

---

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

---

Chaire laboRH en Management Humain et  
Transformations du Travail  
Rapport de recherche, vol. 2 (2), 2013



# L'évaluation de la performance

Rapport théorique - Avril 2013  
NILS, F., TASKIN, L., & BOUCHAT, P.

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AXA, Belgacom, HeidelbergCement, Infrabel, STIB et UCL, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire UCL **laboRH** en « Management Humain et Transformations du Travail » a pour ambition de constituer, au sein de l'Université, un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail. Située à l'**Institut des Sciences du Travail**, elle est aussi le fruit d'une collaboration avec l'institut de recherche **ILSM** (Louvain School of Management) puisque les chercheurs réaliseront une thèse de doctorat en gestion au sein du CRECIS.

[www.uclouvain.be/laboRH](http://www.uclouvain.be/laboRH)

Référence à citer /To quote as follows:

Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). Evaluation de la performance: Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, 2(2), 42p.

## Table des matières

<b>Qu'est-ce que la performance et quelles performances évalue-t-on ?.....</b>	<b>4</b>
En entreprise : la performance globale.....	4
La performance individuelle.....	4
Passage en revue des variables prédictives .....	7
<b>Quelles sont les formes d'évaluation les plus indiquées pour évaluer les différentes formes de performance ?.....</b>	<b>9</b>
<b>L'évaluation individuelle de la performance : définition et avantages de la formalisation.....</b>	<b>11</b>
<b>Pertinence, utilité et efficacité de l'évaluation individuelle de la performance .....</b>	<b>13</b>
Objectifs de l'évaluation individuelle pour l'amélioration de la performance .	13
Effets observés.....	13
<b>Principales limites et recommandations pour de meilleures évaluations .</b>	<b>15</b>
Limites de l'évaluation individuelle .....	15
Recommandations pour de meilleures évaluations individuelles .....	18
<b>Alternatives possibles et pertinence de l'évaluation .....</b>	<b>24</b>
Méthodes alternatives d'évaluation de la performance, pertinence et cohérence de ces méthodes .....	24
Faut-il finalement évaluer la performance ?.....	27
<b>Références.....</b>	<b>31</b>

**« The most difficult and most distasteful human resource management task for line managers to perform is the process that appraises employee performance and acts on that appraisal termed “Performance Appraisal.” Performance appraisal (PA) has been and still is the most problematic HR area and the most avoided/detested HR area for line managers and HR departments alike »  
(Dessler, 2011, cité par Kondrasuk, 2011).**

# Qu'est-ce que la performance et quelles performances évalue-t-on ?

## En entreprise : la performance globale

Depuis quelques années, ce qui constitue la performance d'une organisation semble s'être complexifié. Avec l'apparition de nouveaux acteurs (qualifiés de parties prenantes), le concept de performance a connu un regain d'intérêt et s'est élargi, ne se limitant plus à la seule dimension financière (Gonnet, Masseran, Gillet et Chacon, 2012). Pendant longtemps en effet, être performante a consisté pour l'entreprise, à réaliser les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires, en termes de chiffre d'affaires et de parts de marché (Dohou et Berland, 2007). Désormais, d'autres dimensions de la performance (environnementale et sociale) ont vu le jour et la responsabilité des entreprises s'est élargie à celles-ci. C'est ainsi qu'est née la notion de performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p.2 ; Reynaud, 2003, p.10).

Néanmoins, les approches sociales et environnementales passent encore bien souvent à l'arrière-plan et sont subordonnées aux intérêts financiers de l'entreprise, dans une logique gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002). Cette logique est remise en cause par Kaplan et Johnson: « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Kaplan et Johnson, 1987, p. 259, cités par Löning et al, 2003). Cependant, cette logique semble ne pas devoir changer dans l'immédiat. Ainsi, en ce qui concerne les actions promues par les services RH, celles-ci sont bien souvent évaluées à l'aune de leur rentabilité financière (Dayan, 2004, p. 317). Il faudra dès lors convaincre les décideurs de l'utilité des différentes méthodes RH et cela n'est pas une mince affaire étant donné la difficulté de mesurer leur impact réel sur les indicateurs financiers (Löning et al, 2003).

## La performance individuelle

Etant au cœur de ce rapport, la performance individuelle mérite d'être attentivement décrite, conceptualisée. C'est au contenu de ce point qu'il s'agira de se référer par la suite lorsque le terme « performance » sera employé. La performance individuelle est largement utilisée dans les pratiques organisationnelles et comme mesure en sciences sociales. Il s'agit d'une des variables les plus étudiées en psychologie du travail (Heneman, 1986).

Or, peu d'efforts ont été menés pour éclaircir ce concept (Kanfer et Kantrowitz, 2002). Jusqu'au début des années 2000, ce manque de clarification a amené certains auteurs à qualifier la performance de « mot-valise » (Gilbert et Charpentier, 2004), voire de désert « virtuel » (Campbell, 1990, p.704, cité par Sonnentag et Frese, 2002).

En terme de recherche, ce défaut de conceptualisation a un impact important. Beaucoup de scientifiques utilisent à tort différentes mesures de la performance de manière interchangeable (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff et MacKenzie, 1995). De plus, l'usage même de ces mesures en l'absence d'une définition claire est plus que questionnable (Kline et Suslky, 2009).



Néanmoins, les chercheurs ayant tenté de conceptualiser la performance s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire de faire la distinction entre un aspect d'action (comportemental) et un aspect en termes de résultats (outputs) (Sonnentag et Frese, 2002). Ce dernier aspect constitue l'approche traditionnelle des mesures du **rendement**<sup>1</sup>, compris comme « un ensemble de tâches dont la production peut être mesurée » (Lemaître, 2007, p.11). Il s'agit la plupart du temps de critères objectifs pouvant être quantifiés (Landy et Farr, 1983, cités par Condomines, 2011). Par exemple, Bernardin, Russell et Kane, (2003) définissent la performance comme « l'enregistrement des résultats produits dans une fonction ou une activité spécifique, pendant une période de temps définie » (Russell, 2012).



Cependant, l'évolution du contexte organisationnel et les premiers travaux de conceptualisation de la performance individuelle ont « favorisé le passage du concept de rendement au concept de **performance** » (Condomines, 2011, p.1). Cette dernière peut être comprise comme un terme « plus générique, référant à des tâches au contenu plus global, complexe et qui ne peut être réduit à une mesure quantitative simple (Lemaître, 2007, p.11). Les résultats sont désormais considérés en tant que « conséquence d'un comportement individuel » (Sonnentag et Frese, 2002), fruits d'un processus, d'une action (Foucher, 2007). Dès lors, c'est à travers l'action et les comportements que les chercheurs définissent la performance. Ainsi, selon Campbell (1990, pp.704-705), la

---

<sup>1</sup> Pour une conceptualisation de la notion de "rendement", voir Foucher (2007).

<sup>2</sup> Par exemple, une mesure de la performance à l'aide d'un indicateur unique comme le rendement.

<sup>3</sup> Par exemple, la performance reliée à la tâche (TP) peut s'exprimer à travers des activités de

performance est un comportement qui se reflète dans l'action (Condomines, 2011).

En effet, **tous les comportements ne constituent pas une performance en eux-mêmes**. Il faut pour cela qu'ils soient à la fois reliés aux attentes de l'organisation (Motowidlo, 2003) et mesurables (Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993).

A la fois conceptuellement mais également dans la pratique, même s'ils ne recouvrent pas entièrement la même réalité (Heneman, 1986), les aspects de la performance en termes de résultats et d'action sont intimement reliés. Dès lors, il paraît difficile de conceptualiser un indicateur quelconque de performance sans se référer à la fois à un **comportement** et aux **résultats** de celui-ci (Sonntag et Frese, 2002).



Outre cette distinction entre aspects comportementaux et résultats, la performance constitue un **concept multidimensionnel** par nature (Campbell et al., 1993, cités par Arvey et Murphy, 1998). L'histoire de la recherche sur la performance tend à montrer que jusqu'au début des années 90, les quelques théoriciens s'intéressant à la performance, se sont affrontés à la complexité de ce concept alors qu'ils cherchaient à en capturer le « critère ultime<sup>2</sup> » (Kline et Sulsky, 2009). Ce n'est que lorsque la tentation de réduire la performance à un critère unique s'est affaiblie, qu'un ensemble de modèles multifactoriels a vu le jour. Désormais, le nombre de facteurs composant la structure de la performance varie fortement et peut atteindre le chiffre de 18 (Borman et Brush, 1993).

Griffin, Neal et Parker, (2007) se basant sur le modèle de Borman et Motowidlo, (1993) affirment qu'au niveau le plus basique, la performance se répartit en **deux facteurs** : la performance reliée à la tâche (TP) et la performance contextuelle (CP). La TP consiste en les activités qu'un individu poursuit, qui contribuent directement ou indirectement aux objectifs principaux de l'organisation. La CP consiste quant à elle en les activités qui contribuent à « l'efficacité organisationnelle à travers leurs effets sur le contexte de travail au niveau psychologique, social et organisationnel » (Borman et Motowidlo, 1997, Motowidlo, 2003, p.44, cités par Condomines, 2011). Ces **deux facteurs** sont eux-mêmes multidimensionnels<sup>3</sup> mais néanmoins clairement différents aux niveaux conceptuel et empirique.

---

<sup>2</sup> Par exemple, une mesure de la performance à l'aide d'un indicateur unique comme le rendement.

<sup>3</sup> Par exemple, la performance reliée à la tâche (TP) peut s'exprimer à travers des activités de production, de vente, de services, de coordination, etc.

En plus d'être multidimensionnel, le concept de performance possède un caractère **dynamique**. En effet, la performance n'est pas stable au cours du temps. Elle est le reflet de processus d'apprentissage et de modifications temporaires (Sonnetag et Frese, 2002). Ces dernières seraient le résultat de divers changements psychologiques et physiologiques, le plus souvent passagers, dûs à l'exposition au stress à la fatigue, etc. En ce qui concerne les processus d'apprentissage, la performance augmente de manière importante au début de la prise de fonction (processus de transition), puis atteint une phase de stabilisation (maintenance). Ainsi, les processus d'acquisition des compétences à la base de la performance varieraient au cours du temps (Ackerman, 1988).

### Passage en revue des variables prédictives

A ces caractéristiques principales, Sonnetag et Frese (2002) ajoutent une description de trois perspectives majeures. Ces perspectives permettent de mieux cerner le concept de performance individuelle en passant en revue les variables à la base de celle-ci. La première a trait **aux différences individuelles** à la base de la performance, la seconde s'intéresse aux **variables situationnelles** alors que la troisième décrit les **processus de régulation** à la base de la performance individuelle. Ces approches ne sont pas mutuellement exclusives et **ont pour vocation d'élargir le spectre de compréhension de la performance.**

#### 1.

La première perspective a mis en lumière l'importance des capacités cognitives comme prédicteur puissant de la performance au travail (Schmidt et Hunter, 1981 ; Schmidt et Hunter, 1998, cités par Grégoire et Nils, 2008). La motivation (envisagée sous forme de traits comme le besoin de réussite et l'anxiété (Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth, 1998) et le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1997) semblent également avoir un effet non négligeable sur la performance. Les traits de personnalité, quant à eux, paraissent avoir un impact réduit sur la performance et différant en fonction des fonctions occupées (Kanfer et Kantrowitz, 2002) Enfin, l'expérience professionnelle montre un impact positif, quoique réduit sur la performance.



## 2.

La perspective situationnelle se répartit en deux grandes approches, celle des facteurs améliorant la performance et celle des facteurs la menaçant. Ceux-ci agissent sur les états psychologiques des travailleurs qui à leur tour influencent la performance individuelle. Parmi les facteurs ayant un effet positif sur la performance, le fait d'avoir des caractéristiques de travail adéquates (e.g. ressources en suffisance pour atteindre les objectifs), semble avoir une influence sensible (Clegg, 2000; Wall et Clegg, 1981). Du côté des facteurs à l'effet potentiellement négatif, se situent l'ambiguïté/les conflits de rôle (Tubbs et Collins, 2000), le manque d'informations, les stressseurs inhérents à l'environnement de travail, etc.

## 3.

En ce qui concerne la perspective de régulation de la performance, celle-ci est issue de la psychologie cognitive et s'intéresse à ce qui fait la différence entre un individu haut « performer » et un « performer » moyen (Sonnetag, 2000). Ces différences ont trait principalement à la manière d'appréhender la tâche et à celle d'arriver à une solution. Les auteurs de cette perspective s'attachent à décrire les facteurs clés du processus de régulation interne à chaque individu menant à une performance idéale : buts élevés, bonne représentation mentale des objectifs, planning détaillé, bons feedbacks (Frese et Sonnetag, 2000). Des renforcements externes sont également à la base d'une bonne performance (Luthans et Kreitner, 1975) : récompense financière, attention, reconnaissance ou la combinaison de ces trois renforcements.

**Jusqu'à présent, bien que les recherches sur la performance se réfèrent presque constamment à plusieurs perspectives, un modèle complet de la performance individuelle incluant l'ensemble des approches énoncées ci-dessus, n'existe pas.** Ainsi, la performance est aujourd'hui encore souvent considérée comme constituant la résultante de la combinaison de variables individuelles (compétences, expérience, motivation, etc.) et de variables de type systémique (environnement de travail, fonction, moyens à disposition, etc.). L'inclusion de la perspective de la régulation (perspective 3) constituerait une avancée non négligeable en ce qu'elle permettrait de mettre en lumière la manière dont les interactions entre facteurs individuels et situationnels se traduisent en processus d'action régulée (Sonnetag et Frese, 2002).

Il est désormais possible d'affirmer à minima que la performance est un concept multidimensionnel et dynamique, résultat de la combinaison de différents facteurs individuels (compétences, motivation, etc.) et de facteurs situationnels (job design, environnement, matériel, etc.) se traduisant en un processus d'action régulée.

## Quelles sont les formes d'évaluation les plus indiquées pour évaluer les différentes formes de performance ?

En ce qui concerne la performance globale de l'entreprise, il n'existe pas de système d'évaluation satisfaisant (Dohou et Berland, 2007). En effet, la plupart des outils existants ne reflètent pas de manière équilibrée les dimensions financière, sociale et environnementale de la performance globale (Capron, Quairel, 2005). Le retour sur investissement ne peut pas non plus être précisément calculé.

Une piste pour se sortir de cette situation est fournie par l'approche conventionnaliste dans laquelle l'évaluation de la performance de l'entreprise est considérée comme le fruit d'un compromis social prenant en considération les revendications des différentes parties prenantes (e.g. Labelle, 2006 ; Persais, 2006 ; Capron et Quairel, 2007). Ainsi, la mesure de la performance est considérée comme non neutre, fruit d'un processus de type politique<sup>4</sup> (Dohou et Berland, 2007 ; Tessier, Vercher, Bourdon et Palpacuer, 2008).

La performance individuelle doit quant à elle, faire l'objet d'une mesure suffisamment fine pour que l'influence effective du travail de l'employé sur l'indicateur puisse être mesurée (Boussard, 2009). Cette performance est évaluée différemment en fonction de l'importance plus ou moins grande accordée à l'une ou l'autre de ses dimensions<sup>5</sup>. En effet, **en fonction que l'on s'intéresse à la dimension « résultat » de la performance ou à sa dimension « comportementale », les méthodes de mesure différeront.** Lemaitre (2007) a regroupé ces méthodes en trois catégories principales : **les approches comparatives** ou normatives, **les approches comportementales** et **les approches axées sur la production** (Lemaitre, 2007).

---

<sup>4</sup> Le caractère « politique » de la mesure de la performance peut se traduire par une volonté du manager d'écarter ou de mettre en avant un de ses employés, d'augmenter son pouvoir personnel, etc.

<sup>5</sup> Voir point précédent

Les approches comparatives/normatives reposent sur l'hypothèse que le rendement d'un individu peut être mesuré à l'aide d'un critère unique : le rendement global. Parmi celles-ci, les *méthodes de rangement* et de *rangement alternatif* consistent à classer les employés du meilleur au moins bon, en fonction de leur rendement global (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2008). La *méthode de comparaison par paire* procède au même classement en comparant chaque fois deux à deux les employés évalués (Ndi Zambo, 2001). Enfin, la *méthode de distribution forcée* intègre plusieurs facteurs et classe les employés sur une fonction de type « normale » pour chacun de ces facteurs (Stewart, Gruys et Storm, 2010).

#### Caractéristiques

Ces méthodes ne reposent pas sur des indicateurs objectifs particuliers et prêtent donc le flanc aux critiques de subjectivité de l'évaluateur (Ndi Zambo, 2001). Le fait que le degré de supériorité du meilleur et d'infériorité du moins bon ne soit pas indiqué peut amener les individus à ressentir une certaine frustration, ne connaissant pas précisément leur niveau de rendement (Lemaitre, 2007). Le fait que les données obtenues soient de type ordinal, le classement d'un individu est dépendant du groupe dans lequel il est évalué (Ndi Zambo, 2001). Enfin, étant donné que ces méthodes se basent sur un présupposé de normalité de distribution des performances, elles ne fournissent pas un aperçu réel de ces dernières (souvent de nombreux « hauts performers ») (Stewart, Gruys et Storm, 2010). Ainsi, si les défenseurs des méthodes comparatives mettent en avant leur caractère rapide et économique et leur potentiel de valorisation d'une « saine performance », ses détracteurs soulignent le risque d'individualisme et la possibilité d'une réduction des comportements coopératifs (Lemaitre, 2007). Dans ce type de mesure, il n'est pas clair de distinguer les aspects spécifiques de la performance individuelle qui sont effectivement évalués. Ce problème ne se retrouve pas dans l'ensemble de mesures suivant.

Les approches comportementales se centrent sur l'évaluation de l'employé en fonction de critères comportementaux et de processus de travail prédéfinis (Lemaitre, 2007). Cette approche, révolutionnaire à l'époque, regroupe des méthodes aussi variées que *l'évaluation descriptive* dans laquelle l'évaluateur consigne par écrit les forces et faiblesses de l'employé et lui suggère des pistes d'amélioration (Lemaitre, 2007) et la *méthode des incidents critiques* se centrant sur la consignation des actions les plus/moins efficaces de l'employé par le supérieur (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark et Drasgow, 2001 ; Flanagan, 1954). D'autres méthodes prototypiques de l'approche comportementale sont les *échelles d'étude du comportement (BARS)*, consistant en une évaluation des employés sur des dimensions comportementales significatives de leur poste (Smith et Kendall, 1963) et les *échelles d'observation du comportement (BOS)*, dont la principale différence par rapport aux BARS réside dans le choix de la dimension, du format des échelles et dans le type de notation (Latham et Wexley, 1981).

#### Caractéristiques

Ces méthodes nécessitent souvent une formation importante des évaluateurs à l'analyse des comportements. Elles peuvent également passer sous silence des dimensions importantes de certaines fonctions en n'attachant qu'une importance réduite aux outputs. De plus, leurs qualités psychométriques sont loin d'être excellentes (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark et Drasgow, 2001). Enfin, en fonction des méthodes, celles-ci peuvent être très économiques en termes financiers et en temps, alors que d'autres nécessitent d'importants investissements (Lemaitre, 2007). Néanmoins, bien menées, elles permettent souvent d'apporter un ensemble riche et documenté d'informations sur la performance tout en évitant des biais comme l'effet de dernière impression.

Les approches axées sur la production se centrent principalement sur la dimension « résultat » de la performance (Lemaitre, 2007). Parmi celles-ci, la *gestion par objectifs (GPO)* consiste en la fixation d'objectifs mesurables et d'un délai de réalisation, la comparaison entre niveau atteint et niveau escompté puis l'établissement de nouveaux objectifs (Drucker, 1954). L'approche par les *normes de rendement* est très similaire à la GPO mais s'en distingue par des mesures plus directes d'évaluation et le public constitué principalement d'employés. L'utilisation *d'indices directs* permet de mesurer le rendement des employés via des critères objectifs tels que la productivité et l'absentéisme (Arvey et Murphy, 1998). Enfin, *les dossiers de réalisations* permettent aux individus de décrire leurs réalisations professionnelles pertinentes et de les faire évaluer par leur supérieur par la suite (Lemaitre, 2007).

#### Caractéristiques

Ces méthodes se basant sur des données concrètes, permettent d'éviter de se référer à la personnalité de l'individu, évitent les biais psychologiques classiques et permettent d'obtenir des bases de données concrètes (Ndi Zambo, 2001). Elles possèdent de plus un potentiel motivationnel important (Lemaitre, 2007). Néanmoins, elles passent inévitablement à côté d'aspects essentiels de la fonction (les comportements de travail), ne prennent pas en compte la motivation, les connaissances, les intérêts, etc. et se limitent souvent à la dimension quantifiable de la performance (Ndi Zambo, 2001).

## L'évaluation individuelle de la performance : définition et avantages de la formalisation

L'évaluation individuelle de la performance consiste classiquement en deux étapes : 1) **l'observation d'une situation existante** et 2) **la comparaison de celle-ci à une situation souhaitée** (Bouquin, 2004). Il s'agit d'un processus intimement ancré en l'être humain, qui se produit constamment, consciemment ou non. Evaluer est ainsi lié à l'action de classer et lorsque l'on se situe sur le plan social, de hiérarchiser (Boussard, 2009). Il suffit d'imaginer deux sportifs s'entraînant ensemble, des étudiants réalisant un travail, etc. Ce processus se déroule également dans l'entreprise au jour le jour. Cette « attribution différenciée d'une valeur et d'une place sociale aux individus n'est, en soi, pas moderne » (Boussard, 2009).

Néanmoins, la formalisation de l'évaluation de la performance a modifié profondément certaines dynamiques professionnelles. Portée par une rhétorique gestionnaire (Desmarais, 1998) dans le but d'éviter l'inconnu et l'arbitraire, l'évaluation individuelle de la performance a d'abord servi à punir les mauvaises performances (Kennedy et Dresser, 2001) dans une optique de contrôle organisationnel (Eisenhardt, 1985 ; Ouchi, 1979 ; Simons, 1995 ; Snell, 1992) avant de s'attacher à devenir une incitation pour les employés à améliorer ces mêmes performances (Kondrasuk, 2011).

Selon cet auteur, l'évaluation individuelle de la performance a été considérée successivement comme :

1  
2  
3  
4  
5

- un **instrument** de mesure de la performance ;
- un **entretien suivi d'un feedback** à l'employé sur sa performance ;
- un **système articulé** de formulation d'objectifs, évaluation de ceux-ci, feedbacks sur les améliorations possibles et formulation de nouveaux objectifs ;
- une **gestion de la performance** dont l'évaluation est part intégrante (Dessler, 2011) ;
- une **gestion organisationnelle intégrée** de la performance, reliant celle-ci à la stratégie globale d'entreprise (McGrath, 2010).

C'est la troisième conceptualisation qui semble la plus largement répandue et acceptée (Fletcher, 2001). Ainsi, **classiquement, l'évaluation formalisée de la performance repose principalement sur un entretien individuel entre un responsable hiérarchique (l'évaluateur) et un de ses subordonnés (l'évalué)**. Lors de celui-ci, l'évaluateur fournit une appréciation sur la performance de son subordonné, basée sur des mesures prises préalablement au moyen de diverses techniques (voir ci-dessus) (Heneman, 1986, Lemaitre, 2007).

L'entretien constitue un moment privilégié pour faire le constat des attentes réciproques de l'employé par rapport à l'organisation et de celle-ci par rapport à l'employé. En lien avec ce constat, des actions peuvent être envisagées (mobilité, rémunération, formation, etc.) et de nouveaux objectifs sont fixés pour une période donnée (Ientile-Yalenios et Roger, 2010).

Aujourd'hui, l'évaluation de la performance semble être devenue quasi incontournable (Bernatchez, 2005). Elle constituerait même, à travers la mesure des résultats, la « quête perpétuelle de l'organisation » (Cadin et Guérin, 2003).

# Pertinence, utilité et efficacité de l'évaluation individuelle de la performance

## Objectifs de l'évaluation individuelle pour l'amélioration de la performance

Quels avantages peut bien représenter l'adoption d'un « outil de gestion qui s'inscrit au fondement de l'organisation actuelle dans une logique individualiste et productive » (Condomines, 2011)? Dans une situation hypothétique où de la réponse à cette question, dépendrait l'adoption ou le rejet d'un système d'évaluation individuelle de la performance, Drewes et Runde (2002) conseillent premièrement de faire appel à un membre du comité exécutif convaincu de son utilité pour y répondre. Selon ces auteurs, il est préférable de se référer à des arguments plus économiques que le bien-être et l'épanouissement du personnel, même si l'évitement de l'inconnu et la suppression de l'arbitraire peuvent constituer des objectifs louables.

Les principaux arguments pouvant être avancés sont<sup>6</sup> :

- 1) Les supérieurs peuvent entraîner leurs employés plus efficacement et augmenter leur performance ;
- 2) L'accomplissement des objectifs va augmenter grâce aux feedbacks, particulièrement si des objectifs spécifiques sont fixés ;
- 3) Les employés font preuve d'une meilleure performance lorsqu'ils savent ce qui est attendu d'eux, c'est cette transparence qu'un système d'évaluation de la performance leur procure ;
- 4) Le potentiel et les compétences des employés sont reconnus et encouragés, cela implique un besoin réduit de recherche de talents en l'externe ;
- 5) Les employés qui ont un potentiel important verront moins de raisons de quitter leur entreprise si celui-ci est activement soutenu ;
- 6) L'évaluation individuelle de la performance est relativement économique et flexible.

## Effets observés

Sur quels niveaux de performance l'évaluation individuelle de la performance a-t-elle réellement un impact? Cette question prend forme dans la lignée de l'étude du lien entre pratiques RH et performance organisationnelle (Dany et Hatt, 2007).

---

<sup>6</sup> Ces arguments sont tirés de l'article de Drewes et Runde (2002) et du livre de Lévy-Leboyer, (2011, p.42).

Celle-ci a suscité depuis une quinzaine d'années un ensemble considérable de publications (e.g. Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004 ; Boxall et Purcell, 2003; Delery et Doty, 1996 ; Guest et al., 2003; Truss, 2001). Néanmoins, les conclusions de la littérature suggèrent une absence de lien « récurrent » entre pratiques RH, - qu'elles soient ponctuelles ou comprises en tant que groupe de pratiques - et performance organisationnelle (Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez, 2004; Boselie, Dietz et Boon, 2005; Delery et Doty, 1996, cités par Dany et Hatt, 2007). Plus précisément, les activités comme l'évaluation individuelle de la performance, lorsqu'elles sont prises de manière individuelle, semblent n'expliquer qu'une partie marginale de la variance de la performance organisationnelle (Barette et Carrière, 2003).

D'après ces auteurs, **seul** « l'accroissement de la complémentarité des pratiques de GRH est lié à une augmentation de la productivité et de l'efficacité, au positionnement concurrentiel de l'organisation et à l'acquisition de clients et d'une part du marché » (Barette et Carrière, 2003). Ces effets dépendraient néanmoins fortement du secteur d'activité de l'organisation.

Une intégration stratégique des pratiques et la centralisation des responsabilités RH seraient également positivement corrélées avec la performance organisationnelle et ce lien serait influencé par la sophistication des pratiques et la reconnaissance de l'utilité des RH (Dany et Hatt, 2007 ; Thornhill et Saunders, 1998).

Ces résultats plaident pour un renforcement des pratiques RH (Bowen et Ostroff, 2004) et la prise en compte du caractère « politique » de celles-ci (Dany et Hatt, 2007).

La prise de conscience par les gestionnaires de ces opportunités, leur fournit dès lors plusieurs leviers d'action pour faire de l'évaluation individuelle de la performance, un processus de première importance.

# Principales limites et recommandations pour de meilleures évaluations

## Limites de l'évaluation individuelle

L'évaluation de la performance a suscité dès ses débuts de nombreuses controverses quant à ses limites et aux problèmes inhérents à son application. Des critiques parfois fort acerbes, issues de champs théoriques fort différents ont vu le jour et se sont concentrées sur quatre aspects principaux de l'évaluation : 1) **l'objectif de l'évaluation**, 2) **les individus y prenant part**, 3) **ce qui est mesuré et comment** et 4) **le système et le processus de l'évaluation** en tant que tels.

Kondrasuk (2011) a, dans une remarquable revue de littérature, listé plusieurs dizaines de problèmes différents, répartis selon ces **quatre catégories** principales. Celui-ci précise que sa revue de littérature ne se veut pas exhaustive mais représentative des grands problèmes de l'évaluation individuelle de la performance.

### 1.

En ce qui concerne les objectifs de l'évaluation, Kondrasuk, Crowell, Dillon, Kilzer et Teeley (2008) reconnaissent qu'ils se divisent généralement en deux grands buts : la prise de décisions administratives (promotion, mobilité, récompense financière, etc.) et développemental (améliorer la performance des employés). Ainsi, en fonction de l'objectif poursuivi, l'évaluateur sera tour à tour (ou simultanément) dans le rôle d'un juge et d'un coach (Roberts, 1998). L'adoption de ces deux casquettes peut être à la source de conflits entre l'évaluateur et l'évalué (Eichel et Bender, 1984; Grote et Grote, 1996). Selon Kondrasuk (2011), un autre facteur susceptible de miner l'évaluation de la performance est la mécompréhension de ses objectifs par l'évaluateur. Ce dernier mènera probablement totalement différemment l'évaluation en fonction de ce qu'il croit être l'objectif de celle-ci. Cette situation potentiellement source de conflits peut être aggravée si l'on considère que les évalués peuvent être dans la même situation que leur évaluateur quant à la (mé)-compréhension des objectifs.



## 2.

Les individus engagés dans le processus d'évaluation (évaluateur, évalué, personnes extérieures à l'entreprise) sont tous des limites potentielles de l'évaluation de la performance. En ce qui concerne les évaluateurs, une mauvaise intégration de l'évaluation à la culture organisationnelle a souvent pour effet une prise à la légère du processus d'évaluation. L'utilisation de l'évaluation comme mécanisme de domination par les évaluateurs, de même que le manque de compétences de ceux-ci pour la mener, ont pour effet de réduire fortement son efficacité et sa crédibilité (Cleveland et Murphy, 1992 ; Ferris et King, 1991 ; Gourgan, 1993 ; Longenecker, Sims et Gioia, 1987). Ce manque de compétences est du la plupart du temps à une absence de formation adéquate des évaluateurs (Fletcher, 2001 ; Gray, 2002). Cela renforce la probabilité d'apparition de biais inhérents à la personne (Fletcher, 2001): effet de halo (évaluation sensiblement égale pour tous les collaborateurs), de tendance centrale, de première/dernière exposition, erreurs d'indulgence, favoritisme, etc. L'ensemble de ces biais, de par les effets indésirables qu'ils ne manqueront pas de susciter, affectera le système d'évaluation dans son ensemble (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005). Du côté des évalués, la perception d'une injustice dans le processus peut les amener à se retirer du système d'évaluation, de même que le manque d'informations sur ce qui est attendu d'eux, le peu d'opportunités d'influencer l'évaluation ou l'absence de feedbacks corrects. De plus, ceux-ci peuvent également être amenés à adopter des comportements de type « politiques<sup>7</sup> » (Fedor, 1989 ; Villanova et Bernardin, 1989).

## 3.

Les problèmes concernant la nature de ce qui est mesuré et la manière de le faire peuvent être rencontrés dès la phase de design du processus d'évaluation (Dessler, 2011). La question de ce qui doit être mesuré est très complexe et varie fortement d'un job à l'autre. En fonction de ce qui doit être mesuré, le choix d'un instrument adéquat est d'une même complexité et peut mener à de sérieux problèmes s'il est mal adapté. Ainsi, le choix entre approches comparatives/normatives, approches comportementales et approches basées sur la production se révèle parfois catastrophique. De plus, la focalisation sur les aspects psychométriques des instruments de mesure et la volonté d'objectivité des mesures font trop souvent passer comme secondaire la focalisation sur le processus en tant que tel (Gosselin et Murphy, 1994).

## 4.

Pour ce qui a trait au système de l'évaluation en tant que tel, il est essentiel de le considérer non comme un simple outil mais comme un processus (Russell et Russell, 2011). Son intégration à la stratégie de l'organisation sera dès lors capitale, de même que le support de la direction générale et l'allocation de ressources financières suffisantes à sa réalisation. Ceux-ci font néanmoins souvent défaut, de même que le temps alloué à son bon fonctionnement (Gosselin et Murphy, 1994). De plus, certains auteurs s'interrogent sur le fait que bien souvent, ce n'est pas la performance qui est mesurée mais la personne en tant que telle (Kane et Kane, 1992, cités par Kondrasuk, 2011). La performance moyenne peut également passer inaperçue dans bien des cas. En résumé, beaucoup de systèmes d'évaluation de la performance ont peu de fidélité et de validité. De plus, les résultats issus de l'évaluation sont bien souvent passés sous silence ou utilisés de manière obscure alors qu'ils constituent un indicateur essentiel. Cela contribue grandement à la dé-crédibilisation de l'ensemble du processus d'évaluation de la performance.

---

<sup>7</sup> Voir page 9

Enfin, une des plus importantes limites du processus d'évaluation de la performance est la non prise en compte des **facteurs contextuels** pouvant affecter la performance de l'évalué (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005). Ce type de limitation pourrait à lui seul constituer une cinquième catégorie dans la taxonomie de Kondrasuk (2011). Voici la liste des différents problèmes rencontrés lors de l'évaluation individuelle de la performance, (d'après Kondrasuk, 2011).

- \* Peu de possibilités d'influencer le processus d'évaluation
- \* Crédibilité difficile à établir
- \* Difficultés de placer l'évaluation dans l'agenda quotidien
- \* Conflits/compétition surgissant du processus d'évaluation
- \* Apparition de conflits de type politique
- \* Insuffisance de temps pour mener l'évaluation
- \* Manque d'établissement d'objectifs
- \* Absence de communications fréquentes entre les acteurs du processus
- \* Feedback seulement lors de l'évaluation
- \* Feedback ambigu, non pertinent et compliqué
- \* Absence d'observation directe du salarié
- \* Mauvaise implémentation du processus
- \* Pas de traces des résultats (non enregistrés)
- \* Temps inadéquatement réparti pour le processus
- \* Mesure des personnes et pas de la performance
- \* Manque d'intégration du système d'évaluation aux autres systèmes organisationnels
- \* Mauvaise discrimination entre « performers » moyens
- \* Non séparation de la performance individuelle de celle du groupe
- \* Non reconnaissance de la non mesurabilité de certains jobs
- \* Absence de récompense pour les bons « performers »
- \* Pas d'action de correction des carences constatées lors de l'évaluation
- \* Evaluations positives lorsqu'elles ne sont pas méritées
- \* Feedbacks négatifs menant à des conflits
- \* Approche non analytique
- \* Absence de prise de mesures immédiatement après l'évaluation
- \* Absence de lien avec la stratégie organisationnelle
- \* Peu de validité du processus
- \* Les comportements ne sont pas évalués correctement
- \* Manque de formation des évaluateurs
- \* Ambiguïtés dans les procédures, les objectifs et responsabilités
- \* Système de cotation complexe
- \* Pas de contrôle de la qualité de l'évaluation
- \* Manque de ressources pour implémenter le système
- \* Manque de révision par le management
- \* Termes comportementaux trop vaguement décrits
- \* Pas de formation du haut management
- \* Inaptitude psychologique de l'évaluateur à donner des feedbacks négatifs
- \* Interprétations trop subjectives des comportements
- \* Procédures non suivies (questionnaires, entretiens, etc.)
- \* Manque de clarté de la part des évalués sur ce qu'ils comptent faire suite à leur feedback
- \* Mesures de la performance non pertinentes
- \* Manque ou surplus de feedbacks
- \* Type de feedbacks inadéquats
- \* Comportements non reliés au job pris en considération lors de l'évaluation
- \* Différences culturelles
- \* Effets de la personnalité sur les évaluations
- \* Favoritisme
- \* Pas de confiance perçue de la part des employés
- \* Attribution de feedbacks négatifs pour cause de problèmes hors du contrôle de l'employé

Au delà de ce passage en revue des limites de l'évaluation individuelle de la performance, un courant influencé par certaines approches sociologiques et éthiques, considère que les principales limites du processus d'évaluation résident dans son caractère **intimement individualisant**. Il s'agit ici d'une critique de fond mais qui mérite d'être mise en lumière. Ainsi, l'évaluation de la performance, loin de servir à l'épanouissement de l'employé, se caractériserait par une **focalisation sur l'action individuelle, l'isolement de la responsabilité individuelle et l'abstraction chiffrée de l'action** (Boussard, 2009).

Selon Boussard (2009), ces trois principes, dans ce modèle, détermineraient la valeur d'un individu, valeur mathématisée (de Gaulejac, 2005) servant à exclusion via la sélection. Au lieu de créer une certaine confiance entre les individus, l'évaluation individuelle de la performance s'inscrirait en porte à faux par rapport à l'idéal communautaire (Tönnies, 1922, cité par Boussard, 2009), renforçant de facto les mécanismes de contrôle du travail(leur). Ainsi, il est important de noter que la somme des performances individuelles n'est pas révélatrice de la performance collective. Par exemple, une équipe d'individus extrêmement « performants » de manière individuelle, peut couramment afficher une performance collective décevante.

Enfin, l'évaluation individuelle de la performance semble être « l'oubliée » des rapports annuels au profit des modèles productivistes individualisant (Saulquin, 2004 et Coulon, 2006, cités par Condomines, 2011) et est bien plus souvent étudiée comme moyen que comme pratique responsable (Coulon, 2006 cité par Condomines, 2011).

## Recommandations pour de meilleures évaluations individuelles

« It is much easier to find problems in doing PA than to find solutions or suggestions for improvement » (Kondrasuk, 2011).

Cette phrase résume à merveille l'état d'esprit majoritaire dans le champ d'étude de l'évaluation de la performance. En effet, depuis plus de vingt ans, de nombreux auteurs (e.g. Gosselin et Murphy, 1994 ; Thomas et Bretz, 1994) constatent que l'évaluation de la performance semble insatisfaisante, qu'elle **pose de nombreux problèmes et rencontre de sérieuses limites**.

A cette époque déjà, de nombreuses voix s'élèvent contre celle-ci, à la fois celles des managers et des employés. Certains auteurs allèrent même jusqu'à se poser **la question de son abandon pur et simple** (Gosselin et Murphy, 1994).

Aujourd'hui, cette question est toujours aussi saillante, l'évaluation de la performance étant considérée comme « une des six maladies mortelles » qui empêchent les organisations de performer au mieux (Staff of Employee Recruitment et Retention, 2010, cité par Kondrasuk, 2011).

Cet auteur affirme ainsi que l'évaluation de la performance est « bourrée de problèmes et de conflits à propos de ce qu'elle a été désignée à accomplir, de la manière dont elle est conduite et de celle dont ses résultats sont utilisés » (Kondrasuk, 2011).



Néanmoins, comme d'autres auteurs l'ont noté (Grote, 2010 ; Paradeise et Lichtenberger, 2001), l'évaluation individuelle de la performance occupe une place centrale dans les ressources humaines, **a plus d'influence sur les carrières des individus qu'aucune autre activité de management**, cultive la motivation des employés et contribue à la performance de l'entreprise. Dès lors, et malgré ses innombrables faiblesses/limites, il semble légitime de s'atteler à trouver des solutions à celles-ci, en commençant par se demander à quoi ressemblerait une évaluation de la performance idéale.



Avant tout, il semble qu'une évaluation idéale de la performance **diffère quant à ses fins en fonction de la perspective de l'acteur engagé dans le système**. Pour le supérieur hiérarchique, il s'agira probablement que l'évaluation améliore la performance de l'employé et l'aide à prendre des décisions par rapport à celui-ci. Ce dernier mettra probablement en avant la nécessité d'une évaluation restaurant fidèlement l'entièreté de sa performance. Enfin, pour la société, il s'agira que l'évaluation soit utilisée de manière juste et équitable (Bernatchez, 2005 ; Dubet, 2004 ; Kerssens-van Drongelen et Fisscher, 2003 ; Posthuma et Campion, 2008).

**La prise en compte de ces différents points de vue confère de facto à l'évaluation individuelle de la performance, une place de choix parmi les problématiques les plus importantes en GRH** (Bernardin, 2003, cité par Kondrasuk, 2011).

En ce qui concerne la perspective de justice et d'équité, Posthuma et Campion (2008) s'attachent à énoncer vingt « meilleures pratiques » représentatives de ce que constitue une évaluation juste pour l'employé (JEPR ou Just Employee Performance Review). Ces auteurs considèrent que l'usage de ces pratiques par les managers responsables de l'évaluation, augmentera la perception de justice

organisationnelle de la part des employés et aura, à travers celle-ci, un effet sur leur motivation, leur turnover, leur acceptation de l'évaluation, etc. (Greenberg, 1986 ; Posthuma et Campion, 2008).

Ces « *bonnes pratiques* » (Condomines, 2011) et un aperçu de leurs effets potentiels sont exposés dans le *tableau suivant*.

« Bonnes pratiques »	Effets
<b>Le contenu de l'évaluation de la performance doit reposer sur une analyse crédible du travail</b>	Cela permet que la performance évaluée soit intimement liée à la tâche effectuée par l'employé en lien avec ses objectifs actuels
<b>Les experts de l'évaluation doivent connaître/être familiers avec les tâches évaluées</b>	La perception de justice sera plus importante si l'expert comprend bien le travail à évaluer et les aspects vraiment importants de celui-ci
<b>L'évaluation doit être basée dans la mesure du possible sur des comportements observables</b>	Permet de réduire les jugements subjectifs et les biais inhérents à une évaluation basée sur des traits de personnalité
<b>Nécessité de standardiser l'évaluation et d'assurer sa fiabilité</b>	Assure que les différences de performances sont le résultat de différences de performance entre employés et pas de manière de les mesurer
<b>Comparer les employés occupant un job similaire ou réalisant des tâches semblables</b>	Sentiment de justice augmenté car comparaison logique avec les individus réalisant les mêmes activités
<b>S'attacher à prendre en compte un maximum de données « objectives »</b>	Réduction des biais inhérents aux mesures subjectives
<b>Aligner l'évaluation de la performance avec les objectifs organisationnels</b>	Améliore la consistance des messages envoyés lors de l'évaluation et des résultats de celle-ci
<b>Conduire l'évaluation proche temporellement des décisions basées sur celle-ci</b>	Permet à l'employé de faire plus rapidement le lien entre l'évaluation et les décisions
<b>Donner l'opportunité aux évaluateurs d'observer régulièrement la performance de leurs employés</b>	Augmente le sentiment de justice des employés car ceux-ci peuvent avoir l'impression que leur évaluateur possède une information précise et relativement complète sur leur performance
<b>Trouver un timing adéquat dans la prise de mesure (ni trop fréquent ni trop rare)</b>	Évitera l'impression d'un micro-management manipulateur et la sensation de ne jamais avoir de feedback
<b>Utiliser plusieurs évaluateurs - de différents niveaux hiérarchiques</b>	Éviter une perspective unique permet de réduire le nombre de biais et de repérer plus facilement les forces et faiblesses de l'évalué
<b>Créer un mécanisme « d'appel » en cas de mécontentement sur les résultats de l'évaluation</b>	Stimulera les évaluateurs à évaluer de manière consciencieuse et augmentera la confiance de l'employé dans l'entreprise
<b>Documenter l'évaluation et ses résultats</b>	Améliore la consistance des résultats, permet de les justifier
<b>Entraîner les évaluateurs sur les facettes objectives de l'évaluation mais également ses aspects interpersonnels</b>	Augmentera la fiabilité du processus et son acceptation par les employés et leur satisfaction
<b>Discuter des résultats avec les employés</b>	Permet d'éviter une incompréhension, source de frustrations

<b>Communiquer sur le processus et l'usage des résultats</b>	Augmente la transparence du processus et montre aux employés qu'ils sont respectés et valorisés en tant qu'individus
<b>Communiquer clairement aux employés les attentes quant à leur performance</b>	Evite la frustration et la confusion conséquentes au flou entourant les objectifs fixés
<b>Permettre aux employés de participer au processus à travers l'élaboration de leurs objectifs</b>	Augmentera significativement la satisfaction des employés à travers le sentiment de contrôle qu'ils pourront ressentir
<b>Insister sur l'aspect développemental de l'évaluation de la performance</b>	Augmente l'acceptation du processus et le sentiment de support organisationnel

Selon Posthuma et Campion (2008), ces recommandations peuvent être utilisées comme instrument diagnostique, comparatif, mais également dans une perspective de développement et ce, dans la majorité des organisations. Toujours en ce qui concerne **l'aspect équitable et juste de l'évaluation** de la performance, Condomines (2011) insiste sur :

- 1) L'importance fondamentale de la communication dans le respect et le dialogue (Freeman, 1984 ; Driscoll et Hoffman, 2000 ; Habermas, 1981)
- 2) la nécessité que le processus d'évaluation soit connu de tous les acteurs impliqués
- 3) que les critères sur lesquels se basent les décisions soient prédéfinis et pertinents.

*« La performance s'impose comme une épreuve de justice dans la société démocratique postulant une égalité fondamentale des individus »* (Dubet, 2004 p.15, cité par Condomines, 2011). Dès lors, il s'agira de garantir cette « justice » à travers toutes les étapes de l'évaluation de la performance comme Posthuma et Campion (2008) l'ont décrit mais également de se questionner sur les qualités/finalités des divers instruments de mesure des performances (Pettersen, 2002 ; Bernatchez, 2005, Thurston et Mc Nall, 2010).

A un niveau plus global, de nombreux scientifiques et acteurs du système d'évaluation de la performance formulent diverses recommandations très actuelles sur la manière de conduire un processus d'évaluation de la performance.

- 1) La production d'objectifs aisément mesurables,
- 2) Des feedbacks fréquents sur la performance,
- 3) La réduction des biais dans l'évaluation,
- 4) La formation continue des acteurs de l'évaluation (du nouvel employé au manager) (Grote, 2010),
- 5) La responsabilisation accrue des employés (auto-évaluation, recherche proactive de feedbacks, etc.),
- 6) La mise à jour régulière du système d'évaluation de la performance, etc.

Au delà de ces recommandations, **la mise au point d'un système idéal d'évaluation de la performance ne semble pas nécessiter l'abandon pur et simple de ce qui se faisait avant.** Ainsi, l'établissement d'objectifs pour l'employé, l'allocation de ressources pour remplir ces objectifs, l'évaluation de la performance et la révision régulière du processus d'évaluation semblent constituer des invariants importants (Kondrasuk, 2011). Néanmoins, cet auteur propose de prendre en compte **six autres aspects** susceptibles de mener à une évaluation idéale de la performance.

### 1) Appliquer les recommandations issues de la littérature récente

Ainsi par exemple, former de manière accrue les évaluateurs au processus d'évaluation (augmentera leur motivation et leurs compétences), évaluer de manière continue des employés via la rédaction quotidienne de rapports et organiser régulièrement les feedbacks (leur permettra d'avoir une vision claire de leur performance), obtenir le support actif de la direction (élargira la portée et l'importance du système), clarifier le système d'évaluation (allégera la tâche des évaluateurs), le revoir régulièrement (contribuera à son amélioration). Conduire les entretiens à la même période chaque année (offrira une consistance dans les jugements en rapport à la situation de l'entreprise), posséder des spécialistes des ressources humaines et utiliser des techniques validées scientifiquement<sup>8</sup> (évitera un nombre important de biais), impliquer les managers et les employés dans le développement du système d'évaluation de la performance (facilitera son appropriation par ceux-ci), développer des manuels concernant l'évaluation (rendra disponible des informations sur la manière d'évaluer et d'utiliser les résultats de l'évaluation). Toutes ces recommandations sont issues de la littérature spécifique et concernent à chaque fois des parties spécifiques du processus d'évaluation. Le point suivant élargit le débat en proposant de s'attaquer au rôle de l'évaluation de la performance en tant que telle (Kondrasuk, 2011).

### 2) Clarifier les objectifs et le rôle de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance, considérée en tant que système, s'est vue traditionnellement attribuer deux objectifs principaux : aider à prendre des décisions administratives et augmenter la performance des employés. Le rôle de l'évaluateur varie donc fortement en fonction de ces deux objectifs. D'une place de juge dans le cas des décisions administratives, il se voit forcé de prendre une posture de coach, de guide dans le second cas. En fonction de cette position de la part de l'évaluateur, l'évalué est tenté d'adopter des attitudes différenciées (il peut en effet cacher certaines faiblesses dans un cas et les exposer dans un autre). Afin d'éviter ces situations potentiellement porteuses de malentendus, voire de conflits, il paraît capital de séparer clairement les deux objectifs de l'évaluation et de spécifier de manière claire aux protagonistes quand l'évaluation a pour finalité les décisions administratives ou l'amélioration de la performance. Cette manière de faire pourra s'accompagner d'une formation différenciée des managers en fonction du type d'objectif poursuivi à travers l'entretien (Lemaitre, 2007 ; Kondrasuk, 2011).

---

<sup>8</sup> Certains auteurs (e.g. Jafari, Bourouni et Amiri, 2009) ont développé des méthodes mathématiques afin de sélectionner les méthodes d'évaluation les plus pertinentes en fonction du contexte organisationnel.



### **3) S'intéresser à la fois aux résultats (outputs) et aux comportements (actions) :**

Si l'on s'en tient aux conclusions du point précédent, il semble intéressant de considérer que la performance en tant que résultat constitue un indicateur intéressant dans le cas d'une décision administrative (promotion, augmentation, etc.) alors que la performance en tant que comportement/action semble plus pertinente en cas d'évaluation à visée d'amélioration de la performance. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de se pencher sur la performance globale de l'employé, les deux composantes de celle-ci sont intimement reliées mais les aspects comportementaux sont bien souvent passés à l'arrière-plan (Murphy et Cleveland, 1995, cités par Whiting et Kline, 2007). Même s'il paraît difficile de conceptualiser un indicateur quelconque de performance sans se référer à la fois à un comportement et aux résultats de celui-ci (Sonnetag et Frese, 2002), un effort doit être mené pour prendre en compte ces aspects comportementaux (Fletcher, 2001). Ainsi, adopter un même comportement dans une situation identique devrait produire les mêmes résultats (Kondrasuk, 2011).

### **4) Ajouter une catégorie d'évaluation :**

Un aspect encore trop souvent négligé de la performance concerne la situation dans laquelle celle-ci se déploie (Judge et Ferris, 1993). En effet, si les processus cognitifs à la base de la performance ont été bien décrits lors d'études empiriques en laboratoire, le contexte « bruyant » de l'entreprise et son influence n'ont que rarement été pris en considération (Lord et Maher, 1989, cités par Judge et Ferris, 1993). Ainsi, les possibilités matérielles, le support et le contexte organisationnels esquissés à travers les théories de la contingence (de Montmollin, 1984 ; Capaldo, Iandoli et Zollo, 2006), semblent avoir toute leur importance.

### **5) Fournir un timing adéquat au processus d'évaluation :**

Traditionnellement, l'évaluation de la performance consiste à fixer des objectifs à l'employé en début d'année et à évaluer l'atteinte de ceux-ci lors d'un entretien individuel à la fin de celle-ci. Or, cette manière de procéder nécessite un investissement temporel important et paraît susceptible de provoquer certaines frustrations chez les employés évalués lorsque décisions administratives et suggestions de pistes d'amélioration sont mentionnées au même moment. Une solution existe dans la séparation de ces deux finalités lors des deux temps de rencontre annuels. Ainsi, les décisions administratives seraient prises en début d'année afin d'établir de nouveaux standards et les suggestions d'améliorations seraient faites lors de l'entretien de fin d'année en lien avec l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Dès lors, l'évaluateur, lors de l'entretien de fin d'année, n'aura pas à adopter la position parfois inconfortable de juge de la performance de l'employé et pourra se consacrer à le motiver et lui suggérer certains conseils pour améliorer sa performance (Kondrasuk, 2011).

### **6) Inclure plus d'acteurs dans le processus :**

L'inclusion de spécialistes de ressources humaines lors de la conception du système d'évaluation de la performance, en plus des managers et des employés, permettra de formuler/formaliser d'une manière plus approfondie les attentes de chacun et de les traduire en un langage communément accepté. De plus, les techniques comme le 360° *feedback*, à travers l'inclusion de points de vue supplémentaires sur la performance individuelle, permettront une interprétation plus riche/complète de celle-ci (Mignonac, 2009 ; Kondrasuk, 2011). Ces six aspects d'actualité, peuvent contribuer chacun à l'amélioration de l'évaluation de la performance de manière générale.



A ces recommandations, s'ajoutent celles, **éparses mais néanmoins de grande pertinence** :

- 1) d'allouer plus de temps et d'énergie à analyser les résultats qu'à chercher une méthode de mesure parfaite (Heneman, 1986) ;
- 2) de favoriser l'auto réflexivité des managers (London et Smither, 1995) ;
- 3) de consulter les employés sur les mesures d'évaluation de la performance les visant (Clifford, 1999).

Ainsi, l'évaluation idéale de la performance ne se traduit donc pas juste par la réalisation d'un instrument bien calibré mais constitue un processus engageant l'organisation dans son ensemble, chaque individu ayant un rôle à y jouer. Enfin, s'il n'y avait qu'une recommandation à retenir de cette revue de littérature, ce serait cette libre invitation à utiliser l'évaluation de la performance de manière morale (Kerssens-van Drongelen et Fisscher, 2003).

## Alternatives possibles et pertinence de l'évaluation

### Méthodes alternatives d'évaluation de la performance, pertinence et cohérence de ces méthodes

Devant le constat des limites de l'évaluation individuelle de la performance, comprise de manière classique, la tentation est grande de se pencher vers d'autres méthodes. Trois d'entre-elles vont être décrites dans leurs principes 1) **l'évaluation à 360°** 2) **l'évaluation de groupe** 3) **l'assessment center** et leurs forces et faiblesses seront sommairement passées en revue.

- 1) **La méthode d'évaluation à 360°** se différencie des méthodes classiques d'évaluation du personnel en ce que le rôle d'évaluateur n'est pas endossé par le seul responsable hiérarchique mais par les collègues, subordonnés (voire les clients et fournisseurs) (Kline et Sulsky, 2009). Chaque individu a son importance en ce que sa vision de l'« évalué » sera sensiblement différente de celle des autres évaluateurs (Mignonac, 2009). Cette méthode apparue en France dans les années 1990 (Ientile-Yalenios et Roger, 2010) a pour objectif principal d'améliorer la performance de l'individu compris dans sa complexité et indirectement, l'amélioration du fonctionnement de son équipe. En ce sens, il s'agit d'**une méthode centrée sur les aspects comportementaux** et non les résultats (Mignonac, 2009).

- Ses avantages principaux consistent premièrement en une meilleure fiabilité et validité des évaluations grâce à la multiplicité des points de vue (Ientile-Yalenios et Roger, 2010). Elle permet également d'éviter le caractère stressant d'une évaluation avec son supérieur direct, renforce l'acceptation de l'évaluation (perçue comme plus objective que le seul entretien avec l'évaluateur) et facilite l'engagement de l'employé grâce à l'anonymat des évaluations (Ientile-Yalenios et Roger, 2010). Au niveau éthique, cette méthode d'évaluation semble sous-tendue par une logique de confiance et de fair-play (Rawls, 1971, cité par Condomines, 2011) et repose sur le principe d'une évaluation responsable en ce qu'elle est à la fois participative, souple et positive (Bernatchez, 2005, pp.35-36). En plus d'apporter un éclairage riche sur les forces et faiblesses de l'employé, elle permet de connaître la vision que les autres ont de lui (Mignonac, 2009).
- En ce qui concerne ses limites, la plus problématique semble être la résistance culturelle de pays à forte distance hiérarchique comme ceux d'Europe de l'ouest (Ientile-Yalenios et Roger, 2010). De plus, le caractère anonyme de l'évaluation, s'il constitue un des facteurs de succès de celle-ci, peut néanmoins se révéler contre-productif en ce qu'il permet des règlements de compte entre collègues. La peur de porter un jugement sur son supérieur hiérarchique peut également dissuader certains évaluateurs de fournir une évaluation objective de la performance de celui-ci. La subjectivité des différents points de vue peut également diminuer la fiabilité de cette méthode. Enfin, les coûts financier et temporel de ce type de méthode amènent les entreprises à les réserver principalement aux hauts-managers (Melkonian, 2006). Tout cela fait que la plupart des organisations ayant adopté un système d'évaluation à 360°, l'ont supprimé endéans les deux ans (Fletcher, 1998).

2) **L'évaluation collective** s'est développée entre autre suite au constat selon lequel, la focalisation sur l'évaluation individuelle de la performance distrait les organisations dans leur effort d'amélioration de leur performance (Murphy et Cleveland, 1995, cités par Lam et Schaubroeck, 1999). Elle est particulièrement utilisée pour **évaluer des équipes de travail relativement autonomes**. Son objectif principal est de faciliter le travail de l'équipe et de là, d'augmenter sa performance globale.

Sa forme variant fortement en fonction de l'équipe évaluée, il est préférable d'utiliser une procédure standardisée de mise au point d'un

système d'évaluation (Jones et Schilling, 2000). Celle-ci consiste à identifier le rôle de l'équipe dans l'organisation, à analyser ses tâches spécifiques, puis à récompenser sa performance (Hoffman et Rogelberg, 1998, cités par Kline et Sulsky, 2009). **L'attention est dans ce cas portée à la fois sur les résultats de l'équipe (outputs) et les processus en cours dans celle-ci (comportements)** (Brannick, Salas et Prince, 1997; MacBryde et Mendibil, 2003).

- Son avantage principal est de favoriser la cohésion de l'équipe. L'évaluation collective permet également d'augmenter la motivation du groupe en créant des dynamiques d'émulation via une culture de feedbacks positifs (London, 2003). De plus, elle permet à l'équipe de faire le point sur l'avancement de ses différents projets.
- Néanmoins, seule une minorité d'entreprises fonctionnant via des équipes possèdent un système d'évaluation collective (Pastrenak, 1994, cité par Kline et Sulsky, 2009). Cela peut être expliqué par la nécessité d'adapter cette méthode à chaque groupe particulier en fonction de son contexte d'évolution et de ses objectifs. Une autre limite de ce type d'évaluation concerne la difficulté de trouver un agenda commun aux membres d'une même équipe. Le temps nécessaire à sa réalisation est souvent sensiblement plus important alors que l'entretien collectif est souvent suivi d'un entretien individuel. De plus, le caractère social de cette évaluation ne permet pas toujours aux individus de se sentir libres de parler librement. Enfin, de par le fait qu'il est souvent fort difficile d'analyser la contribution personnelle d'un individu à la dynamique d'équipe, cela peut entraîner une baisse de motivation chez celui-ci, surtout s'il est en quête de reconnaissance sociale.

3) **L'assessment center** n'est pas un outil en soi mais un ensemble de techniques visant entre autre à évaluer la performance d'un individu. Comme dans le cas du 360°, l'évaluation est réalisée par des sources multiples et se focalise sur les aspects comportementaux de la performance (Schmidt et Mercier, 2004). Il s'agit dans ce cas de **combiner des techniques diverses** (mise en situation, entretiens individuels, collectifs, études de cas, questionnaires de personnalité, d'aptitudes, etc.) en fonction de l'objectif fixé, des moyens alloués et du poste occupé par l'individu (Schmidt et Mercier, 2004). Ce type d'évaluation peut s'étaler sur plusieurs jours et nécessite la participation d'un nombre plus ou moins important d'individus, dont des psychologues spécialement formés.

- Ses avantages principaux sont le caractère extrêmement riche des informations recueillies, leur validité et fiabilité et la consolidation des résultats via la confrontation des jugements d'experts (Lévy-Leboyer, 2011).
- Cependant, cette méthode est très coûteuse en temps et en ressources financières. C'est pourquoi elle est l'apanage presque exclusif des grandes organisations. De plus, les résultats issus d'outils divers peuvent différer et porter à confusion et la validité incrémentale procurée par les assessment centers est loin d'être extraordinaire (Schmidt et Hunter, 1998).

Enfin, de manière marginale, la prise en compte de mesures plus économiques comme le taux d'absentéisme semble également envisageable (Arvey et Murphy, 1998) mais leur efficacité reste à démontrer.

Cet aperçu de méthodes d'évaluation différentes, en tant qu'elles ont le potentiel de constituer chacune une alternative crédible à l'évaluation individuelle de la performance, permet de considérer cette dernière dans un contexte plus large et de se rendre compte de ses avantages et limites par rapport à ces autres possibilités. Il s'agit désormais de se questionner sur l'utilité d'une évaluation en tant que telle.

## Faut-il finalement évaluer la performance ?

Le passage en revue des points précédents porte à penser que l'évaluation individuelle de la performance paraît **insatisfaisante** pour la plupart des acteurs de l'entreprise. **Ses limites sont nombreuses** et certaines d'entre-elles profondément ancrées. Devant ce constat, la question de l'abandon pur et simple de l'évaluation individuelle semble pouvoir être légitimement posée.



Cependant, afin de ne pas tomber dans la facilité d'un fatalisme plat, il paraît intéressant de **s'interroger sur les effets potentiels de l'absence d'évaluation individuelle de la performance.**

Cette interrogation, Schay (1993) a tenté d'y répondre en étudiant les effets de la suppression du système d'évaluation dans une base militaire. Celle-ci, bien qu'entraînant une hausse de l'esprit d'équipe, n'a pas conduit à une amélioration

de la productivité et a consacré l'oubli des employés non performants au grand dam de leurs collègues hauts performers (Gosselin et Murphy, 1994).



Au delà de cet exemple, une approche du problème selon une démarche socio-historique nous montre que dans nos sociétés industrialisées, existe une forte croyance dans le fait que les individus ayant produit une performance particulièrement bonne méritent d'être récompensés. Il est tout aussi clair qu'ils n'apprécient pas de recevoir un feedback négatif (Wiese et Buckley, 1998).

**La logique d'évaluation de la performance est donc présente presque partout et ce, depuis des temps immémoriaux.** Dès lors, bien que la plupart des personnes ayant été évaluées formellement dans leur travail, l'ont vécu de manière relativement négative, trouvant la position d'« évalué » relativement inconfortable et que ce constat d'inconfort relatif est également partagé par les évaluateurs (Wiese et Buckley, 1998), l'évaluation individuelle de la performance, en tant que technique formalisée, constitue un outil loin d'être négligeable pour les entreprises (Grote, 2010).

- 1) Elle occupe en effet une place centrale dans les ressources humaines (Grote, 2010 ; Paradeise et Lichtenberger, 2001) ;
- 2) facilite grandement les décisions organisationnelles ;
- 3) aide les managers à développer et utiliser au mieux les compétences de leurs employés ;
- 4) assiste les employés dans leurs choix de carrière ;
- 5) augmente leur engagement organisationnel, leur satisfaction et leur motivation.

Le tout à condition que le système d'évaluation soit correctement implémenté et utilisé (Murphy and Cleveland, 1995 cités par Wiese et Buckley, 1998).

De plus, « la recherche constante d'une performance supérieure » et « les coûts d'une «non-évaluation» semblant augmenter » (Gosselin et Murphy, 1994), cela conduira inévitablement les entreprises à conférer une place de plus en plus centrale aux ressources humaines et à travers elles, à l'évaluation de la performance.

Dans ce contexte, l'évaluation individuelle de la performance, en ce qu'elle constitue un processus au coût relativement faible, facile à mettre en œuvre, permettant un échange entre individus et l'explication des objectifs de manière individualisée, peut tirer son épingle du jeu et acquérir une pertinence renforcée (Schmidt et Mercier, 2004). Ainsi, si les organisations prennent en compte les recommandations formulées plus haut, l'évaluation individuelle de la performance, en plus de réaffirmer sa pertinence, se révélera de la plus grande efficacité.

**« However, it is not simply a question of doing enough research: it is also the issue of its perceived value and relevance. Enhancing the influence of research on performance appraisal practice may need greater collaboration between academics and practitioners [...] than has hitherto marked this field. Without that collaboration, there is a danger that the research will not address the realities of organizational life and circumstances, and that practice will often develop haphazardly and without the benefit of potentially revealing research findings as to what does not produce the results desired »  
(Fletcher, 2001).**

## Références

- Ackerman, P. L. (1988). Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 117, 288-318.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). « Responsabilité Sociale des Entreprises : la mesure détournée », *XVème congrès de l'AGRH*, 2389-2411.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York : Freeman.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427-453.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Bernardin, H. J., Russell, J. E. A., & Kane, J. (2003). Performance management and appraisal. In H. J. Bernardin (Ed.), *Human resource management* (pp. 142-162). New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Bernatchez, J-C. (2005). *L'appréciation des performances au travail: De l'individu à l'équipe*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.



- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1–21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York : Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal (forthcoming)*.
- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Boussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles: Entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8, 37-52.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London : Palgrave MacMillan.
- Brannick, M. T., Salas, E., & Prince, C. (1997). *Team performance assessment and measurement*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cadin, L., & Guérin, F. (2003). Les outils d'appréciation des salariés. In J. Allouche (coord), *L'encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Editions Vuibert.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough

(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, (pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco : Jossey-Bass.

Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429–448.

Capron M., & Quairel-Lanoizelee F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, 1-22.

Capron M., & Quairel-Lanoizelee F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : Editions La Découverte.

Clegg, C. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 31, 463–477.

Cleveland, J.N., & Murphy, K.R. (1992). Analyzing Performance Appraisal as Goal-Directed Behavior. In G.R. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich : JAI Press Inc., 10, 121-185.

Clifford, J. P. (1999). The collective wisdom of the workforce: Conversations with employees regarding performance evaluation. *Public Personnel Management*, 28(1), 119-155.

Condomines, B. (2011). L'évaluation de la performance individuelle au travail confrontée à la logique partenariale et justicielle de la RSE. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, 11, 1-14.

Coulon, R. (2006). Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1, 48-64.

Dany, F., & Hatt, F. (2007). Au-delà des pratiques, quelle organisation de la fonction rh permet d'atteindre une meilleure performance organisationnelle? *OCE- EM LYON*.

- Dayan, A. (2004). *Manuel de gestion*, Paris : Ellipses.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Desmarais, C., (1998). L'appréciation du personnel territorial, vecteur du discours de la modernisation des organisations publiques locales ?, *Les Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, 19, 227-251.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'association francophone de comptabilité. Comptabilité et environnement*, Poitiers.
- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Québec : Editions du renouveau pédagogique.
- Drewes, G., & Runde, B. (2002). Performance Appraisal. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*: John Wiley & Son.
- Driscoll, D-M., & Hoffman, W.M. (2000). *Ethics matters: how to implement values-driven management*. Bentley College Waltham Massachusetts Centre for Business Ethics.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York : Harper & Row.
- Dubet, F., (2004). Critique de la performance comme modèle de justice. In B. Heilbrunn, *La performance, une nouvelle idéologie ?*. Paris : La découverte.
- Eichel, E., & Bender, H. E. (1984). *Performance Appraisal: A Study of Current Techniques*. An AMA Research Study. New York: Research and Information Service, American Management Association.
- Fandray, D. (2001). The New Thinking in Performance Appraisals. *Workforce*, 80(5), 36-40.

- Fedor, D.B. (1991). Recipient Responses to Performance Feedback: A Proposed Model and its Implications. In K. Rowland & G.R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich : JAI Press Inc., vol. 9, 73-120.
- Ferris, G.R., & King, T.R. (1991). Politics in Human Resource Decisions: A Walk on the Dark Side, *Organizational Dynamics*, 20, 59-71.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-355.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. In S. Saint-Onge et V. Haines (Eds.). *Gestion des performances au travail*, Bruxelles : De Boeck.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the Third Logic*, Cambridge : Polity Press.
- Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). High performance: An action theory approach. *Working paper*. University of Giessen and University of Konstanz.
- Gaulejac, V. (de). (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Le Seuil.
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance rh? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 29-42.
- Gonnet, C., Masseran, I., Gillet, P., & Chacon M-J. (2012). Définition et évaluation de la performance. In Nathan (Ed.), *Management des entreprises*. Paris.
- Gosselin, A., & Murphy, K, R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.

- Gourgan, P. (1993). Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation, *Humanisme et Entreprise*, 198, 41-58.
- Gray, G. (2002). Performance Appraisals Don't Work. *Industrial Management*, 44(2), 15-18.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Grégoire, J., & Nils, F. (2008). Cognitive measurement in career guidance. In J. A. a. R. V. E. (Ed.), *International handbook of career guidance*. New York : Springer (565-585).
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Grote, D. (2010). Employee Performance Appraisal—An Ideal System. *Buzzle.com*.
- Grote, D., & Grote, R. C. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York : AMACOM Div., American Management Association.
- Guest, D., E. , Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Habermas, J., (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39(4), 811-826.
- Hoffman, J. R., & Rogelberg, S. G. (1998). A guide to team incentive systems. *Team Performance Management*, 4, 22-32.
- Ientile-Yalenios, J., Roger, A. (2010). Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? *Nouveaux comportements, nouvelle grh?*, Rennes/Saint-Malo.

- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100.
- Jones, S. D., & Schilling, D. J. (2000). *Measuring team performance: A step-by-step customizable approach for managers, facilitators, and team leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-80.
- Kane, J. S., & Kane, K. F. (1992). The Analytic Framework: The Most Promising Approach for the Advancement of Performance Appraisal. *Human Resource Management Review*, 2(1), 37-70.
- Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and Non-ability Predictors of Job Performance. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.
- Kennedy, P. W., & Dresser, S. G. (2001). Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem. *Employee Benefits Journal*, 26(4), 8-15.
- Kerssens-van Drongelen, I. C., & Fisscher, O. A. M. (2003). Ethical dilemmas in performance measurement. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 51-63.
- Kline, T. J. B., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 50(3), 161-171.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Kondrasuk, J. N., Crowell, E. Dillon, K, Kilzer, S., & Teeley, J. (2008). Appraising Performance Appraisal: The Problems. *16th International Conference of the Association on Employment Practices and Principles*, Chicago, IL.
- Labelle F. (2006). « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence », *Gestion*, 31(2), 75-82.

- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-457.
- Landy, F.J., & Farr, J.L., (1983). *The measurement of work performance: Methods, Theory, and Applications*. London : Academic Press.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lemaitre, N. (2007). *Théorie et pratique de la gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Cours-Librairie.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *Evaluation du personnel*. Paris : Eyrolles.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- London M, et Smither J. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishments, self-evaluation, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P., & Gioia, D.A. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, *Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., & Solé, A. (2003). *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*. Paris : Dunod.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1989). Cognitive processes in industrial and organizational psychology. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 4, 49-91. London : Wiley.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL : Scott.
- MacBryde, J., & Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: Theory and practice. *Management Decision*, 41, 722-733.

- McGrath, C. (2010). Integrated Organizational Performance Management. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 47(3), 17-19.
- Melkonian, T. (2006). 360 feedback : le point sur une pratique en plein essor. *Personnel*, 468.
- Mignonac, K. (2009). *Cours d'évaluation des performances individuelles*. Toulouse : Fiches outils ressources humaines.
- Montmollin, M. (de). (1984). *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 39-52.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ndi Zambo, B. (2001). *Les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité*.
- Paradeise, C., & Lichtenberger, Y. (2001). Competence, Competences. *Sociologie du travail*, 43(1), 33-48.
- Pastrenak, C. (1994). Yea, team! *HR Magazine*, 39, 20-22.
- Persais E. (2006). Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ?. In Jean-Jacques Rosé (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*. Bruxelles : De Boeck, (215-238).
- Pesqueux Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Pettersen, N. (2002). *Evaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.



- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2008). Twenty best practices for just employee performance reviews, *Compensation & Benefits Review*, 40(1), 47-55.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Reynaud E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers*, 1-15.
- Roberts, G. E. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public and Personnel Management*, 27(3), 301-319.
- Russell, J. E. A. (in press). Mentoring. *Encyclopedia of Applied Psychology*.
- Russell, J., & Russell, L. (2011). The Next Level of Performance Management. *T + D*, 64(4), 42-48.
- Saulquin, J.Y. (2004). GRH et responsabilité sociale bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *Congrès de l'AGRH*, 2477-2496.
- Schay, B.W., (1993). In Search of the Holy Grail: Lessons in Performance Management, *Public Personnel Management*, 22(4), 649-668.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*, 36(10), 1128-1137.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personal psychology: Practical and theoretical implications of 85 of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt, G., Mercier, E. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Dareios & Pearson Education.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Sonnetag, S. (2000). Expertise at work: Experience and excellent performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley, (223-264).

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.
- Staff of Employee Recruitment & Retention (January, 2010). Performance Appraisals: Improve the Process and Avoid the Problems. *Employee Recruitment & Retention*.
- Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. *Journal of Management & Organization*, 16, 168–179.
- Tessier, N., Vercher, C., Bourdon, I., & Palpacuer, F. (2008). Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective. *29ème Congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Thomas, S. L., & Bretz, R.D., Jr. (1994). Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28-34.
- Thornhill, A., & Saunders, M. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27(6), 460-476.
- Thurston, J. P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tönnies, F. (1922). *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*. Paris : Presses universitaires de France.
- Tubbs, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155–169.
- Tziner, A., Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2005). Performance Appraisal: Evolution and Change. *Group & Organization Management*, 30(1), 4-5.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586–597.

- Villanova, P., & Bernardin, H.J. (1989). Impression Management in the Context of Performance Appraisal. In R.A. Giacalone, P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale : Erlbaum, (299-314).
- Wall, T. D., & Clegg, C. W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 31-49.
- Whiting, H. J., Kline, T. J. B. (2007). Testing a Model of Performance Appraisal Fit on Attitudinal Outcomes. *The Psychologist Manager Journal*, 10(2), 127.
- Wiese, S. D., Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-233.