

L'échec de l'évaluation de la performance

par Alain Gosselin et Kevin R. Murphy

Alain Gosselin est professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Kevin R. Murphy est professeur au département de psychologie de Colorado State University.

Vingt-quatre vice-présidents ressources humaines de grandes entreprises américaines (*Fortune 100*) se sont réunis pour échanger sur l'efficacité des modes d'évaluation de la performance des employés. D'entrée de jeu, l'animateur de la rencontre leur demande combien d'entre eux sont satisfaits des modes d'évaluation en usage dans leur entreprise. Tous éclatent d'un rire nerveux et, après une longue hésitation, un participant se décide à lever la main. Il est aussitôt assailli de questions par ses homologues, qui espèrent connaître enfin la clé du succès de ce véritable casse-tête. L'animateur, quant à lui, est plutôt sceptique sur les propos tenus par le vice-président car il est justement à étudier le mode d'évaluation de la performance dans cette entreprise. Il est vrai que celle-ci a déployé beaucoup d'efforts et misé sur la recherche, pendant des décennies, pour améliorer ses pratiques d'évaluation. Cependant, même meilleures qu'ailleurs, ces pratiques sont encore loin de l'idéal que décrit le vice-président. D'ailleurs, plusieurs des gestionnaires interrogés par l'animateur ont remis en question l'utilité de ce mode d'évaluation, certains affirment même que l'entreprise aurait avantage à l'abandonner.

Cette anecdote est rapportée par Morhman, Resnick-West et Lawler (1989 : 1). Nous la reprenons en guise

d'introduction car elle traduit très bien la problématique abordée dans cet article. Malgré l'énorme investissement pour assurer l'efficacité des modes d'évaluation de la performance, il faut se rendre à l'évidence qu'ils sont critiqués de toutes parts. Schneier, Shaw et Beatty (1991) ont bien résumé les reproches qui leur sont adressés :

«Dans la plupart des entreprises, les modes d'évaluation de la performance, avec leurs formulaires et procédures, ne sont que des exercices bureaucratiques, sans plus. Ils sont un fardeau pour les superviseurs et une source de démotivation pour les employés. Les efforts d'amélioration, ne portant essentiellement que sur une révision des formulaires d'évaluation, ne font que traiter les symptômes (p.ex. la tendance à faire des évaluations trop positives) alors que les véritables problèmes (p.ex. le manque de responsabilisation des superviseurs) demeurent sans solutions.» (p. 279, traduction libre)

Personne ne connaît le coût réel de cet échec, mais on peut présumer qu'il est très important. D'abord parce que la majorité des moyennes et grandes entreprises se sont dotées d'un mode d'évaluation formel et qu'elles ont consacré des sommes appréciables à son développement, son implantation

et son actualisation au fil des années. Mais ces coûts ne sont que la pointe de l'iceberg si l'on considère l'ensemble des ressources (temps et efforts) consacrées par les superviseurs à la gestion quotidienne de la performance de leurs employés. Il est donc urgent de remédier à cette situation soit en remettant en question les pratiques actuelles, soit en abandonnant simplement cette activité si elle n'a pas une valeur ajoutée suffisante. Cet article aborde directement les questions fondamentales qu'il faut poser avant de décider dans un sens ou dans l'autre.

COMMENT DÉTERMINER SI LES MODES D'ÉVALUATION TIENNENT LEURS PROMESSES?

Avant d'aborder les causes de l'échec de l'évaluation, il importe de s'interroger sur les critères qui permettent de déterminer l'efficacité du processus. Cette question préliminaire est d'autant plus importante qu'il n'y a pas de consensus sur ce point. Les modes d'évaluation ont toujours été jugés selon des critères axés sur leurs *qualités psychométriques*¹. Ainsi, pour être considéré comme efficace, un mode d'évaluation doit permettre une mesure valide et précise de la performance d'un employé. En d'autres termes, le jugement porté par l'évaluateur doit être exempt d'erreurs² afin de refléter fidèlement la performance réelle de l'employé. Or, cette voie est actuellement sans issue.

D'abord, en entreprise, il est pratiquement impossible de savoir avec certitude si l'évaluation portée par un superviseur est précise, puisque peu d'indicateurs objectifs et fiables sont disponibles pour évaluer la «vraie» performance du personnel. Ensuite, les experts s'interrogent de plus en plus sur la pertinence de recourir aux erreurs d'évaluation comme substituts de la précision. Dans les recherches en laboratoire, on a observé que le fait de réduire l'apparition de ces erreurs n'augmentait pas nécessairement la précision, et pouvait même la diminuer³. Il faut donc s'orienter vers

d'autres critères pour juger de l'efficacité des modes d'évaluation en entreprise. C'est d'ailleurs la conclusion à laquelle est arrivé récemment un comité d'experts mandaté par le gouvernement américain :

«Étant donné le piètre succès des nombreuses recherches visant à l'amélioration de la précision des modes d'évaluation de la performance, le comité a conclu qu'il n'y avait pas lieu d'investir davantage dans la poursuite de cet objectif. Selon les experts, le but de l'évaluation de la performance devrait plutôt être d'appuyer les gestionnaires et de les inciter à bien documenter leurs jugements lorsqu'ils prennent des décisions en matière de gestion des ressources humaines.» (Schay, 1993 : 650) (traduction libre)

Cette prise de position nous amène à considérer l'aspect utilisation des modes d'évaluation comme un critère fort pertinent pour juger de l'efficacité du processus. Cependant, cette mesure nous force à déplacer notre attention vers les usagers des modes d'évaluation et à abandonner, du moins temporairement, la recherche d'instruments devant garantir une évaluation précise, comme ce fut le cas au cours des dernières décennies. Or, le peu d'informations colligées à ce jour sur les perceptions et opinions des usagers suggère que notre négligence a un prix et qu'il est élevé.

INSATISFACTION GÉNÉRALE FACE AUX MODES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pour déterminer si l'évaluation de la performance est un échec, du point de vue des entreprises et des usagers, nous ne pouvons nous appuyer que sur un nombre restreint de recherches et de sondages. Néanmoins, il faut nous résigner devant le fait qu'elles dégagent toutes le même constat : la plupart des modes d'évaluation de la performance ne tiennent pas leurs promesses.

Le point de vue des entreprises

Tout indique que la majorité des entreprises sont insatisfaites de leur mode d'évaluation de la performance. Selon une étude récente réalisée par la firme Wyatt auprès de 897 entreprises canadiennes, seulement 16 % d'entre elles se disent satisfaites de leur programme de gestion de la performance, alors que 29 % en sont carrément insatisfaites (Des Roberts, 1993). L'incapacité des modes d'évaluation à créer un lien concret entre les objectifs de l'entreprise et les mandats individuels, à l'exception des cadres supérieurs, serait la principale cause de cette insatisfaction. Une autre enquête menée par une firme de consultants, soit le groupe de sociétés Phillips, a demandé à 2000 entreprises canadiennes de nommer leur meilleure pratique de gestion des ressources humaines (*Les Affaires*, 31 juillet 1993). Seulement 4 % des répondants ont indiqué la gestion de la performance de leurs employés. En fait, cette pratique était parmi les activités les moins souvent mentionnées. Ceci est inquiétant car l'évaluation de la performance est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. En effet, de nombreuses décisions cruciales, telles les promotions, les augmentations de salaire au mérite ou les besoins de formation, dépendent en grande partie de l'information fournie par le processus d'évaluation de la performance.

La situation n'est guère plus reluisante aux États-Unis. Kane et Kane (1988) rapportent que les modes d'évaluation de la performance sont considérés comme étant inefficaces par près de la moitié des grandes entreprises américaines ayant participé à leur enquête. D'autres sondages effectués auprès de milliers d'entreprises américaines confirment que les modes d'évaluation ne répondent pas aux attentes (voir Lefton, 1985-1986 et Rice, 1985). On estime que moins de 10 % des entreprises auraient un mode d'évaluation efficace. D'ailleurs, ce constat amenait H.J. Bernardin (1992 : 83), l'un des experts les plus reconnus dans ce domaine, à émettre le commentaire suivant :

«Alors que 95 % des entreprises affirment faire usage de modes formels d'évaluation de la performance, la majorité d'entre elles s'en déclarent insatisfaites. Le fait que les sondages furent effectués principalement auprès de grandes entreprises (*Fortune 500*), lesquelles disposent pourtant d'importantes ressources pour se doter des meilleurs outils, laisse présumer que la situation ne peut qu'être pire dans les plus petites entreprises, lesquelles disposent de moins de ressources pour cette activité.» (traduction libre)

Le point de vue des évalués

Dans ce concert de critiques, les évalués ne sont pas en reste. En général, ils se disent insatisfaits du mode d'évaluation de leur performance. Une enquête effectuée auprès de 200 entreprises américaines par Psychological Associates, firme de consultants en ressources humaines, a révélé que 70 % des employés se disent aussi peu éclairés après l'entrevue d'évaluation qu'avant (Rice, 1985). Lorsqu'on a demandé à 625 employés quelles étaient les principales contraintes les empêchant de performer à leur pleine mesure dans leur travail, ils ont déclaré le piètre encadrement offert par leur superviseur comme étant la principale contrainte parmi les 22 catégories qu'ils avaient définies auparavant (Bernardin, 1989). Dans une autre étude, menée cette fois chez General Electric, auprès de 320 paires superviseur-employé, on a aussi noté que le mode d'évaluation était loin de combler les attentes des employés (Lawler *et al.*, 1984). Enfin, selon Cardy et Dobbins (1994), des niveaux aussi élevés d'insatisfaction de la part des évalués ne peuvent conduire, chez un grand nombre d'entre eux, qu'au rejet de la rétroaction sur la performance et au refus de s'améliorer.

Le point de vue des évaluateurs

Les opinions ne semblent pas plus favorables chez les gestionnaires. Une

étude effectuée par Longenecker et Gioia (1994) a bien documenté le fait qu'en tant qu'évalués ils se disent majoritairement insatisfaits de la qualité et de la quantité de rétroaction qu'ils reçoivent sur leur performance. Les résultats de cette étude montrent qu'il en est de même pour ce qui est de la façon dont cette rétroaction leur est communiquée. En tant qu'évaluateurs, par contre, ils ne semblent pas disposés à éviter les mêmes ennuis à leur personnel. Napier et Latham (1986) ont trouvé que 28 des 32 évaluateurs interrogés offraient d'importantes résistances au fait de confronter leur personnel dans une entrevue d'évaluation, même si tous étaient d'accord avec le fait que chaque employé devait recevoir une évaluation au moins une fois par année. Cette résistance était aussi apparente dans l'étude chez General Electric, où environ 60 % des répondants sont d'avis que les employés et superviseurs s'engagent dans le processus formel d'évaluation seulement parce que l'entreprise les y oblige (Lawler *et al.*, 1984). Gourgau (1993) explique cette ambivalence chez les gestionnaires par le fait qu'ils exercent à la fois le double rôle d'évalués et d'évaluateurs, ce qui les place dans une situation pour le moins inconfortable.

Le point de vue des professionnels en ressources humaines

Même ceux qui ont conçu la plupart des modes d'évaluation de la performance en usage dans les entreprises en semblent peu satisfaits. Interrogés sur l'efficacité globale des modes d'évaluation mis en place, une majorité d'entre eux avaient des réserves, particulièrement ceux qui oeuvraient dans les entreprises de taille restreinte (Bernardin et Klatt, 1985). Dans un autre sondage, cette fois auprès de 3500 entreprises américaines, le mode d'évaluation était la source de préoccupation la plus souvent mentionnée (Rice, 1985). Une situation semblable est mise en lumière par les sondages de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec qui,

année après année, confirment que la révision du mode d'évaluation de la performance se maintient au sommet des priorités.

Cependant, le pire est de constater que les modes d'évaluation ont peu d'effets positifs sur la performance. Alors que 74 % des évaluateurs et 62 % des évalués ayant participé à l'étude chez General Electric partagent la croyance que les modes d'évaluation doivent améliorer la motivation et la performance, ils ne sont respectivement que 53 % et 41 % à affirmer que cela se produit dans les faits (Lawler *et al.*, 1984). Lefton (1985-1986) a trouvé que, pour 69 % des 360 gestionnaires interrogés, l'évaluation de leur performance avait eu peu ou pas d'impacts significatifs. En fait, d'autres enquêtes arrivent à la même conclusion : les systèmes d'évaluation ne conduisent généralement pas à une amélioration de la performance (Schneier *et al.*, 1991).

QUELLES SONT LES VÉRITABLES CAUSES DE CET ÉCHEC ?

L'insatisfaction générale que nous venons de décrire n'est en fait que le symptôme de problèmes beaucoup plus profonds. Il nous faut absolument dépasser ce symptôme pour cerner les véritables causes de cet échec. Parce que les causes possibles sont nombreuses, nous avons cru opportun de les regrouper en cinq catégories et de n'aborder brièvement que celles qui nous apparaissent les plus déterminantes. L'ordre de présentation de ces causes n'est pas une indication de leur importance relative.

Des croyances erronées

Parmi les raisons fondamentales de l'échec de l'évaluation de la performance se trouvent plusieurs fausses hypothèses ou croyances que l'on entretient à l'égard du concept même de performance. Ces croyances sont partagées par les gestionnaires et les

spécialistes à un point tel que, sans que ces derniers s'en rendent trop compte, elles servent à justifier le choix des pratiques d'évaluation... qui se retrouvent ainsi piégées.

L'une des croyances les plus ancrées veut que la performance des employés se distribue de façon «normale» dans une entreprise. Par «normale», on entend que l'employé moyennement performant est une réalité et que les autres employés se répartissent en deux groupes égaux : ceux qui sont au-dessus de la moyenne et ceux qui sont en dessous. De la même façon, on croit que, aux extrémités, il y a un nombre restreint mais à peu près équivalent d'employés non performants et d'employés «surperformants». Cette croyance trouve son écho, entre autres, dans les pratiques d'évaluation exigeant une distribution forcée des employés entre ces catégories ou dans les nombreux formulaires d'évaluation ayant des échelles en cinq points, allant de inacceptable à exceptionnel, avec une catégorie du type «répond aux exigences» en son point milieu.

Or, en réalité, la véritable distribution de la performance dans une entreprise est presque toujours inconnue. D'ailleurs, il est intéressant de noter que les entreprises – par une sélection attentive, de la formation, un encadrement de qualité ou le congédiement des employés problématiques – font tout en leur pouvoir pour que cette distribution ne soit pas normale mais qu'elle ait plutôt une forte tendance positive (une forte prédominance d'employés performants). Toutefois, il est possible de créer artificiellement une distribution dite normale de la performance dans une entreprise, en disant à la majorité des employés qu'ils sont moyennement performants, parce que moins bons que les meilleurs de leur groupe. C'est techniquement correct, mais cela n'aura certainement pas l'effet désiré sur leur performance future. Cette hypothèse est d'autant plus problématique que les études démontrent qu'environ 80 % des employés se considèrent plus performants que la moyenne de leurs collègues. Il n'est donc pas étonnant de constater une grande insatisfaction des employés

face à leur évaluation quand les entreprises leur envoient le message qu'ils sont dans la moyenne, sans plus. Ce message est décourageant pour eux, particulièrement dans un contexte où l'employeur clame partout sa recherche de l'excellence. Donc, même s'ils améliorent leur performance, ils savent que ce ne sera jamais assez.

D'autres hypothèses erronées découlent de la première. La distribution dite normale de la performance laisse croire qu'il existe des écarts importants entre les employés. Or, on surestime certainement ces écarts étant donné les efforts des entreprises pour éviter les employés non performants, mais surtout à cause de l'effet des contraintes (temps, ressources, bureaucratie, etc.) que doivent subir les employés et qui les empêchent de performer à leur pleine mesure⁴. C'est une situation frustrante pour tous les employés et particulièrement pour ceux qui possèdent un potentiel élevé de performance. Dans une étude récente auprès d'un échantillon diversifié de 10 227 travailleurs américains, les répondants ont estimé que plus de la moitié de leur potentiel ne pouvait s'exprimer dans leur performance au travail (Hall, 1994). Comme on tient généralement peu compte de ces contraintes lors de l'évaluation de la performance, il n'est pas surprenant de constater que cet exercice engendre plus de frustration que de motivation chez plusieurs. Cela est vrai à la fois chez l'évaluateur, qui ne dispose pas d'une marge de manoeuvre suffisante pour faire les distinctions qu'il désire entre ses employés au plan de leur performance, et chez les employés, qui ne peuvent répondre adéquatement aux attentes élevées de leur superviseur malgré qu'ils se savent capables de le faire.

Au moins quatre autres croyances posent problème. Premièrement, toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision. Notre vision rationnelle ne tient généralement pas la route, car la performance est davantage un construit social relatif à celui à qui on

s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve. Ceci devient d'ailleurs de plus en plus évident à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie d'une entreprise.

Deuxièmement, la croyance précédente nous conduit logiquement à croire fermement que le formulaire d'évaluation joue un rôle déterminant dans la qualité de l'évaluation d'un employé. Nous avons déjà fait référence aux immenses efforts des entreprises, au cours des dernières décennies, pour développer et mettre à jour des instruments d'évaluation toujours plus perfectionnés et complexes. Or, l'échec de l'évaluation nous montre que de meilleurs formulaires ne peuvent tout régler à eux seuls. En fait, un bon superviseur peut compenser un formulaire mal conçu, mais un excellent formulaire d'évaluation ne sera jamais un substitut adéquat pour un superviseur qui ne veut ou ne peut assumer adéquatement ses responsabilités de supervision.

Troisièmement, il y a aussi le parti pris systématique des superviseurs et des employés dans l'attribution des causes de la sous-performance. Comme l'a démontré Bernardin (1989), il suffit de demander à un groupe de superviseurs d'indiquer les causes probables de la sous-performance d'un de leurs employés pour constater que les superviseurs posent systématiquement l'hypothèse que c'est la faute de l'employé, lequel n'a pas les compétences requises ou n'a pas su y mettre tous les efforts que la tâche exigeait. À l'opposé, lorsqu'on leur demande, en tant qu'employés, de cerner les causes de leur propre sous-performance, ils l'attribuent systématiquement à des facteurs contraignants, hors de leur contrôle. Ce parti pris systématique est une importante source de conflits et de frustrations lors de l'évaluation parce qu'il amène les superviseurs et les employés à considérer des moyens fort différents pour régler les problèmes de sous-performance.

Finalement, il est intéressant de noter que les superviseurs font spontanément référence aux employés

problèmes lorsqu'ils abordent le sujet de l'évaluation de la performance. La croyance voulant que les modes d'évaluation servent avant tout à déceler les employés problématiques de manière à les contraindre à s'améliorer, alors que les employés déjà performants n'auraient pas vraiment besoin d'une évaluation de leur performance, semble très répandue. En fait, il faut reconnaître que l'évaluation de la performance doit s'adresser prioritairement aux employés performants. Grâce à la rétroaction et à un bon encadrement, ces derniers peuvent plus aisément atteindre leur plein potentiel de performance. Et comme ils constituent généralement la majorité des employés d'une entreprise, la valeur ajoutée par l'évaluation de la performance peut être énorme, alors qu'elle est fortement limitée dans le cas des employés problématiques, et ce pour au moins trois raisons. D'abord, leur nombre est généralement restreint, ensuite les efforts qu'il faudrait leur consacrer sont importants et enfin leur faible potentiel d'amélioration, au-delà du minimum exigé, nous amène à les considérer comme un groupe non prioritaire, même s'ils sont la source de nombreux maux de tête pour les superviseurs.

Un contexte déficient

Une cause importante de l'échec de l'évaluation est certainement l'absence d'un contexte favorable à tous les niveaux. Prenons d'abord le manque de soutien ou d'implication de la haute direction des entreprises. Selon un sondage récent, mené auprès de 551 dirigeants d'entreprises québécoises participant à un colloque du Groupe Innovation, organisme regroupant une soixantaine d'entreprises soucieuses de développer un nouveau type de gestion axé sur la performance (voir Lefèvre, 1993), le contexte nécessaire à une saine gestion de la performance des employés n'est pas encore une réalité.

«Quant à la conviction que les ressources humaines sont le capital le plus précieux, elle est tout bonnement absente. Le portrait

d'ensemble que brosse cette enquête n'est guère reluisant. Il est même carrément inquiétant (p.9)... Le discours des chefs d'entreprises est en effet si éloigné de leurs priorités réelles qu'on en reste consterné (p.8)... C'est au chapitre des ressources humaines qu'on articule le plus difficilement discours et réalité. Parmi 15 grands principes auxquels tous adhèrent d'emblée, ceux reliés à la communication des conséquences de la performance du personnel et à l'identification du rôle de chacun dans l'organisation furent classés respectivement 11^{ème} et 13^{ème} dans l'ordre des priorités actuelles des dirigeants. Quant à l'évaluation du personnel en fonction de l'esprit d'équipe et la mesure de leur adhésion à l'organisation, ces principes arrivent respectivement bons derniers i.e. 14^{ème} et 15^{ème}» (p. 27).

L'importance de l'appui de la haute direction a été démontrée dans une autre étude effectuée en collaboration avec l'Association des Hôpitaux du Québec (Gosselin et Dupras, 1991). Afin d'expliquer pourquoi l'introduction d'un mode d'évaluation du rendement des cadres avait du succès dans certains établissements et non dans d'autres, une analyse comparative de trois cas de succès et de deux cas d'échec a été effectuée à partir d'une grille contenant pas moins de 39 conditions jugées comme nécessaires au succès du nouveau mode d'évaluation. Les résultats ont montré que les conditions liées au contenu du mode d'évaluation n'étaient pas déterminantes. Par contre, celles liées au contexte organisationnel, particulièrement le soutien ainsi que l'implication de la haute direction face au nouveau mode d'évaluation, étaient déterminantes dans le succès ou l'échec de ce programme.

Par ailleurs, au niveau de l'entreprise, on observe un faible lien entre les objectifs stratégiques poursuivis et les critères utilisés pour évaluer la performance du personnel. Selon Schneier, Shaw et Beatty (1991), la plupart des modes d'évaluation se bornent à mesurer des caractéristiques personnelles (p.ex. initiative) ou des habiletés techniques (p.ex. en analyse

financière), qui n'ont pas de liens concrets avec ce que l'entreprise essaie désespérément d'accomplir pour se différencier de ses concurrents. Les priorités stratégiques de l'entreprise sont constamment en évolution mais on persiste à mesurer la performance du personnel à partir de critères qui, eux, sont constants. Il n'est donc pas étonnant de constater que la mise en oeuvre des stratégies pose tant de difficultés dans de nombreuses entreprises.

Cependant, même si l'entreprise était apte à définir les critères qui comptent vraiment, il faudrait qu'elle puisse résoudre un autre problème fondamental, soit l'ambiguïté entourant les normes de rendement sur chacun des critères. Dire à un employé qu'il sera dorénavant évalué d'après la qualité du service à la clientèle n'aura d'impact que s'il est aussi informé des comportements et attitudes à adopter dans certaines situations spécifiques, lesquels correspondent aux attentes de son superviseur à son égard. En réalité, la plupart des employés connaissent assez bien les critères selon lesquels ils sont évalués. Cependant, ils seraient bien embêtés de spécifier les normes auxquelles se réfère l'évaluateur pour juger de leur performance. Le plus dramatique, c'est que la plupart des superviseurs seraient tout aussi embêtés de préciser les normes de rendement qu'ils utilisent lorsque vient le temps de juger la performance de leurs employés. Qu'est-ce qui différencie trois employés ayant obtenu respectivement la cote de satisfaisant, supérieur et exceptionnel en regard d'un critère comme la qualité du service à la clientèle? Les employés ont besoin de cette information afin d'être en mesure de s'améliorer. En l'absence d'un mandat clair et motivant, l'employé est comme un conducteur qui entre soudainement dans un épais brouillard : il ralentit sa course et allume ses phares, c'est-à-dire qu'il pose des questions sur ce que l'on attend de lui, ou encore, il observe les autres pour être en mesure de deviner les normes qui s'appliquent à lui. Un tel contexte, non seulement réduit la performance de l'employé, mais aussi le met sur la défensive. Lors de son évaluation, il sera plus

émotif, étant insécure, et une confrontation entre lui et son superviseur sur ce qui était exigé de lui sera plus probable. La table est mise pour que les deux ressortent insatisfaits de leur rencontre et qu'ils jugent l'évaluation comme une activité inutile, voire même improductive.

Deux autres problèmes importants contribuent à créer un contexte défavorable à une saine évaluation de la performance. Il s'agit d'abord des relations du type «parent-enfant» qui caractérisent souvent les interactions entre les superviseurs et leurs employés lors de l'évaluation de leur performance (Meyer, 1991). Suivant ces rôles-types, il ne doit pas y avoir de doutes sur la personne qui est en charge. Le superviseur doit parler d'autorité, se sentir apte à évaluer toutes les dimensions de la performance, même s'il n'a pu observer qu'une petite partie de celles-ci, ou encore il doit assumer seul la responsabilité de trouver des solutions aux problèmes de performance. De son côté, l'employé doit attendre que son superviseur lui fasse part de son jugement et prendre bonne note des directives de ce dernier sur les suites à donner. Cette vision des rôles, bien qu'encore très présente, ne cadre pas avec la culture de partenariat que bon nombre d'entreprises essaient de créer avec leurs employés, que ce soit par l'intermédiaire de groupes de solution de problèmes ou de communications ouvertes dans les deux sens. En somme, dans plusieurs entreprises, la façon dont s'effectuent la gestion et l'évaluation de la performance est devenue anachronique par rapport à la culture émergente, laquelle est davantage centrée sur l'implication, la participation et la responsabilisation des employés.

Le problème que nous venons de décrire entre les superviseurs et les employés se vit aussi à un autre niveau, soit entre les professionnels en ressources humaines et les usagers. Les usagers ne se sentent pas «propriétaires» du système d'évaluation de la performance. Dans les faits, ce sont souvent les professionnels en ressources humaines qui en assument la propriété, puisqu'ils l'ont développé, généralement sans une contribution

suffisante des usagers, et qu'ils assument la responsabilité de sa mise à jour. Dans ce contexte, les superviseurs se sentent peu concernés par cet outil et encore moins légitimés de l'adapter selon leurs besoins et contraintes (Schneier *et al.*, 1991). Ils abordent donc l'évaluation avec autant d'empressement et de plaisir que s'il s'agissait de remplir leur déclaration de revenus. Pour eux, l'évaluation se résume à remplir un formulaire, sur une base annuelle, avant une date fixe, pour les besoins d'une autre entité administrative, qui l'utilisera on ne sait trop à quelles fins. Bref, l'évaluation de la performance est encore trop souvent perçue comme un fardeau qui vient s'ajouter à une charge de travail déjà lourde. Une telle approche ne présage évidemment rien de bon quant aux efforts qui seront consacrés à la préparation de cette activité. Il en va de même pour le climat qui est susceptible de présider aux discussions entourant l'évaluation.

Des pratiques inefficaces

Une des conséquences du problème soulevé précédemment est que l'évaluation de la performance se résume souvent à un rite annuel plutôt qu'à un processus continu de gestion. Qui plus est, cet événement annuel survient fréquemment à la même période pour tout le monde, d'ordinaire en même temps que le cycle de planification de l'entreprise, soit au moment où la charge de travail est la plus lourde pour les membres du personnel. Il n'est donc pas étonnant de constater que les superviseurs tentent de tout faire en une seule entrevue – réviser le mandat confié, documenter la performance, transmettre le jugement porté, recueillir le point de vue de l'employé, décider des suites et préparer la prochaine évaluation en clarifiant le mandat qui sera confié – le tout en moins de 40 minutes, durée moyenne d'une entrevue d'évaluation de la performance (Anderson et Barnett, 1987). Toutes ces pratiques vont à l'encontre des attentes des employés face à la façon dont ils aimeraient que l'on procède lors de l'évaluation de leur perfor-

mance. Dans un sondage auprès de 265 employés de différentes entreprises occupant diverses fonctions, Gosselin, Werner et Hallé (1993) ont trouvé que les employés désiraient majoritairement au moins deux entrevues par année, d'une durée de plus d'une heure. Ils privilégiaient également une approche participative où ils étaient activement impliqués dans toutes les phases de l'évaluation : la planification du mandat, la documentation de la performance, son évaluation et les décisions sur les suites à donner.

Une autre pratique déficiente est le fait que, dans plus de 95 % des cas, le superviseur est l'unique évaluateur de la performance d'un employé, même s'il est souvent peu en mesure de porter un tel jugement. Ses possibilités d'observation sont parfois sévèrement limitées quand ce ne sont pas ses connaissances relatives aux exigences du poste occupé par l'employé. Or, cette pratique largement répandue limite beaucoup la qualité du jugement porté et augmente sensiblement la possibilité de confrontation lors de l'entretien. Qui est le mieux placé pour porter un jugement sur la qualité du service à la clientèle procuré par un employé sinon le client lui-même? Il en va de même pour les collègues, lorsque vient le temps d'évaluer l'esprit d'équipe manifesté par un employé, ou pour les employés, lorsque le superviseur doit être évalué sur son leadership ou la qualité de sa supervision. Enfin, l'usage exclusif du superviseur n'est pas idéal pour une autre raison. Les recherches sur le degré d'entente entre diverses sources d'évaluation (Harris et Schaubroeck, 1988) ont permis de constater que les collègues et le superviseur s'entendaient généralement bien (corrélation moyenne de 0,62) sur l'évaluation de la performance d'un employé. Cependant, le degré de convergence est beaucoup moindre lorsque l'on compare l'évaluation que fait un employé de sa propre performance et celle portée par ses collègues ou son superviseur (corrélation moyenne de 0,35 et 0,36 respectivement). En pratique, il serait donc à l'avantage du superviseur de s'appuyer sur la rétroaction fournie par les collègues pour confronter un employé dont l'auto-

évaluation est fort divergente de l'évaluation qu'il s'apprête à lui transmettre.

Parmi les autres pratiques déficientes, certaines sont susceptibles de réduire de façon encore plus significative l'efficacité de l'évaluation. C'est le cas de l'usage fréquent d'un même mode d'évaluation pour couvrir une gamme étendue et diversifiée d'employés oeuvrant à différents niveaux hiérarchiques ou dans des fonctions très diverses. L'uniformisation recherchée dans la formulation des attentes, de même que des considérations bureaucratiques liées à la facilité d'usage et au besoin de comparaison entre les employés justifient cette approche «universelle». Cependant, celle-ci nuit grandement à l'efficacité de l'évaluation en amenant l'évaluateur à négliger des facettes importantes de la performance d'un employé ou en contaminant le jugement porté par l'évaluateur du fait qu'il est encouragé à considérer des critères qui s'avèrent peu pertinents au poste occupé par l'employé concerné.

Une dernière pratique déficiente liée à l'évaluation mérite d'être mentionnée. Il s'agit d'une étape primordiale, pourtant prévue dans la plupart des processus d'évaluation, mais que bon nombre de superviseurs négligent. Dans une étude menée auprès de 360 gestionnaires, Lefton (1985-1986) a trouvé que 51 % des répondants avaient noté le caractère inadéquat du suivi périodique exercé par le superviseur en rapport avec le mandat confié en début de parcours ou même l'absence de suivi.

Des acteurs trop préoccupés par la politique

Selon Gourgan (1993), porter un jugement public sur la performance d'autrui en entreprise est en quelque sorte un acte politique. Entre autres, évaluer la performance établit et confirme une relation de pouvoirs sur l'autre et permet une forme de contrôle de son allégeance aux normes et à l'idéologie de l'évaluateur. Les comportements à caractère politique, notamment la manipulation des

évaluations à des fins personnelles, sont d'autant plus fréquents et domageables que le contexte organisationnel est chargé d'ambiguïtés (Ferris et King, 1991). L'absence de clarté des mandats confiés aux employés laisse une grande marge de manoeuvre, tant à l'évaluateur qu'à l'évalué, pour redéfinir leurs attentes respectives ou réinterpréter la performance obtenue au gré des situations. L'être humain agit généralement en fonction de son propre intérêt. C'est d'autant plus le cas en matière d'évaluation de la performance que les enjeux sont cruciaux tant pour l'évaluateur que pour l'évalué.

Prenons d'abord le cas de l'évaluateur. Les chercheurs ont traditionnellement tenu pour acquis que les erreurs d'évaluation étaient la conséquence d'un manque de compétence de ces derniers. Or, Banks et Murphy (1985) ainsi que Cleveland et Murphy (1992) ont suggéré que, derrière leur masque d'objectivité et de rationalité, les superviseurs ne désirent pas nécessairement être précis dans leur évaluation. Ils visent plutôt d'autres objectifs, qui leur sont davantage personnels. Ces objectifs sont généralement de quatre ordres : accroître la performance de leurs employés, maintenir une relation positive avec eux, améliorer leur statut personnel et celui de leur service aux yeux des autres dans l'entreprise et être conformes à leurs propres valeurs et croyances. La recherche montre que, dans la poursuite de ces objectifs, ils n'hésiteront pas à manipuler le contenu de leurs évaluations (Longenecker, Sims et Gioia, 1987). Par exemple, ils accorderont une évaluation positive à un employé problème en croyant ainsi le motiver à s'améliorer ou encore pour s'en départir en augmentant ses chances d'obtenir une promotion dans un autre service. Et ils n'hésiteront pas à réduire la cote d'évaluation d'un employé performant pour le stimuler à se fixer des objectifs encore plus élevés. Ils auront recours à la même manipulation pour un employé insatisfaisant, et ce, dans le but de lui monter un dossier disciplinaire devant justifier son congédiement éventuel. Pour les superviseurs interrogés dans ces études, ces manipulations de l'évaluation ne sont pas des erreurs

mais bien des gestes conscients pour en arriver à atteindre les objectifs visés ou pour respecter les normes de productivité qu'on leur impose.

Du point de vue des évalués, de tels jeux politiques sont certainement parmi les principales causes d'insatisfaction face à l'évaluation. Or, les évalués se prêtent eux-même à des comportements à caractère politique visant à influencer à la hausse leur cote d'évaluation. Des recherches récentes ont en effet montré que les évalués ne sont pas des acteurs passifs, mais plutôt des acteurs tout aussi politiques que les évaluateurs (Fedor, 1989; Villanova et Bernardin, 1989). Entre autres, les évalués vont fréquemment chercher à donner l'image d'employés performants, en s'accaparant le crédit des succès et en rejetant les échecs sur le dos des autres ou des événements hors de leur contrôle (Crant et Bateman, 1993). En somme, dans un contexte où l'évaluateur manipule ses évaluations et où l'évalué cherche à influencer sur l'opinion de l'évaluateur en ayant l'air d'être performant, il n'est pas étonnant de constater les résultats décevants de l'évaluation de la performance dans les entreprises.

POURQUOI PERSISTER SI CELA NE FONCTIONNE PAS?

Face à l'ampleur de l'insatisfaction générale et à la profondeur de ses causes, nous croyons qu'il est opportun pour une entreprise de se demander si elle doit poursuivre dans la voie de l'évaluation de la performance. Après tout, il faut bien admettre qu'il s'agit d'une activité coûteuse et complexe qui semble difficilement satisfaire tous les intervenants. On n'a qu'à prendre exemple sur le patinage artistique, aux Jeux olympiques, pour se convaincre de l'ampleur du défi des entreprises. Dans ce cas, nous avons une situation idéale. La performance attendue des patineurs et les critères utilisés pour évaluer leur prestation sont connus d'avance. Les évaluateurs sont des experts ayant l'occasion d'observer la

totalité des prestations, donc 100 % de la performance, d'un nombre restreint d'athlètes dont ils connaissent parfaitement bien la feuille de route. Or, même dans de telles circonstances, on constate d'importantes divergences dans les évaluations effectuées par différents juges d'une même performance. Alors, comment peut-on espérer évaluer précisément la performance des employés quand aucune de ces conditions idéales n'est présente? N'est-il pas plus sage de baisser les bras et de tout abandonner?

Il n'est pas aisé de fournir une réponse adéquate à cette question. D'une part, on peut s'étonner du fait que de nombreuses entreprises maintiennent et cherchent constamment à améliorer leurs activités d'évaluation, et ce, malgré les nombreuses critiques formulées depuis longtemps à l'endroit de cette activité. Comme elles ont toléré cette situation jusqu'à ce jour, on peut se demander pourquoi elles abandonneraient maintenant. Il existe certainement des raisons expliquant leur persistance à investir sans cesse dans cette activité qu'il importe de cerner. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

D'autre part, certaines entreprises négligent ou ont délibérément choisi de ne pas évaluer formellement l'ensemble ou une catégorie de leur personnel. S'en portent-elles plus mal pour autant? Malgré plus de 50 ans de recherche dans le domaine de l'évaluation de la performance, on dispose encore de très peu de données pour répondre à cette question. Cependant, une expérience récente effectuée par l'Office des ressources humaines du gouvernement américain nous renseigne sur les coûts ou les risques associés à l'absence d'évaluation du personnel dans une entreprise (voir Schay, 1993).

Ainsi, en 1988, le gouvernement américain décida d'expérimenter l'abandon complet de l'évaluation de la performance des travailleurs manuels et des employés de bureau effectuée jusqu'alors au Sacramento Air Logistics Center de la base McClellan, pour la remplacer par différentes mesures d'efficacité organisationnelle – donc de groupe –

issues de contrôles statistiques portant sur la qualité. Les impacts de cet abandon furent comparés à ceux de l'introduction, dans une base navale et un ministère, de deux modes d'évaluation de la performance améliorés, mais différents. Lors d'une évaluation du projet d'abandon en 1991, on découvrit que seulement 36 % des 1200 employés interrogés affirmaient recevoir suffisamment de rétroaction sur leur performance au travail, ce qui est environ 20 % de moins que dans les bases militaires comparables et près de 50 % de moins que dans les deux autres expériences. Aussi, 77 % des répondants étaient d'avis que le système de partage de la productivité, qui avait été instauré pour compléter l'évaluation de la performance du groupe, n'établissait qu'un faible lien entre leur performance et leur rémunération. Cette proportion est près de trois fois plus élevée que celle observée dans les deux autres expériences. Deux autres effets négatifs furent constatés et non des moindres. D'abord, la productivité de la base militaire ne s'est pas améliorée de façon significative et les employés non performants furent systématiquement oubliés, au grand désarroi de leurs collègues performants. Par contre, l'abandon du système d'évaluation avait aussi eu des effets positifs. Lors de l'évaluation du projet d'abandon, en 1992, 55 % des répondants affirmèrent que l'absence d'évaluation individuelle de la performance avait occasionné une baisse d'émulation entre les employés et 44 % avaient observé une hausse de l'esprit d'équipe.

Donc, avant de décider hâtivement d'abandonner l'évaluation de la performance, il est préférable de tenir compte des coûts ou des risques qui en découlent. D'ailleurs, ces considérations devraient expliquer en bonne partie pourquoi tant d'entreprises persistent dans leurs efforts pour se doter de pratiques d'évaluation efficaces malgré les difficultés qu'elles éprouvent. Quoi qu'il en soit, de notre point de vue, au moins quatre facteurs se combinent pour créer un contexte où il apparaît de moins en moins concevable d'éliminer l'évaluation de la performance car les coûts de la «non-évaluation» semblent augmenter.

La recherche constante d'une performance supérieure

En premier lieu, il faut souligner les pressions à la hausse sur la performance des entreprises, qui doivent relever les défis toujours plus exigeants de la nouvelle économie. Selon les sondages récents effectués par le Conference Board américain (Csoka, 1994) et le Groupe Innovation au Québec (Lefèvre, 1993), la grande majorité des entreprises doivent encore accroître leur productivité de façon significative malgré les investissements majeurs consacrés à cette priorité et les gains obtenus au cours des dernières années. En soi, ce constat n'est pas nouveau. Ce qui l'est, par contre, c'est que ces sondages font nettement ressortir l'importance stratégique que l'on doit accorder aux ressources humaines dans les efforts pour obtenir les gains additionnels en productivité. À cet égard, deux stratégies fondamentales semblent privilégiées : rassembler et développer un groupe d'employés plus compétents que ceux de la concurrence et obtenir la valeur ajoutée de cette compétence en faisant travailler les gens plus intelligemment, mais pas nécessairement plus fort. Jusqu'à présent, c'est la première stratégie qui a surtout retenu l'attention, grâce au discours sur l'importance de la formation. Comme notre deuxième facteur l'indique, la seconde stratégie s'imposera d'elle-même dans un proche avenir et, dans ce contexte, la gestion de la performance du personnel deviendra une priorité absolue pour tous les gestionnaires.

La recherche de la «bonne» performance

Notre premier facteur mettait l'accent sur l'importance d'obtenir une performance toujours supérieure. Il ne faudrait pas que la poursuite de cet objectif nous fasse perdre de vue que les pressions n'exigent pas seulement une amélioration quantitative de la performance mais, souvent aussi, qualitative. Les facteurs clés de succès ont dramatiquement changé avec l'arrivée de la nouvelle économie. La plupart des entreprises sont

confrontées à l'urgent besoin d'obtenir une performance supérieure dans des domaines jusqu'ici négligés, tels la qualité, le service, l'innovation ou le travail d'équipe. Elles doivent donc susciter l'adhésion de tous les employés, particulièrement ceux de la base, à ces nouveaux facteurs clés de succès et encadrer leurs efforts pour assurer une contribution optimale.

L'évaluation est une étape fondamentale et nécessaire de ce processus d'adhésion et d'encadrement. Par conséquent, elle devrait être considérée comme un outil puissant de mise en oeuvre des nouvelles stratégies des entreprises. Or, il faut se rendre à l'évidence que ce potentiel a été largement sous-estimé dans le passé. L'expérience positive de plusieurs entreprises en matière d'amélioration de la qualité a heureusement permis de redécouvrir le principe fondamental suivant : tout ce qui est mesuré sera amélioré. On sait déjà que, lorsqu'il est bien conçu, un mode d'évaluation de la performance permet de cerner la contribution attendue de chaque employé de bien meilleure façon que les descriptions de tâches traditionnelles. Malheureusement, ces dernières demeurent bien souvent l'unique outil à la disposition des employés n'ayant pas accès à une évaluation formelle de leur performance. Si, en plus, le mode d'évaluation est apte à traduire les priorités et les objectifs stratégiques de l'entreprise en attentes claires et motivantes pour chaque individu, on obtient alors le moyen de responsabiliser et de mobiliser les employés qui fait défaut à tant d'entreprises. Enfin, cette vision de l'évaluation de la performance ne correspond pas encore à celle qui prévaut actuellement dans la plupart des entreprises. Cependant, elle ne peut que s'imposer davantage au moment où celles-ci adoptent des stratégies d'affaires beaucoup plus dépendantes de la contribution du personnel.

Le besoin d'une information fiable

Les entreprises ne disposant pas d'un mode formel d'évaluation de la

performance n'en continuent pas moins d'évaluer leur personnel. Cependant, elles préfèrent procéder informellement, croyant ainsi obtenir les avantages de l'évaluation de la performance tout en évitant ses inconvénients. Or, dans les faits, ce n'est pas aussi simple. Il va de soi que les jugements sur la performance des autres dans l'entreprise existent. On a tous une opinion assez nette de la performance de ses subordonnés, collègues et patrons. D'ailleurs, ce sujet est fréquemment l'objet de conversations au travail et on n'hésite généralement pas à partager son opinion avec les autres, sauf bien sûr avec la personne concernée. Le véritable enjeu, c'est que ces jugements privés servent de base à de nombreuses décisions souvent cruciales pour les individus et les entreprises. Comme Cleveland, Murphy et Williams (1989) l'ont montré, l'évaluation de la performance est un intrant vital à toutes les décisions en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi, selon Lawler *et al.* (1984), si elle est faite de façon déficiente, c'est l'efficacité de l'ensemble des activités d'embauche, de promotion, de rémunération, de formation, d'affectation et de mise à pied qui en est fortement réduite.

La nécessité de la rétroaction sur la performance

Jusqu'ici nous avons surtout insisté sur le fait que l'évaluation de la performance était une ressource dont les entreprises et les superviseurs pouvaient difficilement se passer pour atteindre leurs objectifs stratégiques et prendre de saines décisions en matière de gestion du personnel. Il en va de même pour les évalués, qui considèrent la rétroaction sur leur performance comme une ressource essentielle à plusieurs égards. Il est maintenant bien établi que cette rétroaction joue un rôle fondamental dans la motivation du personnel et éventuellement dans sa performance au travail (Fedor, 1991). Nous avons tous le besoin intrinsèque de savoir ce que l'on attend de nous et jusqu'à quel point nous avons su répondre à ces attentes. Cette information nous

est utile pour plusieurs raisons : apprécier notre progression vers les objectifs que nous nous étions fixés au départ et en fixer de nouveaux, nous situer par rapport aux autres, renforcer nos comportements, être en mesure de nous améliorer en obtenant des informations pertinentes sur nos forces et nos faiblesses, ou optimiser nos chances de progresser dans l'entreprise en faisant valoir et reconnaître notre contribution. De nombreuses recherches récentes⁵ ont clairement montré que les employés, peu importe leur niveau hiérarchique, non seulement valorisent la rétroaction sur leur performance mais aussi la sollicitent activement par divers moyens.

CONCLUSION : QUOI FAIRE?

Notre objectif, au départ, avait deux composantes. D'abord, analyser l'ampleur et les causes de l'échec de l'évaluation de la performance, afin de bien cerner un problème qui perdure depuis longtemps et qui a des retombées négatives importantes. Ensuite, explorer les raisons pour lesquelles les entreprises persistent dans leurs efforts pour se doter de modes d'évaluation efficaces, malgré que ceux-ci soient l'objet de tant de reproches. Cet exercice nous a permis de constater que, dans le contexte de la nouvelle économie, les entreprises n'ont pas intérêt à abandonner leur mode d'évaluation de la performance ou à s'en priver. Elles sont donc en quelque sorte obligées de s'attaquer de front aux véritables problèmes qui minent l'efficacité des modes d'évaluation.

Nous n'avons pas comme objectif principal d'élaborer sur les pistes que les entreprises devraient emprunter pour relever ce défi. Cependant, une lecture attentive des principales causes de cet échec nous permet de découvrir plusieurs pistes intéressantes, que nous présentons au tableau 1. Il va de soi que ce tableau n'épuise pas toutes les causes probables ni les solutions possibles. L'espace restreint dont nous dispo-

sons ne nous permet pas d'aller plus à fond. Heureusement, plusieurs de ces pistes sont abordées en détail dans d'autres articles de ce numéro spécial.

Dans l'ensemble, on peut constater que le tableau 1 suggère d'importantes évolutions qui imposent des approches et des pratiques en contraste avec celles en usage dans la

plupart des entreprises. Parmi les plus importantes et certainement les plus difficiles à réaliser, il faut retenir le passage du mode d'évaluation d'un simple instrument de mesure ponctuel à un outil de gestion continu de la performance, lequel sert de pivot dans la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. Mais cette évolution aura lieu seulement si une première trans-

formation la précède, c'est-à-dire celle qui exige que le superviseur devienne un *coach*, moins préoccupé par le contrôle des performances individuelles, que par l'amélioration continue de la performance de chaque employé et de son équipe. Le chemin à parcourir est imposant, mais peu d'entreprises ont d'autres choix que de s'y engager. Le plus tôt sera le mieux.

Tableau 1 – L'échec de l'évaluation de la performance

SES CAUSES	LES PISTES POUR S'EN SORTIR
La performance de l'employé est évaluée par rapport à celle de ses collègues.	Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base à l'évaluation de la performance de l'employé.
Les contraintes ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.	Les contraintes éventuelles sont repérées et prises en compte par les usagers avant, pendant et après l'évaluation.
La performance peut se définir et se mesurer avec précision.	La performance est une réalité subjective et la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible en entreprise.
Le formulaire d'évaluation est un instrument de mesure qui est déterminant dans la qualité de l'évaluation.	Le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance.
Les usagers sautent rapidement aux conclusions quant aux facteurs à l'origine de la performance d'un employé.	Les suites de l'évaluation sont basées sur une analyse exhaustive, par les usagers, des facteurs à l'origine de la performance.
L'évaluation est utile surtout pour déceler et confronter les employés problèmes.	L'évaluation s'adresse prioritairement aux employés performants.
Les dirigeants appuient timidement l'évaluation, mais pour les autres.	Les dirigeants appuient concrètement et visiblement l'évaluation en étant eux-mêmes des usagers.
L'évaluation a peu de liens avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.	L'évaluation est considérée comme un outil privilégié pour faciliter la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise.
Les critères d'évaluation sont uniformes et les normes de rendement sont minimales et ambiguës.	Les individus et les groupes disposent de mandats clairs et exigeants.
Les relations entre le superviseur et les employés sont de type «parent-enfant».	Le superviseur et les employés sont des partenaires.
Le mode d'évaluation est la «propriété» des professionnels en ressources humaines.	Le mode d'évaluation est un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines.
L'évaluation est une activité annuelle.	L'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement.
Le superviseur est l'unique source d'évaluation de la performance.	L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective.
Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.	Le superviseur est un <i>coach</i> qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale.
Le superviseur manipule les évaluations pour atteindre ses fins.	Le superviseur est un <i>coach</i> qui confronte les employés problèmes et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible.

NOTES

1. Bernardin et Beatty (1984 : 128-189) ont déjà défini plus de 25 critères selon lesquels on peut déterminer l'efficacité d'un mode d'évaluation. Ces critères sont généralement divisés en trois catégories. Les critères quantitatifs mesurent les propriétés psychométriques du mode d'évaluation, telles la fiabilité, la validité et la précision des données produites par l'instrument d'évaluation. Les critères liés à l'utilisation des données dans certaines décisions, telles les promotions ou la rémunération au mérite. Et enfin, les critères qualitatifs qui concernent, entre autres, la facilité d'administration de l'instrument ou son acceptation par les usagers. Les critères quantitatifs ont littéralement dominé les écrits sur l'efficacité relative des instruments d'évaluation. Dans une étude récente de la documentation, Murphy et Cleveland (1991 : 211-234) et Cardy et Dobbins (1994 : 25-61) ont relevé pas moins de 20 critères quantitatifs différents et certains d'entre eux avaient jusqu'à trois ou quatre façons d'être calculés. Il s'agit d'une véritable jungle difficilement accessible aux praticiens.
2. À nouveau, voir Murphy et Cleveland (1991 : 217-226) ainsi que Cardy et Dobbins (1994 : 27-30) pour un examen approfondi de ces erreurs.
3. Au premier abord, ce paradoxe peut surprendre mais il se comprend très bien si l'on considère que plus une entreprise sera efficace dans la sélection, le développement des compétences ou la motivation de son personnel, plus elle sera susceptible d'observer la présence de halo et d'une tendance positive dans les évaluations de la performance de ce personnel. Il ne s'agirait pas d'erreurs d'évaluation de la part des superviseurs mais plutôt d'une traduction fidèle de la performance supérieure d'une main-d'œuvre compétitive. Forcer ou inciter les superviseurs à réduire leurs évaluations positives ou le nombre d'employés considérés comme supérieurs ne ferait que réduire la précision de leurs évaluations originales. Il va de soi que tout le problème, pour une entreprise confrontée, par exemple, à un grand nombre d'évaluations positives, est de déterminer s'il s'agit d'un excès de clémence de la part des évaluateurs ou de la réalité d'une main-d'œuvre qui a su bien répondre aux efforts et ressources que l'entreprise lui a consacrés. Voir Cardy et Dobbins, (1994 : 31-33) pour une discussion intéressante de ce paradoxe.
4. Un courant de recherche prometteur s'est développé autour de cette question fondamentale. Les travaux de Peters, O'Connor et Eulberg (1985) ont montré que les chercheurs avaient jusqu'ici sous-estimé l'impact du contexte organisationnel sur la performance des individus au travail. Ceux qui sont intéressés à en savoir davantage sur ce sujet devraient aussi consulter le numéro spécial paru dans *Human Resource Management Review*, vol. 3, n° 2, été 1993.
5. Particulièrement depuis la publication des textes de Ilgen, Fisher et Taylor (1979) et Taylor, Fisher et Ilgen (1984), lesquels ont su mettre en évidence l'importance et les conséquences de la rétroaction sur les comportements en entreprise, ce sujet fait présentement l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs. Les contributions de Ashford et Cummings (1983) et Ashford (1986) ont montré que les employés étaient particulièrement actifs dans la recherche de cette rétroaction, compte tenu de son importance pour eux. Pour sa part, Larson (1989) a suggéré que les évalués cherchaient également à influencer leur superviseur afin d'obtenir le type de rétroaction qu'ils désirent. Enfin, Fedor (1991) s'est penché sur les conditions complexes qui doivent exister pour que la rétroaction sur la performance puisse conduire aux changements de comportements désirés par l'entreprise.

RÉFÉRENCES

- Anderson, G.C., Barnett, J.G., «Characteristics of Effective Appraisal Interviews», *Personnel Review*, 1987, vol.16, n°4, p. 18-25.
- Ashford, S.J., Cummings, L.L., «Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, vol. 32, p. 370-398.
- Ashford, S.J., «Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective», *Academy of Management Journal*, 1986, vol. 29, n° 3, p. 465-487.
- Banks, C.G., Murphy, K.R., «Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal», *Personnel Psychology*, 1985, vol. 38, p. 335-345.
- Bernardin, H.J., Beatty, R.W., *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent PWS, 1984.
- Bernardin, H.J., Klatt, L.A., «Managerial Appraisal Systems: Has Practice Caught up to the State of the Art?», *Personnel Administrator*, novembre 1985, p. 79-86.
- Bernardin, H.J., «Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions», *Human Resource Planning*, 1989, vol.12, n° 3, p. 239-250.
- Bernardin, H.J., «An "Analytic" Framework for Customer-Based Performance Content Development and Appraisal», *Human Resource Management Review*, 1992, vol. 2, n° 1, p. 81-102.
- Cardy, R.L., Dobbins, G.H., *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South-Western Publishing, 1994.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., «Analyzing Performance Appraisal as Goal-Directed Behavior», in G.R. Ferris & K. Rowland (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press Inc., 1992, vol. 10, p. 121-185.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E., «Multiple Uses of Performance Appraisals: Prevalence and Correlates», *Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, p. 130-135.
- Crant, J.M., Bateman, T.S., «Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 1, 1993, p. 7-27.
- Des Robert, G., «Reconnaissance du rendement : les entreprises canadiennes sont insatisfaites», *Les Affaires*, 5 juin 1993, p. 22-23.
- Fedor, D.B., «Recipient Responses to Performance Feedback: A Proposed Model and its Implications», in K. Rowland & G.R. Ferris (éd.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press Inc., 1991, vol. 9, p. 73-120.
- Ferris, G.R., King, T.R., «Politics in Human Resource Decisions: A Walk on the Dark Side», *Organizational Dynamics*, automne 1991, p. 59-71.
- Gosselin, A, Dupras, A., «L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la rémunération au mérite dans les établissements publics», *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 1, octobre 1991, p. 28-34.
- Gosselin, A, Werner, J.M., Hallé, N., «So Why Don't we Ask Them? A Survey of Ratee Preferences Concerning Performance Appraisal», in M. Schnake (éd.), *Proceedings, Southern Management Association*, 1993, p. 304-308.
- Gourgan, P., «Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation», *Humanisme et Entreprise*, n° 198, avril 1993, p. 41-58.
- Hall, J., «Americans Know How to be Productive if Managers Will Let Them», *Organizational Dynamics*, vol. 22, n° 3, hiver 1994, p. 33-46.
- Harris, M.M., Schaubroeck, J., «A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings», *Personnel Psychology*, 1988, vol. 41, n° 1, p. 43-62.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D., Taylor, M.S., «Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations», *Journal of Applied Psychology*, 1979, vol. 64, n° 4, p. 349-371.
- Kane, J., Kane, K., «A Survey of Performance Practices in Fortune 500 Companies», document inédit cité dans H.J. Bernardin, «An "Analytic" Framework for Customer-Based Performance Content Development and Appraisal», *Human Resource Management Review*, 1992, vol. 2, n° 1, p. 83.
- Larson, J.R., «The Dynamic Interplay Between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback», *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, n° 3, p. 408-422.
- Lawler, E.E. III, Mohrman, A.M., Resnick, S.M., «Performance Appraisal Revisited», *Organizational Dynamics*, été 1984, p. 20-35.
- Lefton, R.E., «Performance Appraisals: Why They Go Wrong and How to Do

- Them Right», *National Productivity Review*, hiver 1985-1986, P. 54-63.
- Lefèvre, M., *La performance des organisations québécoises : du discours à la réalité*, Publi-Relais, 1993.
- Les Affaires*, «Gestion du rendement : une étude montre que les entreprises canadiennes sont insatisfaites», 31 juillet 1993, p. 14.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P., Gioia, D.A., «Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal», *Academy of Management Executive*, 1987, vol. 1, n° 3, p. 183-193.
- Longenecker, C.O., Gioia, D.A., «Le paradoxe de l'évaluation des dirigeants», *Gestion*, vol. 19, n° 3, septembre 1994.
- Meyer, H.H., «A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma», *Academy of Management Executive*, 1991, vol. 5, n° 1, p. 68-76.
- Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M., Lawler, E.E. III, *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon, 1991.
- Napier, N.K., Latham, G.P., «Outcomes Expectancies of People Who Conduct Performance Appraisals», *Personnel Psychology*, 1986, vol. 39, n° 4, p. 827-837.
- Rice, B., «Performance Review: Examining the Eye of the Beholder», *Across the Board*, décembre 1985, p. 24-32.
- Schay, B.W., «In Search of the Holy Grail: Lessons in Performance Management», *Public Personnel Management*, 1993, vol. 22, n° 4, p. 649-668.
- Schneier, C.E., Shaw, D.G., Beatty, R.W., «Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution», *Human Resource Management*, 1991, vol. 30, n° 3, p. 279-301.
- Csoka, L., *Closing the Human Performance Gap: A Research Report*, The Conference Board Inc., 1994.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D., Ilgen, D.R., «Individual Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective», in K. Rowland et G.R. Ferris (éd.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, JAI Press Inc., vol. 2, 1984, p. 81-124.
- Villanova, P., Bernardin, H.J., «Impression Management in the Context of Performance Appraisal», in R.A. Giacalone, P. Rosenfeld (éd.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, Erlbaum, 1989, p. 299-314.