

**DIFFUSION GÉNÉRALE**

**OCDE/GD(93)177**

**GESTION PUBLIQUE**

**DOCUMENTS HORS SÉRIE**

**L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES :  
PRATIQUE, PROBLÈMES ET QUESTIONS À DÉBATTRE**

**par  
Robert Wood  
et  
Verena Marshall**

**University of Western Australia**

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**

**Paris 1993**

**DOCUMENT DISPONIBLE SUR OLIS EN TOTALITÉ, DANS SON FORMAT D'ORIGINE**

## PUBLICATIONS PUMA

### Documents Hors Série sur la Gestion Publique (gratuit)

Aspects de la gestion du centre du gouvernement (1990)

Le financement des dépenses publiques à l'aide de redevances d'utilisation (1990)

Gestion publique et entreprise privée : la réceptivité administrative et les besoins des petites entreprises (1990)

Performance Pay and Related Compensation Practices in Australian State Public Sector Organisations,  
A Summary of the Experience with Pay for Performance in the United States (1991) (*disponible en anglais seulement*)

Mieux servir l'économie (1991)

Collection mécanismes de type marché :

No. 1 Enjeux et stratégies: Les aspects managériaux des MTM (1992) ;

No. 2 L'expérience de la sous-traitance aux Etats-Unis ; Les redevances d'utilisation pour les médicaments en Italie : Mécanismes de type marché et services de santé en Grande-Bretagne (1992)

No. 3 Modifications des droits de propriété dans les pêches (1992)

No. 4 Les bons : le logement social et les maisons de retraite (1992)

No. 5 La sous-traitance complexe des services informatiques dans l'administration publique (1992)

No. 6 Marchés internes aux administrations (1993)

No. 7 Emulation du marché dans les hôpitaux (1993)

Collection gestion et réforme de la réglementation :

No. 1 Gestion et réforme de la réglementation : sujets de réflexion dans les pays Membres de l'OCDE (1992)

No. 2 La maîtrise des coûts de la réglementation : le recours à la budgétisation des réglementations (1992)

No. 3 L'amélioration du respect de la réglementation : stratégies et applications pratiques dans les pays Membres de l'OCDE (1993)

Les services internes de conseils en gestion au gouvernement (1993)

Valeurs et perspectives. Perfectionnement des cadres dans le contexte d'une réforme de la fonction publique (1993)

Les technologies de l'information dans l'administration -- Défis de la gestion (1993)

Pour obtenir ces documents, prière de contacter:

Service de la Gestion Publique

2 rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16, France

Tél : 45 24 90 52 ou 45 24 90 73 ; Fax : 45 24 87 96 ou 45 24 17 06

### Publications (en vente)

L'administration au service du public (1987)

La maîtrise et la gestion des dépenses publiques (1987)

Flexibilité dans la gestion du personnel de l'administration publique (1990)

Évolutions dans la gestion publique : Examen 1990 (1990)

Évolutions dans la gestion publique : Mise à jour 1991 (1991)

Évolutions dans la gestion publique : Mise à jour 1992 (1992)

Évolutions dans la gestion publique : Examen 1993 (1993)

Les traitements du Privé pour le Public : rémunération liée à la performance pour les cadres de la fonction publique (1993)

Gestion Publique : Profils des pays de l'OCDE (1993)

Flexibilité des rémunérations dans le secteur public (1993)

Pour obtenir ces publications, prière de contacter :

Service des publications, OCDE

2 rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16, France

## AVANT-PROPOS

Un nombre croissant de pays de l'OCDE créent et utilisent des systèmes d'évaluation des performances dans les organismes publics. Dans le même temps, des signes indiquent, tant dans le secteur public que privé, que l'insatisfaction est en grande partie due à l'inefficacité de ces systèmes pour atteindre les objectifs en vue desquels ils ont été créés. Les problèmes que pose l'évaluation sont imputables, au moins en partie, à des défauts de conception, de mise en oeuvre ou de fonctionnement des systèmes. Cependant, la persistance et la prédominance de certains problèmes indiquent que les recherches en matière d'évaluation des performances n'ont pas réussi à traiter de façon adéquate les difficultés auxquelles sont confrontés les praticiens qui doivent concevoir et appliquer les systèmes d'évaluation.

Cette note passe en revue les recherches menées sur l'évaluation des performances, se penche sur les principaux problèmes qu'il est nécessaire d'aborder afin d'améliorer les pratiques d'évaluation, et propose des moyens pour résoudre ces problèmes.

Cette note a été établie à la demande du Service de la Gestion publique dans le cadre des activités menées par le Comité de la Gestion publique sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Il est espéré que cette note se révélera utile pour les praticiens et les chercheurs dans leurs efforts de développer des systèmes plus efficaces pour l'évaluation des performances.

Les opinions exprimées dans cette note sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'OCDE. Cette note est publiée sous la responsabilité du Secrétaire général.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>TABLEAU D'ENSEMBLE DES RECHERCHES</b> .....	9
L'École de la mesure .....	9
L'École de l'entretien d'évaluation .....	12
L'École des processus sociocognitifs .....	15
L'École de la gestion de la performance .....	18
<b>L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES</b> .....	20
Problèmes de conception technique .....	21
Problèmes de changement et de développement dans l'organisation .....	21
Problèmes d'aide à la décision .....	22
Problèmes d'intégration stratégique .....	22
<b>LES POINTS À DÉBATTRE</b> .....	25
La finalité de l'évaluation .....	25
Jugements ou notations .....	27
Exactitude ou efficacité .....	29
Le contexte organisationnel .....	31
<b>CONCLUSION</b> .....	34
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	35
<b>FIGURES</b>	
Figure 1. <i>Cadre d'analyse de l'évaluation de la performance</i> .....	8
Figure 2. <i>Dualité des rôles dans l'évaluation des performances</i> .....	13
Figure 3. <i>Caractéristiques des remontées de l'information dans le cas de communication interpersonnelle efficace et inefficace en gestion des ressources humaines</i> .....	15
Figure 4. <i>Un cadre pour l'intégration des stratégies d'organisation, des comportements-types du personnel et des systèmes d'évaluation des performances</i> .....	24
Figure 5. <i>Les finalités de l'évaluation de la performance vues sous l'angle de l'organisation et du gestionnaire</i> .....	26

## RÉSUMÉ

Dans les organisations publiques et privées des Pays membres de l'OCDE les cadres dirigeants sont en général insatisfaits des procédures d'évaluation des performances. Les recherches qui leur sont consacrées n'ont pas réussi à traiter de façon adéquate les problèmes qui conduisent à ces insuffisances et à l'inefficacité des systèmes d'évaluation des performances. Les critiques ont plus précisément porté sur l'importance excessive accordée aux instruments de notation, la non-prise en considération du cadre organisationnel dans lequel s'effectue l'évaluation, et l'inattention manifestée à l'égard des motivations, des capacités, et des liens qui existent entre les cadres dirigeants et les agents dont ils doivent évaluer la performance.

Ce rapport présente un tableau d'ensemble des recherches menées sur l'évaluation des performances selon quatre perspectives identifiables : Mesure, Entretien d'évaluation, Processus sociocognitifs et Gestion de la performance. On y examine les principaux problèmes auxquels sont confrontés les praticiens qui doivent concevoir, mettre en place et faire marcher les systèmes d'évaluation, et y sont analysés les points cruciaux caractérisant le fossé persistant que l'on trouve entre la recherche et la pratique dans ce domaine. Des recommandations sont formulées afin de résoudre les difficultés que rencontrent les praticiens.

Durant les années 50, les notations appréciant les performances servaient presque exclusivement à des décisions administratives relatives par exemple aux promotions et aux hausses de traitements, ce qui s'est traduit dans les préoccupations de *l'École de la mesure* à l'égard de la validité des notations. Pendant les années 60 et 70 on a commencé à utiliser les entretiens d'évaluation pour conseiller les agents et obtenir un retour d'informations, et la recherche s'est élargie pour faire une place au faisceau d'études que l'on a qualifié d'*école de l'Entretien d'évaluation*. Au cours des années 70 et 80 les procédures d'évaluation des performances ont été intégrées dans les systèmes de *Direction par Objectifs* (DPO), prolongements du planning d'entreprise et des procédures budgétaires, ce qui a débouché sur *l'école de la Gestion de la performance*.

Avec l'apparition de la gestion de la performance et l'importance qu'elle a prise dans la gestion des ressources humaines, l'évaluation des performances est considérée comme faisant partie intégrante des activités quotidiennes d'un gestionnaire. Dans le contexte d'une approche axée sur la gestion de la performance, l'évaluation constitue un élément clé dans une série de processus interdépendants visant l'amélioration des performances des équipes de travail et des organisations. En d'autres termes, l'évaluation est utilisée pour rehausser le niveau des performances et développer les agents au maximum de leurs capacités afin d'atteindre les buts de l'organisation.

Bon nombre d'organismes, dans le secteur privé comme dans le secteur public, des pays Membres de l'OCDE ont adopté des éléments de l'approche axée sur la performance. Une partie importante de ce rapport est donc consacrée à l'analyse des problèmes auxquels se heurtent les praticiens lorsqu'ils procèdent à l'évaluation des performances dans le contexte des systèmes de gestion de la performance. Il y a quatre grandes catégories de problèmes : *la conception technique* des systèmes d'évaluation ; *le changement et le développement de l'organisation* nécessaires pour une introduction efficace des systèmes d'évaluation des performances ; l'utilisation des données fournies par l'évaluation des performances comme élément des décisions administratives et d'assurer l'adéquation des *systèmes d'évaluation en tant qu'aide à la décision* ; et *l'intégration stratégique* de l'évaluation aux autres systèmes de gestion des ressources humaines, à la planification organisationnelle, aux systèmes d'examen et de contrôle et à la stratégie d'ensemble de l'organisation.

Bien que les quatre séries de problèmes soient importantes, le rapport laisse à penser que les deux domaines réclamant le plus d'attention sont les systèmes d'aide à la décision et l'intégration stratégique.

Ces deux problèmes soulèvent plusieurs questions vitales pour la pratique de l'appréciation des performances. Les questions qui se rapportent à l'aide à la décision sont *la finalité des appréciations, le choix entre le jugement des performances et la notation des performances, et le choix entre l'exactitude de l'appréciation et l'efficacité du système*. Les questions soulevées par l'intégration stratégique de l'évaluation des performances portent sur le *contexte organisationnel* dans lequel les systèmes d'évaluation sont appliqués.

On a de plus en plus de raisons de penser que les finalités de l'évaluation, c'est-à-dire les décisions ou autres raisons pour lesquelles l'information fournie par l'évaluation est utilisée, sont les déterminants essentiels de l'efficacité des systèmes d'évaluation dans différents contextes. En explorant les différentes finalités possibles de l'évaluation, le rapport identifie plusieurs domaines de conflits potentiels qui pourraient surgir dans les organisations et suggère des moyens pour les résoudre.

Le rapport poursuit en indiquant qu'il est important de comprendre la relation qui existe entre les jugements sur la performance et les notations de la performance pour ce qui est de la fonction support à la décision de l'évaluation. Il arrive souvent que la notation d'un agent par un gestionnaire ne reflète pas avec exactitude le jugement que ce gestionnaire porte sur la performance de cet agent ; l'inflation des notations de la performance est un phénomène généralisé qui amoindrit l'utilité des notations dans les décisions relatives à la rémunération ou à d'autres questions. Ce rapport explore les facteurs qui influencent les notations, suggère des domaines où une recherche moins théorique est nécessaire et indique plusieurs méthodes possibles pour conduire l'évaluation de façon à garantir que les notations reflètent avec davantage d'exactitude les jugements portés sur les performances.

Pour que les systèmes d'évaluation de la performance aient des effets durables, ils doivent être cohérents avec la façon dont l'organisation est gérée, avec les autres caractéristiques structurelles de l'organisation, et notamment les stratégies qu'elle mène. Il existe très peu de recherches sur le terrain précisant l'efficacité de tel ou tel système dans différents contextes organisationnels. Il s'agit d'un domaine d'un intérêt considérable pour ceux qui ont à répondre à la question : "quel est le système d'évaluation des performances qui convient à mon organisation ?" La réponse à cette question découlera souvent de la réponse fournie à des questions concernant la stratégie et la culture que la direction souhaite mettre en place au sein d'une organisation et la nature des tâches effectuées par ceux que l'on évaluera. Le rapport mentionne plusieurs aspects des relations qui existent entre le contexte organisationnel et l'efficacité de l'évaluation des performances qu'il est nécessaire d'examiner afin d'aider les praticiens quant à la conception et au fonctionnement des systèmes d'évaluation. Il indique également les changements qu'il serait peut-être nécessaire d'introduire dans les structures des organisations et dans les systèmes de gestion, afin d'améliorer l'évaluation des performances.

Les suggestions contenues dans ce rapport ne sont pas exhaustives. Elles sont cependant fondées sur une analyse des problèmes puisqu'elles se rapportent à la pratique de l'évaluation et non sur des modèles théoriques. Jusqu'à une date récente, les recommandations visant à améliorer l'évaluation des performances se sont concentrées sur la formation des notateurs, la conception des instruments et les propositions quant aux actions à mener. Il est maintenant généralement admis que nombre de recommandations en la matière, notamment celles qui se fondent sur les recherches de l'École de la mesure, ont atteint les limites de leur utilité, et qu'il faut s'attaquer à un éventail de questions beaucoup plus large pour que la recherche apporte des améliorations dans la conduite de l'évaluation des performances. Dans le même temps il y a eu intégration de l'évaluation des performances dans les systèmes de gestion de la performance, et c'est dans ce contexte qu'il faut l'étudier pour bien la comprendre.

## INTRODUCTION

En dépit du fait que dans l'ensemble des pays de l'OCDE les systèmes d'évaluation de la performance sont de plus en plus largement répandus dans les organisations aussi bien publiques que privées, l'insatisfaction en ce qui les concerne est générale. On pose souvent la question : "L'appréciation des performances mérite-t-elle cet effort ". Napier et Latham (1986) ont constaté dans une enquête auprès de cadres de direction américains qu'aux yeux de la plupart d'entre eux, le fait de pratiquer l'évaluation de la performance d'une manière approfondie et systématique ne présentait guère d'intérêt pratique. Bref beaucoup avaient le sentiment que l'effort impliqué par une telle évaluation n'était absolument pas justifié. Les partisans de la Gestion de la Qualité Totale, une approche qui a de plus en plus de succès, ont avancé l'idée qu'il faudrait remplacer toutes les évaluations de la performance individuelle par des mesures objectives de performance centrées sur l'établissement ou le groupe de travail (par ex. Deming, 1986). Ceux qui croient à la mesure de la performance font valoir que c'est l'absence de mesures de performance objectives dans de nombreux postes qui oblige à recourir aux évaluations de performance.

Une grande partie de l'insatisfaction suscitée par la pratique de l'évaluation de la performance vient de ce que certains des objectifs ayant présidé à la création de ces systèmes n'ont guère été atteints. Par exemple, on constate couramment que les notations visant à évaluer les performances pâtissent d'une extrême indulgence, si bien que 70 à 80 % des agents évalués sont classés dans les deux catégories supérieures des échelles de notation (Landy et Farr, 1980 ; Longenecker, Sims et Gioia, 1987 ; OCDE, 1993). L'absence de discrimination qui en découle fait que les données concernant les notations de performance n'ont guère d'intérêt comme critère pour des décisions concernant les traitements, les promotions ou la formation. Nous ferons cependant valoir plus loin que si l'indulgence caractérisant les données d'évaluation en limite l'utilité pour des décisions administratives, elle peut servir à d'autres fins. Un supérieur hiérarchique peut par exemple recourir à des notations laxistes pour obtenir appui et implication de la part de son personnel.

Certains des problèmes que pose l'évaluation de la performance sont imputables à des défauts de conception, de mise en oeuvre ou de fonctionnement des systèmes d'évaluation des performances. Des enquêtes effectuées, il ressort constamment que les gestionnaires consacrent peu de temps au processus d'évaluation, qu'ils ne sont pas systématiquement formés à l'utilisation des formules de notation ou à la conduite des entretiens d'évaluation, et qu'ils ne sont tenus responsables ni de la manière dont ils mènent l'évaluation, ni des résultats auxquels elle aboutit (Bretz, Milkovich et Read, 1992 ; Milkovich et Wigdor, 1991 ; Wyatt, 1989). Ces constatations pourraient conduire à soutenir que les problèmes que rencontre l'évaluation de la performance, comme celui de l'indulgence des notations, tiennent à des défauts de conception et à l'absence d'une mise en place adéquate de la procédure. Selon cette thèse, les solutions se situeraient du côté des améliorations des instruments de notation, des actions de formation et des mesures et procédures relatives à telle ou telle formule.

Il est cependant prouvé que les problèmes du genre effet de laxisme sont à la fois fréquents et anciens, puisqu'on en trouve trace dans les années 50 (Bernardin, Orban et Carlisle, 1981 ; Heron, 1986 ; Sharon et Bartlett, 1969 ; Taylor et Wherry, 1951). Que l'effet de laxisme perdure en dépit de toutes les améliorations intervenues ces quarante dernières années dans les actions de formation et les mesures et procédures d'évaluation laisse penser qu'il y a peut-être des problèmes de fond qui se posent dans la pratique de l'évaluation de la performance au sein des organisations. On pourrait aussi défendre la thèse que l'absence de progrès vient de ce que ceux qui étudient l'évaluation de la performance s'attaquent à de faux problèmes.

Il existe toute une littérature qui attribue l'insatisfaction et les problèmes que l'on ne cesse de rencontrer en matière d'évaluation de la performance aux insuffisances des recherches menées dans ce domaine (par ex. Banks et Murphy, 1985 ; Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin, 1993 ; Landy et Farr, 1980 ;

Murphy et Cleveland, 1991). La thèse soutenue est que les recherches n'ont pas su contribuer de façon significative à une meilleure évaluation des performances parce qu'elles n'ont pas abordé comme il convenait les problèmes pratiques que les gestionnaires rencontrent dans la conduite d'une évaluation. Les critiques ont plus précisément porté sur l'importance excessive accordée aux instruments de notation, la non-prise en considération du cadre organisationnel dans lequel s'effectue l'évaluation, et l'inattention manifestée à l'égard des motivations, des capacités, et des liens qui existent entre les cadres dirigeants et les agents dont ils doivent évaluer la performance (Bernardin et al., 1982 ; Murphy et Cleveland, 1991). Ces critiques ne sont pas nouvelles, car elles avaient été formulées haut et clair par Landy et Farr (1980) il y a plus d'une dizaine d'années. Les recherches menées ultérieurement se sont cependant vu reprocher un grand nombre des carences qu'avaient identifiées Landy et Farr en 1980 (Murphy et Cleveland, 1991).

L'absence d'orientation concrète que l'on relève dans une grande partie des recherches sur l'évaluation des performances peut résulter de la façon dont les problèmes de recherche sont formulés. Banks et Murphy (1985) ont fait valoir que les questions posées par les chercheurs ont été motivées par des paradigmes scientifiques et par le désir des chercheurs d'améliorer leur connaissance des processus élémentaires de jugement, plutôt que par les problèmes pratiques que rencontrent les gestionnaires ayant à effectuer des évaluations. Cette préoccupation de recherche fondamentale a amélioré la connaissance d'effets spécifiques liés à tel ou tel jugement, que l'on a repérés et corroborés par des expériences en laboratoire (Ilgen et al., 1993). Par exemple des recherches fondées sur les théories sociocognitives, cadre dans lequel se sont situés bon nombre de travaux sur l'évaluation des performances au cours de ces dix dernières années, ont montré que la race et le sexe de l'individu évalué ont très peu d'influence sur les notations de performance par comparaison avec la performance effective (Pulakos, White, Oppler et Borman, 1989 ; Schmitt et Lippin, 1980). Cette constatation est intéressante pour des chercheurs qui étudient l'incidence des stéréotypes sur les jugements portés, mais elle n'enrichit guère la pratique des évaluations de performance. De même on doit à l'école sociocognitive plusieurs contributions à la compréhension des cadres sociaux de la connaissance et de la façon dont ils interviennent dans les processus de jugement (Ilgen et al., 1993). Certains font toutefois observer que ces découvertes ont peu de portée pratique quant à la conception ou à la réalisation des évaluations de performance, et n'ont pas débouché sur des améliorations concrètes significatives (par ex. Banks et Murphy, 1985).

Dans les parties qui suivent nous présenterons un tableau d'ensemble de quatre écoles de recherche identifiables en matière d'évaluation de performance, qui sera suivi d'un examen critique des problèmes que les organisations rencontrent en matière de conception, de mise en place et de fonctionnement des systèmes d'évaluation des performances. Dans la partie finale, nous traiterons de plusieurs points sur lesquels les recherches futures devraient à notre avis se concentrer pour améliorer la pratique des évaluations de performance. On trouvera dans la Figure 1 un cadre d'analyse des écoles de recherche, des problèmes et des points à débattre ayant trait à l'évaluation des performances.

Figure 1. Cadre d'analyse de l'évaluation des performances

ÉCOLES	PROBLÈMES	POINTS À DÉBATTRE
1. Mesure	1. Conception technique	1. Finalité
2. Entretien d'évaluation	2. Changement et développement organisationnels	2. Jugements ou notations
3. Processus sociocognitifs	3. Systèmes d'aide à la décision	3. Précision ou efficacité
4. Gestion de la performance	4. Intégration stratégique	4. Contexte organisationnel

## TABLEAU D'ENSEMBLE DES RECHERCHES

La recherche sur l'évaluation des performances a une histoire relativement longue dans les études consacrées aux systèmes et aux pratiques de gestion des ressources humaines. On fait remonter l'étude systématique de l'évaluation des performances aux travaux sur la sélection du personnel menés aux Etats-Unis par des psychologues industriels pendant la période précédant la deuxième Guerre mondiale (par ex. Scott, Clothier et Spriegel, 1941, cité dans Murphy et Cleveland, 1991, p. 3) et aux remarques fécondes de Thorndike (1949) sur la sélection. Depuis le début des années 50 tout un groupe de chercheurs s'est activement concentré sur l'étude des instruments de mesure, des processus cognitifs et comportementaux et, de façon moins poussée, sur les principaux aspects contextuels de l'évaluation des performances. En traçant un bref tableau d'ensemble de ces recherches, nous avons trouvé commode de distinguer quatre grandes écoles ou perspectives. Ces écoles se fondent sur les questions posées et sur les hypothèses formulées quant à la pratique de l'évaluation des performances. Nous les avons appelées respectivement école de la Mesure, de l'Entretien d'évaluation, des Processus sociocognitifs et de la Gestion de la Performance, de façon à refléter l'axe principal de chacune d'elles. Les recherches menées à ces différents titres se repèrent mieux à leurs débuts qu'à leur achèvement. Ainsi l'école de la Mesure, qui s'est axée sur la conception des instruments de mesure depuis le travail pionnier de Thorndike en 1949, est encore active aujourd'hui.

L'évolution des différentes écoles fait bien ressortir l'existence d'un lien important entre la recherche et les pratiques d'évaluation de la performance, car les changements intervenus dans les problèmes sur lesquels elles se sont penchées reflètent les changements qu'ont connus les utilisations des données d'évaluation des performances au cours des quarante dernières années (De Vries et al., 1986). Au fur et à mesure que les organisations ont fait davantage appel à l'évaluation des performances, les questions étudiées par les chercheurs se sont élargies pour faire place à des thèmes plus directement liés aux nouveaux objectifs. Durant les années 50, les notations appréciant les performances servaient presque exclusivement à des décisions administratives relatives par exemple aux promotions et aux hausses de traitements, ce qui s'est traduit dans les préoccupations de l'École de la mesure à l'égard de la validité des notations. Pendant les années 60 et 70 on a commencé à utiliser les entretiens d'évaluation pour conseiller les agents et obtenir un retour d'informations, et la recherche s'est élargie pour faire une place au faisceau d'études que l'on a qualifié d'école de l'Entretien d'évaluation. Au cours des années 70 et 80 les procédures d'évaluation des performances ont été intégrées dans les systèmes de Direction par Objectifs (DPO), prolongements du planning d'entreprise et des procédures budgétaires, ce qui a débouché sur l'école de la Gestion de la performance.

### L'École de la mesure

Dans la plupart des systèmes d'évaluation des performances l'un des aboutissements importants réside dans la notation d'un individu par un autre. Dans l'idéal les évaluations de performance se fonderaient sur des mesures objectives de produits et de résultats ; cependant le fait est que dans les organisations la plupart des postes comportent maints résultats importants que l'on ne peut pas apprécier par des indicateurs quantitatifs fiables et valides. Nombre d'aspects d'un poste ont des résultats différés ou servent d'intrants à d'autres postes. Dans ces conditions il est nécessaire d'avoir des appréciations subjectives du travail si la performance des individus doit servir de base aux décisions. Concevoir des instruments d'évaluation des performances a représenté un essai de s'accommoder à cette réalité et pour veiller à ce que les appréciations subjectives portées par une personne sur le travail d'une autre personne soient les plus fiables et les plus valides possibles.

L'optique de la mesure remonte, on l'a vu, à un travail de Thorndike (1949) sur les critères de mesure de performance, encore que des études de formules de notation basées sur des traits psychologiques aient été menées déjà auparavant (par ex. Scott et al., 1941). Dans les premières recherches sur ce thème,

l'évaluation de la performance a été traitée comme un problème de mesure que l'on pouvait résoudre en élaborant les instruments ou grilles de notation appropriés destinés à enregistrer les jugements de performance. D'autres facteurs dont on pouvait s'attendre à ce qu'ils influencent la notation d'un agent par un supérieur, comme les compétences et la motivation de ce dernier, les caractéristiques de l'agent et le contexte organisationnel dans lequel s'effectue l'évaluation, furent considérés comme des sources d'erreur susceptibles d'être minimisées en mettant au point les instruments de notation adéquats et en formant les notateurs (Murphy et Cleveland, 1991).

Dans l'optique de la mesure, les formules d'évaluation de la performance sont choisies en fonction de la précision des notations. On suppose que la principale préoccupation d'un supérieur hiérarchique est d'aboutir à des notations qui représentent avec exactitude la performance des individus faisant l'objet de l'appréciation. Cette hypothèse a été contestée par ceux qui font valoir que le souci d'exactitude n'est que l'un des nombreux motifs pouvant influencer la notation d'un agent par son supérieur. Longenecker et ses collègues (1987) ont montré par exemple que les gens ont le souci de veiller à leur propre intérêt lorsqu'ils procèdent à des notations sur la performance. Il est apparu que protéger sa position constituait un déterminant important de la circulation de l'information et de la transmission des jugements tels que les notes de performance dans les organisations (Lawler et Rhode, 1976). Il est également fréquent que des chefs de service attribuent des notes accroissant la probabilité qu'un agent reçoive une rétribution liée au mérite de préférence à d'autres collègues. Ce faisant ils utilisent les notations comme un moyen de récompenser leur personnel et peuvent également, chemin faisant, accroître leur pouvoir. La note attribuée à un agent reflétera la performance de son supérieur : si le subordonné est perçu comme performant, le patron peut être considéré par ses collègues comme plus efficace.

L'écrasante majorité des recherches sur les grilles de notation a porté sur la mise au point de formules faisant référence à des critères, qui obligent à noter la performance d'un individu par rapport à des normes établies, généralement représentées par des points sur une grille de notation (Landy et Farr, 1980). Les critères définis par rapport à des normes de performance et qui impliquent une comparaison entre individus, tels que les classements et les comparaisons deux à deux, sont peu pratiqués et ont suscité relativement moins d'intérêt chez les chercheurs, particulièrement dans la période récente. Pour les recherches consacrées aux critères liés à des normes, on pourra se reporter à la présentation qu'en donnent Carroll et Schneier (1982, pp. 124-129) et Landy et Farr (1983). Il est regrettable que l'on n'utilise pas plus largement les formules à base de critères définis en termes de normes de performance, comme par exemple les classements hiérarchiques, qui obligent à une certaine distribution des jugements de performance concernant différents employés. Les distributions que l'on obtient grâce à des classements hiérarchiques peuvent accroître l'utilité des données d'évaluation de performance pour la prise de décisions administratives exigeant des niveaux de discrimination multiples entre agents (par ex. la répartition de primes lorsque le nombre de gratifications disponibles est limité). De telles distributions permettent également d'éviter que les agents soient concentrés au sommet de la distribution (laxisme du notateur), à la base de la distribution (sévérité du notateur) ou au milieu de celle-ci (valeur centrale). Elles sont particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'évaluer un grand nombre d'agents et qu'il y a plus d'un notateur (Cascio, 1992). Dans la mesure où le versement de rémunérations liées à la performance continue à représenter, dans plusieurs pays de l'OCDE, l'utilisation la plus courante des données ayant trait à l'évaluation des performances, la poursuite des recherches sur différentes formules de classement hiérarchique pourrait avoir une certaine utilité pratique. Les tentatives faites pour obtenir les niveaux de différenciation nécessaires au versement de rémunérations au rendement en imposant une certaine distribution aux schémas de notation faisant appel à des critères ont été fort mal accueillies (par ex. OCDE, 1993).

Les formules de notation recourant à des critères qui ont été le plus fréquemment étudiées sont les grilles de notation graphique, les grilles de notation à base de comportements types (BARS, "Behaviourally Anchored Rating Scales"), les grilles à normes mixtes (MSS, "Mixed standards scales"), et les grilles d'observation du comportement (BOS, "Behavioural observation scales").

**Les Grilles de notation graphiques** constituent la formule la plus simple pour enregistrer des jugements relatifs à des aspects de la performance d'un individu. Les notes sont marquées soit en une série ininterrompue, soit dans des catégories distinctes le long d'un continuum. Les points extrêmes et les catégories au sein d'une grille peuvent être désignés soit par de simples positions numériques (cad 1,2,3,4,5, etc.) soit par des adjectifs (ex. très médiocre, moyen, exceptionnel). Les grilles sont simples à élaborer et leur emploi n'exige que peu de formation. Les critères qu'il s'agit de noter sont soit des dimensions importantes du poste occupé (ex. qualité, quantité, ponctualité) soit des caractéristiques personnelles (ex. coopération, compétence verbale, probité). Ceux qui critiquent les grilles graphiques soulignent le manque de clarté des critères utilisés et l'insuffisance des définitions des normes. Le recours fréquent à des traits de caractère comme critères leur a également valu des critiques. Il a toutefois été prouvé que ces traits de caractère peuvent être des critères valides lorsque l'on en donne des définitions comportementales appropriées (Bernardin et Beatty, 1984).

**Les Grilles de notation à base comportementale (BARS)** ont représenté un axe majeur de recherche sur l'évaluation de la performance durant les années 70. Elles étaient une tentative pour renforcer la qualité des grilles de notation graphiques en apportant des définitions comportementales claires des critères, et en remplaçant les positionnements à l'aide de chiffres et d'adjectifs par des exemples de comportement pour chaque catégorie de niveau de performance de la grille. Les critères utilisés dans les BARS sont les dimensions du poste, qui couvrent les différents types de tâches, de responsabilités et d'activités d'un poste. Les BARS sont mises au point selon une procédure qui comporte des analyses systématiques des postes et une large consultation des utilisateurs. Aux États-Unis l'intérêt suscité par les BARS a été fortement influencé par le fait que la méthodologie des BARS quant à la mise au point des critères afférents aux postes était conforme aux exigences de la législation américaine sur l'égalité des chances en matière d'emploi (Carroll et Schneier, 1982 ; Smith et Kendall, 1963). L'hypothèse selon laquelle la définition de la performance par référence à des comportements aboutirait à des notations plus exactes n'a pas été corroborée par les recherches ultérieures (Murphy et Cleveland, 1991). Quant à l'association des utilisateurs à la mise au point des BARS, elle en a augmenté le coût par rapport à des formules alternatives, mais elle les a également rendus plus acceptables aux yeux des utilisateurs.

**Les Grilles à normes mixtes (MSS)** ont également recours à des exemples de comportement pour définir les catégories de niveau de performance, mais elles se distinguent des BARS du point de vue de l'organisation des items et du mode de remplissage des formulaires. Dans une MSS les exemples de comportement définissant la performance médiocre, moyenne ou bonne sont mis au point après une analyse des postes menée de façon concertée qui est semblable aux étapes correspondantes de la méthodologie des BARS. Dans une MSS, cependant, les exemples de comportement concernant les différents niveaux de performance critère par critère sont présentés sur les formulaires dans un ordre aléatoire. On s'abstient d'indiquer à l'encadrement et aux agents quels items mesurent quelles dimensions d'un poste, ou comment les notes qu'ils attribuent sur chaque item sont transformées en un score de performance. Cette absence de transparence a pour but de minimiser les biais qui apparaissent lorsque une personne est notée par rapport à des catégories et à des dimensions de postes connues. Les MSS simplifient le travail de notation et sont d'une utilisation facile, mais leur absence de transparence quant à l'obtention des scores de performance fait qu'il est difficile d'avoir une remontée de l'information à partir des notes qui ont été attribuées.

**Les Grilles d'observation du comportement (BOS)** représentent une variante de la méthode BARS. Les BOS suivent une procédure semblable à celle des MSS, mais elles réclament du notateur un type de jugement différent. Au lieu d'un jugement évaluatif, la BOS demande que

l'on note la fréquence avec laquelle un agent adopte tel ou tel comportement (par ex. très souvent, souvent, occasionnellement, rarement, presque jamais).

Parmi les autres méthodes d'appréciation faisant appel aux comportements, citons l'**essai narratif** dans lequel le notateur présente par écrit les forces, les faiblesses et les potentialités d'un agent, en même temps que les améliorations qu'il suggère. La **liste de vérification comportementale** demande au notateur de "vérifier", dans une liste d'énoncés décrivant des comportements liés au poste, quels sont ceux qui se rapprochent le plus du comportement de l'agent. Il y a aussi la méthode des **incidents critiques** qui consiste en de brefs rapports rédigés par les notateurs et qui décrivent les comportements et agissements des agents qui ont été particulièrement efficaces ou inefficaces au regard de tel ou tel aspect de leur travail.

Des recherches fouillées comparant ces différentes formules ont amené à conclure qu'aucune approche n'est systématiquement supérieure aux autres quant à l'exactitude des notations (Bernardin et Beatty, 1984 ; Carroll et Schneier, 1982 ; Landy et Farr, 1980 ; Murphy et Cleveland, 1991). Aucune formule de notation n'a pleinement réussi en tant que base pour la rémunération selon le mérite, les primes ou l'avancement au choix. Toutes souffrent des effets de laxisme déjà signalés. Les scores obtenus à partir des différentes formules tendent à être fortement corrélés, ce qui laisse penser que toutes mesurent des choses similaires (Bernardin et Beatty, 1984). Le choix de la bonne formule dépend de ce que l'on vise à travers les notes de performance. Par exemple, les approches comportementales donnent des notations qui se prêtent très bien à interprétation et sont donc les plus utiles à des fins de conseil professionnel et pour la remontée de l'information. Les BARS se prêtent fort bien à de telles fins, mais ce sont les plus difficiles à mettre au point, à mettre à jour et à utiliser.

Les travaux de recherche de l'École de la mesure ont débouché sur nombre de recommandations spécifiques quant à la mise au point et à la conception de formules de notation. Les recherches sur les composantes particulières de ces formules, notamment le nombre de catégories de réponse, les types de positionnement utilisés dans les grilles de notation, la source des notations (le supérieur, le collègue ou l'intéressé) et les procédures d'élaboration des grilles de notation ont été recensées ailleurs de manière approfondie (par ex. Bernardin et Beatty, 1984 ; Carroll et Schneier, 1982 ; Landy et Farr, 1980). Les lecteurs voudront bien se reporter à ces sources, notamment Bernardin et Beatty (1984) pour des réponses à des questions précises telles que "combien de points une grille de notation devrait-elle comporter ?". Les praticiens sont prévenus que le choix entre telle ou telle conception, comme par exemple le choix d'une formule de notation, dépend souvent de ce à quoi les instruments d'appréciation vont servir.

Les recherches de l'École de la mesure ont récemment été critiquées pour n'avoir pas prêté attention à des critères d'ordre pratique comme la facilité d'utilisation des grilles, et pour avoir étudié l'exactitude des notations dans des contextes artificiels (Latham, 1986 ; Murphy et Balzer, 1986). Une bonne partie des recherches a en effet été menée lors d'expériences en laboratoire en prenant pour sujets des étudiants. L'étude sur le terrain des formules de notation de performance dans des organisations effectives est beaucoup moins fréquente (Murphy et Cleveland, 1991). Ce type de critique a eu pour effet que l'attention accordée par les chercheurs aux formules de notation a tendu quasiment vers zéro, depuis que Landy et Farr (1980) ont les premiers souligné qu'aucune formule de grille de notation n'était supérieure aux autres, et que la poursuite des recherches dans ce domaine n'améliorerait pas la qualité des notations de performance.

## **L'École de l'entretien d'évaluation**

Au cours des années 50 toute une série de travaux ont été lancés sur les processus de communication intervenant dans les entretiens d'évaluation et autres variables liées à la gestion que l'on rencontre dans une procédure d'évaluation. Un des premiers membres importants de cette école fut Mayer (1958a), qui dans ses études des entretiens d'évaluation identifia trois styles de communication différents :

dire et écouter, dire et persuader, et résoudre des problèmes. L'approche visant à résoudre des problèmes, dans laquelle le chef de service et son collaborateur partagent l'information et oeuvrent de manière constructive vers la solution des problèmes et l'amélioration de la performance s'est révélée propre à susciter des réactions plus positives chez les agents et des résultats de meilleure qualité quant aux missions à accomplir que les deux autres approches (Burke, Weitzell et Weir, 1978 ; Maier, 1958b).

Depuis les travaux précurseurs de Maier et al. (par ex. Mayer, Kay et French, 1965) les études sur les entretiens d'évaluation et les contrôles de performance se sont peu à peu focalisées sur la structure du processus d'entretien et sur le contenu de la communication. A ce dernier titre, on s'est beaucoup penché sur la nature de la remontée d'information et sur le rôle de la fixation des objectifs dans la procédure d'évaluation de la performance (par ex. Latham et Wexley, 1981). Le rôle facilitateur de la fixation d'objectifs et de la remontée de l'information dans les procédures d'évaluation a été dûment attesté (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979 ; Latham et Wexley, 1981).

Le rôle du chef de service dans la procédure de l'entretien d'évaluation est perçu comme étant celui d'un entraîneur ou d'un conseiller ayant pour mission d'épauler un agent et de l'aider à se développer, par opposition au rôle d'un juge dont la fonction première est d'évaluer les membres du personnel (McGregor, 1957). C'est ce dernier rôle qui est naturellement assigné aux chefs de service dans l'École de la mesure. Les études menées sur les entretiens d'évaluation ont mis en relief la diversité des rôles que les chefs de service doivent jouer dans la procédure d'évaluation de la performance, ainsi que les conflits de rôle qui en découlent. Le conflit propre aux rôles de juge et de conseiller qu'assume le chef de service lorsqu'il vise les différents objectifs des évaluations de performance est résumé dans la Figure 2.

Figure 2. **Dualité des rôles dans l'évaluation des performances**

<b>Finalité</b>	<b>Conseil professionnel</b>	<b>Jugement</b>
Information en retour sur la performance	Rassurer, impliquer, reconnaître la valeur	Sensibiliser les agents aux mesures d'impact et à l'adéquation de la performance
Changer les objectifs de performance	Accord mutuel sur ce qui est attendu des agents	Fixer de nouvelles normes (plus élevées)
Développer les capacités	Motiver, user du perfectionnement pour faire progresser les agents	Identifier lacunes et besoins de perfectionnement
Décisions d'affectation et de rémunération	Faire saisir le lien entre performance et actions	Asseoir les actions sur une base solide et incontestable

Source : WALKER, J. W. (1992), *Human Resource Strategy*, McGraw Hill, New York, p. 276.

Ceux qui ont étudié les entretiens d'évaluation voient dans le développement personnel une finalité primordiale de l'évaluation de la performance. C'est pourquoi ces entretiens supposent confiance et vraie communication entre les chefs de service et leurs agents. Les études consacrées aux relations entre les premiers et les seconds ont également montré que la qualité de ces relations peut influencer sur l'exactitude des notations de performance. Par exemple plus il y a d'ouverture et de confiance entre un chef de service et son personnel, moins les notes attribuées à ce dernier seront gonflées (Padgett, 1988 ; cité dans Ilgen et al., 1993). Ceci est cohérent avec les indications montrant que les styles de management dits de soutien au développement ("supportive management") conduisent à ce que les agents acceptent des normes de performance plus élevées (Carroll et Tosi, 1970 ; Likert, 1967). Si le management est de type soutien au développement, et s'il y a confiance et ouverture entre la direction et le personnel, les normes utilisées dans les évaluations seront plus élevées et les notations de performance ont des chances d'être plus exactes.

Les études touchant la dynamique des procédures d'évaluation ont aussi apporté quelque lumière sur les motifs des chefs de service et ceux du personnel qu'ils ont à évaluer. Chose intéressante, les entretiens d'évaluation sont souvent plus traumatisants pour le chef de service qui doit mener l'évaluation que pour l'agent qui est évalué. Longenecker et Gioia (1988) ont repéré plusieurs sources d'appréhension pour les supérieurs hiérarchiques. Y figurent le niveau de confiance entre un patron et son subordonné ; la mesure dans laquelle sont définis les responsabilités du poste de ce dernier et les objectifs à atteindre ; le fait de savoir s'il y a eu ou non des remontées d'informations régulières et précises tout au long de la période d'évaluation ; la nature stratégique des évaluations ; et la conscience qu'a le chef de service de l'existence d'intentions cachées. La confiance que ressent ce dernier vis-à-vis de sa capacité à formuler des jugements corrects et à les communiquer à l'agent, et le fait qu'il se sente ou non tenu pour responsable de la justesse des notations influencent à la fois la justesse des notations et la qualité attribuée à l'ensemble de la procédure d'évaluation (Bernardin et Cardy, 1982 ; Marshall, 1993 ; Murphy et Cleveland, 1991).

Des études portant sur les entretiens d'évaluation, il est également ressorti un volume considérable de recommandations pratiques concernant la structuration de l'entretien, les méthodes pour présenter l'information en retour au personnel et les stratégies de communication. On trouvera dans la Figure 3 un résumé des recommandations concernant les remontées d'information efficaces et inefficaces qui ont été mises au point grâce à ces recherches. Elles tendent toutes en général à encourager l'encadrement à organiser pour le personnel des remontées d'information fréquentes et précises et à éviter les commentaires négatifs marqués d'affectivité.

Lorsque l'on discute de performances, la qualité des stratégies de communication et le niveau de confiance sous-jacent aux échanges qui ont lieu entre un supérieur et son subordonné tiennent une place essentielle dans la réussite des examens de performance et des entretiens d'évaluation. Les stratégies de communication ménageant l'amour-propre des deux parties se sont généralement révélées être les plus productives (Carroll et Schneier, 1982). Des recommandations telles que celles qui sont esquissées dans la Figure 3 sont présentées aux gestionnaires comme une stratégie propre à assurer une remontée des informations négatives de manière constructive et la moins menaçante pour les destinataires. Des réactions de défense face à un retour d'informations négatives, ou un peu moins que positives, peuvent provoquer des problèmes dans la relation entre un chef de service et son personnel. On a constaté que le fait d'attribuer à des agents le qualificatif : satisfaisant, et non pas remarquable ou supérieur à la moyenne, conduit à un moindre investissement et à des attitudes négatives dans les rapports ultérieurs entre le supérieur et son subordonné (Pierce et Porter, 1986). On a constaté en général que les agents étaient d'autant plus satisfaits et acceptaient d'autant mieux les résultats des évaluations de performance qu'ils étaient davantage intervenus dans la procédure d'évaluation et dans la conception des instruments utilisés pour les évaluer (Silverman et Wexley, 1984. Dobbins et al., 1988). En outre, les chefs de service n'aiment pas faire preuve de réactions négatives, et ceux qui y excellent ont tendance à répéter à l'avance la manière dont ils s'y prendront pour exprimer ce qu'ils ont à dire (Larson, 1989).

Le message cohérent qui se dégage des recherches de l'École de l'entretien d'évaluation est que de bonnes pratiques de gestion aboutissent à des évaluations plus exactes et plus appréciables. De telles pratiques comprennent une communication sincère, des attentes explicites et un management de soutien au développement. La confiance représente un facteur qui intervient de façon décisive entre les actes d'un chef de service et l'efficacité d'une évaluation de performance. Certains ont cependant fait valoir que l'accent mis sur les cultures de participation dans le travail est plus rhétorique que réel, et que les systèmes d'évaluation de la performance ont mis au premier plan la responsabilité de l'individu et le contrôle exercé par la direction au détriment de la participation et de l'auto-organisation (Guest, 1990 ; OCDE, 1993).

**Figure 3. Caractéristiques des remontées d'information dans le cas de communication interpersonnelle efficace et inefficace en gestion des ressources humaines**

<b>Remontée efficace</b>	<b>Remontée inefficace</b>
1. Vise à aider l'agent	1. Vise à le rabaisser
2. Spécifique	2. Générale
3. Descriptive	3. Evaluative
4. Utile	4. Inadaptée
5. Vient au moment opportun	5. Vient à un moment inopportun
6. L'agent est réceptif à la remontée de l'information	6. Crée chez l'agent un réflexe de défense
7. Claire	7. Incompréhensible
8. Valable	8. Inexacte

Source : LUTHANS, F. et MARTINKO, M. J. (1979), *The Practice of Supervision and Management*, McGraw Hill, New York, p. 183.

Une limite des recherches menées sur la conduite des entretiens d'évaluation, la fixation des objectifs et la remontée de l'information est qu'elle suppose un modèle de gestion apolitique. Or les procédures d'évaluation des performances font souvent intervenir de la part des individus des manoeuvres hautement stratégiques. Les chefs de service notent fréquemment les agents avec indulgence afin que ceux-ci perçoivent le niveau maximum de leur prime de rendement, et les agents, de leur côté, le paient en retour par leur soutien et leur approbation (Longenecker et al., 1987).

Les entretiens d'évaluation peuvent également donner lieu à de sérieux conflits portant sur les valeurs, l'information et les moyens. Les recommandations relatives à la structuration des remontées d'information supposent qu'il suffit que celles-ci soient claires et spécifiques pour que le personnel accepte les notations et autres informations liées aux performances. En fait les réalités concrètes de beaucoup d'organisations sont telles que la solution des conflits suppose toutes sortes de compromis et de négociations pour aboutir à une notation de performance recueillant l'assentiment général. Les directions ont des relations d'échange continues avec le personnel, et elles dépendent de lui, de son implication et de son approbation. Obtenir l'appui du personnel prendra souvent le pas sur la transparence des communications et l'exactitude des notations au cours d'un entretien d'évaluation.

### **L'École des processus sociocognitifs**

Au début des années 80 il y a eu un grand changement d'accent dans les recherches menées sur l'évaluation de la performance : au lieu de se concentrer sur la conception des instruments et la formation des notateurs, on s'est efforcé de comprendre le notateur comme un décideur motivé ayant à traiter toute une série de signaux sociaux au cours des jugements qu'ils portent sur autrui (Feldman, 1981 ; Landy et Farr, 1980). Ce changement d'orientation a été contemporain d'un regain d'intérêt manifesté à l'époque vis à vis des théories sociocognitives, et les cadres intellectuels inspirés par ces théories ont dominé les recherches sur l'évaluation de la performance au cours des années 80. L'école des processus sociocognitifs s'est centrée sur différentes phases du processus d'évaluation de la performance, notamment l'acquisition de l'information, l'organisation et le stockage de l'information, la recherche de l'information et son intégration dans une notation (Ilgén et al., 1993).

Dans l'École des processus sociocognitifs, l'exactitude de la notation a été conservée comme critère clé, mais les déterminants de l'exactitude que l'on a étudiés vont au-delà des formules de notation chères à l'École de la mesure et comprennent la capacité du notateur et le fait qu'il soit motivé à noter avec exactitude. La littérature scientifique sociocognitive prouve abondamment que les individus ont des capacités de traitement et de mémorisation de l'information limitées par rapport à ce que réclament normalement les tâches d'évaluation des performances dans la plupart des organisations (Landy et Farr, 1980 ; Murphy et Balzer, 1986). Un autre résultat important dégagé par les chercheurs a consisté à reconnaître que les facteurs influençant la motivation de l'évaluateur, comme par exemple la finalité de l'évaluation, la responsabilité encourue pour les résultats obtenus, ainsi que les récompenses et sanctions dont s'accompagnent les évaluations influenceront les efforts déployés dans la procédure d'évaluation et la qualité des résultats (Marshall, 1993). L'exactitude des notations dépendra plus de la motivation (ou de l'absence de motivation) des chefs de service au regard de l'exactitude des notations que du choix de telle ou telle formule.

Pour ce qui est de procéder à des évaluations exactes la motivation des chefs de service varie en fonction des buts poursuivis, et ils ont besoin pour leurs jugements d'informations différentes. Les observations auxquelles on procède, donc les jugements que l'on porte, varient selon le but qui est assigné aux évaluations de performance (Williams et al., 1985). Par exemple les décisions touchant les rémunérations conduisent à demander davantage d'informations dans le cours de la procédure d'évaluation. Il apparaît que le but assigné à l'évaluation peut influencer sur le système d'évaluation, qui agira à son tour sur le volume et la nature de ce qu'observent les chefs de service lorsqu'ils évaluent leurs agents, y compris le degré de détail des comportements observés (De Nisi et al., 1984 ; Foti et Lord, 1987). Une bonne partie de la variance constatée dans les notations que l'on qualifie d'erreur du notateur peut être en réalité une réaction du notateur à des exigences ou à des finalités multiples, concurrentes et contradictoires (Murphy et Cleveland, 1991). Des formules de notation d'utilisation simple, liées à une finalité claire et à des responsabilités bien définies, aboutiront à des notations plus exactes que celles à qui ces caractéristiques de motivation font défaut, quelles que soient les autres propriétés techniques des formules adoptées.

La motivation qu'a un chef de service à noter avec exactitude est également liée à ce qu'il sait du poste occupé par la personne évaluée et à la grille de notation utilisée (Bernardin, Cardy et Abbott, 1982). Si les catégories utilisées dans l'évaluation des agents sont en accord avec les dimensions de performance du poste, les notateurs gagneront en exactitude (Ilgen et al., 1993). Corrélativement à cette constatation fondamentale, on recommande que les grilles soient fondées sur des analyses de postes et donc axées sur les dimensions de la tâche à accomplir.

Dans la plupart des systèmes d'évaluation, les notations ont lieu chaque année. On a montré que les délais intervenant entre l'observation des données et l'acte de notation affectent la mémorisation des notateurs mais, dans certains cas, l'exactitude des notations de performance globale ou le classement des agents ne s'en trouvent pas sérieusement affectée (Barnes-Farrell et Contoure, 1984 ; Murphy et Balzer, 1986). Les résultats des recherches laissent penser que les supérieurs hiérarchiques se font une impression générale de leur personnel et les catégorisations effectuées (par ex. manière de servir bonne, moyenne ou médiocre) peuvent être tout à fait exactes en tant que base d'une notation annuelle de performance. Simultanément il se peut que le chef de service ait perdu de vue les informations et détails spécifiques sur lesquels se fondaient ses jugements. Du fait de la disparition de ces détails spécifiques touchant les comportements et les performances, le chef hiérarchique peut avoir de la difficulté à informer en retour l'agent quant à la raison pour laquelle celui-ci a reçu telle note, même si la note est correcte. D'autres études ont établi que les souvenirs concernant les informations disparaissent rapidement, ce qui peut conduire à des biais de notation si les impressions originelles sont inexacts (Kozlowski et Kirsch, 1987 ; Murphy et Balzer, 1986).

Les situations stressantes affectent également la mémorisation et l'évocation de l'information (Srinivas et Motowidlo, 1987). Les entretiens d'évaluation sont souvent générateurs de stress pour les chefs

de service, et ceux-ci peuvent donc être amenés à essayer de justifier une notation sans être capable de se remettre en mémoire l'information ayant trait à la raison pour laquelle le jugement en question a été porté. Les recherches sur la mémoire démontrent clairement l'importance de la continuité dans la saisie et l'enregistrement des faits lorsque la performance de plusieurs agents doit être observée, reconstituée et évaluée. Le traitement de l'information qu'implique de telles tâches dépasse tout simplement la capacité de mémorisation et d'évocation de la plupart des individus.

Après avoir passé en revue les recherches sur les processus sociocognitifs effectuées au cours des années 80, Ilgen et ses collègues (1993) ont repéré les quatre contributions de poids qu'elles ont apportées. Premièrement, elles ont fait mieux prendre conscience de l'importance de l'observation dans les évaluations de performance. Il est maintenant admis que l'attention des chefs de service est influencée par un éventail complexe de facteurs, comme les connaissances détenues antérieurement, les attitudes à l'égard d'un agent, le poste occupé et les raisons pour lesquelles la notation intervient. Des recherches complémentaires sont nécessaires pour identifier les techniques propres à améliorer l'observation des données sur les performances. Il est nécessaire que les techniques d'observation soient pratiques et d'un bon rapport coût-efficacité pour que la direction d'une organisation fasse appel à elles. Il peut être nécessaire de disposer de registres journaliers et autres techniques d'enregistrement des données pour que les chefs de service disposent de données valables lorsqu'ils auront à formuler des jugements annuels. Bien que peu de recherches aient été effectuées dans ce domaine, les savoirs-faire et techniques liés à l'enregistrement journalier des faits offrent des moyens prometteurs d'améliorer l'efficacité des évaluations de performance (Bernardin et Cardy, 1982).

En second lieu, la recherche sur les processus sociocognitifs a corrigé l'idée que les biais de notation sont nécessairement la preuve d'une inexactitude dans les notations. La formation a changé d'orientation : au lieu de se concentrer sur les erreurs des notateurs on cherche plutôt à apprendre à l'encadrement comment en fait noter les tâches et se mettre d'accord sur les normes utilisées au sein d'une organisation. La nouvelle approche en matière de formation a reçu le nom de formation-cadre de référence, et elle s'efforce de fournir à tous les gestionnaires un ensemble de normes communes pour les comportements définissant la performance efficace sur chacun des critères de la grille de notation (par ex. Borman, 1979). Ce déplacement d'accent revêt une importance considérable compte tenu du fait que la plupart des notations servent d'éléments de comparaison entre agents. Dès lors les biais individuels peuvent être moins pertinents quant à la détermination de la validité d'ensemble des notations que le fait de se mettre d'accord sur les normes à utiliser.

Le but de la formation-cadre de référence est de fournir à l'encadrement une meilleure connaissance des normes spécifiques régissant les critères de performance dont on se sert dans les évaluations. Les stages de formation en question reflètent les principes de base du modèle d'apprentissage social (Bandura, 1986). La technique mise en oeuvre est simple. On réunit les chefs de service, de préférence juste avant la période des évaluations annuelles, et on leur fournit des exemples de bonne et de mauvaise performance pour les grilles de notation à employer. Ils s'exercent alors à attribuer des notes sur une série de cas et discutent des normes utilisées pour noter les différents cas présentés. Ils ont ensuite droit à un retour d'information sur l'exactitude de leurs jugements et la pertinence des règles utilisées. A travers ce processus les participants au stage de formation élaborent une série de normes communes quant aux différents niveaux de performance sur chaque critère intervenant dans les évaluations, ainsi qu'une formule commune d'évaluation des performances.

Troisièmement, les attentes d'un chef de service à l'égard d'un agent et les buts dans lesquels on cherche à obtenir les notations influenceront fortement sur les notations elles-mêmes. Chez un chef de service jugeant la performance d'un de ses subordonnés, les jugements prédictifs ne sont pas indépendants des jugements évaluatifs à formuler. Au-delà de cette constatation générale les recherches ont malheureusement peu de choses à dire dès que l'on aborde les utilisations spécifiques telles que hausses de rémunérations,

perfectionnement, remontée de l'information, et la façon dont elles influent sur les notations dans différents contextes. C'est un domaine où des recherches complémentaires sont visiblement nécessaires.

Enfin, selon Ilgen et ses collègues (1993), l'École des processus sociocognitifs tire parti des travaux de l'École de la mesure qui l'a précédée pour démontrer que quelle que soit la grille de notation utilisée, les notateurs ne font absolument pas état de ce qu'ils observent. Les gens ont des attitudes actives lorsqu'ils évaluent l'information, et ils sont influencés par leurs motivations et leurs objectifs propres. A partir de ce principe général, d'autres recherches sont indispensables en ce qui concerne les différentes finalités qu'individus et organisations peuvent assigner aux évaluations, et la façon dont différents motifs et objectifs influencent les jugements des chefs de service. Chose peut-être plus importante, il est nécessaire d'étudier la manière de concevoir des systèmes d'évaluation des performances permettant de faire cadrer les fins des organisations et les buts poursuivis par chaque chef de service en matière d'évaluation des performances.

Les recherches sociocognitives ont aidé à clarifier et à réorienter les travaux consacrés à l'évaluation des performances. Les modèles adoptés à cet effet n'ont cependant que peu contribué à la mise en pratique des évaluations de performance au sein des organisations. Selon Murphy et Cleveland (1991), la raison en est que :

1. Elles ne se sont pas suffisamment intéressées au contexte dans lequel s'effectuent les évaluations.
2. Elles n'ont pas su identifier les points cruciaux qui préoccupent à la fois les praticiens et les chercheurs.
3. Elles n'ont pas su faire ressortir les liens qui unissent la recherche et la pratique des évaluations de performance.
4. Elles se sont trop étroitement concentrées sur les aspects traitement de l'information et jugement de l'évaluation.
5. Elles ont mis au premier plan l'exactitude des notations comme grand critère d'efficacité en négligeant d'autres critères plus pertinents.

## **L'École de la gestion de la performance**

Plus récemment on s'est rendu compte que l'évaluation de la performance constitue un outil pour la gestion de la performance future et pas simplement un moyen de noter les performances passées (Schneier, Beatty et Baird, 1986). Selon l'approche de l'École de la gestion de la performance, l'évaluation de la performance fait partie intégrante des activités quotidiennes d'un gestionnaire, et c'est un moyen de modifier les attentes, d'encourager et de motiver le personnel, de repérer et de résoudre les problèmes et de répartir les ressources. Dans cette vision élargie et intégrée de l'évaluation de la performance, l'entretien d'évaluation et la notation de la performance sont traités comme des composantes du processus de gestion de la performance. Les notations de performance ont perdu de l'importance au profit des aspects planning, contrôle et traitement des problèmes de ce processus. La gestion de la performance est une tentative pour faire en sorte que l'évaluation de la performance ne soit plus un événement annuel ou semestriel mais devienne un processus continu intégré à d'autres systèmes de gestion et au travail quotidien du gestionnaire.

Plusieurs facteurs ont contribué à faire du développement de l'évaluation un sous-ensemble au sein d'un système plus large de gestion de la performance. Il y a eu premièrement un large recours à des systèmes d'évaluation de la performance s'appuyant sur la DPO, dans lesquels la notation annuelle fait

partie d'un cycle comportant la fixation des objectifs, les programmes d'action, les examens périodiques de performance et la remontée continue de l'information sur le mode informel (Levinson, 1976). Deuxièmement, il y a eu le fait que de nombreuses décisions administratives rattachées à des notations de performance sont en fait essentielles pour le perfectionnement et la performance du personnel, et constituent donc des activités primordiales du rôle de gestionnaire. Il y a eu enfin la constatation que dans la plupart des organisations l'évaluation de la performance s'insère dans une série de systèmes de planification et de responsabilité qui encadrent le travail du gestionnaire et doivent être articulés les uns aux autres.

La réussite de la mise en place des systèmes de gestion de la performance dépend de manière décisive du fait que l'on a reconnu la nécessité d'intégrer le processus d'évaluation de la performance et l'activité quotidienne du gestionnaire (Schneier, 1989 ; Schneier, Beatty et Baird, 1986). Incorporer les aspects observation, enregistrement et retour d'information propres à l'évaluation de la performance est souvent difficile étant donné la nature évolutive et fragmentée d'un tel rôle. Les systèmes d'évaluation de la performance font souvent comme si l'attention portée aux tâches se déroulait de façon séquentielle, alors que les résultats des recherches démontrent que les gestionnaires s'attaquent souvent à leurs tâches de manière épisodique, discontinue (Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1973). Les discussions régulières autour des examens de performance, dans lesquelles on adapte les objectifs à l'état présent des demandes et des ressources, peuvent aider à corriger le désajustement qui peut se produire entre le processus formel de l'évaluation et les réalités du travail de gestionnaire. Le fait de mettre l'accent sur les produits et les résultats et de transférer la responsabilité des moyens de les obtenir à chaque gestionnaire permet également d'éviter que l'évaluation ne se concentre sur les activités du gestionnaire qui se prêtent le moins à l'observation.

Intégrer l'évaluation de la performance à d'autres systèmes de planification et de responsabilité impliquera que les normes d'évaluation des gestionnaires seront souvent puisées dans les budgets et autres documents programmatiques. Les systèmes de gestion de la performance peuvent assurer une intégration stratégique grâce au recours à des indicateurs de performance communs dans les plans et accords de performance intervenant au niveau de l'organisation, du département et de chaque gestionnaire. Service de la clientèle, rentabilité et qualité peuvent par exemple être incorporés dans les objectifs à tous les niveaux pour s'assurer que les objectifs globaux concernant ces domaines seront poursuivis dans l'ensemble de l'organisation. Le processus d'évaluation de la performance devient alors un instrument parmi d'autres pour passer à l'action et atteindre les objectifs de l'organisation ou de tel département, de sorte qu'elle doit être coordonnée avec le processus de planification et la fonction budgétaire dans l'organisation. Coordonner différents processus de planification au niveau individuel, opérationnel et stratégique mettra en jeu des questions de calendrier et de recours à un vocabulaire commun, et nécessitera l'articulation hiérarchisée des buts, des moyens et des mécanismes de responsabilité. Buts et ressources doivent être décontractés depuis le niveau des plans de l'organisation et des départements jusqu'à celui des accords individuels de performance. La mise en oeuvre de la responsabilité remontera ensuite la hiérarchie au fur et à mesure que les procédures d'examen agréeront les résultats aux différents niveaux.

L'École de la gestion de la performance est axée sur la performance au niveau de l'organisation. Les systèmes seront évalués par rapport à ce qui apparaîtra comme leur contribution aux buts d'une équipe de travail et à ceux de l'organisation. Pour désigner le critère général on parle souvent de "valeur ajoutée". L'exactitude des notations n'est pas considérée comme un critère primordial sauf s'il est lié à la réalisation des buts du système. On peut considérer par exemple qu'il est tout à fait raisonnable de la part d'un gestionnaire de noter un agent de façon plus indulgente si, de ce fait, l'agent s'implique davantage dans une équipe et déploie plus d'efforts qu'il ne l'aurait fait autrement. Du point de vue du gestionnaire, les notations peuvent être jugées au regard de leur contribution plus immédiate aux performances du personnel, et pas forcément en fonction de leur valeur comme éléments de décision pour un avancement ou une prime de rendement (Landy et Farr, 1980 ; Murphy et Cleveland, 1991).

Les systèmes d'évaluation s'appuyant sur la DPO, couramment utilisés dans les systèmes de gestion de la performance, ont été critiqués à cause de l'absence de comparabilité des notations des agents, qui tient à des différences dans la difficulté des objectifs fixés et à d'autres facteurs susceptibles d'influer sur les niveaux de performance (par ex. Bernardin et Beatty, 1984). De telles différences peuvent limiter l'utilité des notations dans des décisions administratives exigeant que l'on procède à des comparaisons valables pour pouvoir discriminer entre les agents en fonction de l'équité et du mérite. Le résultat est que la composante appréciation de la performance d'un système de gestion de la performance peut ne pas fournir des données adéquates pour des décisions en matière d'avancement ou de rémunération (Bernardin et Beatty, 1984 ; Murphy et Cleveland, 1991). Cette conclusion, qui est souvent énoncée comme la règle d'or de la littérature sur l'évaluation des performances, nécessite des recherches plus poussées.

Dans la plupart des systèmes fondés sur la DPO, les jugements de performance au regard des objectifs retenus sont résumés en une grille de notation globale à cinq échelons (ex. OCDE, 1993). Parmi les thèmes de recherche qu'il faut étudier pour déterminer la valeur de ces notations dans des décisions administratives, on citera : "Dans quelle mesure les évaluations de performance par rapport aux objectifs en vigueur se comparent-elles en exactitude avec l'observation du comportement d'un gestionnaire ?" et ""Comment l'utilisation d'une grille globale unique se compare-t-elle en exactitude avec d'autres formules de notation ?". Etant donné la vogue que connaît la formule d'évaluation de la performance s'appuyant sur la DPO, une recherche visant expressément les moyens d'améliorer la validité des notations fondées sur la réalisation des objectifs pourrait se révéler d'une grande utilité pratique.

Peu de recherches ont directement porté sur l'efficacité des formules d'évaluation de la performance dans le cadre des systèmes de gestion de la performance. Il existe cependant une série de recherches sur les systèmes de DPO qui a un rapport avec cette question, même si elle ne traite pas expressément des aspects évaluation des systèmes de DPO (cf. Barton, 1981 ; McConkie, 1979 ; Rodgers et Hunter, 1989). Fixation d'objectifs et remontée de l'information représentent les pratiques de gestion les mieux validées, et il a été régulièrement montré qu'elles conduisent à des gains de productivité individuelle significatifs (Locke et Latham, 1990). Les fixations d'objectifs et les systèmes de programmation des activités qui intègrent maintes caractéristiques des systèmes de gestion de la performance se sont également révélés apporter de sensibles améliorations dans la productivité d'une organisation, en particulier lorsqu'ils sont utilisés et appuyés par l'échelon hiérarchique le plus élevé (Latham et Wexley, 1981 ; Rodgers et Hunter, 1989). Dès lors, bien que peu de recherches concernent directement l'efficacité des systèmes de gestion de la performance, la démarche générale du système et certaines de ses composantes ont été bien validées en tant que moyens d'améliorer la performance. Cependant, comme on l'a indiqué plus haut, d'autres recherches seront nécessaires pour montrer si la composante évaluation de la performance des systèmes de gestion de la performance possède la validité requise pour des décisions administratives exigeant des comparaisons entre agents.

Dans l'optique de la gestion de la performance, bien des facteurs négligés ou traités comme des sources d'erreur lors des recherches antérieures sur l'évaluation de la performance deviennent des déterminants tout à fait cruciaux de l'efficacité du processus d'évaluation dans le cadre plus général du processus de gestion de la performance. Dans une section ultérieure nous commenterons plusieurs de ces questions, et nous montrerons en quoi elles intéressent l'évaluation de la performance lorsque celle-ci se déroule dans un contexte de gestion de la performance. Dans la discussion de ces questions un accent particulier sera mis sur l'évaluation au sein des systèmes de gestion de la performance.

## **L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES**

Il est clair que pour une activité de gestionnaire aussi largement pratiquée, l'évaluation de la performance souffre de nombreuses carences. Mais quels sont les problèmes que rencontrent les évaluations de performance dans les systèmes de gestion de la performance ? Nous aimerions avancer l'idée que dans

la conception, la mise en place et le fonctionnement des systèmes d'évaluation des systèmes, les praticiens se heurtent à quatre grandes catégories de problèmes, dont un certain nombre ne sont pas abordés comme il convient dans les recherches existantes. Ces quatre catégories de problèmes sont : *la conception technique* ; *le changement et le développement de l'organisation* ; *les systèmes d'aide à la décision* ; et *l'intégration stratégique*. Les gestionnaires doivent chercher à résoudre ces quatre séries de problèmes, et ils doivent admettre que les solutions apportées à une série de problèmes limiteront leurs options quant à la solution des autres problèmes.

### **Problèmes de conception technique**

La première série de problèmes a trait à *la conception technique* du système d'évaluation. Des problèmes techniques se posent quant à la conception des instruments de notation et dans les procédures à suivre pour l'évaluation des performances. Les questions à creuser lorsque l'on conçoit l'instrument d'évaluation porteront sur le nombre de niveaux dans la grille d'évaluation, les critères particuliers à utiliser pour noter les performances, le repérage des normes et un large éventail d'autres questions. Les décisions relatives à la procédure à suivre devront prendre en compte des questions telles que le calendrier des opérations et la nature de l'implication personnelle des notateurs. Les solutions apportées à ces problèmes sont importantes parce qu'elles influencent à la fois la qualité des jugements portés et l'acceptabilité du système par les utilisateurs. Si l'instrument et les procédures de notation sont considérés comme valides, le système d'évaluation de la performance a plus de chances d'être accepté par les directions et par le personnel. Les constatations résultant des recherches de l'École de la mesure ont apporté des réponses à la majeure partie des problèmes de conception, en particulier ceux qui se posent dans la conception des formulaires d'évaluation de la performance. De leur côté les recherches de l'École de l'entretien d'évaluation apportent des éclairages sur la structure du processus d'évaluation et sur les procédures à suivre, en particulier quant à la conduite des examens de performance et des entretiens d'évaluation.

S'ils ont accès à la littérature scientifique ou aux avis des experts, les praticiens ne devraient guère avoir de difficulté à trouver des réponses à la plupart des questions techniques soulevées lors de la conception des instruments de notation et des procédures d'évaluation. Des problèmes peuvent toutefois se poser dans les choix spécifiques à faire en raison de l'accent excessif mis sur l'exactitude de la notation en tant que critère propre à déterminer les meilleures options de recherche sur les formules de notation. De même, une bonne partie des recherches n'ont pas su prendre en considération la différence entre jugements et notations, question que l'on commentera plus longuement un peu plus loin. Enfin, bien des questions de conception technique soulevées par les systèmes d'évaluation ne peuvent pas être valablement examinées avant d'avoir clairement défini la finalité du système d'évaluation (Landy et Farr, 1983 ; Marshall, 1993).

### **Problèmes de changement et de développement dans l'organisation**

Une seconde série de problèmes qui se posent dans la mise en place et le fonctionnement des systèmes d'évaluation de performance concernent les exigences *du changement et du développement organisationnels* en matière de systèmes d'évaluation des performances. Pour introduire comme il convient de tels systèmes, il faut des compétences multiples de la part des gestionnaires qui doivent remplir les formulaires de notation et mener les entretiens d'évaluation. L'efficacité du système d'évaluation dépendra également des compétences des agents auxquels on l'applique. Les compétences requises des gestionnaires peuvent recouvrir la communication, l'observation, la négociation, le monitorat, etc. Les compétences spécifiques nécessaires dépendront de la conception et du fonctionnement du système d'évaluation et des buts dans lesquels on l'utilise. Développer et entretenir les compétences réclamées par le bon fonctionnement des systèmes d'évaluation de la performance peut déclencher tout un processus de changement et de développement organisationnels. Dans certaines organisations, les formules d'évaluation de la performance représenteront une mutation dans la culture de l'organisation, et exigeront des

transformations dans les croyances et valeurs de base du personnel, qui viendront s'ajouter au développement des compétences indispensables à une bonne évaluation.

La conception des instruments d'évaluation et les utilisations que l'on en fera ne sauraient suffire à doter les gestionnaires des compétences nécessaires pour diriger les processus qui accompagnent et consolident le travail de notation des performances. Ces impératifs de compétences et les croyances et les valeurs qui leur sont liés peuvent aller bien au-delà de ce qu'exige le processus d'évaluation, notamment lorsque les appréciations portées font partie d'une stratégie plus globale de changement culturel visant à renforcer la place de la performance dans la culture d'une organisation (Beer et al., 1985). A ce titre les évaluations peuvent devenir un vecteur des croyances, des valeurs et des compétences de l'organisation et servir à la fois de révélateurs et d'encouragements à l'égard des comportements appropriés. Les systèmes d'évaluation des performances à qui la crédibilité fait défaut ou qui dégènerent en paperasserie bureaucratique peuvent affaiblir l'orientation culturelle d'ensemble vers la performance que l'on s'est fixé comme but. Adapter le système d'évaluation au contexte organisationnel d'ensemble est une question qui mérite que l'on y consacre davantage d'attention, et l'on y reviendra dans une section ultérieure.

### **Problèmes d'aide à la décision**

Une troisième série de problèmes a trait à l'utilisation des données d'évaluation de performance comme éléments de décisions administratives, telles que promotions, versement de rémunérations et affectations. Les systèmes d'évaluation de la performance sont souvent mis en place à titre de *systèmes d'aide à la décision* pour aider les gestionnaires à opérer les discriminations et autres jugements nécessaires à la prise de décisions administratives. Dans les organisations on rencontre souvent le problème d'assurer l'adéquation des données d'évaluation de la performance aux décisions que l'on a à prendre. Comme nous l'avons déjà dit, les données provenant des notations de performance se sont systématiquement révélées dépourvues de la sélectivité dont on a besoin dans des décisions telles que la distribution des primes de rendement et les promotions, du fait de l'indulgence de ceux qui attribuent les notes.

Le fait de lier l'appréciation de la performance à des processus de prise de décision administrative introduit entre les deux systèmes une interdépendance qui dépasse l'utilisation des notations de performance en tant qu'élément d'appréciation pour des décisions administratives. L'impression de justice et de validité que donnera le système d'évaluation de la performance commandera les impressions que pourront susciter à ce double point de vue les décisions basées sur un tel système et influera sur leur acceptation. Des problèmes peuvent également se poser du fait de l'effet de rétroaction qui peut survenir lorsque d'importantes décisions sont rattachées à une évaluation des performances. Les jugements qu'appellent la dite évaluation finissent par être motivés par les résultats des décisions à venir et non l'inverse, comme on l'avait voulu. Les solutions à ces problèmes ne se trouvent peut-être pas dans la manière de concevoir les systèmes d'évaluation mais plutôt dans les processus de décision par lesquels jugements et notations sont transformés en résultats de décisions du genre promotions ou majorations de traitement. Les recherches pourraient par exemple se concentrer sur les incidences comparées des décisions prises en commission et des décisions individuelles quant à la qualité et à l'acceptation des décisions administratives.

### **Problèmes d'intégration stratégique**

Lorsque l'on identifie les solutions aux problèmes que pose l'appréciation des performances dans le domaine de la conception technique, du changement et du développement organisationnels et de l'aide à la décision, il importe de se souvenir que les systèmes d'évaluation des performances représentent une série de décisions du troisième ou du quatrième ordre dans la conception et la gestion des organisations. Avant de trancher les options qui se posent à propos d'un système d'appréciation des performances, il faut prendre des décisions touchant l'orientation stratégique de l'organisation, les stratégies commerciales et

fonctionnelles spécifiques à adopter, ainsi que la culture d'organisation nécessaire pour fournir un appui à ces stratégies. Bien qu'il existe de nombreuses façons pour des firmes d'obtenir un avantage de compétitivité, un moyen souvent négligé se situe du côté des pratiques de gestion des ressources humaines (Schuler et MacMillan, 1984). Pour qu'elles contribuent à la compétitivité d'une organisation, il faut toutefois que des systèmes tels que l'évaluation des performances soient plus ou moins directement liés aux stratégies de la firme.

Dans les textes des années 80 les objectifs clés de la politique de gestion des ressources humaines (GRH) étaient : forte implication, qualité élevée, flexibilité et *intégration stratégique* (Guest, 1990). Selon le raisonnement GRH, une stratégie de GRH cohérente, appuyée sur un système de gestion de la performance et axée vers les objectifs de la politique de GRH, doit être complètement intégrée à la stratégie commerciale de l'organisation et bénéficier du plein appui de la hiérarchie à tous les niveaux pour parvenir à la forte productivité et aux autres résultats que l'industrie cherche à atteindre (voir par ex. Miles et Snow, 1984 ; Porter, 1985 ; Schuler, 1989 ; Walton, 1985).

L'intégration stratégique complète des systèmes d'évaluation des performances réclame une intégration à trois niveaux. Premièrement, ils doivent être intégrés aux autres systèmes de GRH. Les activités traditionnelles concernant le personnel - gestion prévisionnelle, affectations, évaluation, rémunération, formation, relations sociales, appréciation des performances - font toutes parties intégrantes d'une stratégie de GRH et doivent être articulées les unes aux autres de façon à émettre des signaux et des encouragements cohérents à l'intention du personnel (Schuler, 1989). Deuxièmement, comme on l'a déjà signalé, le processus d'évaluation sert de cadre à de nombreuses activités et décisions dans le système de gestion de la performance et de ce fait, il faut également qu'il soit intégré lui aussi avec d'autres systèmes concernant la planification, l'examen du rendement et la définition des responsabilités, tels que les plans d'entreprise et les budgets.

En troisième lieu, le système d'évaluation doit être cohérent avec les stratégies commerciales de l'organisation. Il doit définir, inculquer et encourager les comportements-types que le personnel doit adopter pour que soient atteints les objectifs stratégiques de l'organisation. Le système d'évaluation de la performance peut modifier considérablement l'équilibre des pouvoirs, les profils de compétence et la culture d'ensemble d'une organisation. Evaluations et examens de performance peut renforcer le contrôle hiérarchique et le caractère directif de l'autorité en instaurant régulièrement des évaluations descendantes des comportements et des performances du personnel. A l'inverse, des systèmes fortement participatifs et non standardisés peuvent servir à décentraliser les pouvoirs, à renforcer l'implication des agents et à encourager les initiatives dans différentes parties de l'organisation. Il est important de décider si un système d'évaluation proposé devrait être conçu pour consolider l'équilibre actuel des pouvoirs et les comportements-types qui en sont le corollaire, ou s'il servira à transférer le pouvoir vers ceux qui doivent être en position de commandement d'ici trois, cinq ou dix ans (Dunphy et Hackman, 1988).

Des pratiques de GRH correctement conçues telles que l'évaluation des performances peuvent constituer un bon moyen de lier les stratégies commerciales aux comportements types que devrait adopter le personnel. Si par exemple une entreprise de services se lance dans une stratégie de la qualité et décide qu'une démarche fondée sur des équipes de travail est le meilleur moyen de mettre en oeuvre cette stratégie, le système d'évaluation des performances devrait être conçu et mis en place de façon à renforcer la cohésion des équipes de travail. Un système qui mettrait l'accent sur la responsabilité des individus, comme le font la plupart des systèmes, serait incompatible avec les comportements souhaités des membres du personnel et peut compromettre la stratégie de qualité adoptée. Le mimétisme en matière de conception des systèmes d'évaluation de la performance, fort répandu dans les organisations qu'elles soient publiques (ex. OCDE, 1993) ou privées (Milkovich et Wigdor, 1991 ; Wyatt, 1989), laisse toutefois penser que les organisations ne s'appuient pas sur des considérations de stratégie ou de comportements-types souhaités lorsqu'elles conçoivent leurs systèmes d'évaluation des performances. Les spécialistes en GRH commencent à proposer des cadres conceptuels permettant de lier les stratégies de GRH, les pratiques de GRH et les

comportements-types souhaités, mais pour l'instant il n'y a que peu de travaux empiriques concernant la validité de ces modèles. On trouvera à la Figure 4 un exemple d'un tel modèle pour les systèmes d'évaluation des performances, adapté d'après Schuler (1989).

Figure 4. **Un cadre pour l'intégration des stratégies d'organisation, des comportements-types du personnel et des systèmes d'évaluation des performances**

<b>STRATÉGIE</b>	<b>COMPORTEMENTS/ COMPÉTENCES DU PERSONNEL</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES</b>
RÉDUCTION DES COÛTS	Souci d'efficience Répétitivité Prévisibilité forte Souci du quantitatif Faibles taux d'erreur	Approche descendante Court terme Responsabilité individuelle Quantitative Tâches requises Faible participation du personnel
RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ	Souci de la qualité Souci du quantitatif Ciblage sur la clientèle Engagement sur des objectifs Souci des problèmes à résoudre Progrès constants Responsabilité personnelle	Forte participation du personnel Approches individuelles ou par équipes Critères de comportement et de procédures
INNOVATION	Créativité Prise de risque Esprit d'entreprise Prévisibilité faible Flexibilité Forte indépendance	Vision à long terme Approche participative Approche par le perfectionnement Approche de soutien Critères qualitatifs et obligation de résultats

Adapté de : SCHULER, R. S., "Strategic human resource management and industrial relations", *Human Relations*, 42, No 2, 1989, pp. 157-184.

Le fait de n'avoir pas su examiner les décisions ayant trait aux systèmes d'évaluation des performances dans le contexte approprié, celui des solutions à apporter aux problèmes de stratégie et de culture qui sont d'un ordre plus élevé, sera un facteur d'insatisfaction pour les directions et les personnels. Dans une organisation il n'est pas rare que les gestionnaires reçoivent d'une série de plans des signaux leur disant que l'on table sur un travail en équipe, la coopération et une forte réceptivité, alors que dans le même temps le système d'évaluation des performances émet une série de signaux de sens opposé mettant l'accent sur la responsabilité individuelle, l'efficacité et autres critères. Une bonne intégration stratégique des systèmes d'évaluation des performances peut atténuer les problèmes que pose à un gestionnaire les demandes multiples et contradictoires qu'il reçoit de systèmes de planification et de répartition des responsabilités différents.

Les quatre séries de problèmes que l'on vient d'analyser sont importantes, mais nous émettons l'idée que les deux domaines réclamant le plus d'attention sont les *systèmes d'aide à la décision* et *l'intégration stratégique*. Les questions se rapportant à l'aide à la décision sont la **finalité**, le **choix entre jugements et notations**, et **entre exactitude et efficacité** ; la question qui intéresse l'intégration stratégique est le contexte organisationnel. Tous ces points vont être commentés ci-après.

## LES POINTS À DÉBATTRE

### La finalité de l'évaluation

Qu'elles soient effectuées isolément ou dans le cadre d'un système de gestion de la performance, les évaluations de la performance répondent à une finalité. Plus haut nous avons fait état du fait que selon une opinion très répandue, les évaluations de performance ne valent pas la peine d'être faites. On pourrait inférer de cela que les systèmes d'évaluation des performances n'ont pas répondu aux finalités qui leur avaient été assignées. Le problème peut toutefois tenir au fait que le but visé a été défini de manière insuffisante ou contradictoire. On a de plus en plus de raisons de penser que les finalités de l'évaluation, c'est-à-dire les décisions ou autres objectifs visés par l'information, sont les déterminants essentiels de l'efficacité des systèmes d'évaluation dans différents contextes (Marshall, 1993 ; Meyer, Key et French, 1965 ; Sharon et Bartlett, 1969 ; Williams et al., 1985). Il arrive que les organisations consacrent trop peu d'efforts à la définition des finalités spécifiques des systèmes d'évaluation et à la solution des conflits qui opposent différentes finalités.

Les finalités assignées aux évaluations de performance dans le cadre des systèmes de gestion de la performance exercent plusieurs influences. Tout d'abord, elles déterminent les critères auxquels on fera appel pour apprécier l'efficacité du système d'évaluation de la performance. Comme nous l'avons déjà souligné dans nos commentaires antérieurs, il y a de grandes différences entre les types de critères utilisés par différentes écoles de recherche. En second lieu, les finalités de l'évaluation reflètent les intérêts des différentes parties, telles que les services du personnel, les chefs de service et notateurs pris individuellement, de sorte qu'elles sont indispensables pour comprendre les intérêts en jeu et les conflits que le processus de gestion de la performance peut susciter. Ceux qui conçoivent les systèmes d'évaluation de la performance fondent souvent leurs choix sur ce qui à leur avis conduira aux notations les plus exactes et les plus correctes. Les gestionnaires qui procèdent à des évaluations veulent un système facile à utiliser et qui leur permette de motiver leur personnel.

Définir clairement les finalités d'un système d'évaluation et concevoir le système de telle sorte qu'il satisfasse à ces finalités peut de toute évidence renforcer l'efficacité du système si les participants comprennent et acceptent les finalités énoncées par l'organisation. Cependant les finalités d'une évaluation de la performance peuvent être envisagées selon plusieurs perspectives susceptibles de se contredire. La Figure 5, extraite de Murphy et Cleveland (1991), montre des listes de finalités envisageables dans la

perspective d'une organisation et dans celle d'un gestionnaire. Les possibilités de conflit entre ces deux ensembles apparaissent clairement, sans qu'il y ait à ajouter les buts de l'agent que l'on doit noter.

Les gestionnaires peuvent également poursuivre des buts tels que l'augmentation de leur pouvoir sur leurs subordonnés, le renforcement de leur propre position vis-à-vis de leurs supérieurs, ou la maximisation du sentiment qu'ils ont d'être compétents. Cela ne veut pas dire que tous ceux qui participent à des systèmes d'évaluation de la performance soient purement intéressés ou sceptiques à l'égard des objectifs de l'organisation. On ne peut toutefois ignorer la réalité des relations stratégiques entre individus d'une même organisation (Longenecker, Sims et Gioia, 1987). Réaliser des objectifs stratégiques grâce à une évaluation de performances ou par tout autre moyen peut accroître l'influence du gestionnaire et, par là même, le rendre plus efficace.

Figure 5. **Les finalités de l'évaluation des performances vues sous l'angle de l'organisation et du gestionnaire**

---

**Buts de l'organisation**

Distinguer les bons agents des médiocres quant à leurs performances  
Assurer une remontée de l'information à des fins de perfectionnement  
Acter et justifier les décisions  
Fournir des éléments pour d'autres décisions en matière de personnel

**Buts du gestionnaire**

Eviter les tensions entre personnes dans le groupe  
Motiver les agents à performance médiocre  
Maintenir le niveau actuel de motivation chez les agents à bonne performance  
Faire régner ou rétablir l'équité dans le groupe  
Utiliser les notations pour faire sentir que vous, vous êtes un patron efficace

---

Source : MURPHY, K. R. et CLEVELAND, J. N. (1991), *Performance Appraisal : An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon, Boston, p. 173 (texte légèrement modifié).

Il se peut également que les gestionnaires soient motivés pour réaliser les finalités de l'organisation, comme par exemple une meilleure performance, mais que pour les atteindre ils se servent du système d'évaluation de la performance d'une manière imprévue. Ainsi une note gonflée et reconnue comme telle par l'agent et son supérieur peut être donnée afin d'inciter l'agent à adopter une norme de travail plus élevée. Le signal implicite qu'envoie le supérieur, et qui peut être explicité verbalement, est : "Je ne vous sanctionnerai pas mais en échange j'attends de vous un volume de travail accru". Ici encore, de telles interprétations deviennent évidentes lorsque l'évaluation de la performance est perçue comme un processus de communication dans le cadre plus large d'un système de gestion de la performance, et pas simplement comme l'intégration d'une information dans une notation.

Murphy et Cleveland (1991) ont mis en lumière les différences entre de telles finalités de l'évaluation qui impliquent des comparaisons entre des personnes, comme les primes et les promotions, et les finalités axées sur une personne particulière, comme dans le cas de la motivation, de la remontée d'information et du développement personnel, où l'on n'a pas besoin de comparaisons interpersonnelles. De cette distinction découlent d'autres problèmes tels que la publicité à donner à la notation et les implications d'un étalon commun servant à des fins de comparaison, qui seront abordés plus loin. L'utilisation de notes d'appréciation pour des comparaisons exige une transparence des normes, et une justification des notes attribuées qui soit en mesure de soutenir le choc d'une contestation publique. Le fait

que les phénomènes de notation laxiste soient fort répandus montre que rares sont les systèmes qui satisfont à de telles exigences.

Les finalités d'une évaluation sont également liées aux contextes dans lesquels opère le système de gestion de la performance. Cela concerne les styles de comportement des différents participants, la structure de l'organisation, sa stratégie et sa culture, et peut également englober le contexte juridique. Aux Etats-Unis, par exemple, il existe un environnement juridique dense dans lequel baignent la conception et le fonctionnement des systèmes d'évaluation des performances, et la conservation de traces écrites à des fins juridiques est une finalité majeure de tels systèmes (Cleveland, Murphy et Williams, 1989). On constate également qu'aux Etats-Unis, les exigences légales ont dicté la conception des systèmes d'évaluation et l'accent que les différentes écoles de recherche ont mis sur l'exactitude des notations.

Les justifications que l'on réclame du fait des exigences juridiques liées à l'évaluation des performances aux Etats-Unis peuvent en fait limiter la possibilité d'utiliser cette dernière comme système d'aide à la décision. Des décisions judiciaires qui ont fait jurisprudence ont eu pour effet que désormais, on utilise de plus en plus les informations tirées des évaluations de performance pour justifier des décisions en matière de personnel lorsque celles-ci exigent que l'on compare des individus et que l'on distribue de manière sélective des opportunités et des rétribution (Cleveland et al., 1989). Dans ces conditions le risque existe que la justification exigée détermine la décision effectivement prise, et non l'inverse. Des notes peuvent être attribuées en raison de la qualité des justifications qu'elles fournissent comme éléments de décision en matière de personnel. Les indices, fort nombreux, montrant le rôle que jouent les notations généreuses dans les systèmes d'évaluation de la performance servant à des décisions en matière de salaires ou de promotions, démontrent combien la contrainte d'avoir à se justifier publiquement peut altérer la qualité des données d'évaluation que l'on utilise (Bernardin et Buckley, 1981 ; Landy et Farr, 1980, 1983 ; Latham, 1986 ; Murphy et al., 1984).

Il n'y a pas eu beaucoup de recherches sur la nature des conflits susceptibles de résulter des finalités multiples de l'évaluation des performances et sur les techniques propres à les résoudre. Ces conflits peuvent apparaître à plusieurs niveaux, et leur règlement peut nécessiter des techniques différentes. Il peut exister par exemple des conflits entre les diverses finalités de l'organisation qui sous-tendent un système d'évaluation des performances. L'existence de ces conflits de rôle chez les gestionnaires (ex. Figure 2) a amené à proposer que l'activité d'évaluation à des fins de conseil, par exemple, soit séparée des notes de performance servant à prendre des décisions sur des questions de promotions et de salaires (DeVries, 1983 ; Meyer, Kay et French, 1965). La séparation des activités peut atténuer ce conflit de rôle. Il peut également y avoir des conflits entre les finalités de l'organisation et celles des gestionnaires (Figure 5), et entre les exigences de différents systèmes de planification et de répartition des responsabilités. Ce dernier conflit fait partie des questions qu'il faut résoudre dans le traitement des problèmes d'aide à la décision et d'intégration stratégique qui se posent dans les systèmes d'évaluation de la performance et qui ont été évoqués plus haut. Un autre type de conflit oppose les différents intervenants dans le processus d'évaluation. Les recherches ont montré par exemple que le personnel veut que l'on discute des rémunérations lors des entretiens d'évaluation, alors que la direction souvent n'y tient pas (Mohrman, 1986). Elles ont également révélé que dans la conduite des évaluations de performance la direction a tendance à privilégier une finalité parmi d'autres (Bjerke et al., 1987).

## **Jugements ou notations**

Même si dans la pratique la chose est bien comprise, il n'est pas fréquent que dans les recherches sur l'évaluation des performances, on reconnaisse que juger les performances et les noter ne sont pas synonymes. Les notations de performance constituent une trace publique des jugements portés par un individu sur la performance d'un autre individu, et à ce titre elles représentent une forme de remontée de l'information relative aux performances. Les jugements sont des traces privées concernant la performance

d'une autre personne, et elles ont donc davantage de chance d'être une conséquence directe d'un travail d'observation et d'intégration de l'information touchant la performance de ladite personne. Les notations font intervenir toute une série de facteurs de motivation qui influent sur les présentations publiques, et elles vont bien au-delà de ce qu'exige un jugement consigné en privé. Dès lors la notation d'un agent dont un gestionnaire fait état peut également refléter le sentiment de confiance qu'il éprouve à titre professionnel, par exemple quant à sa capacité à s'exprimer en public ou à gérer des conflits. On attend des gestionnaires qu'ils justifient leurs notations de performance. Du fait même qu'ils peuvent passer inaperçus, les jugements portés en privé ne réclament pas le même niveau de justification (Mohrman et Lawler, 1983). Qu'un gestionnaire ait formulé en privé une appréciation exacte de la performance d'un individu ne garantit nullement qu'une notation exacte figurera dans le système formel d'évaluation des performances.

Il est important de comprendre la relation entre jugement et notations lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Les notations peuvent être considérées comme le produit d'un comportement finalisé de la part du gestionnaire, et reflèteront donc les finalités que le dit gestionnaire espère atteindre par ce comportement. Comme nous l'avons déjà fait valoir, les buts que poursuit un gestionnaire dans ses notations peuvent ne pas être cohérents avec ceux que vise l'organisation en matière de notation de performance (cf. Figure 3).

Il arrive également que la notation d'un individu exprime tout un ensemble de jugements et pas seulement l'évaluation que l'on cherche à transmettre. En tant que trace de jugements évaluatifs, les notations visent à décrire les niveaux de performance d'un individu. Toutefois, étant donné le contexte cognitif et psychologique dans lequel on fait état des notations, d'autres facteurs interviennent dans les jugements émanant d'un gestionnaire. C'est le cas des jugements diagnostiques et des jugements prédictifs. Les jugements diagnostiques sont ceux dans lesquels le gestionnaire se prononce sur les causes du niveau de performance d'un agent. Les causes de performance ainsi diagnostiquées peuvent avoir des implications fort variées pour ce qui concerne les mesures à prendre et les notes à attribuer. Si par exemple un gestionnaire impute la médiocrité de la performance à des facteurs dont l'agent n'a pas la maîtrise, il aura plutôt le sentiment qu'une notation exacte du niveau de performance est injuste, et gonflera les notes de l'intéressé. Si cette logique est fondée, une explication générale de la générosité constante des notations peut être que les gestionnaires n'ont pas confiance dans les jugements diagnostiques qu'ils portent sur les véritables causes de la performance, et dans leur capacité à attribuer ces causes à des facteurs dont les agents ont la maîtrise. Les jugements diagnostiques peuvent exercer d'autres influences sur les évaluations. Lorsque la cause d'un niveau de performance est perçue comme de nature temporaire ou aberrante et sans lien direct avec l'individu, les jugements évaluatifs peuvent être corrigés de façon à refléter ce que l'on pense devoir être l'état normal.

Les jugements prédictifs touchant la performance future d'une personne peuvent eux aussi influencer les évaluations des performances passées de cette dernière. Lorsque la connaissance que l'on a d'un agent conduit à penser qu'il aura à l'avenir une performance meilleure ou pire, cette attente influence le classement donné par le gestionnaire et l'information qu'il va emmagasiner à propos de cet agent (Foti et Lord, 1987). Dans la notation d'un agent, les jugements du notateur seront déformés en hausse ou en baisse par ce qu'il attend de lui comme performance future. Les jugements prédictifs interviendront également dans les jugements évaluatifs lorsqu'un supérieur cherche à utiliser la notation pour faire savoir à l'agent qu'il lui faut rester impliqué et motivé dans son travail. Les jugements prédictifs sont par ailleurs influencés par les jugements diagnostiques ; si par exemple un agent a une performance particulièrement mauvaise au cours d'une certaine période d'activité, et qu'on attribue cela à des facteurs temporaires qui apparemment ne jouent plus, son supérieur peut escompter que la performance va s'améliorer à l'avenir. Ces deux jugements peuvent à leur tour influencer sur la note attribuée à l'agent.

L'incidence de ces divers jugements sur les notations de performance peut affaiblir la valeur de ces dernières en tant qu'éléments d'appréciation pour des décisions administratives, et créer une incertitude quant aux véritables critères mis en oeuvre lorsque primes, promotions, etc. sont attribuées. Il faudra

poursuivre les recherches sur les liens existant entre les différents types de jugements que formule un gestionnaire en notant la performance d'un agent, ainsi que sur la façon dont ces jugements influent sur la notation. On devra également définir et étudier des processus de décision permettant d'introduire des jugements prédictifs et diagnostiques sans contredire les jugements évaluatifs figurant dans le dossier. D'autres recherches sont également nécessaires pour examiner les facteurs précis qui aboutissent à déconnecter les jugements évaluatifs formulés en privé des notations écrites émanant des gestionnaires. Une question importante à étudier porte sur "la manière de structurer et d'articuler les notations et les processus de décisions administratives de manière à ce que les gestionnaires soient assez en confiance pour donner un compte-rendu fidèle de leurs jugements personnels".

Dans un domaine de recherche voisin, on pourrait se concentrer sur un problème du genre : comment l'établissement des notations pour l'attribution de primes de rendement par une commission se compare-t-il avec les notations préparées par des gestionnaires en vue d'un face-à-face avec un agent. Les jugements dont il est fait état en commission aboutissent à diffuser la responsabilité de telle ou telle notation, de sorte que chaque gestionnaire se sent moins tenu de gonfler la note de l'intéressé afin que l'appui et le zèle de ce dernier lui restent acquis.

### **Exactitude ou efficacité**

Il y a un lien entre les finalités de l'évaluation et les critères employés pour déterminer l'efficacité d'un système d'évaluation de la performance. Comme nous l'avons déjà noté, les écoles de chercheurs ont utilisé différents critères pour apprécier cette efficacité. On y trouve des critères tels que la validité ou l'exactitude et la fiabilité des évaluations, plus la facilité d'emploi, l'utilité et l'acceptabilité des formulaires aux yeux de ceux qui doivent évaluer et de ceux que l'on évalue. Le critère qui a prédominé dans la conception des systèmes d'évaluation, notamment auprès des Écoles de la mesure et des processus sociocognitifs, a été l'exactitude des notations. Dans ces deux écoles, l'exactitude est un critère défini de façon étroite, qui se concentre sur la mesure dans laquelle les notations sont exemptes d'erreurs du notateur telles que l'effet de halo ou le laxisme. Dans l'École de la gestion de la performance, l'efficacité est une notion plus large qui comporte l'acceptation du système plus les contributions de l'individu, du groupe et de l'organisation aux performances.

Les systèmes d'évaluation de la performance choisis pour leur exactitude peuvent ne pas contribuer forcément à l'efficacité des systèmes de gestion de la performance, et peuvent même dans certains cas l'amoindrir. La thèse selon laquelle l'exactitude apparaît comme une condition préalable à ce qu'un système d'évaluation des performances contribue à la performance des organisations se fonde sur plusieurs présupposés : les notes de performance servent avant tout à la prise de décisions administratives ; les décisions administratives dépendent des notes de performance et pas d'autres sources de données ; et une plus grande exactitude conduit à des décisions administratives plus efficaces. Néanmoins, comme nous l'avons déjà fait valoir, les notes de performance servent à de multiples usages dans les systèmes de gestion de la performance. Pour un certain nombre d'entre eux, par exemple la motivation du personnel, notre souci d'exactitude peut aller à l'encontre des objectifs poursuivis par le gestionnaire.

Fiabilité, validité et exactitude sont des critères pertinents lorsque l'évaluation de la performance sert d'aide à la décision (Sulsky et Balzer, 1988). Il arrive cependant que le niveau d'exactitude exigé pour nombre de décisions administratives est bien inférieur à celui que l'on recherche dans les notations de performance. Souvent l'exactitude dans la notation n'a d'importance que pour autant qu'elle débouche sur la décision correcte et y contribue. A cet effet on peut se contenter d'une sélectivité approchée. Les décisions de promotion, par exemple, n'exigent qu'un niveau de sélectivité séparant les agents en deux groupes, promouvables et non promouvables. Un système d'évaluation moins que parfait peut produire cette dichotomie avec le même degré d'exactitude qu'un système capable de distinguer de manière valable et

fiable entre de multiples niveaux de performance (Feldman, 1986). La recherche de l'exactitude peut conduire à un excès de différenciation inutile entre agents.

Lord (1985) a identifié deux types d'exactitude dans les évaluations de performance. Le premier est l'exactitude comportementale, qui se réfère à la capacité qu'a un gestionnaire de se remémorer avec exactitude une performance par rapport à des critères de comportement spécifiques. Le second est l'exactitude classificatoire, qui se réfère à la capacité que possède un gestionnaire de classer les membres de son personnel dans les catégories pertinentes, telles que promouvables et non promouvables. Les types d'exactitude exigés dépendront de ce que l'on veut faire de l'information tirée d'une évaluation.

De la part de gestionnaires, faire connaître des notations d'une grande exactitude peut nuire à d'autres finalités de l'évaluation de performance telles que l'amélioration du rendement d'une équipe de travail. Les réactions des notateurs, l'impression de justice que donne la notation, et le découragement du personnel sont des facteurs dont un gestionnaire doit tenir compte lorsqu'il doit décider de la note qu'il va attribuer et communiquer à un agent. C'est pourquoi les erreurs de notation peuvent refléter, non l'incapacité à différencier, mais la répugnance d'un gestionnaire à différencier entre ses agents. S'abstenir d'établir des discriminations entre les notes communiquées au personnel peut être un comportement fort bien adapté du point de vue d'un gestionnaire tenu de conserver l'appui et le zèle de son personnel. La priorité relative à accorder à l'exactitude des notations plutôt qu'à leur acceptabilité dépendra entre autres de la nature de la tâche et des niveaux d'interdépendance entre la direction et le personnel. Lorsque le bon accomplissement d'une tâche dépend fortement de ce que le personnel continuera à s'impliquer et à coopérer, l'acceptabilité constituera un déterminant de l'efficacité des évaluations de performance relativement plus important.

L'exactitude dépendra également du niveau de détail que réclament les jugements évaluatifs. Dans un contexte de travail en équipe, la préoccupation des individus peut se porter moins vers l'exactitude des notations individuelles que vers la performance globale de l'équipe. Des mesures de performance agrégées, comme par exemple des données prenant l'équipe pour base, sont généralement plus quantitatives et plus fiables que des évaluations centrées sur les individus. Plus le travail effectué dans une équipe est interdépendant, plus il est difficile d'isoler et d'évaluer les contributions individuelles. Dès lors les notations individuelles peuvent être plus utilisées pour leur valeur d'encouragement et le retour d'information qu'elles apportent que pour leur exactitude dans les différenciations qu'elles opèrent entre niveaux de performance relatifs des individus.

L'accent relatif mis sur l'efficacité plutôt que sur l'exactitude influera également sur les programmes de formation servant à aider au lancement de systèmes d'évaluation de la performance. La formation à l'évaluation de la performance comporte souvent des modules visant à rendre les notateurs plus conscients des biais de notation, tels que le halo, le laxisme, la valorisation de la similitude ou du contraste par rapport au notateur, dans lesquels on voit des sources de notations inexacts (Wexley et Latham, 1981). On a des raisons de penser que la formation des notateurs au repérage des erreurs diminue certes la fréquence de telle ou telle erreur, mais on commence à se demander maintenant si une telle formation est vraiment bénéfique au regard de l'efficacité, ou même de l'exactitude des évaluations de performance. Cette interrogation vient du fait que l'on a régulièrement constaté une faible corrélation positive entre le halo, source d'erreur de notation la plus fréquemment étudiée, et l'exactitude de la notation (Borman, 1979 ; Borman and Kerney, 1976 ; Hedge et Kavanagh, 1988 ; Murphy et Balzar, 1981). Si une erreur telle que le halo est positivement corrélée avec l'exactitude de la notation, les efforts de formation essayant d'améliorer l'exactitude en éliminant les erreurs sont d'un intérêt douteux. Une formation qui développe les compétences nécessaires à la conduite d'activités liées à l'évaluation, qui font partie du rôle quotidien du gestionnaire, est certes plus coûteuse à organiser, mais elle apparaît généralement aujourd'hui plus efficace que la formation au repérage des erreurs de notation. La formation-cadre de référence, déjà signalée, se révèle également comme un moyen plus efficace de faire naître chez les gestionnaires des normes de notation communes.

Toute formation visant à améliorer les capacités d'un gestionnaire peut être un moyen inefficace de renforcer l'exactitude et l'efficacité de l'évaluation des performances, si l'on ne modifie pas les incitations poussant les gestionnaires à conduire de bonnes évaluations. Les défauts de notation, comme le laxisme, résultent souvent de la motivation (inexistante) du gestionnaire à noter avec exactitude, et ne tiennent pas simplement à ses capacités ou à la conception de l'instrument de notation (Banks et Murphy, 1985). Les gestionnaires n'ont souvent que très peu de bonnes raisons d'attribuer des notes exactes. Dans ce contexte les notations trop généreuses ne sont pas une erreur, mais un comportement fonctionnel permettant au gestionnaire de mieux faire son métier. Parmi les incitations qui influent sur la tendance à noter de façon trop laxiste dans la gestion de la performance, il y a les réactions négatives des subordonnés vis-à-vis d'une mauvaise note, comme par exemple le défaut de coopération, et l'absence de rétributions ou autre retombée significative pour le gestionnaire (DeCotiis et Petit, 1978 ; Mohrman et Lawler, 1983). Parmi les techniques propres à minimiser ces effets il y a le recours à la formule des commissions, qui dilue la responsabilité de telle ou telle évaluation lorsque sont en jeu des décisions que le personnel peut ne pas accepter.

S'il n'existe pas des mécanismes explicites de responsabilité et des récompenses pour mener à bonne fin des évaluations de performance, les gestionnaires n'auront pas les motivations propres à leur faire atteindre les résultats souhaités par l'organisation. On a en particulier des raisons de penser que mieux responsabiliser les gestionnaires à l'égard de leurs notations de performance accroîtra l'exactitude de ces dernières (Klimoski et Inks, 1990 ; Marshall, 1993). Des mécanismes de responsabilité exigeant que l'on justifie les notations devant l'échelon hiérarchique le plus élevé et prévoyant des remontées de l'information sur l'exactitude des notes peuvent également contribuer à une plus grande dispersion des notes. (Ford et Weldon, 1981 ; Rozelle et Baxter, 1981). Une autre technique propre à responsabiliser davantage le gestionnaire est de faire figurer comme objectif dans sa propre évaluation la conduite efficace des évaluations de performance. Mieux connaître les effets de ces diverses techniques serait une bonne contribution aux pratiques d'évaluation de performance.

D'autres critères d'efficacité importants à envisager dans la conception et la mise en place d'un système d'évaluation de la performance sont l'acceptabilité du système et son caractère praticable. Les recherches sur l'acceptabilité se sont concentrées sur les facteurs qui influencent la perception de la justice et de l'exactitude des systèmes d'évaluation (Bernardin et Beatty, 1984 ; Marshall, 1993). En général ces recherches indiquent que les évaluations de performance ont d'autant plus de chance d'être perçues comme exactes et équitables, donc acceptables, qu'elles sont effectuées fréquemment, sous la conduite de gestionnaires bien informés, en usant de critères pertinents et qui permettent au personnel d'apporter une contribution au processus. Le caractère praticable des systèmes d'évaluation de la performance n'est pas sans liens avec leur acceptabilité et leur efficacité.

Les évaluations de performance apparaissent souvent aux yeux des gestionnaires comme étant peu pratiques, et donc comme une perte de temps, parce qu'elles n'arrivent pas à saisir correctement les apports principaux des agents, ou parce qu'elles se concilient mal avec d'autres impératifs auxquels un gestionnaire doit consacrer du temps. Un système apparaîtra comme pratique dans la mesure où l'appréciation de la performance est intégrée à d'autres systèmes de planification, d'examen de rendement et de répartition des responsabilités, comme par exemple les plans et budgets au niveau global ou au niveau de l'équipe de travail. Tout ce qui minimise les travaux redondants exigés par différents systèmes changera la valeur pratique de l'évaluation de performance.

## **Le contexte organisationnel**

Pour que les systèmes d'évaluation de la performance aient des effets durables, ils doivent être cohérents avec la façon dont l'organisation est gérée, avec les autres caractéristiques structurelles de l'organisation, et notamment les stratégies qu'elle mène. Les organisations se distinguent les unes des autres

sur tout un ensemble complexe de facteurs tels que la taille, la technologie, le degré de bureaucratisation, la nature du personnel, les stratégies en vigueur et les cultures professionnelles. On peut penser que beaucoup de ces facteurs auront une incidence sur la facilité à observer le travail, et sur les normes en vigueur en matière de travail dans les organisations (Lee, 1985). Ils affectent en outre les systèmes et styles de gestion au sein de chaque organisation. En dépit de cette immense diversité des facteurs de différenciation, il y a une nette similitude des types de systèmes d'évaluation adoptés dans les organisations publiques et privées de toute une série de pays de l'OCDE. Au niveau de la gestion, en particulier, les systèmes d'évaluation basés sur la DPO et comportant des grilles de notation à cinq niveaux sont devenus la norme (OCDE, 1993). Ce n'est pas forcément une mauvaise chose. On a de nombreuses raisons de considérer comme efficaces la fixation des objectifs et la remontée de l'information, et ces raisons se réfèrent aux avantages omniprésents des systèmes qui accordent une plus grande place à ces deux fonctions au sein des organisations (ex. Locke et Latham, 1990). Il faut cependant que les systèmes spécifiques qu'adoptent les organisations diffèrent les uns des autres pour tenir compte des différences de style de management et autres facteurs liés au contexte des différentes organisations.

Il existe très peu de recherches sur le terrain précisant l'efficacité de tel ou tel système dans différents contextes organisationnels. Il s'agit d'un domaine d'un intérêt considérable pour ceux qui ont à répondre à la question : "quel est le système d'évaluation des performances qui convient à mon organisation ?". Comme on l'a fait valoir plus haut, la réponse à cette question découlera souvent de la réponse fournie à des questions d'un ordre plus élevé concernant la stratégie et la culture que la direction souhaite mettre en place au sein d'une organisation.

Une considération essentielle dans l'adoption d'un système d'évaluation des performances a trait à la nature des tâches accomplies par ceux que l'on évalue. A mesure que s'accroît la complexité et l'interdépendance d'une organisation, l'identification des contributions de chaque travailleur devient plus difficile. L'interdépendance peut être le résultat des processus de travail, ou résulter d'efforts de coopération délibérément consentis pour effectuer plus efficacement une ou plusieurs tâches. Dans le premier cas, isoler les efforts réalisés par chaque individu à telle ou telle fin peut exiger une redéfinition des tâches de manière à ce que les individus achèvent des ensembles complets de travaux pour des résultats identifiables. Que cette redéfinition soit justifiée dépend de la technologie et des coûts qu'elle entraîne dans l'accomplissement des tâches. Lorsque l'interdépendance est le fruit d'une coopération visant à ce que le travail s'effectue plus efficacement, des évaluations axées sur l'individu vont saper l'efficacité du groupe de travail. Tout ceci suppose naturellement que la coopération contribue bel et bien à la performance et n'est pas simplement une activité conviviale détournant des ressources au détriment de l'effort productif.

Lorsque la coopération contribue à la performance, les décisions ayant trait à l'évaluation des performances peuvent être plus judicieusement tournées vers des efforts de motivation axés sur l'individu, comme la remontée de l'information, l'identification des besoins de formation et la solution des problèmes rencontrés dans le travail. L'utilisation des données d'évaluation à des fins comparatives, comme l'exigent les décisions en matière de promotion et de rémunérations, est plus difficile à justifier à cause du mal que l'on a à identifier les contributions individuelles. On s'est aperçu que le degré d'interdépendance avait une influence sur les notations (Liden et Mitchell, 1983). Une grande partie de la rhétorique managériale des années 80 a mis l'accent sur les cultures professionnelles de participation, les équipes, la diffusion des pouvoirs par les transferts de compétences. On a beaucoup mis l'accent sur le développement personnel et l'auto-organisation. Il y a eu cependant en parallèle un recours sensiblement accru aux systèmes d'évaluation de la performance insistant sur la responsabilité individuelle, et que l'on a utilisés pour des décisions sélectives telles que celles qu'appellent les rémunérations en fonction du rendement (Guest, 1990). Il faudra poursuivre les recherches sur les incidences de différents types de systèmes d'évaluation au regard des niveaux de coopération et autres aspects des cultures professionnelles.

Des recherches sont également nécessaires sur les relations existant entre les évaluations de performance et d'autres systèmes de gestion des ressources humaines tels que les systèmes de recrutement

et de sélection. Une intégration appropriée des systèmes de gestion des ressources humaines permettra aux membres du personnel de recevoir de ces différents systèmes des messages cohérents. Il arrive souvent que les règles pratiques élaborés dans chacun de ces systèmes soient en conflit les unes avec les autres. Par exemple, les règles de sélection qui se sont bâties au fil des années peuvent influencer sur les distributions des notes de performance (Murphy et Cleveland, 1991). En particulier des normes de sélection exigeantes conduiront à une répugnance générale à classer les gens comme étant moyens. Autrement dit, lorsqu'une organisation a des normes de sélection élevées et renforce l'élitisme ou la haute qualité de son personnel dans le cadre de ses procédures d'accueil des nouveaux membres, il devient du même coup très difficile que le système d'évaluation impose une distribution des notes de performance comportant des notes moyennes ou inférieures à la moyenne.

Un autre aspect du contexte organisationnel qu'il convient d'étudier est la relation entre les évaluations de performance et les styles de management dominants d'une organisation. Il est visiblement nécessaire de veiller à ce que les procédures d'évaluation des performances soit cohérentes avec la façon dont une organisation est gérée. Le choix de la personne chargée de conduire les évaluations, par exemple, doit être lié à la culture de l'organisation. Les organisations mettant l'accent sur une forte implication et un fort attachement de la part du personnel peuvent souhaiter recourir à l'auto-évaluation pour souligner le rôle de l'individu et atténuer le rôle de la structure hiérarchique. Les organisations disposant d'équipes de travail auto-organisées peuvent faire plus largement appel à l'évaluation des pairs pour renforcer la culture souhaitée. Ce type d'évaluation par les pairs peut également être plus indiqué pour des tâches impliquant un haut degré d'interdépendance. Comme on l'a noté précédemment, les évaluations qui privilégient la responsabilité individuelle peuvent ne pas bien cadrer avec la culture souhaitée et la tâche à accomplir.

Dans les systèmes de gestion de la performance à base de DPO, il y a intérêt à marier les risques liés à la fixation d'objectifs à un style de management privilégiant le soutien, qui ne va généralement pas de pair avec l'importance accordée à la responsabilité individuelle. Pousser les individus à se fixer des buts ambitieux accroît la probabilité qu'ils n'arrivent pas à les atteindre. Les systèmes de fixation des buts ont à gérer le découragement qui peut s'ensuivre en cas d'échec. Un système combinant l'encouragement à se fixer des buts ambitieux, voire difficiles, doit être équilibré par un supérieur hiérarchique jouant le rôle de pourvoyeur et d'entraîneur.

Le contexte d'une organisation peut également être utilisé comme moyen d'améliorer l'évaluation des performances. Autrement dit, on peut faire appel aux changements de contexte plutôt qu'à l'instrument d'évaluation ou à la formation individuelle pour aider les gestionnaires de l'organisation à conduire des évaluations de performance. Nos commentaires antérieurs sur ce qui incite les gestionnaires à organiser des évaluations efficaces est un exemple de l'adaptation du contexte aux nécessités de l'évaluation. Comme autres exemples on pourrait citer la redéfinition des postes et la mise au point de systèmes de mesure, du genre enquêtes de satisfaction de la clientèle, qui aident à mieux apprécier les niveaux de performance.

D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre comment les évaluations de performance peuvent influencer les contextes organisationnels de manière non préméditée. Avec l'écoulement du temps le processus d'évaluation de la performance peut devenir un élément important de la culture d'une organisation. Des règles de communication peuvent se développer autour des examens de performance et des évaluations annuelles de performance dans le cadre d'un système de gestion de la performance (Schall, 1983). On peut par exemple adopter une règle de communication selon laquelle, pour préserver l'harmonie, un chef hiérarchique ne critique pas directement ou ne conteste pas ce qu'affirme un collaborateur à propos de sa performance. Un autre aspect de la culture susceptible de s'incorporer dans le processus d'évaluation des performances est le rituel dont ce dernier s'accompagne. Le cycle annuel d'évaluation ponctue différentes périodes de l'année par des variations dans le volume d'activité et de travail administratif auquel le processus donne lieu. C'est pourquoi par exemple l'évaluation annuelle de performances marque le moment d'achever les tâches de l'année dernière, d'en noter officiellement la fin et de passer à une nouvelle

série d'objectifs et de tâches (Schein, 1985). Comprendre les relations qui existent entre le contexte organisationnel et l'efficacité de l'évaluation des performances est un grand pas en avant dans l'intégration stratégique des systèmes de gestion des ressources humaines.

## CONCLUSION

Dans la section précédente nous avons proposé quelques domaines de recherche à mener sur l'évaluation des performances, domaines possédant un lien plus direct avec les problèmes pratiques que soulève l'utilisation des évaluations de performance au sein des organisations. Ces propositions ne sont pas exhaustives, mais se fondent sur la perception que nous avons des points critiques liés à la pratique de l'évaluation plutôt que sur des modèles théoriques pouvant servir de guides de recherche. Les modèles théoriques sont une source importante d'intuitions et d'explications sur les activités d'évaluation. Le point de départ des recherches doit toutefois se situer du côté des problèmes qu'il est nécessaire de résoudre dans la pratique de l'évaluation.

Jusqu'à une date récente, les recommandations visant à améliorer l'évaluation des performances se sont concentrées sur la formation des notateurs, la conception des instruments et les propositions quant aux actions à mener. Il est maintenant généralement admis que nombre de recommandations en la matière, notamment celles qui se fondent sur les recherches de l'École de la mesure, ont atteint les limites de leur utilité, et qu'il faut s'attaquer à un éventail de questions beaucoup plus large pour que la recherche apporte des améliorations dans la conduite de l'évaluation des performances. Dans le même temps il y a eu intégration de l'évaluation des performances dans les systèmes de gestion de la performance, et c'est dans ce contexte qu'il faut l'étudier pour bien la comprendre.

## BIBLIOGRAPHIE

- BANDURA, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- BANKS, C.G. et MURPHY, K.R. (1985), "Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal", *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 335-345.
- BARTON, R.F. (1981), "An MCDM approach for resolving goal conflict in MBO", *Academy of Management Review*, 6, pp. 231-241.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. et WALTON, R. (1985), *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Free Press, New York.
- BERNARDIN, H.J. et BEATTY, R.W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent, Boston, Mass.
- BERNARDIN, H.J. et BUCKLEY, M.R. (1981), "Strategies in rater training", *Academy of Management Review*, 6, pp. 205-221.
- BERNARDIN, H.J. et CARDY, R.L. (1982), "Appraisal accuracy: The ability and motivation to remember the past", *Public Personnel Management Journal*, 11, Hiver, pp. 352-537.
- BERNARDIN, H.J., CARDY, R.L. et ABBOTT, J.G. (1982), *The effects of individual performance scemata, familiarization with the rating scales and rater motivation on rating effectiveness*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- BERNARDIN, H.J., ORBAN, J. et CARLYLE, J. (1981), "Performance ratings as a function of trust in appraisal and rater individual differences", *Proceedings of the 41st annual meeting of the Academy of Management*, pp. 311-315.
- BJERKE, D.G., CLEVELAND, H.N., MORRISON, R.F. et WILSON, W.C. (1987), *Officer fitness report evaluation study*, Navy Personnel Research and Development Center Report, TR 88-4.
- BORMAN, W.C. (1979), "Format and training effects on rating accuracy and rater efforts", *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 410-421.
- BRETZ, R.D., MIKLOVICH, G.T. et READ, W. (1992), "The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications", *Journal of Management*, 18, 2, pp. 321-352.
- BURKE, R.J., WEITZEL, W. et WEIR, T. (1978), "Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension", *Personnel Psychology*, 31, pp. 903-919.

- CARROLL, S.J. et SCHNEIER, C.E. (1982), *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organisations*, Scott, Foresman, Glenview, IL.
- CARROLL, S.J. et TOSI, H.L. (1970), "Goal characteristics and personality factors in a management by objectives program", *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 295-305.
- CASCIO, W.F. (1992), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3rd edn., McGraw-Hill, New York.
- CLEVELAND, J.N., MURPHY, K.R. et WILLIAMS, R.E. (1989), "Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 130-135.
- DeCOTIIS, T. et PETIT, A. (1978), "The performance appraisal process: A model and some testable propositions", *Academy of Management Review*, 3, pp. 634-646.
- DeNISI, A.S., CAFFERTY, T.P. et MEGLINO, B.M. (1984), "A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, pp. 360-396.
- DeVRIES, D.L. (1983), *Viewing performance appraisal with a wide angle lens*, Presented at Annual Conference of the American Psychological Association, Anaheim, CA.
- DeVRIES, D.L., MORRISON, A.M., SHULLMAN, S.L. et GERLACH, M.L. (1986), *Performance appraisal on the line*, Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- DOBBINS, G.H., CARDY, R.L. et TRUXILLO, D.M. (1988), "The effects of purpose and of appraisal and individual differences in stereotypes of women on sex differences in performance ratings: A laboratory and field study", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 551-558.
- DUNPHY, D.C. et HACKMAN, B.K. (1988), "Performance appraisal as a strategic intervention", *Human Resource Management Australia*, 26, pp. 23-34.
- FELDMAN, J.M. (1981), "Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 127-148.
- FELDMAN, J.M. (1986), "Instrumentation and training for performance appraisal: A perceptual cognitive viewpoint", dans ROWLAND, K. et FERRIS, J. (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4.
- FORD, J.K. et WELDON, E. (1981), "Forewarning and accountability: Effects on memory-based interpersonal judgments", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, pp. 264-268.
- FOTI, R.J. et LORD, R.G. (1987), "Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, pp. 318-340.
- GUEST, D.E. (1990), "Human resource management and the American dream", *Journal of Management Studies*, 27, pp. 377-397.
- HERON, A. (1956), "The effects of real-life motivation on questionnaire response", *Journal of Applied Psychology*, 40, pp. 65-68.

- ILGEN, D.R., BARNES-FARRELL, J.L. et McKELLIN, D.B. (1993), "Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368.
- ILGEN, D.R., FISHER, C.D. et TAYLOR, S.M. (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 347-371.
- KLIMONSKI, R. et INKS, L. (1990), "Accountability forces in performance appraisal", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, No. 2, pp. 194-208.
- KOTTER, J.P. (1982), *The General Managers*, Free Press, New York.
- KOZLOWSKI, S.W.J. et KIRSCH, M.P. (1987), "The systematic distortion hypothesis, halo and accuracy: An individual-level analysis", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 252-261.
- LANDY, F.J. et FARR, J.L. (1980), "Performance rating", *Psychological Bulletin*, 87, pp. 72-107.
- LANDY, F.J. et FARR, J.L. (1983), *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*, Academic Press, New York.
- LARSON, J.R. (1989), "The dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback", *Academy of Management Review*, 14, pp. 408-422.
- LATHAM, G.P. (1986) "Job performance and appraisal", dans COOPER, C. et ROBERSON, I. (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, Chichester, UK.
- LATHAM, G.P. et WEXLEY, K.N. (1981), *Improving performance through effective performance appraisal*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- LAWLER, E.E. et RHODE, J.G. (1976), *Information and control in organizations*, Goodyear, Pacific Palisades, CA.
- LEE, C. (1985), "Increasing performance appraisal effectiveness", *Academy of Management Review*, 10, pp. 322-332.
- LEVINSON, H. (1976), "Appraisal of what performance?", *Harvard Business Review*, 54, pp. 30-32.
- LIDEN, R.C. et MITCHELL, T.R. (1983), "The effects of group interdependence on supervisor performance evaluations", *Personnel Psychology*, 36, pp. 289-300.
- LIKERT, R. (1967), *The human organization: Its management and value*, McGraw-Hill, New York.
- LOCKE, E.A. et LATHAM, G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LONGENECKER, C.O. et GIOIA, D.A. (1988), "Neglected at the top: Executives talk about executive appraisal", *Sloan Management Review*, 21, Hiver, pp. 183-193.
- LORD, R.G. (1985), "Accuracy in behavioral measurement: An alternative definition based on raters' cognitive schema and signal detection theory", *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, pp. 6-71.

- LUTHANS, F. et MARTINKO, M.J. (1979), *The Practice of Supervision and Management*, McGraw-Hill, New York.
- McCONKIE, M.A. (1979), "A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO", *Academy of Management Review*, 4, pp. 29-40.
- McGREGOR, D. (1957), "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, 35, pp. 89-94.
- MAIER, N.R. (1958a), *The Appraisal Interview: Objectives, Methods and Skills*, Wiley, New York.
- MAIER, N.R. (1958b), "Three types of appraisal interview", *Personnel*, 34, pp 27-39.
- MARSHALL, V.M. (1993), "Motivation for accuracy and effectiveness in the performance appraisal process: Peer review in the nursing profession", University of Western Australia, unpublished doctoral thesis.
- MEYER, H.H., KAY, E., et FRENCH, J.R.P. (1965), "Split roles in performance appraisal", *Harvard Business Review*, 43, pp. 123-129.
- MILES, R. et SNOW, C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36-52.
- MILKOVICH, G.T. et WIGDOR, A.K. (1991), *Pay for performance. Evaluating performance appraisal and merit pay*, National Academy Press, Washington, D.C.
- MINTZBERG, H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.
- MOHRMAN, A.M. (1986), "Multiple purposes in appraisal events", Paper presented at Society for Industrial Organizational Psychology, Chicago.
- MOHRMAN, A.M. et LAWLER, E.E. (1983), "Motivation and performance appraisal behavior" dans LANDY, F., ZEDECK, S. et CLEVELAND, J. (eds.), *Performance Measurement and Theory*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, NJ, pp. 173-189.
- MURPHY, K.R. et BALZER, W.K. (1986), "Systematic distortions in memory-based behavior ratings and performance evaluations: Consequences for rating accuracy", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 39-44.
- MURPHY, K.R., BALZER, W.K., KELLMAN, K. et ARMSTRONG, J. (1984), "Effects of purpose of rating on accuracy in observing teacher behavior and evaluating teacher performances", *Journal of Educational Psychology*, 76, pp. 45-54.
- MURPHY, K.R. et CLEVELAND, J.N. (1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn & Bacon, Boston.
- NAPIER, K.N. et LATHAM, G.P. (1986), "Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals", *Personnel Psychology*, Vol. 39, No. 4, Hiver, pp. 827-837.
- OCDE (1993), *Les traitements du privé pour le public : Rémunération liée à la performance pour les cadres de la fonction publique*, rapport préparé par Robert Wood et Maria Maguire, Paris, France.

- PADGETT, M.Y. (1988), "Performance rating in context: Motivational factors in performance ratings", Unpublished Master's thesis. East Lansing, Michigan State University, Department of Management, Reported in ILGEN et al. (1993).
- PIERCE, J.L. et PORTER, L.W. (1986), "Employee responses to formal performance appraisal feedback", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 211-218.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PULAKOS, E.D., WHITE, L.A., OPPLER, S.H. et BORMAN, W.C. (1989), "Examination of race and sex effects on performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 770-780.
- RODGERS, R.C. et HUNTER, J.E. (1989), "The impact of management by objectives on organizational productivity", unpublished manuscript, School of Public Administration, University of Kentucky.
- ROZELLE, R.M. et BAXTER, J.C. (1981), "Influence of role pressure on the perceiver: Judgments of videotaped interviews varying judge accountability and responsibility", *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 437-441.
- SCHALL, M.S. (1983), "A communication-rules approach to organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 557-581.
- SCHEIN, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- SCHMITT, N. et LAPPIN, M. (1980), "Race and sex as determinants of the mean and variance of performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 65, 428-435.
- SCHNEIER, C.E. (1989), "Capitalizing on performance management, recognition and reward systems", *Compensation and Benefits Review*, 21, pp. 20-30.
- SCHNEIER, C.E., BEATTY, R.W. et BAIRD, L.S. (1986), "Creating a performance measurement system", *Training and Development Journal*, May, pp. 74-79.
- SCHULER, R.S. (1989), "Strategic human resource management and industrial relations", *Human Relations*, 42, pp. 157-184.
- SCHULER, R.S. et MacMILLAN, I.C. (1984), "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, 23, pp. 241-225.
- SCOTT, W.D., CLOTHIER, R.C. et SPRIEGEL, W.R. (1941), *Personnel Management*, McGraw-Hill, New York. Reported in MURPHY, K.K. et CLEVELAND, J.N. (1991), *Performance appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn & Bacon, Boston.
- SHARON, A. et BARTLETT, C. (1969), "Effect of instructional conditions in producing leniency on two types of rating scales", *Personnel Psychology*, 22, pp. 252-263.
- SILVERMAN, S.B. et WEXLEY, K.N. (1984), "Reactions of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development", *Personnel Psychology*, 37, pp. 703-710.

- SMITH, P.C. et KENDALL, L.M. (1963), "Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales", *Journal of Applied Psychology*, 47, pp. 149-155.
- SRINIVAS, S. et MOTOWILDO, S.J. (1987), "Effects of raters' stress on the dispersion and favourability of performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 247-251.
- SULSKY, L.M. et BALZER, W.K. (1988), "Meaning and measurement of performance rating accuracy: Some methodological and theoretical concerns", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 497-506.
- TAYLOR, E. et WHERRY, R. (1951), "A study of leniency of two rating systems", *Personnel Psychology*, 4, pp. 39-47.
- THORNDIKE, R.L. (1949), *Personnel Selection*, Wiley, New York.
- WALKER, J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- WALTON, R. (1985), "Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality", dans WALTON, R. et LAWRENCE, P. (eds.), *Human Resource Management: Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- WEXLEY, K.N. et LATHAM, G.P. (1981), *Developing and training human resources in an organization*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.
- WILLIAMS, K.J., DeNISI, A.S., BLENCOE, A.G. et CAFFERTY, T.P. (1985), "The role of appraisal purpose: Effects of purpose on information acquisition and utilization", *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, pp. 314-339.
- WYATT COMPANY, THE (1989), "Results of the 1989 Wyatt survey: Getting your hands around performance management", *The Wyatt Communicator*, Fourth Quarter, Washington, D.C., pp. 4-18.