner de la rétroaction et de favoriser une bonne planification. De tels processus aident le superviseur à faire une meilleure gestion du personnel. En fait, les superviseurs veulent un SAR qui les amène à effectuer une gestion efficace de leur personnel (Bretz et al. 1992). Un aspect important de cette gestion est le développement des collaborateurs. L'AR permet d'identifier les forces et les objectifs d'amélioration des collaborateurs afin de pouvoir orienter leur développement (Huber, 1983). Le superviseur doit soutenir le collaborateur

et lui donner les outils nécessaires pour que celui-ci soit en mesure d'accroître son rendement. De plus, si le collaborateur a déjà un bon rendement au travail, l'AR peut être utilisé comme plan d'action afin de maintenir ou de préparer le collaborateur à accepter davantage de responsabilités (Huber, 1983).

En retour, le fait de pouvoir discuter du travail avec le superviseur a des effets sur les attitudes, plus précisément sur la satisfaction et sur la motivation du collaborateur. La plupart des gens aiment recevoir de la rétroaction et discuter de leur plan de carrière (Nathan et al. 1991). La satisfaction obtenue de l'AR est basée principalement sur le soutien du superviseur (Jordan, 1990b), sur la participation (Dipboye et dePontbriand, 1981; Greller, 1975; Keaveny, Inderrieden et Allen, 1997; Nathan et al., 1991; Roberts, 1995), sur la relation superviseur-collaborateur (Pooyan et Eberhardt, 1989), sur la fixation des objectifs (Ceberblom, 1982; Ilgen, Fisher et Taylor, 1979), sur le suivi des objectifs préalablement établis (Keaveny et al., 1997; Inderrieden et al. 1988), sur la perception d'utilité du formulaire (Mount, 1983) et sur la clarté de la rétroaction (Keaveny et al., 1997). Cet état de bien-être influe directement sur la qualité intrinsèque du travail du collaborateur (Lawler, 1994). En fait, Nathan et ses collègues (1991) ont démontré que l'AR augmente la satisfaction au travail. Dans la documentation, on indique que la motivation s'accroît par des objectifs communs (Tjosvold et Halco, 1992), par la participation du collaborateur (Roberts et Reed, 1996; Steel, 1985), par l'acceptation du SAR (Roberts, 1992, 1995; Roberts et Reed, 1996) et par le soutien du superviseur (Dorfman et al. 1986). La satisfaction et la motivation du collaborateur sont fréquemment utilisées comme mesure d'efficacité du SAR.

Critères d'efficacité du système d'appréciation du rendement

L'efficacité associée à l'utilité du SAR prend plusieurs formes dans la documentation. Selon Hartenian, la satisfaction, la perception d'équité, l'exactitude et l'amélioration de la performance sont les mesures les plus fréquemment utilisées pour évaluer l'efficacité. Elle ajoute qu'en général, si les collaborateurs sont plus satisfaits, plus motivés ou présentent un meilleur rendement après l'AR, le système d'appréciation est efficace. De son côté, Huber (1983) suggère qu'un système d'appréciation est efficace s'il discrimine les collaborateurs performants des moins performants en fonction des dimensions critiques nécessaires à l'efficacité du travail. Cette notion est surtout appropriée pour les SAR qui ont des objectifs de récompense salariale ou autres, là où une discrimination devient nécessaire.

Lorsque l'objectif visé est le développement, on utilise des échelles qui ont pour but premier l'identification des forces et des faiblesses, et ce, afin d'en orienter l'évolution. Dans ce cas, la discrimination se fait entre les forces et les faiblesses de la personne au lieu du rendement des collaborateurs. Murphy et Cleveland (1990) ajoutent que l'aspect pratique et la contribution au processus de prises de décisions de l'appréciation sont rarement considérés dans l'évaluation de l'efficacité, mais demeurent tout de même des critères importants.

Chaque organisation a ses raisons particulières pour effectuer des AR. La mesure d'efficacité d'un SAR dépend donc des objectifs de celui-ci. De plus, les évaluations sont habituellement définies en fonction de plusieurs objectifs. Ces objectifs, visant le développement du personnel, incluent l'amélioration du rendement, la satisfaction des collaborateurs dans les décisions prises et la motivation de ces derniers. Ce type d'appréciation du rendement aide aussi à

prendre des décisions concernant le développement du collaborateur. Il y a plusieurs critères pour évaluer l'efficacité d'un système (Murphy et Cleveland, 1990). Donc, avant d'établir les critères d'efficacité de l'appréciation du rendement, il faut déterminer les objectifs précis du SAR de l'organisation.

L'organisation s'attend à des résultats plus ou moins précis selon les objectifs fixés pour le SAR. L'efficacité du système d'appréciation doit principalement souligner les objectifs poursuivis par son utilisation (Cardy, Dobbins et Carson, 1995; Murphy et Cleveland, 1995). Dans plusieurs études, l'efficacité a été établie selon des critères qui ne tiennent pas compte du contexte tel que les biais dans l'évaluation et la validité de l'instrument (Murphy et Cleveland, 1995). À la lumière des différents textes, nous considérons, dans cette étude, l'efficacité de l'appréciation en termes d'atteinte des objectifs, de la satisfaction des collaborateurs et des superviseurs, de l'aspect pratique de l'instrument, de sa contribution au processus de prises de décisions et de gestion du personnel.

Perception de congruence

La perception de congruence des collaborateurs peut avoir un effet notable sur l'acceptation du système d'appréciation du rendement. Maroney et Buckely (1992) mentionnent que les perceptions des collaborateurs sont activées par la structure et les processus de l'organisation. Le SAR doit être en congruence avec le style de l'organisation afin d'en favoriser l'acceptation. Gibb (1985) affirme que le processus d'AR gagne à être compatible avec les pratiques, les politiques et les procédures existantes

dans l'organisation. De plus, Schweiger, Gosselin et Lambertucci (1995) mentionnent qu'il est préférable que l'AR concorde avec les valeurs de l'organisation ou avec celles qu'elle désire implanter afin de les promouvoir et de faciliter leur implantation et leur pratique. La perception de congruence varie d'un collaborateur à l'autre selon sa connaissance des valeurs et des procédures de l'organisation, du département ainsi que des objectifs et des procédures de l'AR. Un SAR peut être congruent avec les valeurs, les procédures et les objectifs de l'organisation ainsi que ceux du département. Cependant, si les collaborateurs ne perçoivent pas cette même congruence à cause de leur manque d'information, de connaissance ou d'une procédure inopportune, par exemple, ils risquent de ne pas accepter le SAR.

Certains auteurs, tels que Longenecker et Nykodym (1996), recommandent de bien communiquer les objectifs du système d'appréciation aux superviseurs comme aux collaborateurs et de s'assurer qu'ils les comprennent bien. Ils affirment qu'une bonne compréhension des objectifs de l'AR réduit l'ambiguïté autour du processus d'appréciation. De plus, une même conception des objectifs par le collaborateur et le superviseur favorise les discussions ouvertes et efficaces des problèmes lors de l'entretien de l'AR (Tjosvold et Halco, 1992). Tjosvold et Halco proposent la théorie de l'interdépendance des objectifs pour expliquer l'interaction qui se produit lors de l'AR lorsque les deux parties tendent vers les mêmes objectifs. Il est certain que ces objectifs doivent être clairement définis et compris de tous. Il demeure toutefois essentiel qu'ils soient congrus avec ceux de l'organisation et de la gestion du personnel. En outre, le collaborateur se crée des attentes basées sur les informations qu'il reçoit de part et d'autre avant l'AR. Ces attentes doivent aussi être en congruence avec les décisions prises lors de la rencontre d'AR.

Mais qu'est-ce que la perception de congruence? La perception de congruence est le degré de correspondance qu'un collaborateur perçoit entre deux éléments. Cette recherche étudie la perception de congruence entre : 1) les décisions prises lors de l'AR et les objectifs du département, de l'organisation et des attentes du collaborateur 2) les critères inclus dans l'AR et les objectifs du département ainsi que ceux de l'organisation et 3) les objectifs de l'AR et les objectifs de gestion du personnel de l'organisation. Voyons maintenant en détail chacune des composantes de la perception de congruence de cette étude.

Objectifs de l'organisation et du département

Toutes les organisations et les départements ont des objectifs qui régissent les champs d'activités, les décisions prises, les politiques internes et les stratégies de gestion. Ces objectifs forment la mission de l'organisation. Idéalement, ces objectifs sont clairement définis et communiqués. Cependant, nous savons que, dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. Pour cette raison, nous tenons compte de la perception que les collaborateurs ont des objectifs de l'organisation et du département au lieu des objectifs rapportés par l'organisation. Afin d'obtenir un SAR efficace, Greenberg (1986) suggère de développer un instrument de l'AR qui soutienne les objectifs de l'organisation. On peut en déduire que le SAR doit, par conséquent, appuyer les objectifs du département, le tout en congruence avec les objectifs de l'ensemble de l'organisation.

Objectifs de gestion

Dans cette étude, nous examinons la perception des objectifs de gestion du personnel et de l'organisation. Les objectifs de gestion du personnel sont

basés sur les valeurs et les politiques qui régissent ce département. Ces objectifs peuvent viser, entre autres, le développement du personnel, la responsabilisation des collaborateurs, la confiance mutuelle ou le travail d'équipe. Par contre, les objectifs de l'organisation sont plus généraux. Par exemple, une organisation peut avoir comme objectif la gestion de la qualité totale de ses produits. Cette organisation vendra cette qualité à ses clients. Cela fera partie de sa philosophie de gestion. On peut s'attendre à ce que cette organisation s'assure de la capacité de ses collaborateurs à fournir ou à fabriquer un produit de qualité. Dans ce cas, l'AR pourrait avoir comme but le développement afin de déterminer les besoins en formation ou en ressources requises pour atteindre l'objectif de qualité recherché.

Attentes

Les attentes des collaborateurs sont créées sur la base d'information reçue. Certaines sources d'information sont fiables tandis que d'autres le sont moins. Moroney et Buckely (1992) mentionnent que le superviseur et le collaborateur doivent avoir la même perception des buts et des fonctions du processus de l'AR. Cependant, afin que les deux parties aient la même perception, il est important qu'ils reçoivent les mêmes informations de sources fiables; le superviseur doit aussi respecter les objectifs de l'AR puisqu'il est le principal responsable du déroulement de l'AR. Préféablement, les collaborateurs doivent être informés par le superviseur ou un représentant de la direction. Le processus et les objectifs d'appréciation doivent également être bien compris de tous. On peut s'attendre à ce que l'information formelle aide à supprimer les rumeurs concernant l'AR et permette aux collaborateurs de se créer des attentes légitimes.

Objectif d'appréciation

De manière générale, les chercheurs s'entendent pour dire qu'il y a trois raisons majeures pour effectuer des appréciations du rendement. Par exemple, Cascio (1987) les définit comme étant l'évaluation, le développement et la recherche. Pour Maier (1966, cité dans McDowell 1995), les trois fonctions principales de l'AR comportent le développement. Ces fonctions visent à fournir de la rétroaction au collaborateur sur sa performance, à modifier les comportements de celui-ci pour le rendre efficient et à fournir des informations au superviseur afin qu'il puisse prendre des décisions sur l'organisation future du travail et du département. Hartenian (1991) ajoute, quant à elle, les décisions salariales, les promotions et les mises à pied dans la catégorie de l'évaluation. Elle intègre les objectifs de communication entre le collaborateur et le superviseur ainsi que la planification des ressources humaines dans la catégorie du développement.

Afin de rendre un SAR efficace, il ne s'agit pas uniquement de choisir un objectif d'évaluation ou de développement (Hartenian, 1991). L'efficacité d'un SAR, comme nous le verrons plus loin, repose sur plusieurs critères tels que la validité, la fiabilité, la discrimination et la pertinence. La pertinence signifie la congruence entre les objectifs de l'AR et les pratiques de gestion. Cette congruence joue un rôle important dans l'acceptation des objectifs de l'AR par les collaborateurs (Hartenian, 1991). Hartenian indique de surcroît que la congruence entre la stratégie administrative et les objectifs de l'AR est nécessaire pour que les objectifs soient atteints. De plus, elle montre que la congruence augmente l'acceptation du système; de plus, si l'acceptation des collaborateurs est élevée, les objectifs d'appréciation ont plus de chance d'être atteints.

Décisions prises

Les décisions prises font référence aux choix ou aux actions résultant de l'AR. Selon le cas, les décisions prises seront différentes. Il peut s'agir, par exemple, d'objectifs donnés au collaborateur, de formation, d'ajustement de méthode de travail, d'augmentation salariale, de récompenses ou de mise à pied. Néanmoins, peu importe les décisions prises, elles doivent s'harmoniser avec les objectifs du SAR et du département ainsi qu'avec les attentes. Par exemple, un SAR, qui a pour objectif le développement des collaborateurs, n'aide pas à prendre des décisions d'ordre salarial. Les collaborateurs s'attendent à un certain type de décision résultant de l'AR selon les objectifs de cette dernière et les informations reçues.

Afin d'éviter la confusion, Lyons et Callahan (1996) mentionnent que si deux objectifs de l'AR sont incompatibles (v.g. développement et évaluation), ils doivent faire l'objet de deux appréciations séparées dans le temps. Cela signifie que, si un gestionnaire désire faire une appréciation à des fins d'évaluation salariale ainsi qu'à des fins de développement du personnel, celui-ci devra faire deux appréciations séparées dans le temps et bien distinctes. De cette manière, les collaborateurs et les superviseurs connaissent les objectifs d'appréciation et savent à quel type de décision s'attendre.

Enfin, Herbert (1996) affirme que les objectifs simultanés de développement et d'évaluation sont rarement compatibles compte tenu des buts différents poursuivis par ceux-ci. L'AR, de type évaluation, porte sur la performance passée et une échelle notée sert de base de comparaison. L'AR de développement demande au collaborateur de s'observer honnêtement et d'admettre ses forces et ses faiblesses. Le collaborateur accepte avec réticence

de discuter ouvertement de ses faiblesses lorsque le résultat peut compromettre des décisions administratives incluant un salaire, des récompenses ou une promotion.

Critères d'appréciation du rendement

L'élément le plus tangible de l'AR est probablement le formulaire utilisé. Ce formulaire contient généralement tous les critères d'appréciation du rendement qui doivent être discutés. Les critères doivent avoir été développés selon les objectifs du département et de l'organisation et être reliés à la tâche. L'étude de Greenberg (1996) démontre que les collaborateurs réagissent plus favorablement à l'AR lorsque les critères sont directement reliés à la tâche. C'est pourquoi certains types d'instruments donnent de meilleurs résultats que d'autres. Par exemple, Tziner et Kopelman (1988) mentionnent que le BOS (Behavioral Observation Scale) facilite la rétroaction et l'acceptation parce qu'il est directement relié à la tâche des collaborateurs.

S'il est essentiel que les critères de l'AR soient reliés à la tâche, on peut affirmer qu'il est aussi important qu'ils soient liés aux objectifs du département et de l'organisation. En principe, il ne devrait pas avoir d'écart entre les activités effectuées par le collaborateur dans son travail et les objectifs du département et de l'organisation. Cependant, nous ne pouvons en être absolument certains. Dans cette étude, nous analysons la perception de congruence entre les critères de l'AR et les objectifs du département et de l'organisation ainsi que les attentes. Des résultats semblables à ceux obtenus avec la congruence des critères et de la tâche sont attendus. Nous posons donc les hypothèses suivantes:

H₁: La perception de congruence est reliée à l'acceptation du SAR.

H₂: La perception de congruence est reliée à l'acceptation des décisions.

Confiance

La documentation sur la confiance nous provient de différentes disciplines telles que la psychologie, la sociologie et l'administration. On y retrouve plusieurs définitions de la confiance. Les chercheurs ont exploré plus d'une voie afin d'en arriver à une définition du mot confiance (LaRue, 1995). Cependant, ce qui nous intéresse ici, c'est la confiance organisationnelle. La plupart des études sur la confiance organisationnelle sont reliées à différentes activités qui comportent la collaboration et la participation dans l'entreprise. L'importance de la confiance dans les organisations est de plus en plus reconnue. Un mauvais climat de confiance peut être dévastateur pour une entreprise. Cela amène de la confusion et de la distorsion qui nuisent à la communication (Cangemi, Rice et Kowalski, 1989). Sachs (1994) mentionne qu'une bonne confiance est importante dans tous les systèmes d'administration, mais qu'elle est encore plus essentielle dans les processus de participation. De plus, des chercheurs et des gestionnaires suggèrent que la confiance soit un élément central dans l'organisation ainsi que pour sa survie, et ce, autant pour le secteur public que privé (Mishra, 1995). La confiance dans les organisations a un impact majeur sur la coopération, la communication et la participation. Les chercheurs, qui ont étudié la coopération à l'intérieur des organisations (v.g. Cummings et Bromiley, 1995; Tyley et Kramer, 1995; Powell, 1990; Ring et Van de Ven, 1992; Sheppard et Tuckinsky, 1995), insistent sur l'importance de la confiance afin d'avoir des relations de coopération efficaces. Cependant, plusieurs organisations ont un

niveau de confiance interpersonnel très faible, et ce, surtout entre collaborateur et superviseur (Sitkin et Roth 1993).

Malheureusement, il y a très peu d'études sur l'impact de la confiance du collaborateur envers le superviseur et la direction et sur l'acceptation et l'efficacité du SAR. Par exemple, Murphy et Cleveland (1995), deux auteurs reconnus pour leur implication dans l'étude des SAR, prêtent peu d'attention au rôle de la confiance. Ils mettent l'accent sur l'influence de la confiance du superviseur dans le système d'appréciation et l'évaluation qu'il fait de ses collaborateurs. La confiance est importante dans les situations de participation, de collaboration et de coopération car ces situations provoquent de la vulnérabilité (Morris et Moberg, 1994), de l'incertitude (Morris et Moberg, 1994; Sitkin et Roth, 1993), de la peur et de l'avidité (Hwang et Burger, 1994); nous croyons donc qu'elle nuit à l'acceptation et à l'efficacité du SAR. Le SAR étudié requiert un travail de collaboration et une bonne communication entre le superviseur et le collaborateur ainsi que la participation de ce dernier.

Certaines études traitent de l'impact de la confiance sur différentes variables reliées à l'AR. Une des variables les plus étudiées s'intéresse à l'effet de la confiance sur la rétroaction. Ilgen, Ficher et Taylor (1979) ainsi que Bannister (1986) indiquent que la rétroaction est perçue comme étant plus crédible lorsqu'elle vient d'une source digne de confiance. En outre, les personnes sont davantage disposées à changer leurs comportements lorsque la rétroaction semble crédible. Tyler et Degoe (1995) vont dans le même sens en ajoutant que les gens ont tendance à mieux accepter les décisions prises par une autorité compétente. Il a également été démontré que la confiance et la rétroaction sont des variables importantes, sans être les seules, dans

l'évaluation de l'acceptation de cette rétroaction et du désir d'y répondre ou d'agir (Earley, 1986). La rétroaction est donc une partie importante de l'AR. Des études nous révèlent que le superviseur doit faire preuve de compétence pour que la rétroaction soit efficace. Sitkin et Stickel (1995) mentionnent que le collaborateur n'aura pas confiance dans son superviseur s'il sent que celui-ci ne comprend pas ou ne connaît pas son travail. Le superviseur doit donc avoir une bonne connaissance du travail du collaborateur afin d'avoir la confiance de ce dernier lors de l'AR (Kolb, Lublin, Spoth et Baker, 1984)

Après une revue des différents textes sur la confiance des collaborateurs dans les superviseurs, Mishra (1995) a identifié quatre dimensions ou composantes de la confiance. La compétence est l'une de ces quatre dimensions. Les trois autres dimensions sont l'ouverture, l'intérêt et la fiabilité du superviseur. De son côté, Butler (1991) a trouvé 11 comportements du superviseur qui facilitent la confiance interpersonnelle soit la compétence, la disponibilité du superviseur, l'ouverture, la réceptivité, l'équité, l'intégrité, la loyauté, la consistance, la discrétion, la confiance générale et la capacité de tenir ses promesses. Ces 11 comportements se regroupent en quatre dimensions; seule la compétence générale englobe ces quatre dimensions.

Afin de développer un instrument pour mesurer la confiance organisationnelle, Hart, Capps, Cangemi et Caillouet (1986) ont demandé à 1700 collaborateurs de définir la confiance au travail. Ils en sont arrivés à trois dimensions de la confiance organisationnelle. La première dimension s'appelle ouverture/congruence. Elle regroupe des termes tels que l'intégrité, l'équité et l'ouverture de gestion. La deuxième dimension est le partage/valeurs. Cette dimension est caractérisée par le respect mutuel, les objectifs communs et la

preuve de confiance de la direction envers les collaborateurs. L'autonomie/rétroaction constitue la troisième dimension. Celle-ci fait appel à des concepts tels que la participation du collaborateur, la liberté dans le travail et le renforcement de comportements autonomes. Il est à noter qu'ici, on ne retrouve pas la notion de connaissance que le superviseur a du travail de ses collaborateurs. Il y a, toutefois, des notions similaires aux autres études. Il est possible de croire que la connaissance du travail du collaborateur ne soit pas un élément essentiel à la confiance organisationnelle. Elle pourrait toutefois contribuer à la confiance dans le superviseur en situation de l'AR.

Cummings et Bromiley (1995) ont développé l'un des rares instruments de mesure de la confiance organisationnelle, le "Organizational Trust Inventory" (OTI). Cet instrument est basé sur une définition explicite de la confiance qui repose sur une nature sociale, subjective et optimiste retrouvée dans la plupart des interactions impliquant la confiance dans les organisations. Ils définissent la confiance comme étant

"...la croyance d'une personne ou une croyance commune d'un groupe d'individus que d'autres individus ou groupes: a) font des efforts sincères pour agir selon des engagements explicites ou implicites; b) sont honnêtes dans les négociations précédées par de tels engagements; et c) ne prennent pas avantage excessivement d'un autre, même si la possibilité se présente." (p.303, traduction de l'auteur)

Encore une fois, nous retrouvons des notions qui se rapprochent de Mishra (1995) et de Butler (1994). Cependant, la composante *compétence* que l'on retrouve fréquemment dans la documentation est manquante. Nous discutons

en détail de ce questionnaire dans la section *développement des questionnaires* du chapitre quatre.

Bien que multiples, les différentes définitions que l'on retrouve dans la documentation sont reliées aux dimensions identifiées par Mishra (1995). Par exemple, LaRue (1995) a effectué une revue de la documentation traitant des définitions de la confiance. Il estimait qu'il était possible d'intégrer les différentes définitions en une seule. Il définit donc la confiance comme étant:

"...la dépendance d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation à une tâche volontairement acceptée par une autre personne, groupe ou organisation à reconnaître et protéger les droits et les intérêts de toutes les personnes engagées dans l'effort conjoint ou l'échange économique."
(p.393, traduction de l'auteur)

Morris et Moberg (1994) mentionnent que la confiance comporte de mettre le sort d'une personne dans les mains d'une autre sans toutefois être capable d'assurer que des conséquences favorables en résulteront.

Le collaborateur qui rencontre son superviseur pour son AR ne sait pas à quoi s'attendre dans bien des cas. Il se sent vulnérable et a peur des conséquences, surtout si c'est la première fois qu'il reçoit une AR. L'expérience est plus angoissante lorsque le collaborateur n'a pas préalablement confiance dans son superviseur (soit de manière générale ou en situation d'AR). D'après la documentation, afin que le superviseur gagne ou conserve la confiance de son collaborateur lors de l'AR, il doit donner une rétroaction justifiée et équitable, démontrer de l'intérêt envers le collaborateur, utiliser les informations recueillies

et en discuter. La confiance s'acquiert graduellement par des échanges de plus en plus importants, démontrant à une personne qu'elle peut avoir confiance en l'autre (Blau, 1969 cité dans Burt et Knez, 1995; Covey, 1991). Creek et Miles (1995) disent que la confiance amène la confiance. Le superviseur a donc l'occasion de prouver à son collaborateur, lors de la rencontre de l'AR, qu'il peut lui faire confiance. La confiance est apprise et renforcée par des événements (Powell, 1995).

Une autre méthode, pour diminuer la crainte et augmenter la confiance dans le système, est d'informer les collaborateurs des procédures et des objectifs poursuivis (Sachs, 1994). Sachs (1994) suggère de faire participer les syndicats, s'il y a lieu, dans l'implantation des systèmes participatifs. Cependant, il n'est pas dit que le fait d'augmenter la confiance dans le système, l'améliore avec le superviseur. Par ailleurs, le collaborateur saura à quoi s'attendre et aura un sentiment de contrôler la situation : ce qui devrait diminuer certaines craintes. Il est important que le collaborateur ait confiance dans son superviseur lors de l'AR afin qu'il participe et collabore dans le processus. Si le collaborateur décide de coopérer, cela signifie qu'il fait confiance (Burt et Knez, 1995). La confiance est également un élément important dans la négociation (Tyler, Kramer, 1995). De plus, Lawler (1971) mentionne qu'un climat organisationnel, caractérisé par un manque de confiance entre les évaluateurs et les collaborateurs ou entre les niveaux organisationnels, peut résulter en une faible efficacité de l'AR. Murphy et Cleveland (1990) disent que le collaborateur qui fait confiance à son superviseur acceptera mieux le SAR. Cette confiance, tout comme la perception, peut varier dans le temps et selon les événements.

Dans cette étude, nous allons mesurer la confiance du collaborateur dans son superviseur en fonction de l'AR et en situation générale de travail. Il est possible que ces deux mesures de confiance soient différentes puisque la confiance semble extrêmement sensible aux perceptions de risques de la situation (Koller, 1988). On ne peut donc pas généraliser la confiance. À l'aide des différents textes, nous posons les hypothèses suivantes :

H₃ La confiance dans le superviseur en situation d'appréciation du rendement est reliée à l'acceptation du SAR.

H₄ La confiance dans le superviseur en situation de travail général est reliée à l'acceptation du SAR.

H₅: La confiance dans le superviseur en situation d'appréciation du rendement est reliée à l'acceptation des décisions prises.

H₆: La confiance dans le superviseur en situation de travail général est reliée à l'acceptation des décisions prises.

H₇ La confiance dans la direction en situation d'appréciation du rendement est reliée à l'acceptation du SAR.

H₈ La confiance dans la direction en situation de travail général est reliée à l'acceptation du SAR.

H₉: La confiance dans la direction en situation d'appréciation du rendement est reliée à l'acceptation des décisions prises.

H₁₀: La confiance dans la direction en situation de travail général est reliée à l'acceptation des décisions prises.

Tangibilité

L'AR porte généralement un regard sur le travail et le comportement du collaborateur. Les études mentionnant les effets positifs de l'observation des comportements, d'échelles comportementales et de la rétroaction basée sur des comportements nous portent à croire que la perception de tangibilité pourrait influencer la réaction du collaborateur face à l'AR. On peut définir un élément tangible comme étant concret, palpable et observable. Un superviseur peut difficilement faire l'appréciation de ses collaborateurs s'il ne peut observer le travail de ceux-ci.

La théorie de Wherry peut aider à comprendre l'importance de la tangibilité. Cette théorie, développée à la suite de plusieurs années de recherche et d'analyse des processus, s'applique au jugement de l'évaluateur lors de l'appréciation du rendement (Wherry et Bartlett, 1982). À l'aide de théorèmes et de corollaires, cette théorie démontre que l'exactitude du jugement de l'évaluateur est fonction de trois composantes majeures, soit la performance de l'évalué, l'observation de la performance et le rappel de l'évaluateur.

Voici quelques points de la théorie de Wherry reliés à la tangibilité. Premièrement, le théorème 5 souligne que les comportements faciles à observer résultent en une évaluation plus exacte que celle des comportements difficiles à observer. Le théorème 8 suggère l'importance de la facilité d'observation et d'indices objectifs pour augmenter la validité de l'évaluation. Barrette et Haccoun (1995) ont démontré que l'observation des comportements du collaborateur contribue à la validité de l'évaluation. Une

formation, favorisant l'apprentissage de méthodes pour faciliter l'observation objective des comportements, est suggérée afin d'augmenter la validité de l'appréciation. Troisièmement, le théorème 9 et ses corollaires décrivent que les éléments, dans le formulaire d'AR, doivent être représentés de manière objective et claire pour faciliter le rappel de la perception du comportement du collaborateur. Il a été démontré que les échelles d'évaluation comportementales en augmentent aussi la validité (Barrette et Haccoun, 1995). Il est opportun de mentionner ici, qu'une échelle de type BOS (Behavioral Observation Scale) facilite l'acceptation de la rétroaction puisqu'elle est reliée à la tâche (Tziner et Kopelman, 1988).

Il est plus facile pour un superviseur de justifier une appréciation lorsqu'il lui est possible de donner des exemples concrets des comportements observés. On peut penser que le collaborateur, pour qui la tâche apparaît nécessaire mais non tangible, n'acceptera pas la rétroaction de son superviseur ou l'AR, car il ne croit pas que son superviseur soit en mesure d'observer et de mesurer la qualité de son travail. L'AR, basée sur la parole du collaborateur ou de collègues de travail, est une alternative au manque d'observation du superviseur. Cette alternative cause aussi certains problèmes. Le collaborateur qui ne voit pas la tangibilité de son travail risque de ne pas considérer le jugement de ses collègues comme étant valide. Le collaborateur a une certaine perception de la tangibilité de son travail. Il peut aussi lui être plus difficile de verbaliser et de justifier sa propre performance lorsque ses comportements et les résultats ne lui paraissent pas tangibles.

Nous avons vu dans la section précédente que la perception des collaborateurs, sur la compétence du superviseur à faire leur AR, est un facteur

de l'acceptation de la rétroaction. Les études traitant de la connaissance du superviseur du travail de ses collaborateurs lors de l'AR sont probablement celles qui se rapprochent le plus de la perception de tangibilité du travail. Il est à noter que ces études ne sont pas nombreuses. Par exemple, McEvoy (1990) a démontré que l'acceptation des utilisateurs est, entre autres, reliée à la perception du degré de connaissance que le superviseur a du collaborateur. Pour le collaborateur, la perception de ce degré de connaissance peut être influencée par la manière dont le superviseur justifie l'appréciation. Nous ne traiterons pas de ce sujet en détail puisqu'il a été vu dans la section précédente.

Lam et Schaubroeck (1999) ont indiqué qu'une rétroaction, basée sur les processus plutôt que sur les résultats, avait des impacts positifs sur la satisfaction et la perception d'exactitude de l'appréciation. Une rétroaction de résultats donne des valeurs spécifiques de la performance tandis qu'une rétroaction de procédures procure des informations sur la manière dont l'individu utilise une stratégie au travail. La rétroaction de procédures semble plus tangible et moins menaçante pour le collaborateur. Ce fait vient appuyer la présomption de l'influence de la perception de tangibilité sur la réussite de l'appréciation du rendement.

Il semble essentiel de baser l'AR sur des observations et des comportements réels. Lorsque l'on parle de comportements observables, on renvoie à la tangibilité. On mentionne l'importance de comportements observables dans les échelles, dans l'observation et dans la rétroaction, mais on oublie la perception qu'a le collaborateur de la tangibilité de son travail. L'appréciation pourrait être effectuée de manière à maximiser la validité et les effets positifs sur les collaborateurs, sans toutefois donner les résultats

escomptés parce que le collaborateur ne croit pas à la tangibilité de son travail. La perception de tangibilité pourrait compromettre la satisfaction avec l'AR et entraîner des réactions négatives qui nuiront à l'efficacité de l'AR.

La notion de tangibilité dans l'acceptation de l'appréciation du rendement n'a pas été explorée dans la documentation. Cependant, même avec le peu de documentation disponible sur le sujet, celle-ci semble jouer un rôle dans les réactions de l'individu. Ainsi, plusieurs postes détenus par des collaborateurs dans cette étude sont composés de tâches dont les résultats et les comportements sont difficilement quantifiables ou même observables. Nous posons donc les hypothèses suivantes à des fins exploratoires.

H₁₁: Les personnes, qui perçoivent leur travail comme étant tangible, démontrent une meilleure acceptation du SAR.

H₁₂: Les personnes, qui perçoivent leur travail comme étant tangible, démontrent une meilleure acceptation des décisions prises.

H₁₃: Les personnes, qui perçoivent leur travail comme étant tangible, ont davantage confiance dans le superviseur en situation d'AR.

H₁₄: Les personnes, qui perçoivent leur travail comme étant tangible, ont une meilleure perception de l'efficacité de la rencontre d'AR.

Acceptation

L'acceptation n'a pas fait l'objet d'un grand nombre d'études. On parle de perception du SAR, de satisfaction ou de réactions face à celui-ci. Maroney et Buckely (1992) mentionnent que la perception du collaborateur du SAR est vitale à l'acceptation de celui-ci. Murphy et Cleveland (1995)

affirment que, peu importe le SAR utilisé, celui-ci ne fonctionnera pas s'il n'est pas accepté par les collaborateurs et les superviseurs. Les résultats de l'étude de Langan-Fox, Bell, McDonald et Morizzi (1996) démontrent que le succès de l'AR est relié, entre autres, à la perception que les collaborateurs ont de l'AR. L'acceptation du SAR est un facteur critique de l'efficacité du système (Ash, 1994; Dailey et Kirk, 1992; Roberts, 1995). Cette acceptation par les collaborateurs est particulièrement importante puisque, dans la plupart des cas, ils n'ont pas participé au développement des objectifs du SAR (Hartenian, 1991). Bien que l'acceptation ne soit pas suffisante en elle-même, elle est un élément nécessaire à la réussite de l'AR.

Si le SAR est accepté, il permet d'augmenter la motivation, la productivité et de donner des informations, facilitant ainsi les décisions reliées au personnel (Roberts, 1992; 1995). L'acceptation du SAR par le superviseur et le collaborateur les motive à faire une évaluation exacte; le collaborateur accepte donc plus facilement les décisions organisationnelles reliées au personnel (Folger, 1987; Harris, 1994). Roberts et Reed (1996) mentionnent que l'acceptation est reliée à la satisfaction de l'AR, ce qui donne des effets positifs sur la motivation et la productivité du collaborateur. Une insatisfaction du SAR diminue l'efficacité de ce dernier (Jordan, 1990a). Un autre facteur contribuant à l'acceptation du SAR est la confiance en celui-ci. L'étude de Dobbins, Platz et Houston (1993) démontre que la confiance dans le SAR est reliée aux réactions du collaborateur envers l'AR. Les collaborateurs, qui ont un haut niveau de confiance dans le système d'appréciation, sont plus satisfaits de leur appréciation, perçoivent celle-ci comme étant plus utile et ont l'intention d'améliorer leur performance. Cette étude n'inclut pas la confiance du

collaborateur dans le SAR. Cependant, nous pouvons nous attendre à des résultats semblables.

Les collaborateurs ont plus de chance d'accepter le SAR s'ils a) comprennent le processus; b) voient l'efficacité et la pertinence des critères de l'AR utilisés; c) ont confiance dans l'exactitude de la mesure de performance; et d) perçoivent qu'il n'y a pas de biais de la part du superviseur (Bernardin et Beatty, 1984; Roberts, 1992, 1994). L'AR a souvent été reliée à la perception d'exactitude, d'équité (McEvoy, 1990; Roberts 1994), au sentiment que le superviseur connaît le travail du collaborateur (McEvoy, 1990), et à la perception que les objectifs de l'AR sont congruents avec ceux du collaborateur ou qu'elle ne les invalide pas (Roberts, 1994). Des études (Tziner et Kopelman 1988; Tziner, Kopelman et Livneh, 1993) ont prouvé que les AR, basées sur des comportements tels que le BOS (Behavioral Observation Scale), favorisent l'acceptation de la rétroaction et des objectifs fixés lors de cet entretien. Ils mentionnent que l'aspect factuel laisse moins de place au biais et est responsable de l'acceptation et de l'engagement envers les objectifs.

Maurer et Tarulli (1996) indiquent que plusieurs facteurs, qui influencent l'acceptation du SAR, ne sont pas reliés à l'évaluation. Gabris et Mitchell (1988) ont démontré que la cote reçue lors de l'AR avait un impact sur l'attitude du collaborateur. Une personne qui reçoit une cote au-dessus de la moyenne aura une attitude plus positive envers la direction et appuyera le SAR. À l'opposé, une évaluation faible produira de l'amertume envers la direction et une perception d'iniquité du processus de l'AR. Pearce et Porter (1986) ont aussi révélé qu'une perception d'évaluation satisfaisante, mais ordinaire, provoquait

des effets négatifs chez les collaborateurs. En fait, une moins bonne évaluation atteint les personnes ayant besoin d'amélioration (Gabris et Mitchell, 1988).

Roberts (1994, 1995) et Roberts et Reed (1996) ont démontré que, la participation du collaborateur, lors de l'entretien de l'AR, en plus de lui fixer des objectifs et de lui fournir une rétroaction contribuait à augmenter son acceptation. Les superviseurs, qui utilisent un style d'entretien de l'AR participatif avec une rétroaction et des objectifs, obtiennent un plus haut niveau d'acceptation du SAR de leurs collaborateurs (Roberts et Reed, 1996). De plus, ceux-ci perçoivent la capacité du superviseur à faire des rencontres de l'AR efficaces, donnant ainsi des effets positifs sur la motivation et la productivité du collaborateur. DeGregorio et Fisher (1988) ont étudié deux méthodes d'entretien participatif contre une méthode unilatérale. Ils ont démontré que toutes les méthodes participatives provoquent plus de satisfaction avec l'entretien de l'AR que la méthode unilatérale. L'invitation du collaborateur, à faire ses commentaires et à poser des questions, est la définition de la participation la plus fréquemment utilisée (DeGregorio et Fisher, 1988). La participation dans l'AR augmente la satisfaction du SAR (Giles et Mossholder, 1990; Steel, 1985) ainsi que l'acceptation et la confiance dans le SAR (Roberts, 1990). En plus d'encourager l'établissement, la compréhension et l'acceptation des objectifs, la participation peut augmenter l'engagement et la compréhension de la situation (Greller et Jackson, 1997). La participation est essentielle car l'exactitude et la compréhension de l'AR sont relatives aux perceptions. Le collaborateur doit exprimer ses opinions et clarifier certaines situations. Le superviseur ne peut pas être au courant de tous les détails du travail du collaborateur. Un système participatif contribue à son efficacité en fournissant des informations valides (Roberts, 1995).

Nous avons mentionné que la satisfaction de l'AR est reliée à son acceptation. Jordan (1990b) a démontré une relation positive entre la satisfaction de l'AR et le soutien du superviseur. L'acceptation est reliée à l'habileté de gestion et de direction du superviseur. De leur côté, Lee, Bobko, Earley et Locke (1991) indiquent qu'une rétroaction positive augmente la satisfaction envers les objectifs et motive le collaborateur à améliorer sa performance. La satisfaction de l'AR est un facteur qui influence la satisfaction au travail du collaborateur (Lawler, 1994).

L'acceptation a été définie de plusieurs façons dans la documentation. Par exemple, Jacobs, Kafry et Zedeck (1980) fixent l'acceptation par le degré duquel le collaborateur et le superviseur trouvent la méthode de l'AR acceptable et exacte. Quant à Beer (1987) et Hartenian (1991), ils suggèrent plutôt que l'acceptation se définit par la congruence entre les objectifs du SAR et les objectifs personnels. Un manque d'acceptation peut signifier un conflit entre les objectifs personnels et ceux du SAR (Beer, 1987). Dans la section "perception de congruence", d'autres auteurs (Longenecker et al. 1996; Tjosvold et al., 1992) parlent de perception commune des objectifs à atteindre. L'acceptation du collaborateur du SAR augmente lorsque le superviseur et le collaborateur ont une perception et une compréhension communes des objectifs de l'AR et du rôle de chacun dans celle-ci. Murphy et Cleveland (1995) mentionnent que l'accord sur l'accomplissement des tâches et la perception commune des normes de performance sont deux facteurs essentiels lors de l'acceptation de la rétroaction reçue.

Ce sont en principe des définitions valables de l'acceptation. Cependant, nous croyons qu'il y a d'autres facteurs dans l'acceptation. Dans cette étude,

nous considérons l'acceptation des décisions prises et du SAR. Les sections suivantes définissent ce que nous entendons par acceptation.

Acceptation des décisions prises

Les décisions prises, dont nous faisons référence ici, incluent celles résultant de l'appréciation. L'acceptation des décisions signifie, premièrement, le désir de travailler à la réalisation de ces décisions. Selon la situation, cela peut inclure le désir de faire un effort marqué afin d'atteindre les objectifs fixés ou de travailler pour changer un comportement ou une manière de faire. Il est bien entendu que le désir de travailler à la réalisation des décisions s'applique principalement lorsque le collaborateur ou le superviseur a la possibilité d'exercer un certain contrôle sur la réalisation des décisions prises.

Deuxièmement, le degré, avec lequel le collaborateur approuve les décisions prises, démontre son niveau d'acceptation de celles-ci. Approuver est défini comme étant "donner son accord" (Le petit Robert, 1995). Ici, nous supposons qu'une personne, qui est d'accord avec les décisions, aura une plus grande tendance à travailler pour les réaliser que celle qui les désapprouve. Cette personne approuve et adopte les décisions. Il est bien certain que l'accord seul n'est pas suffisant à la réalisation des décisions.

Finalement, la satisfaction, que le collaborateur éprouve avec les décisions prises, constitue le troisième aspect de l'acceptation. La satisfaction et l'approbation des décisions sont similaires. Cependant, il y a une différence entre les deux termes. La satisfaction réfère à un sentiment tandis que l'approbation est un acte. La satisfaction est le "sentiment de bien-être; plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement

d'une chose souhaitable" (Le petit Robert, 1995). Une personne est donc satisfaite si ses attentes sont comblées ou dépassées. Il peut y avoir plusieurs niveaux de satisfaction selon le degré avec lequel l'individu perçoit que ses attentes et ses désirs ont été rencontrés par l'AR et les décisions prises. L'acceptation et la satisfaction conduisent la personne à se comporter de manière à atteindre les objectifs.

Acceptation du système d'appréciation

Les recherches sur l'acceptation des collaborateurs et des superviseurs examinent les aspects du processus d'appréciation tels que les étapes du processus, l'entretien et l'évaluation. La satisfaction de l'AR et les aspects cognitifs liés à l'évaluation se retrouvent souvent dans la documentation (Hartenian, 1991). Mount (1983) a démontré, à l'aide d'une analyse factorielle, que la satisfaction générale du collaborateur de l'AR, incluait l'ensemble de l'AR, la qualité des discussions, la manière dont la discussion du rendement est apportée par le formulaire et l'élaboration du plan de développement. Il faut tout de même noter que l'acceptation des caractéristiques (objectifs, procédures et activités) de l'AR est moins fréquemment étudiée. Dans cette étude, nous évaluons l'acceptation du SAR d'une manière générale. Un des éléments importants de l'acceptation du SAR est l'acceptation des objectifs puisqu'elle constitue un préalable à l'accomplissement des objectifs (Locke, 1968). Ash (1994) signale que l'acceptation du SAR par le collaborateur est perçue comme étant un facteur critique dans l'efficacité de l'appréciation.

Nous définissons principalement l'acceptation du SAR par l'acceptation, la satisfaction ainsi que la perception d'utilité que les collaborateurs ont des objectifs du SAR. Premièrement, l'acceptation se reflète principalement dans

l'approbation des objectifs et des procédures de l'AR. Le collaborateur juge les objectifs et les procédures comme étant convenables ou non. Il est en accord ou en désaccord avec ceux-ci. Deuxièmement, avant d'effectuer une ou plusieurs activités d'AR, le collaborateur a probablement des attentes envers le SAR. Donc, après l'AR, il éprouve un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction. Nous jugeons que ce sentiment est un élément de l'acceptation générale du SAR. Troisièmement, la perception d'utilité de l'appréciation est aussi un élément de l'acceptation de l'AR. Elle se définit comme un acte par lequel l'appréciation devient un outil de gestion valable et utile donnant des résultats significatifs. Les collaborateurs, comme les superviseurs, se forment une opinion sur l'utilité du SAR. Certains y verront un instrument plein de potentiel et en feront la promotion auprès de leurs collègues, tandis que d'autres penseront que l'AR est une procédure inutile. Finalement, nous notons que l'acceptation du SAR et des décisions prises forme deux variables ayant un effet sur l'atteinte des objectifs du SAR.

H₁₅: L'acceptation du SAR par les collaborateurs est positivement reliée à l'efficacité du système d'appréciation.

H₁₆: L'acceptation des décisions prises par les collaborateurs est positivement reliée à l'efficacité du système d'appréciation.

**CHAPITRE 3:
LE SYSTÈME D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT ÉTUDIÉ
ET LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

La connaissance de l'ensemble du système d'appréciation du rendement (SAR) et du contexte organisationnel est important pour une compréhension globale de celui-ci. Murphy et Cleveland (1990, 1995) affirment qu'un SAR ne peut pas être compris à l'extérieur de son contexte. Inderrieden, Keaveny et Allen (1988) ont démontré qu'il était important de considérer le processus d'appréciation du rendement (AR) dans son ensemble afin d'en déterminer son efficacité. Ils suggèrent de ne pas considérer l'entretien de l'AR comme un événement unique mais d'analyser l'impact des événements se produisant avant celle-ci. Nous n'avons pas directement étudié l'effet de ces activités. Cependant, nous croyons qu'il est important de décrire la procédure de développement et d'implantation utilisée. En outre, le contexte dans lequel le système d'appréciation a été développé peut, à notre avis, influencer certains résultats. Il est bien connu que les hôpitaux du Québec ont vécu des changements soudains qui ont touché l'ensemble des collaborateurs. Scay (1993) ainsi que Steward et Steward (1977) affirment qu'une procédure qui donne satisfaction et atteint les objectifs ciblés dans une organisation peut ne pas donner les mêmes résultats dans une autre organisation. Nous croyons qu'en donnant des informations sur l'organisation, sur le contexte de développement et d'implantation ainsi que sur l'instrument, le lecteur sera en mesure de faire des relations avec d'autres SAR dans des contextes différents. Il prendra connaissance des mesures prises tout au long du développement et de l'implantation afin de rendre le SAR efficace. Nous espérons que le lecteur pourra mieux comprendre les résultats de l'AR et les utiliser selon le contexte organisationnel.

Contexte organisationnel

Le centre hospitalier étudié devait remplacer son SAR puisqu'il était désuet et inutilisable. Le développement du SAR a débuté à la suite d'une période de réorganisation. Ce moment semblait idéal puisque la direction prévoyait une période de stabilité relativement longue. Cependant, quelques mois plus tard, le gouvernement du Québec lançait un programme de retraite anticipée aux collaborateurs de 50 ans et plus. Ce programme a eu comme effet, dans l'organisation en question, de précipiter le départ de 10 % du personnel. La direction a dû faire des remplacements rapides, former du personnel et réduire le nombre de personnes dans chaque unité afin de répondre aux compressions budgétaires imposées. Les collaborateurs et les superviseurs ont donc vécu une augmentation de la charge de travail.

Le développement et l'implantation du SAR se sont donc déroulés en même temps que ces événements. Des activités ont dû être annulées ou remplacées afin de tenir compte de la disponibilité des intervenants. Voici donc une présentation du développement et de l'implantation du SAR dans le centre hospitalier étudié. Il faut noter que le développement et l'implantation se sont faits selon les études sur l'AR afin d'avoir un SAR le plus efficace possible.

Le développement

Afin de développer un SAR adéquat pour l'organisation, des informations sur la culture et les politiques de celle-ci ainsi que sur les départements et les postes ont été, dans un premier temps, recueillies. Cette étape était essentielle afin que le système d'appréciation soit en congruence avec les objectifs et la philosophie de l'organisation.

Ensuite, il a fallu déterminer les objectifs que le SAR devait atteindre. Il est important que l'organisation identifie ces objectifs dès le début du développement du SAR (Longenecker, Liverpool, Wilson, 1988). Murphy et Cleveland (1990) mentionnent que le SAR peut être structuré et administré différemment en fonction des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, des questionnaires ont été distribués aux superviseurs afin de déterminer la manière dont ils voyaient l'AR au sein de l'organisation et les objectifs qu'elle devait poursuivre. Chaque superviseur a été rencontré individuellement afin d'analyser leurs besoins en SAR. De plus, les réponses à un sondage effectué quelques années auparavant, auprès de 44 cadres et de 196 collaborateurs syndiqués évaluant leur perception d'un SAR, ont été utilisées. Les réponses recueillies dans ces questionnaires démontraient que tous s'entendaient sur la nécessité d'un programme d'appréciation basé sur le développement des collaborateurs dans un contexte de communication participative et constructive.

Drake (1998) affirme que le formulaire d'AR doit répondre aux besoins de l'organisation. De plus, l'échelle d'évaluation doit être courte et facile à utiliser. Le formulaire a donc été bâti afin qu'il soit simple et convivial selon les informations recueillies dans les étapes précédentes. L'approche client de l'organisation s'est avérée la valeur la plus sûre dans l'élaboration du formulaire. Les critères d'AR ont principalement été basés sur l'approche client. Les autres critères proviennent des informations que les cadres ont fournies. Des questions ouvertes ont aussi été incluses pour compléter les thèmes à discuter lors de la rencontre d'AR.

L'implantation

Avant d'utiliser l'instrument d'AR, une démarche d'implantation s'impose. Coheu (1986) suggère que, peu importe la qualité du SAR développé, il ne sera pas efficace s'il n'est pas bien implanté. Cette démarche vise à faire connaître le SAR et à favoriser l'acceptation de celui-ci par tous les collaborateurs et les superviseurs. Les superviseurs et les collaborateurs doivent avoir une bonne compréhension des objectifs de l'AR (Longenecker et al., 1988). Coheu (1986) ajoute que le succès de l'AR dépend de l'engagement des superviseurs à tous les niveaux. Nous ajoutons qu'il est aussi important qu'il soit appuyé par la direction.

Dans cette organisation, les collaborateurs comme les superviseurs ont vécu une série de changements qui ont provoqué du stress. Jordan (1990a) mentionne que l'organisation doit éviter de faire de l'AR, un élément de stress, surtout si les intervenants éprouvent déjà un niveau de pression élevé. Évidemment, les objectifs de développement du système d'appréciation et le climat de participation recherché visent à mettre le collaborateur et le superviseur à l'aise pour discuter du travail et éviter les effets négatifs. Cependant, il faut communiquer et faire comprendre les objectifs à tous les intervenants.

Tout au long de la démarche de développement, les superviseurs ont été consultés et informés du déroulement. Ils ont eu l'occasion de critiquer le système à plusieurs reprises. Toutefois, ce n'était pas le cas pour les collaborateurs. L'idéal aurait été de faire participer les collaborateurs dans le développement du SAR (Roberts, 1995). Cependant, il était bien évident que, dans la situation actuelle, c'était quasi impossible. Afin de remédier à

cette situation, tous les représentants syndicaux ont été rencontrés pour leur présenter le programme à l'état de projet. Ils étaient fortement invités à faire leurs commentaires. Même si certains semblaient réticents au début, ils constataient rapidement que le système n'était pas menaçant pour les collaborateurs et qu'il ne s'agissait pas d'une simple évaluation mais bien d'un système visant le développement. La crainte principale était que l'AR devienne un moyen pour augmenter davantage la charge de travail des collaborateurs. Il fallait aussi faire comprendre que l'AR ne visait pas l'évaluation des actes professionnels. Cette tâche était laissée aux ordres professionnels respectifs. L'évaluation des actes professionnels n'a pas été incluse dans le processus; cela a permis d'alléger la tâche des superviseurs compte tenu surtout que ceux-ci n'ont pas les compétences requises pour évaluer ces actes. Ils ne sont donc pas en mesure d'observer le travail de leurs collaborateurs régulièrement. Finalement, le SAR a été bien reçu par les représentants syndicaux. Le SAR a aussi été présenté aux divers comités de l'organisation tels que le comité multidisciplinaire et celui des médecins.

En ce qui concerne les superviseurs, une formation était essentielle. Les études appuient largement la formation des superviseurs (v.g. Barrette et Haccoun, 1995; Cardy, Dobbins, et Carson, 1995; Eberhardt et Pooyan, 1988; McDowell, 1995; Wherry et Bartlett, 1982). La démarche d'AR, utilisée par chaque superviseur, détermine ce que les collaborateurs en pensent. Une démarche mal effectuée pourra produire des effets négatifs chez le collaborateur, diminuant l'efficacité du système. La formation des superviseurs, faisant partie du groupe pilote (échantillon utilisé dans cette étude), avait une durée de quatre heures. Cette formation de base touchait

les points essentiels de la démarche et des objectifs d'appréciation du rendement. Une formation complète devait être donnée à tous les cadres devant faire des AR. Les superviseurs ont eu besoin d'une formation pour se sentir confiants dans leurs entretiens d'AR avec leurs collaborateurs et développer ainsi les habiletés requises (McDowell, 1995). La formation augmente donc la fidélité et la validité de l'AR (Barrette et Haccoun, 1995).

Steel (1985) suggère trois conditions minimales pour une implantation réussie, ce que nous avons tenté de respecter. Premièrement, il faut faire en sorte que l'AR soit acceptée par les collaborateurs. Deuxièmement, les superviseurs doivent s'engager dans la démarche d'appréciation du rendement. Finalement, une formation est essentielle. Les différentes activités de développement et d'implantation visaient ces conditions minimales.

À la suite de la séance de formation, les superviseurs, faisant partie du groupe pilote, ont débuté leurs rencontres d'AR. La majorité d'entre eux a eu de la difficulté avec le facteur temps. En plus de la préparation de la rencontre et de la rencontre elle-même, il était parfois difficile de fixer une date de rencontre avec les collaborateurs afin de ne pas surcharger la tâche de travail. Un autre facteur important faisait en sorte que certains superviseurs, ayant plus de 60 collaborateurs sous leur supervision, ne pouvaient donc pas connaître le rendement de chacun. C'est ainsi que la confiance des collaborateurs dans leur superviseur pour le SAR ainsi que la motivation du superviseur à faire l'AR ont pu avoir une influence sur le processus.

Caractéristique du système d'appréciation du rendement étudié

Le formulaire d'AR se veut un instrument pour favoriser la communication basée sur les valeurs et les objectifs de l'organisation. Il a été conçu afin d'aider l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'était donnée pour le SAR. Ces objectifs visaient à : 1) orienter le développement du collaborateur selon les besoins de l'organisation et de l'unité de soins ou de service; 2) identifier les forces et les cibles d'amélioration pour la fixation des objectifs; 3) discuter de manière constructive pour améliorer le travail et l'environnement de travail dans un processus d'amélioration continue; 4) valoriser et motiver le collaborateur dans son milieu de travail. On peut remarquer que ces objectifs sont congruents avec le contexte actuel de l'organisation et la valeur véhiculée par celle-ci, soit la qualité des services.

Le formulaire devait être un instrument flexible et adaptable. Il y avait trois formulaires pour l'ensemble des collaborateurs (voir exemple appendice A). Le superviseur utilisait le formulaire qui correspondait le mieux au poste de chaque collaborateur. Lorsqu'un critère ne s'appliquait pas au travail du collaborateur, l'espace "Non Applicable" était utilisé. La section des critères d'appréciation ne contenait pas d'échelle d'évaluation, donc pas de cote. En fait, cette échelle d'évaluation n'a pas été incluse, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, les superviseurs préfèrent un formulaire qui ne les place pas dans une situation d'évaluation (Drake, 1998) où ils occupent une position de supériorité. Ils privilégient une discussion d'égal à égal avec leurs collaborateurs. Deuxièmement, il est difficile de quantifier les comportements au travail dans le secteur public (hospitalier dans ce cas) à cause de la nature de service du travail (Huber, 1983). Il faut ajouter que les superviseurs n'avaient pas la possibilité d'observer régulièrement le travail

de leurs collaborateurs compte tenu de leur grand nombre. Finalement, il devenait essentiel d'éviter les discussions inutiles sur une cote plutôt qu'une autre. L'important dans le SAR était de connaître les forces et les cibles d'amélioration du collaborateur afin d'orienter son développement et non de lui donner une cote comparative. Un espace était alloué pour les commentaires lorsque requis.

À la fin de l'exercice d'AR, le superviseur et son collaborateur ressortaient les forces et les cibles d'amélioration. À partir de ceci, ils formulaient ensemble des objectifs à atteindre pour le collaborateur. Ils discutaient aussi des actions (formation, arrangement physique, ressources, etc.) qui pouvaient être prises afin d'améliorer la situation.

Dans la dernière section du formulaire d'AR, les collaborateurs et les superviseurs étaient invités à inscrire leurs commentaires généraux sur la démarche d'AR. Ceci permettait de faire le point sur le processus et le formulaire. De plus, ils pouvaient y indiquer les aspects positifs et à améliorer de l'AR afin de faire les ajustements nécessaires au SAR au fil des ans. Il est important que le SAR demeure en congruence avec les valeurs et la philosophie de l'organisation et des départements ainsi qu'avec le travail effectué par les collaborateurs.

Les collaborateurs avaient la possibilité de faire leur auto-appréciation avant leur rencontre avec leur superviseur. Selon Meyer (1991), l'auto-appréciation augmente la participation du collaborateur et le niveau de satisfaction de ce dernier et celui du superviseur. De plus, elle augmente la communication et la perception de contrôle chez le collaborateur (Fahr, Wervel,

et Bedeian, 1988). Elle produit de bons résultats surtout lorsque l'objectif de l'AR est le développement (Roberts, 1995). Lors de l'élaboration du processus, des superviseurs ont affirmé que certains de leurs collaborateurs ne se sentaient peut-être pas à l'aise de faire leur auto-appréciation avant la rencontre. Par ailleurs, l'étude de Keaveny, Inderrieden et Allen (1987) démontre que l'auto-appréciation n'est pas reliée à la satisfaction du collaborateur ou à l'efficacité du système. Ils mentionnent que l'insatisfaction peut être causée par un désaccord entre le collaborateur et le superviseur. L'auto-appréciation peut être bénéfique s'il y a un désaccord de type modéré entre le superviseur et le collaborateur. Cependant, elle peut augmenter les conflits si le désaccord est plus grand (DeGregorio et Fisher, 1988). Williams and Levy (1992) ont indiqué que la connaissance, que le collaborateur a du SAR, influence le degré de congruence entre son auto-évaluation et l'évaluation de son superviseur. Alors, si le collaborateur ne connaît pas suffisamment le SAR, il est préférable qu'il ne fasse pas son auto-appréciation. Un choix a donc été donné aux collaborateurs en ce qui concerne leur auto-appréciation. Ils ont tous reçu le formulaire d'AR une à deux semaines avant leur rencontre. Même s'ils ne faisaient pas leur auto-appréciation ils ont eu la possibilité de réfléchir sur leur rendement.

La rencontre d'AR doit être une discussion entre le superviseur et son collaborateur. Les superviseurs encouragent leurs collaborateurs à donner leurs opinions et à faire part de leurs suggestions. Steel (1985) démontre que l'AR, favorisant la participation, est associée à une augmentation de la motivation, de la satisfaction et de la productivité. L'importance de la participation du collaborateur dans l'AR est partagé par plusieurs auteurs (v.g. Baker, 1984; DeGregorio et Fisher, 1988; Murphy et Cleveland, 1990; Roberts, 1995). La

participation des collaborateurs à la rencontre d'AR devrait favoriser l'atteinte des objectifs d'AR.

Une autre des caractéristiques de cette AR est l'identification des forces et des cibles d'améliorations afin de fixer des objectifs et d'orienter le développement du collaborateur. Le superviseur donne une rétroaction positive afin de reconnaître les points forts du collaborateur, dans le but de le motiver et de le valoriser. Il doit aussi donner une rétroaction constructive sur les points à améliorer, ce qui est appelé "cible d'amélioration" et non "faiblesse" dans le formulaire. Des termes positifs ont été utilisés pour éliminer le plus possible l'aspect négatif souvent associé à l'AR. La critique négative est difficile à faire et est moins bien acceptée par les collaborateurs. Meyer, Kay et French (1991) affirment qu'elle a un effet sur l'atteinte des objectifs et de la performance; elle diminue aussi l'estime de soi. Il est important, dans ce processus, de mettre autant l'accent sur les points forts que sur les points à améliorer. La majorité des collaborateurs a besoin de recevoir une rétroaction sur leur travail. Pour certaines personnes, ne pas en recevoir constitue un élément stressant (Stewart et Stewart, 1977). De plus, la rétroaction suivie par l'établissement d'objectifs augmente la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Tziner et Latham, 1989). Fixer des objectifs est une partie importante de l'AR visant le développement. Encore une fois, la participation du collaborateur à l'établissement de ses objectifs est importante pour favoriser l'amélioration du rendement de celui-ci (Meyer et al. 1991).

Le collaborateur n'est pas seulement encouragé à donner ses opinions à propos de sa performance et sur les objectifs à atteindre. Il a la possibilité de fournir de la rétroaction à son superviseur, sur l'environnement de travail et sur

la démarche d'AR. La participation du collaborateur à ce niveau peut être plus difficile pour certains. Elle dépend du niveau d'aisance du collaborateur avec son superviseur. Baker (1984) affirme que la participation du collaborateur dépend des relations précédentes qu'il a eues avec son superviseur et les besoins d'indépendance du collaborateur. La participation est plus élevée lorsque le collaborateur ne se sent pas menacé. Une consigne d'écoute et d'ouverture a été donnée aux superviseurs afin que les collaborateurs se sentent à l'aise de participer à l'AR.

Lors de l'évaluation de l'efficacité de la rencontre d'AR, nous avons évalué certains facteurs de réussite tels que la participation et l'établissement d'objectifs. Nous n'avons cependant pas mesuré la relation des facteurs de succès inclus dans le développement et l'implantation. Les détails de cette étude sont donnés dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE 4:
MÉTHODOLOGIE**

Sujet

Un premier groupe de sujets était composé de six superviseurs dont cinq hommes et une femme. Ils devaient faire l'appréciation du rendement (AR) de 10 à 14 collaborateurs chacun pour un total de 75. Ce groupe de collaborateurs était composé de 17 hommes (23 %) et de 58 femmes (77 %). Ils ont été invités à répondre à trois questionnaires. Soixante-six personnes (88 %) ont répondu au questionnaire numéro 1 (T1); 57 personnes (76 %) au questionnaire numéro 2 (T2); et 52 personnes (69 %) au questionnaire numéro 3 (T3). Il y a 43 personnes (57 %) qui ont rempli les trois questionnaires. La moyenne d'âge des répondants était de 44 ans. Les sujets provenaient du milieu hospitalier. La majorité des collaborateurs était du corps infirmier. Les autres détenaient des postes de technique administrative ou de laboratoire.

Les instruments

Questionnaires aux collaborateurs

Lors de l'élaboration des questionnaires, nous avons à l'esprit que cette étude était longitudinale. Il était donc important d'avoir des questionnaires courts et faciles à répondre afin de favoriser un taux de réponses acceptable. Les échelles sont réparties sur trois questionnaires (voir tableau 4.2). Le questionnaire #1 avait pour objectif d'évaluer la situation avant l'AR. Le questionnaire #2 évaluait principalement le déroulement de l'entretien d'AR et le degré d'acceptation de celui-ci. Le questionnaire #3 évaluait de la situation de 6 à 14 semaines après la rencontre d'AR. Nous retrouvons donc les mêmes échelles dans les questionnaires 1 et 3.

Il est important de mentionner qu'avant d'élaborer les échelles finales, toutes les questions ont été révisées par des personnes de la région afin d'en adapter le vocabulaire. Elles ont été lues par 2 personnes de la région qui ont fait leurs commentaires. Puis, la majorité des échelles a été soumise, dans un questionnaire d'évaluation de l'AR, à cinq personnes dans une entreprise de la région. Nous avons recueilli les commentaires de ces personnes en ce qui concerne la compréhension des questions. Cette procédure a été utilisée pour les questionnaires traduits ainsi que ceux que nous avons élaborés.

Confiance dans le superviseur et la direction

La confiance est divisée en quatre échelles. Il y a une échelle de confiance dans le superviseur et la direction concernant le système d'appréciation du rendement (SAR) ainsi que d'une manière générale. Une échelle de type Likert en 5 points (absolument en désaccord à absolument en accord) est utilisée.

La confiance concernant le système d'appréciation

Cette échelle de confiance a été élaborée selon la documentation existante (v.g. Maurer et Tarulli, 1996; Mishra, 1995; LaRue, 1995; Tyler et DeGoey, 1995). Elle comprend six questions dont trois portent sur la connaissance du superviseur du travail du collaborateur, deux sur la sincérité du superviseur et une sur la fiabilité du superviseur lors de l'AR. Nous avons mis l'accent sur la perception que le superviseur a du travail de son collaborateur puisque la documentation accorde plus d'importance à cette dimension de la confiance en situation d'AR.

Il y a seulement deux questions sur la confiance dans la direction. Nous avons ciblé la dimension de la fiabilité et de la sincérité. La connaissance ici n'est pas un élément approprié puisque le collaborateur n'est pas évalué par la direction et ne s'attend probablement pas à ce qu'elle connaisse la manière dont il travaille. Cependant, nous pensons que le collaborateur compte sur la direction pour qu'elle fasse en sorte que les appréciations, l'information et les procédures soient utilisées adéquatement.

La confiance générale: L'échelle de confiance dans le superviseur est une traduction adaptée du OTI-SF (Organizational Trust Inventory-Short Form) de Cummings et Bromiley (1995). Cette échelle comprend 12 éléments couvrant trois dimensions de la confiance (tenir ses engagements, négocier avec honnêteté, éviter d'abuser excessivement) et deux composantes de la croyance (l'état affectif et la connaissance). Il y a un nombre égal de questions pour chaque dimension et chaque composante de la croyance. Si on se réfère à la matrice (tableau 4.1), on retrouve deux questions par cellule. La fiabilité pour chacune des dimensions, telle que rapportée par Cummings et Bromiley (1995), est de .94 pour tenir ses engagements et négocier avec honnêteté et de .90 pour éviter d'abuser excessivement.

Tableau 4.1: Dimensions de confiance par les composantes de croyance

		COMPOSANTES DE CROYANCE	
		État affectif (Je sens)	Connaissance (Je pense)
DIMENSIONS DE CONFIANCE	Tenir ses engagements		
	Négocier avec honnêteté		
	Éviter d'abuser excessivement		

Cummings et Bromiley (1995)

La confiance générale envers la direction comprend deux questions soit: "Je crois que la direction s'efforce de faire une bonne gestion du personnel" et "De manière générale, je respecte la direction". Peu d'accent a été mis sur l'évaluation de la confiance dans la direction puisque cet aspect a été jugé comme étant moins important pour l'efficacité du SAR.

Perception de congruence

Il y a six éléments qui évaluent la perception de congruence. Nous avons demandé aux collaborateurs s'ils croyaient que le SAR (les décisions prises, les objectifs du SAR et les critères d'appréciation) correspondait aux objectifs du département et de l'organisation du point vue de la gestion du personnel. La perception de congruence est évaluée sur une échelle de type Likert en 5 points tout comme la confiance.

Acceptation du système d'appréciation du rendement

Pour sa part, l'échelle d'acceptation du système d'appréciation contient 15 éléments divisés en deux thèmes. Il y a l'acceptation des décisions prises (DP) et l'acceptation du système d'appréciation du rendement (SAR).

Acceptation des décisions prises

Cette échelle est composée de cinq questions sur la perception que les collaborateurs ont des différentes décisions prises telles que les objectifs fixés ("Je suis satisfait de mon ou mes objectifs"). Elle vise aussi à mesurer si le collaborateur est prêt à agir selon les décisions prises ("J'ai bien l'intention d'atteindre mon ou mes objectifs dans les délais prévus").

Acceptation du système d'appréciation du rendement

Cette échelle comprend 10 questions qui touchent la perception d'utilité du SAR ("Le processus d'appréciation du rendement, incluant la rencontre avec mon superviseur, m'est utile en tant qu'employé"). Elle évalue aussi l'acceptation des objectifs de l'AR ("J'approuve les objectifs de l'appréciation du rendement que la direction tient à atteindre avec le système d'appréciation du rendement"). Ici aussi, l'évaluation se fait selon l'échelle Likert en 5 points, et ce, pour les deux échelles d'acceptation.

Efficacité du système d'appréciation du rendement

La mesure d'efficacité organisationnelle dépend des valeurs des dirigeants ou des personnes influentes dans l'organisation (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Il y a plusieurs dimensions dans la mesure d'efficacité, soit la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la pérennité de l'organisation.

L'efficacité du SAR nous intéresse plus particulièrement dans cette étude. Nous nous sommes basés sur les concepts énumérés par Morin et ses collègues (1994) pour déterminer les facteurs d'efficacité du SAR.

La première étape fut de déterminer les dimensions critiques de l'efficacité du SAR. Pour ce faire, nous avons considéré les objectifs et les résultats visés du SAR. Ces objectifs ont été déterminés par la direction de l'organisation conjointement avec des questionnaires sondages distribués aux superviseurs et aux collaborateurs avant l'élaboration du SAR. Nous rappelons que les objectifs du SAR pour l'organisation étudiée sont les suivants:

- Orienter le développement du collaborateur selon les besoins de l'organisation et du département.
- Identifier les forces et les cibles d'amélioration afin de fixer des objectifs qui conviennent au collaborateur.
- Discuter de manière constructive pour améliorer le travail et l'environnement de travail.
- Valoriser et motiver le collaborateur dans son milieu de travail.

Nous mesurons donc l'efficacité du SAR selon l'atteinte des objectifs de celui-ci.

La motivation et la satisfaction au travail font partie des objectifs du SAR. Ce sont aussi, selon Morin et ses collègues (1994), des indicateurs d'efficacité organisationnelle. Nous ne prétendons pas que l'AR a une influence très marquée sur l'ensemble de l'efficacité organisationnelle. Cependant, elle devrait avoir un impact sur certains critères d'efficacité organisationnelle.

Pour chacun de ces objectifs, nous avons ressorti, en premier lieu, des dimensions critiques. Dans un deuxième temps, nous avons choisi des indicateurs pertinents disponibles pour chaque dimension retenue. Ces indicateurs devaient être facilement observables. Troisièmement, il fallait trouver les sources d'information. Dans notre cas, les sources d'information étaient les collaborateurs ou les superviseurs. Finalement, à partir de cela nous avons formulé les questions mesurant l'efficacité du SAR.

L'efficacité a donc été mesurée par des éléments dans les questionnaires distribués aux collaborateurs, une évaluation de la performance de chaque collaborateur par le superviseur à l'aide d'un questionnaire avant et un questionnaire de 6 à 14 semaines après les rencontres d'AR ainsi qu'un questionnaire d'évaluation globale du SAR rempli par les superviseurs. Le détail des questionnaires destinés aux superviseurs est donné dans la section suivante.

Voyons en détail les échelles utilisées pour mesurer l'efficacité du SAR dans les questionnaires remplis par les collaborateurs. Il est important de se rappeler que seules les perceptions ont été évaluées.

Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est mesurée par huit points. L'échelle contient des éléments qui contribuent à la satisfaction au travail. Il y a des questions telles que "Je suis heureux dans mon travail" et "Je me sens valorisé dans mon travail".

Évaluation de l'épanouissement au travail

Cette échelle regroupe trois questions dans lesquelles les collaborateurs évaluent leur satisfaction, leur motivation et leur confiance dans leur travail. Les questions ressemblent à celle-ci: "Comment évaluez-vous votre motivation au travail?". L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent).

Relations avec collègues

Ici, il y a une évaluation de la communication et de la relation avec les collègues de travail faite par les collaborateurs. Cette évaluation comporte deux questions : "Comment évaluez-vous les relations de travail avec vos collègues?" et "Comment évaluez-vous la communication avec vos collègues"?

Relation avec superviseur

Cette échelle est aussi composée de deux points et ressemble beaucoup à l'échelle des relations avec les collègues. Le collaborateur évalue sa relation et sa communication avec son superviseur.

Climat de travail

Nous n'avons pas voulu inclure ce sujet avec d'autres échelles puisqu'il a été jugé comme étant un élément unique pouvant être influencé par d'autres variables. La question est la suivante: "Comment évaluez-vous le climat de travail dans votre service?"

Efficacité selon les objectifs

Il y a deux échelles mesurant l'efficacité en rapport avec les objectifs. La première échelle est constituée d'éléments faisant partie des objectifs de l'AR devant être atteints immédiatement après la rencontre d'AR. Cette échelle contient les deux éléments suivants: "Je sais à quoi l'on s'attend de moi dans mon travail" et "L'appréciation du rendement est un processus qui nous a aidés à prendre certaines décisions pour améliorer le travail." Ces points sont inclus dans le deuxième questionnaire. L'autre échelle d'efficacité, selon les objectifs de l'AR, met l'accent sur des effets que l'AR devrait avoir à plus long terme sur l'amélioration de la performance. Il est très difficile d'évaluer l'augmentation de la performance. Tout comme Roberts et Reed (1996) l'ont suggéré, la perception de l'effet du SAR devrait fournir des informations valables. Il y a des questions telles que "J'ai fait des modifications dans ma façon de travailler selon ce qui a été discuté dans mon appréciation du rendement" et "Je n'ai pas l'impression que je fais un meilleur travail depuis mon appréciation du rendement." Ces questions sont incluses dans le troisième questionnaire. L'évaluation de la performance des collaborateurs a surtout été effectuée par les superviseurs.

Effet de l'appréciation du rendement sur l'épanouissement au travail

Les attitudes incluses dans cette échelle sont les mêmes que celles retrouvées dans l'échelle "évaluation de l'épanouissement au travail". On a demandé aux collaborateurs s'ils étaient plus motivés, satisfaits ou confiants qu'avant l'AR. Ces questions sont posées immédiatement après l'entretien d'AR.

Efficacité du formulaire d'appréciation du rendement

Cette échelle se divise en deux points. Elle vise à mesurer la simplicité du formulaire et son efficacité à favoriser la conversation. Les questions sont les suivantes: "Le formulaire d'appréciation du rendement est difficile à utiliser" et "Le formulaire d'appréciation est un outil utile pour favoriser la conversation."

Efficacité de la rencontre d'appréciation du rendement selon objectifs

Reposant sur huit éléments, cette échelle est basée sur les objectifs devant être atteints avec la rencontre d'AR. On retrouve, principalement, des questions sur les objectifs fixés ("Nous avons fixé des objectifs que je trouve motivants"), sur la participation ("Nous avons eu une discussion constructive") et sur les décisions prises ("Des décisions ont été prises afin de m'aider à améliorer mon travail").

Tangibilité du travail

Afin de déterminer la perception de tangibilité du travail effectué par le collaborateur, nous lui avons demandé s'il croyait que la qualité, la quantité et les résultats étaient observables par les collègues de travail et le superviseur. Les collaborateurs devaient répondre à trois questions par "oui" ou "non".

Le tableau 4.2 présente l'ensemble de ces échelles ainsi que les questionnaires dans lesquels on les retrouve.

Tableau 4.2: Répartition des échelles dans les questionnaires remplis par les collaborateurs

	Questionnaires		
	1	2	3
Confiance dans le superviseur en situation d'AR (6 éléments)	x	x	
Confiance dans la direction en situation d'AR (2 éléments)	x	x	
Confiance générale dans le superviseur (12 éléments)	x	x	x
Confiance générale dans la direction (2 éléments)	x	x	x
Perception de congruence (6 éléments)		x	
Acceptation du SAR (10 éléments)		x	
Acceptation des Décisions Prises (5 éléments)		x	
Satisfaction au travail* (8 éléments)	x		x
Évaluation de l'épanouissement au travail* (3 éléments)	x	x	x
Relation avec les collègues* (2 éléments)	x		x
Relation avec le superviseur* (2 éléments)	x		x
Évaluation du climat de travail* (1 élément)	x		x
Efficacité de la rencontre AR selon les objectifs* (8 éléments)		x	
Efficacité du SAR selon les objectifs* (2 éléments)		x	
Efficacité du SAR selon les objectifs* (3 éléments)			x
Effet de l'AR sur l'épanouissement* (3 éléments)		x	
Efficacité du formulaire d'AR* (2 éléments)		x	
Tangibilité du travail		x	

* éléments servant à mesurer l'efficacité du système d'appréciation du rendement (SAR)

Questionnaires aux superviseurs

Les superviseurs ont rempli trois questionnaires. Deux de ces questionnaires visaient à évaluer leurs collaborateurs sur différents aspects pouvant être influencés par l'AR et qui faisaient partie des objectifs de l'AR. Ils devaient remplir un questionnaire avant la rencontre d'AR et l'autre de 6 à 14 semaines après cette rencontre. Le troisième questionnaire visait à évaluer la perception des superviseurs de l'efficacité du SAR. Tous les éléments ont été formulés selon la démarche expliquée dans la section "efficacité du système d'appréciation du rendement".

Évaluation des collaborateurs avant et après l'entretien d'appréciation du rendement

Le premier questionnaire d'évaluation des collaborateurs contenait 10 questions qui ont été regroupées en quatre échelles. Ces échelles se retrouvent également dans le deuxième questionnaire. Ce deuxième questionnaire contient une échelle supplémentaire qui évalue l'effet de l'AR sur le collaborateur, portant ainsi le nombre d'éléments du deuxième questionnaire à 13. Les paragraphes suivants expliquent chacune des échelles. Tout comme les autres questionnaires, il est sur une échelle de type Likert en 5 points.

L'épanouissement au travail: Cette échelle est composée de six éléments mesurant l'enthousiasme, le désir de faire un bon travail, la motivation, l'attitude et le comportement au travail des collaborateurs.

Orientation du travail selon les objectifs de l'organisation et du département: Ici on retrouve deux sujets. L'un de ceux-ci établit le degré avec lequel le collaborateur évolue selon les objectifs de l'organisation et du département. L'autre mesure le degré avec lequel le développement du collaborateur est en congruence avec les besoins de l'organisation et du département.

Plan de formation: L'évaluation de la congruence du plan de formation avec les besoins de l'organisation et du département est constitué d'un seul sujet.

Qualité du travail: La qualité du travail du collaborateur est aussi un seul point. Le superviseur devait évaluer la qualité du travail du collaborateur sur une échelle en 5 points (1 étant très médiocre et 5 très bon).

Effet de l'appréciation du rendement: Cette échelle, comprenant trois éléments, a pour objectif de mesurer l'effet observable par le superviseur de l'AR sur le collaborateur. Nous voulions savoir 1) si le collaborateur tenait compte des attentes qui lui ont été communiquées lors de l'entretien de l'AR, 2) s'il faisait des efforts marqués pour atteindre ses objectifs, et 3) s'il y avait de l'amélioration dans son travail.

Questionnaire d'évaluation du système d'appréciation du rendement

Le questionnaire d'évaluation du SAR rempli par les superviseurs comprend 24 points. Ceux-ci formaient cinq échelles évaluant différents aspects de l'AR. La perception d'efficacité et d'utilité du système et du

formulaire d'AR a été évaluée. Ce questionnaire a été rempli par les superviseurs six semaines après la fin des rencontres d'AR.

Efficacité comme aide de gestion: Cette échelle de six éléments mesure la contribution de l'AR à faciliter les activités de gestion du personnel. L'AR devait fournir des informations pour aider à la gestion du département et à atteindre les objectifs fixés. Elle avait aussi comme but de donner une rétroaction, d'avoir une discussion ouverte, de communiquer les attentes et de fixer des objectifs motivants.

Satisfaction avec le système d'appréciation du rendement: Cette échelle est formée de quatre éléments. Les superviseurs faisaient leur évaluation du SAR en rapport avec la satisfaction obtenue, avec les rencontres tenues et si le SAR répondait à leurs attentes. On a également demandé leur intention d'utiliser le système d'appréciation du rendement même si la direction ne l'obligeait pas.

Efficacité des rencontres: Cette échelle comprend six éléments basés sur les objectifs de la rencontre d'appréciation que l'organisation s'est donnés. La rencontre devait, entre autres, fixer des objectifs motivants pour le collaborateur, permettre une discussion ouverte et constructive, communiquer des forces et des cibles d'amélioration tout en ayant la participation du collaborateur.

Effet sur les collaborateurs : C'est une échelle de cinq points basée sur certaines améliorations que l'organisation souhaitait obtenir avec l'AR. Les superviseurs devaient inscrire jusqu'à quel point ils avaient observé des

changements dans la performance, la motivation, la satisfaction, l'attitude au travail ainsi que dans les relations qu'ils ont avec leurs collaborateurs.

Efficacité du formulaire d'appréciation du rendement: Deux éléments font partie de cette échelle. Ceux-ci se retrouvent dans le questionnaire des collaborateurs. L'organisation voulait un formulaire simple favorisant la communication.

Déroulement

Prétest (T1)

Le questionnaire numéro un a été distribué aux collaborateurs, par le superviseur, une à deux semaines avant l'entretien d'AR. Chaque questionnaire était distribué dans une enveloppe scellée contenant le questionnaire et une enveloppe de retour affranchie. Sur chaque enveloppe, une lettre de demande de participation était attachée (appendice B). Lors de la distribution du questionnaire, le superviseur devait expliquer la démarche de l'AR et les implications reliées à l'étude du SAR.

Le superviseur devait également remplir le questionnaire d'évaluation globale de la performance pour chaque collaborateur. Ce questionnaire était rempli avant la rencontre d'AR avec le collaborateur. Il était ensuite retourné par la poste à la chercheuse.

Test après entrevue d'appréciation du rendement (T2).

À la fin de l'entrevue d'AR, le superviseur remettait le questionnaire numéro deux au collaborateur et lui demandait d'y répondre dans les plus

brefs délais. Ce questionnaire était lui aussi dans une enveloppe scellée incluant une enveloppe de retour affranchie.

Test suivi (T3)

De 6 à 14 semaines suivant la rencontre d'AR, les superviseurs ont remis les questionnaires numéro trois à tous les collaborateurs ayant bénéficié d'une AR dans le cadre de l'étude. Là aussi, le questionnaire était dans une enveloppe scellée avec une enveloppe de retour affranchie. Il était retourné par la poste, à la chercheuse, une fois complété.

Il n'est pas possible de dire exactement combien de temps s'est écoulé entre la rencontre d'appréciation et la distribution des troisièmes questionnaires puisque les rencontres d'appréciation ont eu lieu sur une période de 6 semaines. Cependant, tous les questionnaires ont été distribués durant une période d'environ deux semaines (6 semaines après la fin des rencontres) sans tenir compte de la date de la rencontre d'appréciation. Nous espérons, néanmoins, une différence moins grande. Cependant, il a été impossible pour les superviseurs de suivre l'horaire d'appréciation tel que prévue et de distribuer les questionnaires d'après la date d'appréciation du rendement. L'idéal aurait été d'avoir plus de contrôle sur le temps écoulé entre les deux questionnaires. Toutefois, des dispositions plus rigides auraient risqué d'entraîner une perte de participation chez certains collaborateurs et superviseurs.

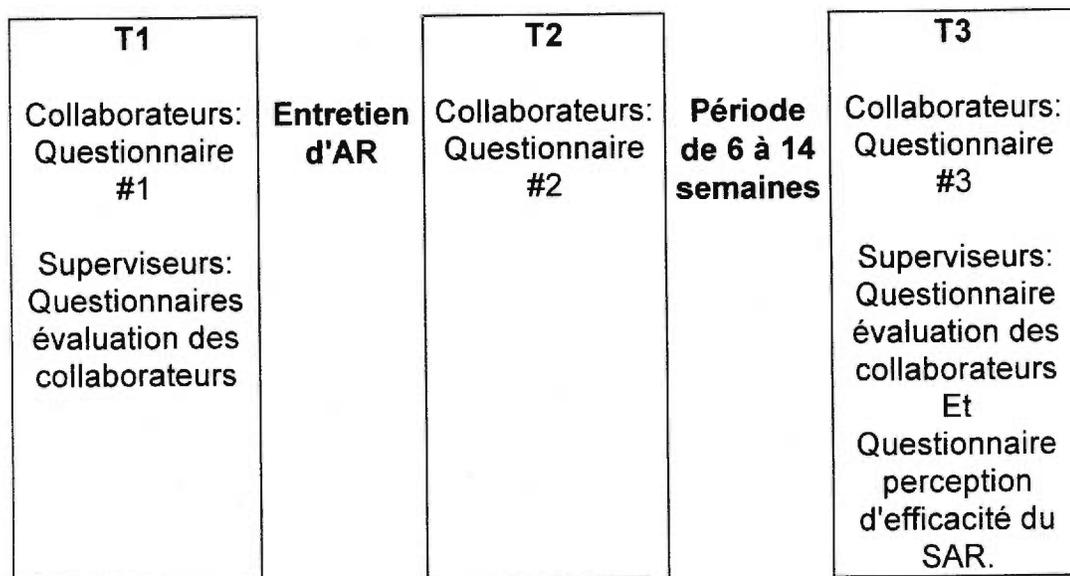
Les superviseurs ont rempli un questionnaire d'évaluation de la performance de chaque collaborateur afin de mesurer l'efficacité du SAR. De plus, ils ont rempli le questionnaire évaluant leur perception de l'efficacité

du SAR. Ils ont retourné tous les questionnaires à la responsable du SAR de l'organisation dans une enveloppe scellée.

Plan de l'expérience

Rappelons brièvement que cette étude est longitudinale. Le tableau 4.3 intègre le plan de l'expérience aux événements survenus entre les différentes mesures.

Tableau 4.3: Plan de l'expérience



**CHAPITRE 5:
ANALYSE DES RÉSULTATS**

Validation des questionnaires

L'étude compte six questionnaires. Trois des questionnaires sont remplis par les collaborateurs et trois par les superviseurs. Les questions ont été regroupées en échelles afin d'en faire les analyses. Le lecteur peut retrouver les éléments des échelles incluses dans les questionnaires destinés aux collaborateurs et aux superviseurs en appendice C. Les statistiques descriptives sont en appendice E.

Les échelles principales des questionnaires remplis par les collaborateurs sont les mêmes que celles énumérées à la section *développement des questionnaires* du chapitre précédent. Il y a 10 échelles dans les trois questionnaires servant à l'analyse de l'efficacité du système d'appréciation du rendement (SAR).

Les échelles utilisées font preuve de consistance interne. Nous mesurons l'alpha lorsque le nombre d'éléments contenus dans une échelle est supérieur à 2. Le tableau 5.1 montre les alphas obtenus pour les différentes échelles des questionnaires remplis par les collaborateurs. Le tableau 5.2 correspond aux alphas des échelles du questionnaire d'évaluation de la performance des collaborateurs rempli par les superviseurs. Finalement, le tableau 5.3 contient les alphas pour les échelles du questionnaire de l'évaluation du SAR remplie par les superviseurs.

Il n'y a pas d'alpha inférieur à .68 à l'exception de l'efficacité en rapport avec les objectifs du T3 (alpha = .45). Pour ce qui est de l'échelle de

confiance dans le superviseur concernant le SAR, seuls 3 éléments ont été retenus afin d'obtenir un coefficient de stabilité significatif tel qu'il sera démontré dans les paragraphes suivants.

Tableau 5.1: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires remplis par les collaborateurs.

	Alpha		
	Questionnaire 1	Questionnaire 2	Questionnaire 3
Confiance dans le superviseur concernant le SAR* (3 éléments)	.75	.75	
Confiance dans le superviseur de manière générale (12 éléments)	.91	.90	.89
Satisfaction au travail (8 éléments)	.90		.92
Perception de congruence (6 éléments)		.96	
Acceptation du SAR (15 éléments)		.95	
Acceptation des Décisions Prises (5 éléments)		.94	
Évaluation de l'épanouissement au travail (3 éléments)	.80	.86	.88
Efficacité du SAR selon les objectifs T3 (3 éléments)			.45
Effet de l'AR sur l'épanouissement (3 éléments)		.90	
Efficacité de la rencontre d'AR (8 éléments)		.91	
N	66	57	52

Tableau 5.2: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires d'évaluation des collaborateurs remplis par les superviseurs.

	Alpha	
	Questionnaire avant AR	Questionnaire 6 à 14 semaines après AR
Épanouissement au travail (6 éléments)	.92	.93
Effet de l'AR (3 éléments)		.87
N	75	60

Tableau 5.3: Alpha des échelles incluses dans les questionnaires d'évaluation du SAR remplis par les superviseurs.

	Alpha
Efficacité niveau gestion (6 éléments)	.89
Satisfaction du SAR (4 éléments)	.96
Efficacité de la rencontre (7 éléments)	.68
Effet sur les collaborateurs (5 éléments)	.94
N	6

Des mesures de stabilité sont effectuées à l'aide de corrélations unicaudales sur les échelles répétées lors de l'étude. Dans le tableau 5.4, toutes les échelles destinées aux collaborateurs indiquent un niveau de

stabilité test-retest significatif. Les tests sont unicaux à cause de la nature directionnelle de l'étude. Seuls les trois derniers éléments de la mesure de la confiance dans le superviseur concernant le SAR ont été retenus. Bien que l'alpha incluant les six éléments était de .91 au T1 et de .90 au T2, la corrélation entre les deux temps ne s'est pas avérée significative. Il a été jugé pertinent de baser la mesure sur trois éléments. Nous ferons référence à ces trois éléments tout au long de l'analyse des résultats.

La stabilité test-retest est également vérifiée pour les échelles d'évaluation des collaborateurs dans les questionnaires remplis par les superviseurs. Malgré une forte consistance interne, aucun test de stabilité ne s'est révélé significatif (tableau 5.5). D'ailleurs, ces échelles ont été développées spécialement pour évaluer le SAR étudié en fonction de ses objectifs. Elles n'ont donc pas été testées avant leur application et ne font pas partie de l'appréciation officielle du rendement. Il est opportun d'ajouter que les superviseurs ont reçu une formation sur l'AR mais aucune instruction pour l'évaluation des collaborateurs dans le cadre de l'étude. Donc, l'instabilité des mesures d'évaluation de la performance doit être prise en considération lors de l'interprétation des résultats.

Tableau 5.4: Corrélations des échelles incluses dans les questionnaires remplis par les collaborateurs.

	Corrélation		
	T1 - T2	T1 - T3	T2 - T3
Confiance dans le superviseur concernant le SAR* (3 éléments)	.24*		
Confiance dans la direction concernant le SAR* (2 éléments)	.44**		
Confiance dans le superviseur de manière générale (12 éléments)	.77***	.84***	.75***
Confiance dans la direction de manière générale (2 éléments)	.50***	.50***	.56***
Satisfaction au travail (8 éléments)		.39**	
Relation avec les collègues (2 éléments)		.32*	
Relation avec le Superviseur (2 éléments)		.49**	
Évaluation du Climat de Travail (1 élément)		.44**	
Évaluation de l'épanouissement au travail (3 éléments)	.50**	.42**	.59**
N	66	57	52

Test Unicaudal; *p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Tableau 5.5: Corrélations des échelles d'évaluation des collaborateurs remplies par les superviseurs

		Mesure avant l'AR				
		1	2	3	4	
A P r è s	1	Épanouissement au travail	-.127			
	2	Plan de formation		.01		
	3	Qualité du travail			.184	
	4	Orientation du travail selon les objectifs				.004
N			60	60	59	60

Résultats

Afin de vérifier les hypothèses, des analyses de régressions linéaires et de différences (t de Student et ANOVA) sont effectuées. Les analyses de signification sont unicaudales puisque les hypothèses proposées sont directionnelles. Il est important d'aviser le lecteur que les résultats doivent être interprétés en considérant le nombre de sujets relativement faible. Les analyses sont effectuées dans le but de diminuer l'effet de cette faiblesse de l'étude.

Afin de vérifier les hypothèses, H_1 , H_3 , H_4 , H_7 et H_8 , mentionnant la relation entre la perception de congruence, la confiance dans le superviseur et la direction en situation d'appréciation du rendement (AR) et en situation générale avec l'acceptation du système d'appréciation du rendement (SAR), des régressions linéaires incluant les échelles des questionnaires remplis par les collaborateurs sont effectuées. Lorsque toutes les variables

indépendantes sont incluses dans le modèle de régression, on observe de la multicolinéarité des variables indépendantes.

La multicolinéarité est observée lorsque les variables indépendantes sont fortement corrélées entre elles. Ce problème peut influencer sur les conclusions car la multicolinéarité nuit à la précision des coefficients de régression en augmentant leur variance. Afin de vérifier l'étendue de ce problème, nous avons effectué des diagnostics de multicolinéarité, aussi appelée facteur d'inflation de variance (FIV), lors des régressions. Haccoun (1992) ainsi que Neter, Wasserman et Kutner (1989) suggèrent de retirer les variables qui peuvent causer de la multicolinéarité lors des régressions. Nous effectuons donc des régressions par bloc pour limiter le nombre de variables indépendantes et ainsi restreindre la possibilité d'observer cette multicolinéarité. Ainsi, des régressions par bloc semblaient appropriées étant donné le nombre de sujets relativement faible et le nombre de variables indépendantes. Signalons en passant que les R ajustés sont rapportés.

En un premier temps, une régression, incluant seulement les variables du T1, est effectuée. Tel que l'a démontré le tableau 5.6, aucune variable ne semble expliquer la variance de l'acceptation du SAR. La régression démontre un $F(4, 47) = 1.02$, un $R^2 = .08$ et un R^2 ajusté = .002. L'analyse de multicolinéarité rapporte des facteurs d'inflation de variance (FIV) autour de 1 et 2. Neter et ses collègues (1989) considèrent comme acceptable un indice FIV inférieur à 10. Cependant, Haccoun (1992) mentionne qu'en psychologie, il est normal d'obtenir des indices FIV entre 1 et 2. Il considère donc comme acceptable un indice s'approchant de 1 ou 2.

Tableau 5.6: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante l'acceptation du SAR

	B	É.T.	Beta	t	FIV
(Constante)	2.801	.794		3.527	
Confiance dans superviseur SAR T1	.247	.183	.243	1.351	1.854
Confiance dans direction SAR T1	.125	.230	.095	.545	1.709
Confiance générale superviseur T1	-.108	.154	-.133	.699	1.650
Confiance générale direction T1	.060	.158	.070	.385	1.561

Variable dépendante : Acceptation du SAR

Étant donné qu'aucune variable du T1 ne semble reliée à l'acceptation du SAR, seules les variables indépendantes du T2 sont incluses dans la seconde régression. Cette situation permet l'analyse d'un plus petit nombre de variables compte tenu du peu de sujets. Donc, il y a moins de multicollinéarité qui est observée de cette manière. Les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau 5.7. La régression donne des résultats significatifs avec un $R^2 = .69$, un R^2 ajusté = .66 et un $F(5, 51) = 23.04$ $p < .001$. Trois variables indépendantes montrent une relation de prédiction significative soit : la confiance dans le superviseur en situation d'AR du T2, la confiance dans la direction en ce qui concerne l'AR du T2 et la perception de congruence.

Tableau 5.7: Analyse de régression du T2 ayant comme variable dépendante l'acceptation du SAR

	B	É.T.	Beta	t	Fiv
(Constante)	.203	.451		.450	
Confiance dans superviseur SAR T2	.487	.103	.494	4.721***	1.820
Confiance dans direction SAR T2	.366	.116	.336	3.152**	1.893
Confiance générale superviseur T2	.009	.122	.008	.070	2.018
Confiance générale direction T2	-.161	.131	-.127	1.227	1.786
Perception de congruence	.235	.078	.268	3.022**	1.311

Variable dépendante : Acceptation du SAR

** $p < .01$; *** $p < .001$

Cette analyse soutient l'hypothèse H_1 voulant que la perception de congruence soit en relation avec l'acceptation du SAR. De plus, les hypothèses H_3 et H_7 , suggérant la relation de confiance dans le superviseur en situation d'AR (H_3) et dans la direction en situation d'AR (H_7) avec l'acceptation du SAR, sont partiellement soutenues car seules les mesures prises du T2 démontrent des relations significatives. Les hypothèses H_4 et H_8 , traitant de la relation entre l'acceptation du SAR et la confiance générale dans le superviseur (H_4) et dans la direction (H_8), n'ont pas été prouvées.

En ce qui concerne l'acceptation des décisions prises (DP), des résultats semblables à ceux de l'acceptation du système d'appréciation du rendement sont observés. Une procédure d'analyse des résultats similaire est donc effectuée pour vérifier les hypothèses H_2 , H_5 , H_6 , H_9 et H_{10} . Celles-ci indiquent la relation entre la perception de congruence, la confiance dans le

superviseur et la direction en situation d'appréciation du rendement (AR) et, en situation générale, avec l'acceptation des décisions prises.

Les résultats de la régression, incluant seulement les variables du T1, sont indiqués dans le tableau 5.8. Tout comme l'acceptation du système d'appréciation du rendement, aucune variable au T1 ne semble être en relation avec l'acceptation des décisions prises (DP). La régression démontre un $R^2 = .057$, un R^2 ajusté = $.023$ et un $F(4, 47) = .709$. Pour les mêmes raisons, énumérées lors des analyses de régression de l'acceptation du SAR, seules les variables du T2 sont incluses dans la seconde régression.

Le tableau 5.9 démontre que seule, la perception du superviseur en situation d'AR du T2, prédit la variance de l'acceptation des DP avec un $R^2 = .537$, un R^2 ajusté = $.492$ et un $F(5, 51) = 11.838$ $p < .001$.

Tableau 5.8: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante l'acceptation des décisions prises

	B	É.T.	Beta	t	FIV
(Constante)	3.163	.857		3.691	
Confiance dans superviseur SAR T1	-.093	.166	-.107	.557	1.854
Confiance dans direction SAR T1	.031	.171	.034	.182	1.709
Confiance générale superviseur T1	.052	.198	.048	.263	1.650
Confiance générale direction T1	.311	.248	.222	1.255	1.561

Variable dépendante : Acceptation des décisions prises

Tableau 5.9: Analyse de régression du T2 ayant comme variable dépendante l'acceptation des décisions prises

	B	É.T.	Beta	t	FIV
(Constante)	1.273	.567		2.244	
Confiance dans superviseur SAR T2	.691	.130	.685	5.331***	1.820
Confiance dans direction SAR T2	-.095	.146	-.086	.653	1.893
Confiance générale superviseur T2	-.030	.153	.027	.202	2.018
Confiance générale direction T2	-.009	.165	-.069	.542	1.786
Perception de congruence	.171	.098	.191	1.753	1.311

Variable dépendante : Acceptation des décisions prises

*** $p < .001$

L'hypothèse (H₅), voulant que la confiance dans le superviseur en situation d'AR soit reliée à l'acceptation des décisions prises (DP) chez les collaborateurs, est partiellement acceptée. Encore une fois, seule l'échelle du T2 prédit l'acceptation des DP. Les hypothèses H₉ et H₁₀, concernant la relation de la confiance dans la direction en situation d'AR (H₉), en général (H₇) avec l'acceptation des DP ainsi que l'hypothèse H₆ touchant la confiance générale dans le superviseur, ne sont pas démontrées. La perception de congruence, bien que près du seuil de signification, ne prédit pas la variance de l'acceptation des DP. L'hypothèse H₂ doit donc être rejetée.

La tangibilité du travail

Les hypothèses H₁₁, H₁₂, H₁₃ et H₁₄ démontrent que les personnes, qui perçoivent leur travail comme étant tangible, ont une meilleure acceptation du SAR (H₁₁) et des décisions prises (H₁₂), font davantage confiance au superviseur en situation d'AR (H₁₃) et saisissent nettement l'efficacité de la

rencontre d'AR (H_{14}). Afin de vérifier ces hypothèses, les personnes, qui ont répondu "non" à l'une des trois questions évaluant la perception de la tangibilité du travail, ont été placées dans un même groupe. Les personnes de ce groupe ne considèrent pas leur travail comme étant tangible. Seuls 11 individus sur 52 en font partie.

Étant donné l'inégalité marquée du nombre de sujets dans les groupes, nous supposons une inégalité des variances. Une analyse d'égalité des variances pourrait, dès lors, être faite. Cependant, Hays (1981) mentionne qu'une telle analyse, appliquée à de petits échantillons, ne fournit pas des résultats valables. Il recommande donc d'utiliser une modification de la valeur du degré de liberté¹ et d'employer l'indice de signification du t correspondant au degré de liberté corrigé.

Une fois cette correction effectuée, l'analyse ne démontre pas de différence entre les deux groupes en ce qui concerne l'acceptation du SAR ($t(19) = .273$), l'acceptation des décisions ($t(24) = .283$), la confiance dans le superviseur en situation d'AR ($t(20) = 1.161$) et l'efficacité de la rencontre ($t(18) = .332$). Le tableau 5.10 présente les statistiques descriptives. Les hypothèses H_{11} , H_{12} , H_{13} et H_{14} ne sont donc pas confirmées. Il faut, de plus, noter que les deux groupes sont de taille différente et que la taille des échantillons est petite. Cet élément influe sur la rigueur des résultats, et ce, même si un degré de liberté corrigé a été utilisé.

¹
$$v = \frac{(\text{est. } \sigma_{M1}^2 + \text{est. } \sigma_{M2}^2)^2}{(\text{est. } \sigma_{M1}^2)^2 / (N_1 + 1) + (\text{est. } \sigma_{M2}^2)^2 / (N_2 + 1)} - 2$$

Tableau 5.10 : Statistiques descriptives selon la perception de tangibilité

	Perception Tangibilité	N	M	É.T.
Acceptation des Décisions	Oui	41	4.350	.688
	Non	11	4.400	.447
	Total	52	4.362	.641
Acceptation du SAR	Oui	41	4.078	.631
	Non	11	4.127	.500
	Total	52	4.088	.602
Confiance dans superviseur SAR	Oui	41	4.272	.658
	Non	11	4.485	.503
	Total	52	4.317	.630
Efficacité de la rencontre	Oui	41	4.229	.560
	Non	11	4.284	.471
	Total	52	4.240	.538

Variables en relation avec l'efficacité du SAR

Nous avons vu que l'acceptation du SAR est en relation directe avec la perception de congruence et avec la confiance dans le superviseur en situation d'AR du T2. De plus, cette dernière variable semble prédire l'acceptation des DP. Voyons donc comment l'acceptation du SAR et des DP est reliée aux variables d'efficacité du SAR à l'aide d'analyses de régression linéaire. Ces analyses permettent de vérifier les hypothèses H₁₅ et H₁₆ montrant une acceptation positive du SAR et des DP reliée à l'efficacité du SAR.

Nous avons plusieurs mesures d'efficacité du système d'appréciation du rendement. Les résultats de régression, ayant toujours comme variables indépendantes l'acceptation du SAR et des DP (tableau 5.11), indiquent que

l'acceptation du SAR a une relation de prédiction significative avec certains aspects de l'efficacité du SAR, selon les collaborateurs. La régression, mesurant la relation de prédiction de l'acceptation du SAR et des DP sur l'efficacité de la rencontre, démontre que les deux variables indépendantes d'acceptation prédisent significativement l'efficacité de la rencontre d'AR ($F(2, 54) = 42.513, p < .001, R^2 \text{ ajusté} = .60$). L'acceptation des DP révèle un $t(54) = 3.749 (p < .001)$, tandis que l'acceptation du SAR a un $t(54) = 4.055 (p < .001)$.

L'efficacité de la rencontre, telle que vue par les collaborateurs, représente le mieux l'échelle d'efficacité du SAR reliée à l'acceptation du SAR et des DP. Ces résultats de régression tendent à valider les hypothèses H_{15} et H_{16} dénotant que l'acceptation du SAR (H_{15}) et des DP (H_{16}) sont des éléments de prédiction de l'efficacité du SAR. Il a été démontré que l'acceptation du SAR prédit mieux la variance des échelles d'efficacité que l'acceptation des DP. En fait, l'acceptation des DP semble avoir une relation de prédiction seulement pour l'efficacité de la rencontre d'AR. En outre, elle démontre une relation plus forte avec les échelles du T2 qu'avec celles du T3.

Autres Analyses

L'analyse des données nous porte à explorer d'autres résultats intéressants ne découlant pas des hypothèses. Les résultats suivants ne dérivent pas d'hypothèses énumérées dans cette étude. Ils apportent tout de même des informations pertinentes.

Efficacité du système d'appréciation étudié

L'évaluation, que les superviseurs ont faite du SAR, révèle qu'il est efficace comme outil de gestion du personnel en fonction des objectifs poursuivis. Ceux-ci considèrent le formulaire comme un bon outil de communication et facile à utiliser. La rencontre d'AR semble avoir atteint ses objectifs. Les superviseurs démontrent un certain degré de satisfaction avec le système d'appréciation de manière générale. Le tableau 5.12 présente des moyennes élevées pour toutes les variables. La variable la plus faible est le changement noté dans différents aspects du comportement des collaborateurs depuis l'AR. C'est aussi l'élément présentant le plus de variance.

Tableau 5.11: Variables prédictrices des échelles d'efficacité du système d'appréciation du rendement

	<i>t</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² Ajusté	dl	<i>F</i>
Efficacité du SAR sur l'épanouissement		.19	.15	2, 54	6.163**
Acceptation du SAR	2.905**				
Acceptation des DP	.353				
Efficacité de la rencontre d'AR		.61	.60	2, 54	42.513***
Acceptation du SAR	4.055***				
Acceptation des DP	3.749**				
Perception d'efficacité du formulaire d'AR		.30	.27	2, 54	11.291***
Acceptation du SAR	3.294**				
Acceptation des DPb	.513				
Efficacité selon les objectifs T2		.51	.49	2, 54	28.213***
Acceptation du SAR	5.017***				
Acceptation des DP	1.068				
Efficacité selon les objectifs T3		.14	.10	2, 44	3.597*
Acceptation du SAR	2.248*				
Acceptation des DP	.262				
Satisfaction au travail T3		.17	.13	2, 44	4.568*
Acceptation du SAR	1.963				
Acceptation des DP	.569				
Climat de travail avec les collègues T3		.21	.17	2, 44	5.706**
Acceptation du SAR	1.941				
Acceptation des DP	.947				
Évaluation de l'épanouissement		.08	.04	2, 54	1.978
Acceptation du SAR	1.460				
Acceptation des DP	.142				

Variables indépendantes : Acceptation du SAR et Acceptation des DP

* $p < .05$, ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 5.12: Statistiques descriptives : évaluation du SAR par le superviseur

	N	Min	Max	Moyenne	É.T.
Outil de gestion	6	4.00	5.00	4.50	.39
Effet sur collaborateur	6	2.00	4.00	3.00	.82
Efficacité formulaire	6	4.00	5.00	4.33	.41
Efficacité rencontre	6	3.86	4.71	4.33	.31
Satisfaction avec SAR	6	4.00	5.00	4.54	.51

L'évaluation, faite par les superviseurs de leurs collaborateurs avant et après l'AR, démontre également des moyennes élevées (tableau 5.13). Lorsqu'on compare les échelles du T1 et du T3, on y note des différences significatives (tableau 5.14). L'épanouissement au travail, l'évolution selon les objectifs et le plan de formation indiquent les différences suivantes : $t(59) = 2.58$ $p. < .01$, $t(59) = 2.37$ $p. < .05$ et $t(59) = 2.95$ $p. < .01$. Seule, la qualité du travail n'est pas significativement distincte ($t(58) = 1.24$). C'est également la variable la plus élevée du T1. La plus grande amélioration concerne l'orientation du plan de formation selon les objectifs du département. Il est à noter que toutes les moyennes du T3 sont plus élevées que celles du T1. Cependant, rappelons-nous que les échelles d'évaluation des collaborateurs par les superviseurs n'ont pas fait preuve de stabilité entre les mesures. Ce fait pourrait compromettre la validité des résultats obtenus.

Tableau 5.13: Statistiques descriptives de l'évaluation des collaborateurs par les superviseurs

	T1			T3		
	N	M	É.T.	N	M	É.T.
Épanouissement au travail	75	4.12	.70	60	4.44	.57
Évolution selon les objectifs du département	75	4.16	.68	60	4.47	.61
Qualité du travail	75	4.36	.71	59	4.54	.62
Plan développement selon les objectifs du département	75	3.93	.74	60	4.33	.75
Effet sur le comportement des collaborateurs				60	4.37	.58

Tableau 5.14: Analyses de différences de moyennes du T1 et T3 par paires

	Différences par paires T1-T3			
	Diff. M	Diff. É.T.	df	t
Épanouissement au travail	-.33	.13	59	2.58**
Évolution selon les objectifs du département	-.29	.12	59	2.37*
Qualité du travail	-.17	.14	58	1.24
Plan de développement selon les objectifs du département	-.42	.14	59	2.95**

* p < .05, ** p < .01

L'évaluation, faite par les collaborateurs de la rencontre d'AR et du formulaire utilisé, est également bonne. Longenecker et Nykodym (1996) affirment que les superviseurs ont généralement une meilleure perception du

SAR. Afin de vérifier la différence de perception, un test-t indépendant a été effectué. Le nombre de sujets dans chaque groupe est significativement différent. De plus, les groupes sont de petite taille. Nous supposons, en outre, une inégalité de la variance. Nous procédons, en conséquence, aux mêmes types de tests-t utilisés pour vérifier les hypothèses de perception de tangibilité. Nous considérons les mesures t avec un degré de liberté corrigé. Lorsqu'on compare l'efficacité de la rencontre d'AR évaluée par les collaborateurs à celle par les superviseurs (tableau 5.15), on ne constate pas de différence significative ($t(9) = 0.72$). Cependant, lorsqu'on fait la différence de l'évaluation du formulaire d'AR entre les deux groupes, on y dénote une différence significative ($t(9) = 3.178, p < .01$). Les superviseurs semblent avoir une meilleure perception du formulaire d'AR. Ces résultats doivent être interprétés en considérant l'effet d'une différence importante dans le nombre de sujets dans les deux groupes, et ce, en regard de la validité même des résultats.

Tableau 5.15: Comparaison entre les dimensions d'efficacité du SAR évaluées par les collaborateurs et les superviseurs.

	Collaborateurs			Superviseurs			dl	t
	N	M	É.T.	N	M	É.T.		
Évaluation rencontre	57	4.23**	.56	6	4.33	.31	9	0.720
Évaluation formulaire	57	3.72	.74	6	4.33	.41	9	3.178**

** $p < .01$

** Seuls les éléments équivalents à ceux retrouvés dans le questionnaire rempli par les superviseurs ont été considérés pour la moyenne.

Différences entre les échelles dans les questionnaires des
collaborateurs aux différents temps

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des différentes variables dans le temps. Le tableau 5.16 présente les statistiques descriptives des échelles répétées dans les différentes périodes. Le tableau 5.17, quant à lui, démontre les résultats des analyses ANOVA effectuées sur les échelles dans les questionnaires des collaborateurs, et ce, en trois phases. On remarque une différence notable dans les moyennes de la confiance générale dans le superviseur ($F(2, 84) = 6.124, p. < .01$). Pour sa part, la comparaison de moyennes par paires révèle une différence significative entre le T1 et le T2 ainsi qu'entre le T2 et le T3 (tableau 5.18). La moyenne est plus élevée au T2 pour ensuite diminuer au T3. Les moyennes du T1 et du T3 ne sont pas significativement différentes.

L'ANOVA démontre, de surcroît, une différence de moyennes pour l'échelle de l'évaluation de l'épanouissement au travail ($F(2, 86) = 5.47, p. < .01$). Cette différence existe entre le T1 et le T2. Encore une fois, on remarque que la moyenne est plus élevée au T2 qu'aux T1 et T3. Cependant, on ne note aucun écart significatif entre le T2 et le T3 ainsi qu'entre le T1 et le T3. Enfin, l'ANOVA ne présente aucune différence de moyenne significative dans la confiance générale envers la direction.

L'analyse des différences t (tableau 5.19) montre que l'évaluation de la relation avec les collègues de travail est particulièrement différente entre le T1 et le T3 ($t(48) = 2.166, p < .05$). Les moyennes de l'évaluation de la relation avec le superviseur du T1 et du T3 sont également distinctes ($t(48) = 2.529, p < .05$). Dans les deux cas, la moyenne du T3 est plus élevée que

celle du T1. Par contre, il n'y a pas de différence notable dans la confiance envers le superviseur et envers la direction en situation d'AR dans le T1 et dans le T3.

Tableau 5.16 : Statistiques descriptives des échelles répétées dans les questionnaires des collaborateurs

	T1			T2			T3		
	N	M	É.T	N	M	É.T	N	M	É.T
Confiance dans le superviseur en situation d'AR	66	4.08	.73	57	4.30	.63			
Confiance dans la direction en situation d'AR	66	3.85	.67	57	3.91	.57			
Confiance générale dans le superviseur	66	3.94	.60	57	4.14	.56	51	4.00	.56
Confiance générale dans la direction	66	3.97	.45	57	4.01	.49	51	4.04	.48
Satisfaction au travail	65	4.15	.51				52	4.13	.52
Évaluation de l'épanouissement au travail	65	4.12	.63	57	4.32	.59	52	4.26	.64
Évaluation relation avec les collègues	65	4.05	.74				52	4.24	.50
Évaluation relation avec le superviseur	65	3.98	.64				52	4.17	.59
Évaluation climat de travail	65	3.78	.91				52	3.88	.70

Note : Seules les échelles répétées ont été considérées.

Tableau 5.17: ANOVA des échelles retrouvées des T1, T2 et T3 dans les questionnaires des collaborateurs

	dl	F
Confiance générale dans le superviseur	(2, 84)	6.124**
Confiance générale dans la direction	(2, 84)	0.712
Évaluation de l'épanouissement au travail	(2, 86)	5.47**

** $p < .01$

Tableau 5.18: Différences de moyennes par paires

	Différences de Moyennes		
	T1 - T2	T1 - T3	T2 - T3
Confiance générale dans le superviseur	.205***	.097	.109*
Confiance générale dans la direction	.012	.070	.082
Évaluation de l'épanouissement au travail	.322**	.200	.121

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tableau 5.19: Test-t entre les échelles retrouvées des T1 et T3 ainsi que dans les questionnaires des collaborateurs

	Différences par Paires			
	T1-T2		T1-T3	
	dl	<i>t</i>	dl	<i>t</i>
Confiance dans le superviseur en situation d'AR	51	.916		
Confiance dans la direction en situation d'AR	51	.615		
Satisfaction au travail			48	.357
Évaluation de la relation avec les collègues			48	2.166*
Évaluation de la relation avec le superviseur			48	2.529**
Évaluation climat de travail			48	1.458

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Lorsqu'on examine les corrélations de confiance générale dans le superviseur (tableau 5.20), on remarque qu'elles sont élevées et qu'il y a peu de différences entre elles. En tenant compte des différences de moyennes significatives notées plus tôt, il semble que la confiance générale dans le superviseur augmente au T2 pour diminuer au T3, et ce, pour la majorité des sujets.

Tableau 5.20: Corrélation de la confiance générale dans le superviseur entre les différents temps

Confiance générale dans le superviseur			
	T1	T2	T3
T1	1.000		
T2	.77***	1.000	
T3	.75***	.84***	1.000

*** $p < .001$

Les résultats démontrent que la confiance générale dans le superviseur n'est pas associée à l'acceptation du SAR ou des DP. Cependant, cette variable augmente significativement après la rencontre d'AR. Nous pensons donc que la confiance générale dans le superviseur, après la rencontre d'AR, (T2) peut être en relation avec d'autres variables. Une première régression est effectuée avec les variables indépendantes du T1. Cette régression (tableau 5.21) démontre que la confiance générale dans le superviseur au T2 est significativement reliée ($F(7,43) = 10.695, p < .001; R^2 = .635; R^2 \text{ ajusté} = .576$) à la confiance générale dans le superviseur au T1. Une seconde régression incluant des variables du T2 ainsi que la confiance générale dans le superviseur du T1 est ainsi effectuée. Les résultats (tableau 5.22) révèlent que la confiance générale dans le superviseur au T1 et la confiance dans le superviseur en situation d'AR au T2 semblent être reliées à la confiance générale dans le superviseur du T2 ($F(5, 46) = 28.606, p < .001; R^2 = .757; R^2 \text{ ajusté} = .73$).

Tableau 5.21: Analyse de régression du T1 ayant comme variable dépendante la confiance générale dans le superviseur du T2

	B	É.T.	Beta	t	FIV
(Constante)	1.606	.532		3.018	
Relation avec collègues T1	.008	.080	.012	.099	1.691
Relation avec superviseur T1	.100	.072	.591	.558	1.747
Confiance générale direction T1	-.026	.138	-.022	.190	1.632
Confiance générale superviseur T1	.769	.116	.844	6.627***	1.913
Confiance dans la direction en situation d'AR	-.081	.097	-.105	.833	1.861
Confiance dans le superviseur en situation d'AR	-.119	.099	-.165	1.210	2.203
Satisfaction au travail	.035	.130	.035	.271	2.013

Variable dépendante : Confiance générale superviseur T2

*** $p < .001$

Tableau 5.22: Analyse de régression des T2 et T1 ayant comme variable dépendante la confiance générale dans le superviseur du T2

	B	É.T.	Beta	t	FIV
(Constante)	-.021	.372		.057	
Confiance générale direction T2	.209	.105	.200	2.002	1.888
Perception de congruence	.059	.062	.079	.953	1.284
Confiance dans la direction en situation d'AR	.079	.094	.084	.845	1.859
Confiance dans le superviseur en situation d'AR	.174	.081	.204	2.167*	1.679
Confiance générale superviseur T1	.517	.077	.567	6.671***	1.363

Variable dépendante : Confiance générale superviseur T2

* $p < .05$, *** $p < .001$

CHAPITRE 6:
INTERPRÉTATION

Le modèle des facteurs, influençant l'efficacité du système d'appréciation du rendement présenté dans l'introduction, est partiellement appuyé par les résultats. Nous tenons à signaler au lecteur qu'étant donné le faible nombre de sujets et le grand nombre de variables indépendantes, nous ne pouvons être certains des résultats obtenus. Nous en faisons l'interprétation en fonction de ce que les résultats semblent démontrer.

Nous avons vu que la perception de congruence et la confiance dans le superviseur et envers la direction en situation d'appréciation du rendement (AR) expliquent la variance de l'acceptation du système d'appréciation du rendement (SAR). La confiance dans le superviseur en situation d'AR est l'unique prédicteur de la variance de l'acceptation des décisions prises (DP). La confiance dans le superviseur en situation d'AR est l'aspect qui semble le plus relié à l'acceptation. La relation de cette variable était prévue. Le collaborateur discute de son rendement et de son travail avec son superviseur; il est donc normal qu'il ait une certaine confiance dans ce dernier afin d'accepter le SAR et les DP lors de la rencontre d'AR.

Ainsi, il n'est pas surprenant qu'il y ait plus de variables prédisant la variance de l'acceptation du SAR que l'acceptation des DP. Les décisions prises lors de la rencontre d'AR relèvent uniquement du superviseur et du collaborateur. Cependant, davantage de facteurs entrent en ligne de compte dans l'acceptation de l'ensemble du SAR. Nonobstant la confiance dans le superviseur en situation d'AR, la perception de congruence entre les valeurs, les procédures et les objectifs de l'organisation et du SAR demeurent des valeurs tout aussi importantes. De plus, la confiance envers la direction, en situation d'AR, devient un élément influent.

D'ailleurs, il faut noter que les mesures prises immédiatement après la rencontre d'AR ont une relation de prédiction avec l'acceptation. Seule la confiance dans le superviseur, en situation d'AR après la rencontre, est reliée à l'acceptation des DP, et ce, même si cette confiance, avant et après la rencontre, n'est pas significativement différente. Cependant, la confiance générale dans le superviseur augmente de manière significative après cette rencontre. Ce fait nous porte à croire que la rencontre d'AR contribue à l'augmentation de la confiance générale dans le superviseur.

En fait, la rencontre d'AR et la confiance générale dans le superviseur, avant l'entretien d'AR, démontrent une relation de prédiction de la confiance générale dans le superviseur après la rencontre d'AR (T2). Ces résultats peuvent signifier que le contenu de la rencontre d'AR influence l'acceptation du SAR et des DP ainsi que la confiance générale dans le superviseur. On peut, dès lors, croire que les collaborateurs ont des perceptions qui peuvent être modifiées lors de la rencontre d'AR si celle-ci est conduite convenablement par le superviseur et si le collaborateur se sent en confiance. Des commentaires recueillis auprès des superviseurs appuient cette affirmation. Ils ont ajouté que les collaborateurs exprimaient des craintes avant la rencontre d'AR mais qu'une fois celle-ci terminée, ils parlaient à leurs collègues en disant que l'AR était une expérience intéressante. Une appréciation conduite selon les objectifs établis et dans une atmosphère conviviale de discussion, dans l'AR étudiée, semble avoir des répercussions positives.

Les résultats soutiennent l'hypothèse affirmant que l'acceptation du SAR et des DP peut être reliée à l'efficacité du SAR. La variable la mieux prédite par les deux acceptations est l'efficacité de la rencontre d'AR. Les collaborateurs, qui

acceptent le SAR et les DP, ont davantage tendance à percevoir leur rencontre avec leur superviseur comme étant efficace et satisfaisante.

Ces résultats confirment l'importance de la confiance dans le superviseur en situation d'AR puisqu'elle est reliée aux deux types d'acceptation. Il est fort probable qu'un superviseur, qui agit afin de gagner la confiance de son collaborateur, facilite la participation de ce dernier dans la rencontre. Les études (v.g. Dipboye et dePontbriand, 1981; Fisher et Taylor, 1979; Nathan, Mohrman et Milleman, 1991; Roberts, 1995 et 1998; Stell, 1985; Theranou, 1995) démontrent que la possibilité, donnée au collaborateur de s'exprimer lors de la rencontre d'AR, augmente sa satisfaction. La confiance favorise l'ouverture des discussions. On peut croire que davantage d'idées sont échangées lorsque le collaborateur a confiance dans son superviseur. En outre, le collaborateur a probablement réalisé que l'objectif de l'AR n'était pas d'augmenter sa charge de travail ni d'en faire une évaluation quantitative pouvant conduire à des répercussions négatives.

Lorsque l'on parle d'AR, les gens craignent la critique face à leur travail ainsi que ses effets négatifs. Ainsi, tel qu'il avait été mentionné dans le chapitre trois traitant du contexte organisationnel, l'organisation avait récemment procédé à une réduction des ressources humaines dans les départements. Les personnes n'avaient pas encore eu le temps de s'adapter à ce changement lors de l'AR. La crainte qu'on exige un rendement plus productif nous a été communiquée par des commentaires sur le questionnaire avant l'AR.

La formation et les directives de procédures d'AR, qu'ont reçues les superviseurs, mettaient l'accent sur l'importance des discussions constructives

et de l'écoute favorisant la participation du collaborateur. En fait, une rencontre dans une atmosphère conviviale de discussion était l'un des objectifs de l'AR. Cet objectif était inscrit sur tous les formulaires d'AR utilisés.

Dans le contexte de l'AR étudiée, la participation du collaborateur était essentielle afin d'identifier les forces et les cibles d'amélioration. Les superviseurs ont un grand nombre de collaborateurs sous leur supervision. Il n'est donc pas possible pour eux d'observer le travail de chacun régulièrement. De plus, la responsabilisation des collaborateurs devient de plus en plus importante pour l'organisation. La lourde charge de travail des superviseurs les oblige à responsabiliser de plus en plus leurs collaborateurs.

Afin d'obtenir de bons résultats avec le type d'AR étudié et dans un contexte similaire, on peut suggérer que les collaborateurs aient une ouverture face à leur développement et soient prêts à s'analyser en tant que travailleur. Cependant, pour que cela se produise, la confiance dans le superviseur semble requise.

L'acceptation du SAR est certainement la variable qui influence le plus l'efficacité du SAR. Les résultats ont démontré qu'elle a une relation de prédiction avec l'évaluation de l'épanouissement au travail, la perception d'efficacité du formulaire, l'efficacité selon les objectifs et l'efficacité de la rencontre d'AR. L'acceptation des DP a une relation de prédiction seulement avec l'efficacité de la rencontre d'AR. Dans l'ensemble, nous pouvons dire que l'acceptation, que les collaborateurs ont du SAR et des DP, peut être reliée à la réussite du SAR.

Il est bien certain que le plan de l'étude et le faible nombre de sujets ne nous permettent pas d'affirmer de manière irréfutable que les prédicteurs trouvés ont une relation certaine sur les variables dépendantes. Nous mentionnons les limites de l'étude à la fin de cette section. Cependant, lorsque nous prenons l'ensemble de la démarche d'AR dans son contexte, nous pensons que les relations de prédiction trouvées constituent des résultats valables.

Certaines hypothèses n'ont pu être confirmées par les résultats. Par exemple, nous pensons que la confiance générale dans le superviseur et la direction pouvait être reliée à l'acceptation du SAR et des DP, donc à l'efficacité du SAR. Toutefois, ces variables de confiance générale n'ont pas démontré de relation. En ce qui concerne la confiance dans la direction, les résultats ne sont pas surprenants puisque le collaborateur transige avec son superviseur tout au long de la démarche d'AR. Cependant, même la confiance dans la direction face au SAR ne démontre pas la relation escomptée. Puisque le SAR était imposé par la direction, nous croyions que la confiance dans la direction face à l'AR aurait une plus grande relation.

Le résultat le plus étonnant, cependant, est la faible relation avec la confiance générale dans le superviseur. Cela peut démontrer que la confiance du collaborateur dans son superviseur varie en rapport avec la situation vécue. Ce fait renforce l'idée voulant que le superviseur démontre sa bonne volonté et son honnêteté en situation d'AR afin de favoriser l'acceptation et l'efficacité du SAR. Bien que près du seuil de signification, la perception de congruence n'est pas reliée à l'acceptation des DP. En effet, la congruence est plus facilement associée au SAR qu'aux décisions prises. D'une manière générale, le SAR est développé (ou pas) selon les objectifs et les valeurs de l'organisation, tandis que

les décisions sont prises avec le superviseur même si elles doivent normalement être congruentes avec les objectifs du département.

Contrairement aux attentes, aucune relation avec la qualité du travail effectué par les collaborateurs, à la suite de l'AR, n'est notée. Toutefois, tel qu'il est mentionné par Drake (1998) et Huber (1983), lorsque le rendement est élevé avant l'AR, il devient plus difficile de remarquer des changements. C'est peut-être ce qui s'est passé dans cette étude. Déjà, l'évaluation de la qualité de la performance des collaborateurs était élevée avant l'AR. Nous ne pouvons pas être certains de l'effet de l'AR sur la qualité du travail des collaborateurs. Il peut s'agir d'un effet de plafonnement. Il aurait fallu avoir un groupe de collaborateurs non performants dans leur travail afin d'observer la relation de l'AR avec la qualité de leur travail. Toutefois, il se peut que les superviseurs se soient sentis mal à l'aise de donner une mauvaise évaluation à leurs collaborateurs, car ils ne sont pas témoins de leur performance de manière régulière.

De plus, tel qu'il a été décrit dans le deuxième chapitre, certains changements de comportements demandent plus de temps et de soutien. Les superviseurs n'ont peut-être pas été en mesure de fournir l'aide requise pour des raisons non mentionnées. Il est aussi possible que le temps, entre la rencontre d'AR et les dernières prises de données, n'ait pas été suffisamment long. L'écart du temps de prise de données du T3 (6 à 14 semaines) peut aussi avoir influencé les résultats et la variabilité des mesures. Certains collaborateurs ont bénéficié davantage de temps après l'AR, donc avant le dernier questionnaire. Ce fait peut avoir causé un écart de la perception et de l'effet de l'appréciation sur la performance. Il est aussi important de se rappeler que les échelles

d'évaluation des collaborateurs par les superviseurs ne sont pas stables entre les mesures, influençant peut-être les résultats obtenus.

Les hypothèses mentionnant la relation de la perception de tangibilité avec l'acceptation du SAR, des décisions prises, de la confiance dans le superviseur en situation d'AR et d'une meilleure perception de l'efficacité de la rencontre d'AR ne sont pas confirmées. La majorité des collaborateurs voyait leur travail comme étant tangible. Il faut dire que ce résultat est congruent avec la confiance élevée que les collaborateurs ont envers leur superviseur en situation d'AR. Nous rappelons au lecteur que cette dimension de la confiance incluait des éléments de la connaissance que le superviseur avait du travail de ses collaborateurs. Ce résultat est quelque peu surprenant lorsqu'on sait que les superviseurs ne sont pas en contact régulier avec leurs collaborateurs en raison de leur nombre important sous leur supervision.

Comme l'étude ne mettait pas l'accent sur la tangibilité, il est possible que les questions n'aient pu cibler le problème. Des études plus approfondies deviennent nécessaires pour mieux comprendre la perception de tangibilité. Ce champ d'étude est d'autant plus important que la notion d'observabilité du travail semble avoir un effet sur l'efficacité du SAR.

En effet, il y a très peu d'études qui considèrent la tangibilité sous une forme ou sous une autre. Nous croyons que des études plus élaborées sur les relations de la perception de tangibilité sur les comportements et les attitudes au travail, et plus spécifiquement, sur l'efficacité de l'AR sont nécessaires pour obtenir une compréhension complète des éléments influençant l'efficacité de l'AR.

Le SAR étudié semble être efficace. Les objectifs fixés ont été atteints. Les superviseurs ont noté que le SAR est un instrument de gestion utile et que le formulaire et la rencontre sont efficaces. Ils sont satisfaits du SAR. La relation du SAR avec les comportements des collaborateurs n'est pas aussi claire cependant. Encore une fois, cette incertitude peut être causée par une bonne performance et par l'attitude des collaborateurs avant l'AR ou par un temps de prise de données trop grand au T3.

Lorsqu'on regarde l'évaluation, que les superviseurs ont faite de leurs collaborateurs avant et après l'AR, on remarque une amélioration significative de certains aspects. L'orientation du plan de développement selon les objectifs du département a enregistré la plus grande bonification. Le SAR utilisé mettait l'accent sur le développement du personnel par l'identification d'objectifs et de formation au besoin. Ce résultat est donc un indicateur important de la réussite du SAR.

L'épanouissement au travail et l'évolution du collaborateur selon les objectifs fixés augmentent également de manière significative. De plus, des différences de moyennes entre les échelles incluses dans les questionnaires remplis par les collaborateurs montrent que l'AR a une relation positive avec la confiance générale dans le superviseur, l'épanouissement au travail, la relation avec les collègues et les relations avec le superviseur.

Des commentaires faits par des collaborateurs sur les questionnaires des T2 et T3 exprimaient la satisfaction d'avoir eu la possibilité de discuter individuellement avec leurs superviseurs. Ces résultats semblent appuyer

l'efficacité du SAR. Cependant, rappelons que les échelles d'évaluation du collaborateur ne font pas preuve de stabilité test-retest.

Longenecker et Nykodym (1996) ainsi que Mount (1984) affirment que les superviseurs perçoivent les SAR de manière plus favorable que les collaborateurs. Nous avons donc comparé la perception de l'efficacité de la rencontre et du formulaire des superviseurs et des collaborateurs. Les résultats n'indiquent aucune différence entre la perception d'efficacité de la rencontre d'AR des deux groupes. Toutefois, une nuance entre les deux groupes a été notée en ce qui concerne la perception d'efficacité du formulaire. En effet, les superviseurs voient le formulaire d'AR comme étant plus efficace.

Nous croyons que la participation des superviseurs au développement du SAR a représenté un élément influent. Les superviseurs ont eu la possibilité de donner leurs opinions et de faire leurs suggestions tout au long du développement du SAR afin qu'il réponde à leurs besoins. Ils sont responsables du contenu et de la forme du formulaire. Ils connaissent les raisons pour lesquelles le formulaire a été développé comme il est. Comme les collaborateurs n'ont pas été impliqués, il est possible qu'ils n'aient pas la même vision du formulaire et des objectifs. La majorité des SAR est développée avec la participation des superviseurs et très peu avec la participation des collaborateurs (Roberts, 1995). C'est d'ailleurs ce qui s'est passé pour le développement du SAR étudié.

Roberts (1995) mentionne qu'idéalement les superviseurs et les collaborateurs devraient être impliqués dans le développement du SAR. Silverman et Wexley (1984) ont démontré que la participation des

collaborateurs, dans le développement des normes et de l'échelle d'évaluation, facilitait l'acceptation et l'engagement dans les étapes primaires cruciales du développement du SAR. Les participants ont perçu la rencontre d'AR comme étant plus utile et ont reçu un soutien de leur superviseur. Ils étaient très satisfaits de l'entretien et, de plus, motivés à améliorer leur performance.

En outre, Eberhardt et Pooyan (1988) attribuent la réussite d'un nouveau SAR à la participation des collaborateurs dans le développement du SAR. Cependant, même si les études nous portent à croire que la participation est importante pour l'acceptation du SAR, les résultats obtenus dans cette étude ne nous permettent pas d'en être irréfutablement certains. Nous rappelons cependant au lecteur que des rajustements statistiques ont été apportés en raison de l'inégalité des groupes. La participation des collaborateurs au développement du SAR devrait faire l'objet d'études plus approfondies.

Lorsque nous avons fait les différences de moyennes, entre les trois temps, des questionnaires remplis par les collaborateurs, nous avons obtenu des résultats intéressants. Nous avons vu que l'AR pouvait être reliée à la confiance générale envers le superviseur et à l'évaluation de l'épanouissement au travail. Pour ces deux variables, on remarque que la moyenne atteint son sommet lors de la mesure prise immédiatement après la rencontre d'AR (T2), pour ensuite redescendre, de 6 à 14 semaines après cette dernière (T3). On peut penser que l'entretien d'AR a un effet immédiat sur la satisfaction, la motivation et la confiance en soi au travail ainsi que sur la confiance dans le superviseur mais n'a pas tendance à se maintenir. Nous croyons que cette diminution à long terme, de l'effet provoqué par l'AR, peut être principalement causée par un manque de suivi de la part du superviseur. Trop souvent, l'AR

est vue comme un événement périodique unique auquel il n'y a pas de suite continue et régulière.

Des auteurs tels que Drake (1998) et Cadwell (1995) traitent de la pratique d'AR et mettent l'accent sur l'importance de donner une suite à celle-ci. Souvent, le collaborateur a besoin du soutien de son superviseur afin d'améliorer sa performance au travail. Drake (1998) mentionne que les améliorations, dues aux changements de comportement, ne se sont pas produites avec le formulaire d'appréciation du rendement ou avec une évaluation sans biais mais avec l'aide d'un superviseur formé et capable de donner un appui à ses collaborateurs dans une ambiance de résolution de problèmes.

Dans la situation actuelle, on peut penser que le collaborateur a fait part de ses attentes et qu'il était satisfait de l'AR. Il s'attendait peut-être à ce que les choses changent rapidement puisqu'il sentait l'appui de son superviseur lors de l'entretien de l'AR. Il est fort possible que le regain de motivation, de satisfaction et de confiance, après l'entretien de l'AR, ait diminué graduellement tout comme le souvenir de la rencontre d'AR et le fait que les choses ne changent pas tel qu'il l'avait souhaité.

En fait, des collaborateurs ont écrit des commentaires sur le questionnaire rempli immédiatement après l'entretien d'AR (T2), disant qu'ils étaient satisfaits et heureux d'avoir eu l'occasion de discuter avec leur superviseur. Cependant, ils mentionnaient aussi que le superviseur était peu présent dans le département et qu'ils craignaient qu'il n'y ait pas de suivi. Ces commentaires peuvent démontrer que, dans cette organisation, les rencontres avec le superviseur ne

sont pas fréquentes. Nous savons aussi que ces superviseurs ont un nombre élevé de collaborateurs sous leur responsabilité, ce qui rend le suivi difficile. Les collaborateurs sont bien conscients de ce fait.

Caractéristiques de l'appréciation du rendement reliées à l'efficacité

Les résultats démontrent que le SAR étudié avait atteint la majorité de ses objectifs. Lorsqu'on prend en considération l'ensemble du SAR, on remarque que certains éléments peuvent avoir contribué à la réussite du SAR. Il est à noter que certains éléments du SAR, ayant préalablement contribué à la réussite de celui-ci, n'ont pas été vérifiés dans cette étude. Ces éléments inscrits lors d'observations et basés sur des études antérieures nous font supposer les hypothèses suivantes.

Premièrement, des dispositions ont été prises afin que les superviseurs et les collaborateurs connaissent les objectifs de l'AR. Les objectifs de l'AR étaient inscrits sur tous les formulaires. Le superviseur et le collaborateur connaissaient les objectifs et les attentes des discussions. Il est important de mentionner que les superviseurs comprenaient probablement mieux les objectifs et le SAR grâce à leur participation au développement. Tjosvold et Halco (1992) ont démontré que des objectifs communs encouragent l'ouverture et la discussion constructive et augmentent la motivation et l'acceptation du SAR. Ensuite, la formation reçue a donné aux superviseurs les outils nécessaires afin de faire des rencontres d'AR favorisant l'atteinte des objectifs.

Deuxièmement, nous nous sommes assurés que le SAR soit congruent avec les valeurs, les objectifs et les autres procédures au sein de l'organisation. La première étape fut d'inclure des critères d'AR qui correspondaient au travail

des collaborateurs et aux objectifs de l'organisation et des départements. Les critères d'AR ont principalement été basés sur une politique organisationnelle de qualité. Tous avaient entendu parler de cette politique et la majorité des collaborateurs avaient reçu une formation. Le SAR a donc un lien évident avec d'autres procédures organisationnelles. Les autres critères proviennent de besoins exprimés par les superviseurs. Ainsi, il était essentiel de s'assurer que ces critères correspondaient aux objectifs de l'AR et qu'ils étaient congruents ensemble.

Troisièmement, l'AR ne contient pas d'évaluation quantitative. Il a été jugé qu'une AR, ayant pour objectif le développement des collaborateurs, ne devait pas avoir d'échelle quantitative. Drake (1998) mentionne que l'absence d'échelle quantitative produit une différence marquée dans le climat des discussions. Nous croyons que, de cette manière, les discussions inutiles, à propos d'une cote plutôt qu'une autre, ont été grandement réduites. De plus, le SAR apparaît moins menaçant pour les collaborateurs. Ils sont donc plus à l'aise pour discuter de leur travail ouvertement. Il est certain que ce type d'AR n'est pas approprié pour des objectifs d'ordre salarial ou de récompenses. Il ne permet pas de faire des comparaisons objectives entre les collaborateurs. Cependant, il permet d'avoir des informations sur les forces et les cibles d'amélioration pour fixer des objectifs et donner des informations au superviseur afin qu'il puisse prendre les moyens nécessaires pour aider son collaborateur à mieux effectuer son travail. Le SAR se veut un outil de gestion utile.

Finalement, le formulaire d'AR a été conçu afin de faciliter son utilisation et la discussion. Les superviseurs perçoivent les formulaires comme étant faciles à utiliser et favorisant la communication. Dans une proportion moindre, les

collaborateurs semblent aussi percevoir l'utilité du formulaire. Dans ce cas, la facilité d'utilisation et un formulaire relativement court étaient essentiels étant donné le nombre important de collaborateurs sous la charge de chaque superviseur. Un formulaire trop long et complexe aurait provoqué un rejet du SAR par les superviseurs. La lourdeur bureaucratique nuit à l'utilisation des systèmes. Les superviseurs veulent des instruments qui les aident dans leur gestion sans utiliser trop de leur temps.

Donc, nous pouvons penser que la démarche de développement et d'implantation ainsi que l'insistance pour avoir un SAR congruent avec les valeurs et les objectifs de l'organisation puissent avoir eu des effets positifs.

Limites

Cette étude comporte certaines limites dont nous sommes conscients. Avec les échelles, il n'a pas été possible de faire des tests de stabilité test-retest pour l'ensemble d'entre elles. Bien que la consistance interne des mesures soit acceptable, nous ne pouvons pas être assurés de la fidélité. De plus, les échelles d'évaluation des collaborateurs, mesurant l'efficacité du SAR destiné aux superviseurs, n'ont pas fait preuve de stabilité test-retest.

Les instruments employés posent des limites dont il faut tenir compte. Il y a quelques mesures composées de 1 ou 2 éléments. Les mesures composées d'un seul élément sont plus difficiles à interpréter parce que l'on ne peut pas être sûr que les répondants aient fait une bonne interprétation de la question (Sackett et Larson, 1990). Nous avons utilisé les superviseurs pour faire l'évaluation de leurs collaborateurs bien que nous sachions qu'ils ont peu de contact avec eux. On peut s'attendre à ce que les réponses au questionnaire

d'évaluation du collaborateur par le superviseur soient basées sur des perceptions et non sur des faits objectifs. Ce qui pourrait aussi expliquer le manque de stabilité test-retest de cette mesure.

L'utilisation des mêmes instruments d'auto rapport pour mesurer les variables indépendantes et dépendantes constitue une autre limite. Ceci crée un biais appelé monométhode que l'on retrouve dans les sondages. Lengnickhall (1985) mentionne que, lorsque des mesures de perception sont utilisées à la fois pour les variables indépendantes et dépendantes, on ne peut pas être certain des relations découvertes. Sans mesure alternative de variables indépendantes et dépendantes, il est possible que les résultats soient causés par des subtilités d'analyses. La plupart des chercheurs acceptent l'auto rapport pour évaluer les perceptions et les sentiments vis-à-vis le travail. La critique de l'auto rapport porte plus précisément sur son utilisation pour évaluer des mesures objectives de l'environnement de travail (Spector, 1992, 1994).

Cette étude avait pour objectif de mesurer la perception de congruence de tangibilité du travail et d'efficacité du SAR. Cependant, d'autres variables telles que la confiance, l'acceptation et les autres mesures d'efficacité, en particulier la satisfaction et la motivation au travail, peuvent avoir été sujettes à des biais. Par exemple, il est possible que l'augmentation de la perception de la relation avec le superviseur ait augmenté après l'appréciation du rendement pour une raison autre que celle-ci. On ne peut pas écarter la possibilité des autres facteurs environnementaux. Il est aussi possible que les sujets aient répondu d'une manière socialement acceptable en fonction de ce qu'ils croyaient que l'étude voulait prouver (Russel et Peterson, 1997, Spector, 1992, 1994).

De plus, il est évident que l'auto rapport de la condition au travail est touché par plusieurs facteurs tels que l'attitude, les processus cognitifs, l'état d'âme et la personnalité du sujet (Spector, 1992, 1994). Cela a pu provoquer un effet de plafonnement pour certaines variables (Russel et Peterson, 1997). Lorsque toutes les mesures sont des questionnaires d'auto rapport, il est plus facile pour les sujets de connaître les résultats attendus. Nous sommes conscients de cette limite. Cependant, nous croyons que les résultats obtenus lors de cette étude doivent être considérés comme un point de départ pour d'autres études plus poussées. Nous avons tenter d'interpréter les résultats avec l'aide d'observations et de commentaires exprimés. Spector (1992, 1994) mentionne que malgré les faiblesses de l'auto rapport, cette méthode nous procure des informations sur les intercorrélations entre plusieurs sentiments et perceptions. Ce qui peut fournir des informations importantes sur la manière dont les gens réagissent face à leur travail.

Le nombre de sujets étant visiblement trop faible compte tenu du nombre de variables étudiées, les analyses statistiques ont été effectuées afin de minimiser le plus possible l'effet de cette lacune. Le lecteur doit être conscient de ce facteur même si nous avons fait les ajustements nécessaires dans les statistiques. De plus, le fait d'étudier plusieurs variables a réduit la possibilité d'approfondir la recherche. Bien qu'une vue d'ensemble du SAR soit importante à la compréhension de celui-ci, on ne peut approfondir les facteurs reliés à la réussite du SAR.

Les études sur le terrain, telles qu'effectuées ici, ont certains avantages mais aussi des limites à ne pas oublier. Il est plus difficile d'avoir le contrôle requis pour tirer des conclusions de cause à effet non équivoques (Sackett et

Larson, 1990). Le contrôle des variables indépendantes manipulées par le chercheur est difficile. Sackett et Larson (1990) mentionnent aussi un facteur politique prédominant lors de recherches en organisation. Le chercheur partage le contrôle de l'étude avec les personnes qui ont habituellement le contrôle. Il doit convaincre plusieurs instances, selon le cas, de la pertinence de l'étude afin d'avoir leur participation. En outre, la plupart du temps, la recherche comporte du travail supplémentaire pour certains membres de l'organisation, ce qui rend la participation plus difficile.

Nous avons présenté l'étude à la direction, aux superviseurs et aux membres des syndicats comme une validation du système d'appréciation du rendement développé. La difficulté était d'avoir suffisamment de participants, nonobstant la charge de travail importante durant la période où l'étude a eu lieu ainsi que le temps requis pour faire les appréciations du rendement et remplir les questionnaires. La mesure du T3, par exemple, n'a pas été prise exactement au même moment pour tous les sujets, ce qui pourrait avoir influencé les résultats. Un autre problème d'étude sur le terrain fut le manque de contrôle des variables environnementales. La performance ou la satisfaction d'un collaborateur peut avoir augmenté à la suite de l'appréciation du rendement. Cependant, cette augmentation peut avoir été causée par un facteur autre que l'AR, impossible à contrôler.

Ce manque de contrôle lors de l'étude en organisation a laissé des questions en suspens. Premièrement, nous n'avons pu obtenir un groupe témoin qui aurait permis de vérifier certaines variables. Il aurait été intéressant de constater si les mêmes changements avaient eu lieu chez les collaborateurs n'ayant pas reçu d'AR et chez ceux en ayant reçu une. Deuxièmement, la

majorité des collaborateurs, faisant partie de l'étude, était des personnes qui, selon les superviseurs, avaient un bon rendement au travail. Donc, nous ne connaissons pas l'effet du SAR sur des personnes moins performantes.

Les superviseurs ont choisi au hasard les collaborateurs qui devaient participer à l'étude de l'appréciation du rendement dans leur département. Bien que certains collaborateurs aient des attitudes différentes au travail, les superviseurs ont affirmé que les collaborateurs non performants étaient minoritaires dans l'organisation. Il aurait donc été difficile d'avoir un groupe suffisamment grand pour faire des comparaisons significatives. Finalement, les superviseurs étaient des personnes qui avaient déjà fait des AR. Les superviseurs de l'organisation sont, pour la plupart, des gestionnaires d'expérience. Nous ne pouvons donc pas connaître les effets avec des superviseurs moins expérimentés.

Il ne faut pas nier les limites de cette étude. L'objectif de celle-ci était d'avoir une vue d'ensemble d'un système d'appréciation du rendement dans une organisation. L'étude a été créée en considérant les différentes contraintes de ce type d'étude telles que la disponibilité des participants et le manque de contrôle de certaines variables.

**CHAPITRE 7:
CONCLUSION**

L'étude nous a démontré des relations intéressantes. Parmi les résultats les plus marquants, il y a la relation de la perception de congruence et la confiance dans le superviseur en situation d'appréciation du rendement (AR) avec l'acceptation du système d'appréciation du rendement (SAR) et sa réussite. De plus, l'efficacité de la rencontre d'AR est la mesure la mieux prédite par les deux types d'acceptation étudiés. Nous avons également remarqué que l'AR a un effet positif immédiat mais ayant tendance à s'atténuer avec le temps. Les résultats ont été interprétés en tenant compte de l'environnement de l'organisation.

Une des critiques souvent mentionnées à propos du SAR concerne le fait qu'il ne soit pas applicable en pratique. Néanmoins, cette étude est basée sur un cas réel et les résultats obtenus peuvent avoir des conséquences importantes dans les faits. L'un des objectifs de cette étude était de fournir des informations afin de favoriser la pratique de l'AR. Nous croyons avoir atteint cet objectif. Dans les paragraphes suivants, nous donnons quelques suggestions applicables en entreprise. Elles proviennent des résultats obtenus, de l'observation du développement et de l'implantation du SAR étudié ainsi que de la documentation sur le sujet. Nous terminons cette section avec des recommandations pour des recherches futures.

Conséquences des résultats dans la pratique

Nous avons vu que l'acceptation du SAR et des décisions prises (DP) semblait être associée au succès du SAR. Nous croyons que, peu importe le type d'AR, les objectifs et l'instrument utilisé, il est primordial d'avoir une démarche de développement, d'implantation et une rencontre d'AR qui en favorisent l'acceptation par le collaborateur. Les résultats ont démontré que les superviseurs comme les collaborateurs percevaient le SAR comme étant

efficace. La démarche de développement et d'implantation a été effectuée d'après la documentation existante.

La confiance dans le superviseur

Premièrement, la relation de confiance entre le superviseur et le collaborateur est importante pour l'acceptation et la réussite du SAR. Cependant, même si le collaborateur ne fait pas entièrement confiance au superviseur avant l'AR, les résultats nous portent à croire que celui-ci a la possibilité de gagner la confiance du collaborateur lors de la rencontre d'AR. Selon les situations, la confiance peut être plus ou moins longue à obtenir. Tel qu'il a été illustré par Covey (1991), c'est par une accumulation d'actions favorisant la confiance que l'on gagne celle-ci. La confiance amène la confiance (Creed et Miles, 1995).

Le superviseur peut obtenir la confiance de son collaborateur par des actions démontrant de l'honnêteté, de la compréhension et de l'ouverture. Le superviseur doit faire en sorte de diminuer les sentiments de menace et de crainte du collaborateur qui peuvent être créés par l'AR. Le superviseur doit montrer une écoute attentive des besoins et des suggestions apportées par le collaborateur. Il doit s'assurer que les informations discutées lors de l'AR servent uniquement à l'atteinte des objectifs de l'AR. De plus, le superviseur a la responsabilité de tenir ses engagements auprès du collaborateur.

Participation

Tout comme les superviseurs, les collaborateurs doivent avoir la possibilité de participer au développement de l'AR. Certains collaborateurs ne seront pas réceptifs à ce genre d'activité, particulièrement si la culture organisationnelle n'a

jamais (ou peu) favorisé la participation de ceux-ci dans des projets antérieurs. Cependant, nous croyons qu'il vaut mieux donner la possibilité aux collaborateurs qui le désirent de s'exprimer. La participation dans l'élaboration des critères d'appréciation devrait favoriser l'acceptation du SAR.

Lorsque la participation des collaborateurs n'est pas possible pour des raisons organisationnelles, comme c'est le cas ici, nous suggérons de transmettre le plus d'informations possible aux collaborateurs tout au long du développement. Les rencontres avec les représentants syndicaux ou des travailleurs deviennent des canaux d'informations pertinents pour permettre au plus grand nombre de personnes possible d'exprimer leurs idées et leurs opinions. S'il est impossible de répondre à leurs demandes, il vaut mieux en expliquer les raisons dans une discussion constructive.

Ce principe s'applique aussi à la participation lors de l'entretien de l'AR. Les collaborateurs accepteront mieux les décisions prises s'ils y ont participé (v.g. Keaveny, Iderrieden et Allen 1997; Nathan, Morhrman et Milliman, 1991) et seront plus satisfaits de la rétroaction reçue (Theranou, 1995), contribuant ainsi à l'efficacité du SAR. Le collaborateur devrait participer à l'élaboration des objectifs ou de tout autre plan d'action le touchant. On s'attend à ce que sa participation augmente sa motivation à agir selon les décisions prises et son acceptation des DP et du SAR.

La formation

Afin de favoriser la réussite du déroulement d'un entretien d'AR, plusieurs auteurs (v.g. Drake, 1998; Murphy et Cleveland, 1990, 1995) encouragent la formation des superviseurs. Trop souvent, les superviseurs ne sont pas formés

pour faire des AR. Ils manquent donc de confiance dans leur appréciation. Ils n'ont pas les informations et les outils requis pour faire une AR efficace.

Dans cette étude, nous avons des superviseurs d'expérience qui avaient déjà fait des AR et qui ont bénéficié d'une formation. Les résultats ne peuvent nous démontrer, hors de tout doute, que la formation a joué un rôle déterminant dans la réussite du SAR. Cependant, puisque le déroulement de l'AR est important pour l'acceptation du SAR, il vaut mieux donner tous les outils nécessaires aux superviseurs afin de faire une AR efficace, diminuant ainsi les effets négatifs.

La congruence

Des gestionnaires tels que Drake (1998) et Cocheu (1986) connaissent bien l'importance d'avoir un SAR congruent avec les pratiques, les valeurs et les objectifs de l'organisation. Cependant, aucune étude à notre connaissance n'a abordé l'effet de la perception de congruence sur l'acceptation et la réussite du SAR. En conformité avec les résultats obtenus, nous pouvons suggérer, avec plus de confiance, que la congruence demeure un aspect important dans tout SAR. Le SAR doit avoir une démarche congruente avec ses objectifs. De plus, elle doit être en accord avec les autres procédures organisationnelles ainsi qu'avec les objectifs et les valeurs de l'organisation.

Un suivi

Swan (1991) mentionne que l'un des éléments qui rend l'AR inefficace est le manque de suivi du plan d'action. L'AR ne doit pas s'arrêter à l'entretien entre le superviseur et le collaborateur. Un suivi régulier des décisions prises s'impose. Tharenou (1995) affirme que l'AR a plus d'effet sur les attitudes que

sur les comportements qui exigent davantage de temps et de soutien de la part du superviseur. Le suivi implique que le superviseur apporte l'aide nécessaire au collaborateur afin qu'il puisse améliorer son rendement. La rencontre d'AR devrait, en principe, donner l'information requise au superviseur en ce qui concerne les besoins de formation et de soutien dont le collaborateur a besoin. Nous croyons qu'un suivi adéquat peut aider à prolonger les effets positifs retrouvés immédiatement après la rencontre d'AR. De plus, le soutien du superviseur devrait aider à améliorer les comportements qui réclament plus de temps et d'aide.

Il est bien entendu que plusieurs autres facteurs contribuent à la réussite de l'AR. Toutefois, nous nous sommes limités aux recommandations qui découlaient de cette étude.

Orientation des recherches futures

À la lumière de cette étude, nous présentons quelques orientations pour des études futures. Premièrement, des recherches approfondies concernant la perception de tangibilité du travail devraient être effectuées. L'étude n'a pu démontrer que la perception de tangibilité influençait l'acceptation. Nous croyons toutefois qu'elle peut avoir un effet puisque l'AR porte un regard sur le travail du collaborateur. Deuxièmement, l'effet de la participation des collaborateurs au développement du SAR mérite plus d'attention. Nous avons des raisons de croire que la participation au développement peut résulter en des effets positifs. Cependant, trop peu de recherches ont abordé le sujet afin d'en connaître l'influence. Il est possible que la participation des collaborateurs soit trop coûteuse pour les bénéfices qu'elle produit. La participation des superviseurs, avec des moyens suffisants pour informer les collaborateurs tout

au long du développement, devrait en soi être suffisante. Finalement, nous suggérons des études évaluant les effets à long terme d'un suivi. Nous avons proposé que le suivi et le soutien du superviseur soient essentiels au maintien de l'effet de l'AR, pour en augmenter l'influence sur les comportements à modifier exigeant plus de soutien et de temps de la part du superviseur. Cependant, nous n'avons pas d'études empiriques pour appuyer nos affirmations.

Scay (1993) nous rappelle qu'il n'y a pas de solution unique aux problèmes des SAR. Ce qui fonctionne pour une organisation peut ne pas fonctionner pour une autre. L'AR est fortement influencée par des variables environnementales qu'on ne peut pas ignorer. De plus, il n'y a pas de SAR efficace à perpétuité. Si, par exemple, la nature du travail ou les objectifs organisationnels changent, il y a bien des chances que le SAR doive être modifié. Nous croyons tout de même possible d'obtenir un SAR efficace si l'on respecte certaines règles de base, dans un climat de respect mutuel selon la culture, les valeurs et les objectifs de l'organisation.

RÉFÉRENCES

- Ash, A. (1994). Participants' reactions to subordinate appraisal of managers: Results of a Pilot. Public Personnel Management, 23(2), 237-256.
- Austin, R. D. (1996). Measuring and managing performance in organizations. New York, NY; Dorset House Publishing.
- Baker, H. K. (1984). Two goals in every performance appraisal. Personnel Journal, 63(9), 74-78.
- Banner, D. K. et Graber, J. M. (1985). Critical issues in performance appraisal. Journal of Management Development, 4(1), 26-35.
- Bannister, B.D. (1986). Performance outcome feedback and attributional feedback : Interactive effects on recipient responses. Journal of Applied Psychology, 71(2), 203-210.
- Barrette, J. et Haccoun, R. R. (1995). La précision de l'évaluation du rendement : Une vérification de la théorie de Wherry. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 12(4), 325-339.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal : Dilemmas and possibilities. Organizational Dynamics, 9(3), 24-36.
- Beer, M. et Ruh, R. A. (1991). Employee Growth through performance management. In Harvard Business Review. Appraising performance appraisal, (pp. 39-46) Boston, MA; Harvard Business School Publishing Division.
- Bernadin, H. J., et Beatty, R. W. (1984). Performance appraisal : Assessing human behavior at work. Boston, MA: Kent Publishing Company.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T. et Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice : Concerns, directions, and implications. Journal of Management, 18(2), 321-352.

- Burt, R.S. et Knez, M. (1995). Trust and third-party gossip. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 68-89). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust : Evolution of conditions of trust inventory. Journal of Management, 17(3), 643-663.
- Cadwell, C. M. (1995). Powerful performance appraisal. Francklin Lakes, NJ; Career Press.
- Cangemi, J.P., Rice, J. et Kowalski, C.J. (1989) The development and renewal of trust in an organization : Some observations. Organization Development Journal, 7(4), 2-9.
- Cardy, R. L., Dobbins, G. H. et Carson, K. P. (1995). TQM and HRM : Improving performance appraisal research, theory and practice. Canadian Journal of Administrative Science, 12(2), 106-115.
- Cascio, W. F. (1987). Applied psychology in personnel management. (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall.
- Castonguay, J. (1985). Votre système d'évaluation du personnel est-il en accord avec vos valeurs? Administration Hospitalière et Sociale, (octobre), 38-43.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview. Academy of Management Review, 7, 219-227.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. et Williams, R. e. (1989) Multiple uses of performance appraisal. Journal of applied Psychology, 74(1), 130-135.
- Coheu, T. (1986). Performance appraisal: A case in points. Personnel Journal, 65(9), 49-55.
- Covey, S. R. (1991). Principle-centered leadership. New York, NY; Fireside.

- Creed, W.E.D., Miles, R.E. (1995). A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of controls. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Cummings, L.L. et Bromiley, P. (1995). The organizational trust inventory (OTI). In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Dailey, R. c. et Kirk D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of job dissatisfaction and Intent to Turnover. Human Relations, 45, 305-317.
- DeGregorio, M. et Fisher, C. D. (1988). Providing performance feedback: reactions to alternate methods. Journal of Management, 14(4), 605-616.
- DeNisi, A. S. (1996). A cognitive approach to performance appraisal : A program of research. New York, NY; Routledge.
- Dipboye, R. L. (1985). Some neglected variable in research on discrimination in appraisal. Academy of Management Review, 10(1), 116-127.
- Dipboye, R. L. et dePontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. Journal of Applied Psychology, 66, 248-251.
- Dobbins, g. H., Cardy, R. L. et Platz-vieno, S. J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: an initial investigation of the joint effects of organizational variable and appraisal characteristics. Journal of Management, 16, 619-632.

- Dobbins, G.H., Platz, S.J. et Houston, J. (1993). Relationship between trust in appraisal and appraisal effectiveness: A field study. Journal of Business and Psychology, 7(3), 309-322.
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G. et Loveland J. (1986). Performance appraisal behaviors : supervisor perceptions and subordinate reactions. Personnel Psychology, 39(3), 579-597.
- Drake, J. D. (1998). Performance appraisal : One more time. Menlo Park, CA; Crisp Publications.
- Earley, P.C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance : An examination of feedback in the United States and England. Journal of Management, 12(4), 457-473.
- Eberhardt, B. J. et Pooyan, A. (1988). The effects of appraisal system redesign on perceptions of and satisfaction with performance appraisal : A quasi-experiment. Journal of Business and Psychology, 3(2), 230-241.
- Eden, D. (1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy : compatible ways to boost productivity. Academy of Management Review, 13(4), 639-652.
- Farh, J. L., Werbel, J. D. et Bedeian, a. G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. Personnel Psychology, 41(1), 141-156.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the workplace. Social Justice Research, 1, 143-159.
- Fletcher, C. (1995). New directions for performance appraisal : Some findings and observations. International Journal of Selection and Assessment, 3(3), 191-195.
- Fried, Y., Tiegs, R. B. et Bellamy, A. R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. Journal of Applied Psychology, 77(4), 462-468.

- Gabris, G. T. et Mitchell, K. (1988). The impact of merit raise scores on employee attitudes : The Matthew effect of performance appraisal. Public Personnel Management, 17(4), 369-386.
- Gibb, P. (1985). Appraisal goals and controls. Personnel Journal, 64(8), 89-93.
- Giles, W. F. et Mossholder, K. W. (1990). Employee Reactions to Contextual and session components of performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 75(4), 371-377.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. Journal of Applied Psychology, 71(2), 340-342.
- Greller, M. M. (1975). Subordinate participation and reactions to the appraisal interview. Journal of Applied Psychology, 60(5), 544-549.
- Greller, M. M. et Jackson, J. H. (1997). A subordinate's experience and prior feedback as determinants of participation in performance appraisal reviews. Psychological Reports, 80(2), 547-561.
- Haccoun, R. R. (1992). Analyse des corrélations. Codex, Université de Montréal.
- Halachmi, A. (1993). From performance appraisal to performance targeting. Public Personnel Management, 22(2), 323-344.
- Harris, M. M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context : A theoretical framework. Journal of Management, 20(4), 737-756.
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. et Caillouet, L.M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions. Organization Development Journal, 4(2), 31-39.
- Hartenian, L. S. (1991). Achieving performance appraisal system goals : Understanding the relationship between business-level strategy and performance. Ann Arbor, Michigan; UMI Dissertation Services.

- Hays, W. L. (1981). Statistics. New York, N.Y, CBS College Publishing.
- Henderson, R. (1989). Compensation management : Rewarding performance. Englewood Cliffs, NY; Prentice-Hall.
- Herbert, S. A. (1996). Performance appraisal – A critique of the officer performance appraisal system. Australian Defense Force Journal, 117 (mars), 39-42.
- Huber, V. L. (1983). An Analysis of performance appraisal practices in the public sector : A review and recommendations. Public Personnel Management Journal, 12(3), 258-267.
- Hwang, P. et Burgers, W.P. (1997). Properties of trust : An analytical view. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69(1), 67-73.
- Ilggen, D.R., Fisher, C.D. et Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 64(4), 349-371.
- Inderrieden, E. J., Keaveny, T. J. et Allen, R. E. (1988). Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. Journal of Business and Psychology, 2(4), 306-310.
- Jacobs, R., Kafry, D. et Zedeck, s. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. Personnel Psychology, 33(3), 595-640.
- Jordan, J. L. (1990a). Distress and performance appraisal satisfaction. Psychological Reports, 67(2), 656-668.
- Jordan, J. L. (1990b). Performance appraisal satisfaction and supervisors' traits. Psychological Reports, 66(3), 1337-1338.
- Keaveny, T. J., Inderrieden, E. J. et Allen, R. E. (1987). An integrated perspective of performance appraisal interviews. Psychological Reports, 61(2), 639-646.

- Kolb, D., Lublin, S., Spoth, J. et Baker, R. (1984). Strategic management development: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies. Journal of Management Development, 5(3), 13-24.
- Koller, M. (1988). Risk as a determinant of trust. Basic and Applied Social Psychology, 9(4), 265-276.
- Lam, S. S. K. et Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal : an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. Journal of Organizational Behavior, 20(4), 445-457
- Langan-Fox, J., Bell, R., McDonald, L. et Morizzi, M. (1996). The dimensionality of ratings of performance appraisal systems. Australian Psychologist, 31(3), 194-203.
- LaRue, T.H. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review, 20(2), 379-403.
- Laud, R. L. (1986). Performance appraisal and Its link to strategic management development, Journal of Management Development, 3(4), 3-11.
- Lawler, E. E. (1971). Pay and organizational effectiveness : A psychological view. New York; NY; McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1994). Motivation in work organizations. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- Lee, C., Bobko, P., Earley, P. C. et Locke, E. A. (1991). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. Journal of Organizational Behavior, 12(6), 467-482.

- Lengnickhall, M. L. (1985). Sexual harassment research - A methodological critique. Personnel Psychology, 48(4), 841-864.
- Lewis, C. T. (1989). Assessing the validity of job evaluation. Public Personnel Management, 18(1), 45-63.
- Longenecker, C. O., Liverpool, P. R. et Wilson, K. Y. (1988). An assessment of manager/subordinate perceptions of performance appraisal effectiveness. Journal of Business and Psychology, 2(4), 311-320.
- Longenecker, C.O. et Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness : A case study. Public Personnel Management, 25(2), 151-164.
- Lyons, T.F et Callahan, T.J. (1996). A third role in performance appraisal : A suggestion from the medical care quality appraisal systems. Public Personnel Management, 25(2), 133-140.
- Maroney, B.P. et Buckely, M.R. (1992). Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully Not! Public Personnel Management, 21(2), 185-196.
- Maurer, T.J. et Tarulli, B.A. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems : Role of work context factors and beliefs about managers' development capability. Human Ressource Management, 35(2), 217-241.
- McDowell, E. E. (1995). Scientific and technical communicators' perceptions of the performance appraisal interview. Journal Technical Writing and Communication, 25(1), 101-106.
- McEvoy, G. M. (1990). Public sector managers' reactions to appraisals by subordinates. Public Personnel Management, 19(2), 201-212.

- McGregor, D. (1991). An uneasy look at performance appraisal. In Harvard Business Review. Appraising performance appraisal, (pp. 1-12) Boston, MA; Harvard Business School Publishing Division.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. Academy of Management Executive, 5, 68-76.
- Meyer, H. H., Kay, E. et French, J. R. P. (1991). Split roles in performance appraisal. In Harvard Business Review. Appraising performance appraisal, (pp. 13-20) Boston, MA; Harvard Business School Publishing Division.
- Mishra, A.K. (1995). Organizational responses to crisis : The centrality of trust. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994) L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur.
- Morris, J.H., et Moberg, D.J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In Theodore R. Sarbin, Ralph M. Carney, et Carson Eoyand (éds). Citizen espionage : Studies in trust and betrayal. Westport, CT; Praeger Publishers.
- Mount, M. K. (1983). Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. Personnel Psychology, 36(1), 99-110.
- Mount, M. K. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. Journal of Occupational Behavior, 5(4), 271-279.

- Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1990). Performance appraisal : An organizational perspective. Needham Heights, MA; Allyn and Bacon.
- Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). Understanding performance appraisal : Social, organizational and goal-based perspectives. Thousand Oaks, CA; SAGE Publications.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. et Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction : A longitudinal study. Academy of Management Journal, 34(2), 352-369.
- Oberg, W. (1991). Make performance appraisal relevant. In Harvard Business Review. Appraising performance appraisal, (pp. 46-54) Boston, MA; Harvard Business School Publishing Division.
- Pearce, J. L. et Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. Journal of Applied Psychology, 71(2), 211-218.
- Pooyan, A. et Eberhardt, B. J. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction. Journal of Business Research, 19(3), 215-226.
- Powell, W.W. (1995). Trust-based forms of governance. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 51-67). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Ring, S.M., et Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. Strategic Management Journal, 13, 483-498.
- Roberts, G. E. (1992). Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance. Review of Public Personnel Administration, 12(3), 19-41.

- Roberts, G. E. (1994). Maximizing performance appraisal system acceptance : Perspectives from municipal government personnel administrators. Public Personnel Management, 23(4), 525-549.
- Roberts, G. E. (1995). Municipal government performance appraisal system practices : Is the whole less than the sum of its parts? Public Personnel Management, 24(2), 197-221.
- Roberts, G. E. et Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, Goal setting and feedback. Review of Public Personnel Administration, 16(4), 29-60.
- Robinson, R. K., Fink, R. L. et Allen, B. M. (1996). The Influence of organizational constituent groups on rater attitudes toward performance appraisal compliance. Public Personnel Management, 25(2), 141-150.
- Russell, T.L. et Peterson, N.G. (1997). The test plan. In Deborah L. Whetzel et George R. Wheaton (éds). Applied Measurement Methods in Industrial Psychology. (pp. 115-139). Palo Alto: Deavies-Black Publishing.
- Sachs, S.M. (1994). Building trust in democratic organizations. Psychology, 31(2), 35-44.
- Sackett, P. R. et Larson, Jr. J. R. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette et L. M. Hough (éds). Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 1 (pp. 419 - 490). Palo Alto, CA; Consulting Psychologist Press.
- Schay, B. W. (1993). In Search of the Holy Grail : Lessons in performance management. Public Personnel Management, 22(4), 649-668.
- Schweiger, D. M., Gosselin, A. et Lambertucci, R. (1995). Preserving and realizing acquisition value trough human resources practices. In T. R.

- Sarbin, R. M. Carney et C. Eoyand (1994). Citizen espionage : Studies in trust and betrayal (pp. 382-337). Wesport, CT; Preager Publishers.
- Sheppard, B.H. et Tuchinsky, M. (1995). Micro-OB and the network organization. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 140-165). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Silverman, S. B. et Wexley, K. N. (1984). Reaction of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development. Personnel Psychology, 37(4), 703-710.
- Sitkin, S.B. et Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. Organization Science, 4(3), 367-392.
- Sitkin, S.B. et Stickel, D. (1995). The road to hell : The dynamics of distrust in an era of quality. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 196-215). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Spector, P.E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. In Cary L. Cooper et Ivan T. Robertson (éds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 7 (pp.123-151). Manchester: John Wiley & Sons.
- Spector, P.E. (1992). Using self-report questionnaires in OB research: acomment on the use of a controversial method. Journal of Organizational Behavior, 15. 385-392.
- Stell, R. S. (1985). Participative performance appraisal in Washington : An assessment of post-implementation receptivity. Public Personnel Management, 14(2), 153-171.

- Stoffey, R. W. et Reilly, R. R. (1997). Training appraise to participate in appraisal : effects on appraisers and appraise. Journal of Business and Psychology, 12(2), 219-239.
- Swan, W. S. (1991). How to do a superior performance appraisal. Toronto, On; John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor, M. s., Fisher c. et Ilgen, D. (1984). Individuals reaction to performance feedback in organization : Control theory perspective. In Rowland, D. M. et Ferris, G. R. (éds.), Research in personnel and human resource management (pp. 81-124). Greenwich, CT; JAI Press.
- Tharenou, P. (1995). The impact of a developmental performance appraisal program on employee perceptions in Australian federal agency. Group & Organization Management, 20(3), 245-271.
- Tjosvold, D. et Halco, J.A. (1992). Performance appraisal of managers : Goal interdependence, ratings, and outcomes. Journal of Social Psychology, 132(5), 629-639.
- Tyler, T.R. et Degoey, P. (1995). Trust in organizational authorities : The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Tyler, T.R. et Kramer, R.M. (1995). Whither trust? In Roderick M. Kramer et Tom R. Tyler (éds). Trust in organizations : Frontiers of theory and research (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Tziner, A. et Kopelman, R. (1988). Effects of rating format on goal-setting dimensions : A field Experiment. Journal of Applied Psychology, 73(2), 323-326.

- Tziner, A. et Latham, G. P. (1989). The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. Journal of Organizational Behavior, 10, 145-153.
- Tziner, A., Kopelman, R. E. et Livneh, N. (1993). Effects of performance appraisal format on perceived goal characteristics, appraisal process satisfaction, and changes in rated job performance : A field experiment. Journal of Psychology, 127(3), 281-291.
- Wherry, Sr. R. J. et Bartlett, C. J. (1982). The control of bias in ratings : A theory of rating. Personnel Psychology, (3)35, 521-551.
- Williams, J. R. et Levy, P. E. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. Personnel Psychology, 45(4), 835-847.
- Yasay-Adekani, M. (1986). Structural adaptations to environments. Academy of Management Review, 11(1), 9-21.
- Zemke, R. (1991). Do performance appraisals change performance? Training, 28(5), 34-39.

APPENDICE A:
EXEMPLE DU FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

(La première page inclut l'identification du collaborateur, la mission et les objectifs)

A. IDENTIFICATION DES ASPECTS DU RENDEMENT

N/A lorsque Non Applicable N/A ✓ Cochez si satisfaisant	
<p>1. L'APPROCHE CLIENT: LE CONCEPT DE SERVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueille les usagers promptement, de façon chaleureuse et personnalisée..... • Traite les usagers avec bienveillance (prévenance, sollicitude)..... • ... Etc. <p>2. COLLABORATION ET TRAVAIL D'ÉQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication avec les membres de l'équipe ... • Respect d'autrui..... • ... Etc. <p>3. TECHNIQUE ET PRATIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances et habiletés • Maîtrise des procédures et des techniques • Qualité du travail..... • ... Etc. <p>4. ATTITUDES/APTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens des responsabilités • Autonomie..... • ... Etc. <p>5. COORDINATION ET GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination du travail • Leadership 	<p>Commentaires s'il y a lieu.</p>

B. QUESTIONS

1. Considérez-vous que l'environnement répond aux normes de propreté, d'accessibilité et de sécurité?
2. Avez-vous des suggestions concernant l'amélioration des méthodes de travail afin de mieux répondre aux besoins des usagers ou des clients dans l'atteinte de nos objectifs?
3. Avez-vous des attentes ou des commentaires face à votre supérieur immédiat?

C. LES FORCES ET LES CIBLES D'AMÉLIORATION

FORCES:

CIBLES D'AMÉLIORATION

SUGGESTION POUR AMÉLIORER LA SITUATION.

D. LES OBJECTIFS

Est-ce que le ou les objectifs de la dernière période d'appréciation du rendement ont été atteints?

OBJECTIFS POUR LA PROCHAINE PÉRIODE. (indiquez aussi les conditions et le soutien envisagé ainsi que votre démarche de suivi)

E. BESOIN DE FORMATION (s'il y a lieu)**F. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR LA DÉMARCHE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT**

Noter tout commentaire de l'employé(e) ou de l'appréciateur portant sur le contenu du questionnaire ou sur la démarche d'entrevue.

F. SIGNATURES

Employé(e) _____

Date: _____

Appréciateur: _____

Date: _____

APPENDICE B:
DEMANDE DE PARTICIPATION

Mon nom est Luce Poudrier. Je suis étudiante au doctorat en psychologie Industrielle/Organisationnelle à l'université de Montréal. J'ai agi, à titre de stagiaire à l'hôpital, à partir du mois de janvier 1997. Mon mandat était de faire un programme d'appréciation du rendement adapté à l'organisation.

Le programme d'appréciation du rendement est maintenant prêt à être utilisé. Cependant, nous devons faire une étude afin de vérifier son utilité et son efficacité. Cette étude a beaucoup d'importance pour moi puisqu'elle me permettra de rédiger ma thèse de doctorat et de finir mes études. De plus, les résultats nous aideront à faire les derniers ajustements avant que le programme d'appréciation du rendement ne soit utilisé par l'ensemble de l'organisation. Nous avons choisi quelques unités de soins et services comme groupe pilote. Cependant, l'appréciation du rendement que vous recevrez sera faite en assumant que le système d'appréciation du rendement est terminé. C'est votre appréciation réelle.

Afin de faire ma recherche de doctorat et de valider la démarche d'appréciation du rendement, je vous demande votre participation pour remplir des questionnaires. Ces questionnaires me donneront des informations importantes.

Je ferai moi-même l'analyse des résultats. Toutes les informations recueillies resteront **strictement confidentielles**. Seul un rapport des résultats sera remis à la direction et paraîtra dans ma thèse. Aucun nom (ni code personnel) ne sera mentionné sous aucun prétexte. **Aucun membre de l'hôpital n'aura accès aux questionnaires remplis.**

Nous vous demanderons de remplir trois (3) questionnaires. Le premier devra être rempli avant l'entretien d'appréciation du rendement; le second, immédiatement après votre entretien d'appréciation avec votre superviseur; et le troisième, de un à 2 mois après votre appréciation du rendement. Les questionnaires prennent de 10 à 20 minutes chacun à remplir. Il est très important que vous remplissiez **les trois** questionnaires puisqu'ils sont reliés. Vous avez toutefois le choix de ne pas répondre aux questionnaires. Cependant, votre participation est importante à la réussite du groupe pilote et sera grandement appréciée. C'est aussi l'occasion de donner votre opinion.

Votre participation nous permettra de faire les ajustements nécessaires au programme d'appréciation du rendement et aussi de parfaire les connaissances scientifiques en ce qui concerne la pratique de l'appréciation du rendement.

Je vous remercie de votre attention et participation.

Luce Poudrier
Étudiante au Doctorat en
Psychologie I/O

APPENDICE C:
ÉLÉMENTS DES ÉCHELLES DES QUESTIONNAIRES DESTINÉS
AUX COLLABORATEURS ET AUX SUPERVISEURS

Questionnaires adressés aux collaborateurs

Tangibilité du travail

Est-ce que la **quantité** de travail que vous faites peut être facilement visible par votre entourage (collègues de travail, superviseur)? OUI NON

Est-ce que la **qualité** du travail que vous faites peut être facilement visible par votre entourage (collègues de travail, superviseur)? OUI NON

Est-ce que les **résultats** du travail que vous faites peut être facilement visible par votre entourage (collègues de travail, superviseur)? OUI

NON

Confiance dans le superviseur en situation d'AR

1. Je crois que mon superviseur connaît suffisamment mon travail pour faire mon appréciation selon les critères du formulaire d'appréciation du rendement utilisé.
2. Je crois que mon superviseur saura justifier mon appréciation par des informations justes et réelles.
3. Je crois que mon superviseur sera honnête dans l'appréciation qu'il me fera.
4. Je crois que mon superviseur me fera une appréciation justifiée.
5. Je crois que mon superviseur utilisera les informations recueillies lors de l'appréciation du rendement tel qu'il est convenu (c'est-à-dire, pour atteindre les objectifs de l'appréciation du rendement).
6. Je sens que mon superviseur fera des affirmations sans fondement.

(Renversé)

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Confiance dans la direction en situation d'AR

1. Je crois que la direction fera (ou fait) en sorte que les appréciations soient utilisées tel qu'il est convenu.
 2. Je crois que la direction a de bonnes intentions avec le système d'appréciations du rendement.
- (échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Confiance générale dans le superviseur OTI-SF (Traduction adaptée) de Cummings et Bromiley (1995)

1. Je pense que mon superviseur dit la vérité lorsque nous discutons.
2. Je pense que mon superviseur remplit ses obligations pour le département.
3. À mon avis, nous pouvons compter sur mon superviseur.
4. Je pense que mon superviseur a du succès en démolissant les autres.
(Renversé)
5. Je pense que mon superviseur veut seulement plaire à la direction.
(Renversé)
6. Je pense que mon superviseur prend avantage de nos problèmes.
(Renversé)
7. Je pense que mon superviseur négocie honnêtement avec nous.
8. Je pense que mon superviseur tient parole.
9. Je pense que mon superviseur **ne** nous induit **pas** en erreur.
10. Je pense que mon superviseur essaie de fuir ses engagements.
(Renversé)
11. Je pense que mon superviseur négocie des ententes communes

équitablement.

12. Je pense que mon superviseur tire avantage des personnes vulnérables.

(Renversé)

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Confiance générale dans la direction

1. Je crois que la direction s'efforce de faire une bonne gestion du personnel.

2. De manière générale, je respecte la direction.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Satisfaction au travail

1. Je sens que les gens autour de moi (collègues, superviseur) sont satisfaits de mon travail.

2. Je sens que mes collègues apprécient travailler avec moi.

3. Je sens que mon superviseur apprécie mon travail.

4. Je me sens valorisé dans mon travail

5. Je me sens apprécié dans mon travail.

6. Je suis heureux de venir travailler

7. J'ai le désir de faire du bon travail la majorité du temps.

8. Je suis heureux dans mon travail.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Évaluation de l'attitude au travail

1. Comment évaluez-vous votre satisfaction au travail?
 2. Comment évaluez-vous votre motivation au travail?
 3. Comment évaluez-vous votre confiance au travail?
- (échelle de 1 à 5, 1 = très faible et 5 = très bon)

Relation avec collègues

1. Comment évaluez-vous les relations de travail avec vos collègues?
 2. Comment évaluez-vous la communication avec vos collègues de travail?
- (échelle de 1 à 5, 1 = très faible et 5 = très bon)

Relation avec superviseur

1. Comment évaluez-vous vos relations avec votre superviseur?
 2. Comment évaluez-vous la communication avec votre superviseur?
- (échelle de 1 à 5, 1 = très faible et 5 = très bon)

Climat de travail

1. Comment évaluez-vous le climat de travail dans votre service?
- (échelle de 1 à 5, 1 = très faible et 5 = très bon)

Perception de congruence

1. Selon vous, est-ce que les décisions prises lors de votre rencontre d'appréciation du rendement correspondent aux objectifs de votre département?
2. Selon vous, est-ce que les objectifs du système d'appréciation correspondent aux types d'objectifs poursuivis du point vue de la gestion du personnel dans l'organisation?
3. Selon vous, est-ce que les critères de rendement contenu dans le formulaire d'appréciation correspondent aux objectifs du département?
4. Selon vous, est-ce que les critères de rendement contenu dans le formulaire d'appréciation correspondent aux objectifs de l'organisation?
5. Selon vous, est-ce que les décisions prises lors de votre rencontre d'appréciation du rendement correspondent aux objectifs du système d'appréciation?
6. Selon vous, est-ce que les décisions prises lors de votre rencontre d'appréciation correspondent aux types de décisions que vous vous attendiez selon les objectifs du système d'appréciation du rendement communiqué?

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Acceptation des décisions prises

1. J'ai honnêtement l'intention de travailler sur le ou les objectifs fixés lors de ma rencontre d'appréciation du rendement.
2. J'ai bien l'intention d'atteindre mon ou mes objectifs dans les délais prévus.
3. Je suis d'accord avec les décisions qui ont été prises lors de ma rencontre d'appréciation du rendement.
4. Je suis satisfait avec les décisions qui ont été prises lors de ma rencontre d'appréciation du rendement.
5. Je suis satisfait de mon ou mes objectifs.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Acceptation du SAR

1. Le processus d'appréciation du rendement, incluant la rencontre avec mon superviseur, m'est utile en tant qu'employé.
2. Le processus d'appréciation du rendement me donne la possibilité d'améliorer mon travail.
3. Le processus d'appréciation du rendement peut m'aider à améliorer certains aspects de mon travail.
4. Lors de la rencontre d'appréciation du rendement, j'ai reçu des critiques constructives qui m'aideront à améliorer mon travail.
5. Je suis d'accord avec la procédure d'appréciation du rendement.
6. J'approuve les objectifs de l'appréciation du rendement que la direction tient à atteindre avec le système d'appréciation du rendement.
7. Je suis satisfait avec les procédures d'appréciation du rendement utilisées.
8. Le système d'appréciation répond à mes attentes.

9. Je suis satisfait de la rencontre que j'ai eue avec mon superviseur.

10. Je suis satisfait du formulaire d'appréciation du rendement.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Efficacité de la rencontre AR selon les objectifs

1. Nous avons fixé des objectifs que je trouve motivants.

2. Nous avons eu une discussion ouverte.

3. Nous avons eu une discussion constructive.

4. Mes forces et mes cibles d'amélioration m'ont été communiquées.

5. J'ai eu la possibilité d'exprimer mes opinions.

6. Je me suis senti valorisé.

7. Des décisions ont été prises afin de m'aider à améliorer mon travail.

8. Mes objectifs ont été fixés selon mes cibles d'amélioration.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Efficacité du SAR selon les objectifs (questionnaire #2)

1. Je sais à quoi l'on s'attend de moi dans mon travail.

2. L'appréciation du rendement est un processus qui nous a aidés à prendre certaines décisions pour améliorer le travail.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Efficacité du SAR selon les objectifs (questionnaire #3)

1. J'ai fait des modifications dans ma façon de travailler selon ce qui a été discuté dans mon appréciation du rendement.
2. J'ai les informations nécessaires afin de me développer et d'améliorer mon travail au sein de l'organisation
3. Je n'ai pas l'impression que je fais un meilleur travail depuis mon appréciation du rendement.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Effet de l'AR sur les attitudes

1. Je suis plus motivé dans mon travail maintenant qu'avant mon entretien d'appréciation.
2. Je suis plus satisfait dans mon travail maintenant qu'avant mon entretien d'appréciation.
3. Je me sens plus confiant dans mon travail maintenant qu'avant mon entretien d'appréciation.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Efficacité du formulaire d'AR

1. Le formulaire d'appréciation de la performance est difficile à utiliser.
(Renversé)
2. Le formulaire d'appréciation est un outil utile pour favoriser la conversation.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Questionnaires adressés aux superviseurs

Évaluation des collaborateurs

Épanouissement au travail

1. _____ démontre de l'enthousiasme dans son travail.
2. _____ a le désir de faire du bon travail la plupart du temps.
3. _____ semble heureux dans son travail.
4. _____ semble motivé dans son travail.
5. Comment évaluez-vous l'attitude au travail de _____.
6. Comment évaluez-vous le comportement au travail de _____.

Orientation du travail selon les objectifs de l'organisation et du département

7. _____ évolue dans le département selon les objectifs de l'organisation et l'unité de soins ou de service.
8. Le développement de _____ est orienté selon les besoins de l'organisation et l'unité de soins ou de service.

Plan de formation

9. Son plan de formation est orienté selon les besoins de l'organisation et l'unité de soins ou de service.

Effet de l'appréciation du rendement

10. _____ semble tenir compte des attentes qui lui ont été communiquées lors de l'entretien d'appréciation du rendement.
11. _____ fait des efforts marqués pour atteindre ses objectifs
12. Il y a de l'amélioration dans le travail de _____.

Qualité du travail

13. Comment évaluez-vous la qualité du travail de _____.

(Selon le cas échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord ou 1 = très médiocre et 5 = très bon)

Questionnaire d'évaluation du système d'appréciation du rendement

Efficacité comme aide de gestion

Le processus d'appréciation du rendement:

1. m'a aidé à la gestion de mon département.
2. m'a donné l'occasion de donner de la rétroaction à mes employés.
3. m'a permis d'avoir des discussions ouvertes.
4. nous (mes employés et moi) a permis de fixer des objectifs qui étaient motivants.
5. m'a permis de communiquer mes attentes.
6. aide (ou aidera) à atteindre les objectifs du département.

Satisfaction avec le système d'appréciation du rendement

1. me donne satisfaction.
2. répond à mes attentes.
3. m'a permis d'avoir des rencontres satisfaisantes avec mes employés.
4. j'utiliserais le système d'appréciation actuel même si la direction ne l'obligeait pas.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

Efficacité des rencontres

À quel degré croyez-vous que les éléments suivants ont été atteints lors de la rencontre d'appréciation avec vos employés?

1. Fixer des objectifs motivants pour l'employé.
2. Avoir une discussion ouverte.
3. Avoir une discussion constructive.
4. Communiquer les forces et les faiblesses aux employés.

5. Avoir une communication difficile avec les employés.
6. L'employé a participé et a exprimé ses opinions.
7. Prendre des décisions pour aider la gestion du département.

(échelle de 1 à 5, 1 = Pas du tout et 5 = Toujours)

Effet sur les collaborateurs

Quel degré (%) accordez-vous à l'effet que l'appréciation du rendement a eu sur les éléments suivants?

1. la performance des employés.
2. la motivation des employés.
3. la satisfaction des employés au travail.
4. l'attitude des employés au travail.
5. une amélioration de la relation que vous avez avec vos employés.

(échelle de 1 à 5, 1 = 0-20% très peu et 5 = 81-100% énormément)

Efficacité du formulaire d'appréciation du rendement

1. Le formulaire d'appréciation du rendement est difficile à utiliser.
2. Le formulaire d'appréciation favorise la conversation.

(échelle de 1 à 5, 1 = absolument en désaccord et 5 = absolument en accord)

**APPENDICE D:
TABLES DES CORRÉLATIONS**

Questionnaires des Collaborateurs

Corrélations Variables au T1

	1	2	3	4	5	6	7
1 Relation Collègue	1.000						
2 Relation Superviseur	0.560**	1.000					
3 Confiance gén. direction	0.155	0.131	1.000				
4 Confiance gén. superviseur	0.321**	0.504**	0.477**	1.000			
5 Évaluation épanouissement	0.490**	0.462**	0.175	0.297**	1.000		
6 Confiance SAR direction	0.258*	0.281*	0.362**	0.290**	0.387**	1.000	
7 Confiance SAR superviseur	0.283*	0.420**	0.266*	0.499**	0.302**	0.514**	1.000
8 Satisfaction au travail	0.479**	0.401**	0.363**	0.381**	0.790**	0.477**	0.533**

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations Variables au T2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Acceptation DP	1.000										
2 Acceptation SAR	0.642**	1.000									
3 Confiance gén. direction	0.283*	0.388**	1.000								
4 Perception de congruence	0.465**	0.575**	0.333**	1.000							
5 Confiance gén. superviseur	0.385**	0.501**	0.603**	0.343**	1.000						
6 Effet sur épanouissement	0.242*	0.429**	0.072	0.248*	0.176	1.000					
7 Efficacité objectifs	0.532**	0.708**	0.326**	0.470**	0.376**	0.269*	1.000				
8 Efficacité formulaire	0.391**	0.540**	0.396**	0.220*	0.289*	0.222*	0.565**	1.000			
9 Évaluation épanouissement	0.511**	0.493**	0.381**	0.425**	0.427**	0.175	0.374**	0.456**	1.000		
10 Confiance SAR direction	0.338**	0.636**	0.566**	0.350**	0.596**	0.252*	0.373**	0.377**	0.375**	1.000	
11 Confiance SAR superviseur	0.709**	0.750**	0.468**	0.464**	0.562**	0.228*	0.626**	0.581**	0.555**	0.554**	1.000
12 Efficacité de rencontre	0.702**	0.714**	0.368**	0.597**	0.545**	0.378**	0.702**	0.459**	0.538**	0.464**	0.735**

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations Variables au T3

	1	2	3	4	5	6
1 Relation collègues	1.000					
2 Relation superviseur	0.622**	1.000				
3 Confiance gén. direction	0.286*	0.185	1.000			
4 Confiance gén. superviseur	0.463**	0.427**	0.591**	1.000		
5 Efficacité objectifs	0.092	0.046	0.133	0.002	1.000	
6 Évaluation épanouissement	0.460**	0.355**	0.323*	0.115	0.196	1.000
7 Satisfaction travail	0.461**	0.422**	0.384**	0.249*	0.190	0.780**

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations variables aux T2 et 3 sur T1

	T1							
	Relation Collègues	Relation Superviseur	Confiance gén. direction	Confiance gén. superviseur	Évaluation épanouissement	Confiance SAR direction	Confiance SAR Superviseur	Satisfaction au travail
T2 Acceptation DP	0.313*	0.020	0.224	0.125	0.267*	0.075	0.013	0.413**
Acceptation SAR	0.170	-0.032	0.208	0.250*	0.207	0.101	0.059	0.294*
Confiance gén. direction	-0.074	-0.015	0.497**	0.497**	-0.011	0.186	0.190	0.073
Perception de congruence	0.205	0.097	0.036	0.158	0.304*	0.035	0.186	0.379**
Confiance gén. superviseur	0.261*	0.360**	0.350**	0.771**	0.265*	0.080	0.222	0.239*
Effet sur épanouissement	0.082	-0.014	-0.021	-0.048	0.111	-0.112	-0.156	0.023
Efficacité objectifs	0.020	-0.050	0.156	0.250*	0.034	-0.180	-0.028	0.212
Efficacité formulaire	-0.267*	-0.148	0.065	0.036	0.048	-0.014	-0.058	0.027
Évaluation épanouissement	0.073	0.095	0.299*	0.165	0.499**	0.062	0.059	0.374**
Confiance SAR direction	0.141	0.241*	0.312*	0.401**	0.258*	0.441**	0.359**	0.298*
Confiance SAR superviseur	0.202	0.135	0.217	0.291*	0.162	0.148	0.237*	0.307*
Efficacité de rencontre	0.154	0.098	0.200	0.229	0.142	-0.023	0.047	0.320*
(suite autre page)								
T3 Relation collègues	0.319*	0.347**	0.251*	0.411**	0.260*	-0.078	0.048	0.226
Relation superviseur	0.138	0.493**	0.179	0.430**	0.326*	0.051	0.284*	0.411**
Confiance gén. direction	0.032	-0.026	0.498**	0.305*	0.099	0.294*	0.095	0.161
Confiance gén. superviseur	0.166	0.257*	0.417**	0.745**	0.116	0.196	0.292*	0.231
Efficacité objectifs	0.084	-0.162	0.119	0.108	0.029	0.012	-0.021	0.179
Évaluation épanouissement	0.063	0.041	0.119	-0.011	0.415**	0.061	-0.101	0.292*
Satisfaction travail	0.117	0.113	0.103	0.069	0.477**	0.162	-0.005	0.387**

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations Variables au T2 et T3

		T3						
		Relation collègues	Relation superviseur	Confiance gén. direction	Confiance gén. superviseur	Efficacité objectifs	Évaluation épanouissement	Évaluation épanouissement
T2	Acceptation DP	0.371**	0.225	0.465**	0.347**	0.204	0.195	0.315*
	Acceptation SAR	0.436**	0.322*	0.469**	0.439**	0.373**	0.286*	0.407**
	Confiance gén. direction	0.427**	0.283*	0.559**	0.632**	-0.075	0.191	0.120
	Perception de congruence	0.349**	0.306*	0.254*	0.197	0.137	0.293*	0.382**
	Confiance gén. superviseur	0.541**	0.487**	0.440**	0.843**	-0.005	0.170	0.238
	Effet sur épanouissement	0.240	0.009	-0.009	-0.028	0.329*	0.212	0.186
	Efficacité objectifs	0.350**	0.363**	0.197	0.282*	0.206	0.265*	0.294*
	Efficacité formulaire	0.273*	0.283*	0.222	0.414**	-0.080	0.188	0.265*
	Évaluation épanouissement	0.453**	0.350**	0.429**	0.396**	-0.036	0.594**	0.570**
	Confiance SAR direction	0.335**	0.304*	0.471**	0.584**	0.111	0.209	0.391**
	Confiance SAR superviseur	0.589**	0.467**	0.500**	0.599**	0.059	0.247*	0.350**
	Efficacité de rencontre	0.466**	0.342**	0.363**	0.429**	0.162	0.254*	0.317*

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations questionnaires d'évaluation des collaborateurs remplis par les superviseurs

		1	2	3	4
Avant	1 Épanouissement au travail	1.000			
	2 Orientation du travail selon les objectifs	0.769**	1.000		
Après	3 Épanouissement au travail	-0.127	0.023	1.000	
	4 Effet de l'AR	0.004	0.028	0.513**	1.000
	5 Orientation du travail selon les objectifs	-0.161	0.004	0.764**	0.595**

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

Corrélations questionnaire d'évaluation du SAR remplis par les superviseurs

	1	2	3	4
1 Efficacité gestion	1.000			
2 Effet sur collaborateurs	0.082	1.000		
3 Efficacité formulaire	0.621	-0.418	1.000	
4 Efficacité rencontre	0.313	0.678	0.189	1.000
5 Satisfaction avec SAR	0.952**	0.215	0.520	0.257

* $p < .05$; ** $p < .01$ Unicaudale

**APPENDICE E:
STATISTIQUES DESCRIPTIVES**

QUESTIONNAIRES AUX COLLABORATEURS

Note: Les données brutes sont disponibles sur disquette sur demande.

Confiance dans superviseur en situation d'AR T1

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	É. T.
1	65	1	5	4.06	.88
2	65	1	5	4.06	.81
3	66	1	5	4.35	.75
4	63	1	5	4.17	.81
5	64	1	5	4.17	.70
6	66	1	5	3.92	1.10
Valide N	60				

Confiance dans superviseur en situation d'AR T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	2	5	4.14	.74
2	57	2	5	4.25	.71
3	57	2	5	4.37	.64
4	55	2	5	4.31	.69
5	57	2	5	4.26	.64
6	57	1	5	4.33	.93
Valide N	55				

Confiance dans direction en situation d'AR T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	66	1	5	3.73	.76
2	65	1	5	3.95	.74
Valide N	65				

Confiance dans direction en situation d'AR T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	2	5	3.79	.70
2	57	3	5	3.95	.58
Valide N	57				

Confiance générale dans superviseur T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	66	2	5	4.09	.72
2	66	2	5	4.06	.72
3	65	2	5	3.94	.79
4	66	3	5	4.55	.66
5	66	1	5	3.77	1.02
6	66	1	5	3.55	1.17
7	65	1	5	3.94	.75
8	65	2	5	3.86	.77
9	65	1	5	3.88	.78
10	65	1	5	4.03	.93
11	64	1	5	3.73	.82
12	65	1	5	3.91	1.07
Valide N	63				

Confiance générale dans superviseur T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	3	5	4.18	.60
2	57	2	5	4.11	.70
3	57	1	5	4.12	.83
4	57	3	5	4.65	.64
5	57	2	5	4.09	.95
6	56	1	5	3.95	1.20
7	57	3	5	4.14	.61
8	57	2	5	4.05	.69
9	57	3	5	4.14	.64
10	57	2	5	4.37	.84
11	56	2	5	3.86	.75
12	57	1	5	4.07	1.16
Valide N	55				

Confiance générale dans superviseur T3

	N	Minimum	Maximum	Mean	E T.
1	51	3	5	4.04	.66
2	51	3	5	4.06	.61
3	50	3	5	4.00	.67
4	51	1	5	4.39	.98
5	51	2	5	3.96	.89
6	51	1	5	3.82	1.20
7	51	3	5	4.04	.56
8	51	3	5	4.02	.68
9	51	1	5	3.94	.76
10	50	2	5	4.04	.83
11	50	1	5	3.74	.83
12	51	1	5	3.94	1.10
Valide N	48				

Confiance générale dans direction T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	65	2	5	3.72	.63
2	66	3	5	4.21	.48
Valide N	65				

Confiance générale dans direction T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	2	5	3.88	.66
2	57	3	5	4.16	.53
Valide N	57				

Confiance générale dans direction T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	51	2	5	3.78	.64
2	50	3	5	4.30	.54
Valide N	50				

Perception de congruence T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	1	5	4.18	.78
2	57	1	5	4.00	.82
3	57	1	5	4.12	.73
4	56	1	5	4.02	.73
5	57	1	5	4.11	.72
6	56	1	5	4.07	.91
Valide N	55				

Acceptation du SAR T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	2	5	4.05	.77
2	57	1	5	3.89	.94
3	57	2	5	4.02	.81
4	56	1	5	4.11	.89
5	57	2	5	4.14	.74
6	56	2	5	4.05	.72
7	57	3	5	4.04	.68
8	57	3	5	3.89	.67
9	57	2	5	4.42	.71
10	57	3	5	4.00	.73
Valide N	55				

Acceptation des DP T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	2	5	4.35	.64
2	57	2	5	4.33	.64
3	57	1	5	4.33	.76
4	57	1	5	4.33	.76
5	57	1	5	4.37	.75
Valide N	57				

Satisfaction au travail T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	65	2	5	4.17	.57
2	65	2	5	4.06	.56
3	65	2	5	4.12	.57
4	65	2	5	3.97	.77
5	65	2	5	4.06	.70
6	65	2	5	4.08	.82
7	65	2	5	4.52	.59
8	65	2	5	4.20	.71
Valide N	65				

Satisfaction au travail T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	52	3	5	4.23	.58
2	52	3	5	4.19	.56
3	52	2	5	4.25	.65
4	52	2	5	3.90	.82
5	52	3	5	4.13	.56
6	52	2	5	4.02	.70
7	52	3	5	4.35	.52
8	52	2	5	4.00	.74
Valide N	52				

Évaluation de l'épanouissement au travail T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	64	2	5	4.09	.66
2	65	2	5	4.05	.82
3	64	2	5	4.22	.68
Valide N	63				

Évaluation de l'épanouissement au travail T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	3	5	4.33	.61
2	57	3	5	4.26	.79
3	57	3	5	4.37	.59
Valide N	57				

Évaluation de l'épanouissement au travail T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	52	1	5	4.19	.79
2	52	2	5	4.21	.75
3	52	3	5	4.37	.56
Valide N	52				

Relation avec collègues T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	65	1	5	4.12	.82
2	65	1	5	3.98	.76
Valide N	65				

Relation avec collègues T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	52	3	5	4.27	.53
2	52	3	5	4.21	.57
Valide N	52				

Relation avec superviseur T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	65	2	5	4.08	.67
2	65	2	5	3.89	.73
Valide N	65				

Relation avec superviseur T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	52	3	5	4.23	.58
2	51	2	5	4.12	.65
Valide N	51				

Évaluation du climat de travail T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	65	1	5	3.78	.91
Valide N	65				

Évaluation du climat de travail T3

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	52	2	5	3.88	.70
Valide N	52				

Efficacité de la rencontre d'AR selon les objectifs T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	56	2	5	3.95	.77
2	57	2	5	4.39	.62
3	57	2	5	4.33	.64
4	57	2	5	4.30	.60
5	57	4	5	4.46	.50
6	57	1	5	4.16	.90
7	56	1	5	3.88	.85
8	56	3	5	4.07	.74
Valide N	55				

Efficacité du SAR selon les objectifs T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	4	5	4.39	.49
2	57	2	5	3.65	.69
Valide N	57				

Efficacité du SAR selon les objectifs T3

	N	Minimum	Maximum	M	E. T.
1	52	1	5	3.38	1.01
2	52	1	5	3.83	.88
3	52	1	5	2.90	1.14
Valide N	52				

Effet de l'AR sur l'épanouissement au travail T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	1	5	3.14	.93
2	57	1	5	3.23	.95
3	57	1	5	3.23	1.09
Valide N	57				

Efficacité du formulaire d'AR T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	57	1	5	3.53	1.02
2	57	2	5	3.91	.79
Valide N	57				

QUESTIONNAIRES AUX SUPERVISEURS

Évaluation des collaborateurs avant et après l'entretien d'appréciation du rendement

Épanouissement au travail T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	75	1	5	3.99	.80
2	75	2	5	4.37	.71
3	75	1	5	3.93	.91
4	75	1	5	4.20	.87
5	75	2	5	4.08	.78
6	75	2	5	4.12	.69
Valide N	75				

Épanouissement au travail T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	60	2	5	4.32	.72
2	60	3	5	4.68	.50
3	60	1	5	4.33	.80
4	60	3	5	4.47	.62
5	59	2	5	4.37	.72
6	59	3	5	4.44	.60
Valide N	59				

Orientation du travail selon les objectifs de l'organisation et du département
T1

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	75	1	5	4.17	.74
2	75	1	5	4.15	.71
Valide N	75				

Orientation du travail selon les objectifs de l'organisation et du département
T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	60	3	5	4.58	.59
2	60	3	5	4.35	.73
Valide N	60				

Plan de formation T1 et T2

	N	Minimum	Maximum	Mean	E. T.
T1	75	3	5	3.93	.74
T2	60	3	5	4.33	.75

Qualité du travail T1 et T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
T1	75	2	5	4.36	.71
T2	59	2	5	4.54	.62

Effet de l'appréciation du rendement T2

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	59	3	5	4.46	.60
2	60	3	5	4.40	.64
3	59	3	5	4.29	.67
Valide N	58				

Évaluation du système d'appréciation du rendement

Efficacité comme aide de gestion

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	6	4	5	4.33	.52
2	6	4	5	4.67	.52
3	6	4	5	4.83	.41
4	6	4	5	4.17	.41
5	6	4	5	4.50	.55
6	6	4	5	4.50	.55

Satisfaction avec le système d'appréciation du rendement

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	6	4	5	4.50	.55
2	6	4	5	4.50	.55
3	6	4	5	4.67	.52
4	6	4	5	4.50	.55

Efficacité des rencontres

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	6	3	5	4.00	.63
2	6	4	5	4.67	.52
3	6	4	5	4.83	.41
4	6	4	5	4.50	.55
5	6	4	5	4.33	.52
6	6	4	5	4.33	.52
7	6	3	4	3.67	.52

Effet sur les collaborateurs

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	6	2	4	2.83	.75
2	6	2	4	3.33	1.03
3	6	2	4	3.00	.89
4	6	2	4	3.00	.89
5	6	2	4	2.83	.98

Efficacité du formulaire d'appréciation du rendement

	N	Minimum	Maximum	M	É. T.
1	6	4	5	4.17	.41
2	6	4	5	4.50	.55