

Relations industrielles Industrial Relations



L'évaluation du rendement : perceptions de l'employé, de son supérieur et de ses collègues Performance Appraisal: Perceptions of the Employee, of his Superior, and his Colleagues

Jean-Louis Bergeron

Volume 32, Number 4, 1977

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028825ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028825ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bergeron, J.-L. (1977). L'évaluation du rendement : perceptions de l'employé, de son supérieur et de ses collègues. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 32(4), 603–620. <https://doi.org/10.7202/028825ar>

Article abstract

The purpose of this article is to study the relationship between an employee's own evaluation and the ratings he receives from his superior and his colleagues. Following a review of the literature, the author presents the results of a study conducted recently in a Canadian firm.

More precisely, this article attempts to provide answers to the following four questions : (a) does the evaluation which the subordinate makes of his own performance agree with the evaluation made by his superior? (b) if there is little or no agreement, which evaluation is more favorable to the employee? (c) does the evaluation made by the employee's peers agree with his own and/or with that of his superior? (d) if there is little or no agreement, are the peers more or less severe than the superior and/or the employee himself ?

A review of eight studies which have compared self with superiors' evaluations indicates clearly that the two sets of ratings seldom correlate very well. Moreover, there are good reasons to believe that the subordinates generally tend to evaluate themselves more favorably than their superiors do. As far as peers are concerned, several studies suggest that their perceptions of the employees' performance correlate relatively well with those of the employees' superiors. There is very little research, however, concerning the relationship between peers' and self evaluations. There is also a serious lack of information concerning the favorableness of peers' ratings as compared with self and superiors' ratings.

The study reported here was done with 215 managers in a manufacturing firm whose main operations are located in Québec and Ontario. Self evaluations on six factors were collected on a questionnaire. The respondents were then evaluated by their immediate superior and by an average of 3.2 peers.

The results of this study can be summarized as follows: (a) there is little or no correlation between self and superiors' evaluations ; (b) subordinates evaluate themselves more favorably than their superiors do, on all six factors; (c) peers' evaluations correlate relatively well with superiors' evaluations, but do not correlate at all with the evaluations done by the subordinates themselves; (d) as far as favorableness is concerned, there are indications that peers' evaluations are located half-way between superiors' and subordinates' evaluations.

Several explanations are suggested for these and similar results obtained elsewhere: lack of agreement on what the subordinate's job really is and what qualities it requires ; stereotyped role-playing by both the superiors and the subordinates ; establishment of a « bargaining position » by both actors prior to the appraisal interview. A major source of disagreement could also be found in the way superiors, peers, and subordinates select the norms against which they evaluate performance, and this is discussed at some length.

As indicated in the conclusion, these results suggest that a « Management by Objectives » type of appraisal may be more necessary than some managers are inclined to think.

L'évaluation du rendement

Perceptions de l'employé, de son employeur et de ses collègues

Jean-Louis Bergeron

Le but de cet article est d'étudier la relation qui existe entre l'évaluation qu'un subalterne fait de son propre rendement et les évaluations qu'il reçoit de son supérieur et de ses collègues. Suite à une revue de la littérature, l'auteur présente et explique les résultats d'une recherche effectuée récemment auprès de 215 cadres d'une entreprise canadienne

En dépit de la vogue croissante des méthodes de gestion dites démocratiques ou participatives, il y a encore plusieurs dirigeants d'entreprise qui considèrent que l'évaluation du rendement des employés, étant une responsabilité et une prérogative exclusives de la direction, doit se faire selon certaines méthodes traditionnelles mises au point il y a plusieurs années. Sans entrer dans le détail de ces différentes techniques d'évaluation, notons cependant que de façon générale elles encouragent le supérieur à décider seul de la valeur de ses subalternes sur plusieurs critères généraux tels que l'effort et la qualité du travail et à leur communiquer le résultat de ses jugements souvent définitifs. On espère ainsi que le subalterne va reconnaître ses erreurs et ses faiblesses et qu'il va s'empresse de modifier ses comportements dans le sens indiqué par son patron.

Ce que l'on oublie parfois, c'est que les changements espérés ne se produiront que si certaines conditions sont remplies. En particulier, il semble important que le subalterne reconnaisse et accepte pleinement la justesse et la validité de l'évaluation qui est faite par son supérieur. Il faut, en somme, que les deux partenaires en arrivent à une sorte de consensus quant à la valeur actuelle de l'employé et que ce consensus serve de point de départ à diverses mesures d'amélioration. Même si le supérieur a été entraîné à communiquer et à « vendre » ses jugements, il est évident que ce consensus sera difficile à obtenir si l'écart qui sépare les évaluations originelles des

BERGERON, J. L., Ph. D., professeur et directeur, Département de Management, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, P. Q.

deux acteurs est considérable. Si le subalterne se voit blanc alors que son patron le voit noir, l'entrevue d'évaluation sera nécessairement plus pénible (et le consensus plus incertain) que si les évaluations originelles produisent deux teintes de gris.

Ceci nous amène à poser les questions suivantes concernant les méthodes traditionnelles d'évaluation: (a) l'évaluation originelle que fait un employé de son propre rendement concorde-t-elle avec celle de son supérieur? (b) si cette concordance est nulle ou faible, laquelle des deux évaluations est la plus favorable à l'employé?

De plus, étant donné que certaines entreprises ont cherché à impliquer les collègues de l'employé dans le processus d'évaluation, il n'est pas inutile de poser les mêmes questions à leur sujet: (c) l'évaluation d'un employé par ses collègues concorde-t-elle avec la sienne et/ou avec celle de son supérieur? (d) si cette concordance est nulle ou faible, les collègues sont-ils plus ou moins sévères que le patron et/ou l'employé lui-même?

Cet article vise à répondre aux quatre questions posées ci-dessus. La première partie présente un aperçu de la littérature pertinente et contient deux sections: (a) des études au cours desquelles on a comparé les évaluations faites par les employés eux-mêmes avec celles provenant de leurs supérieurs, (b) des études portant sur les évaluations faites par les collègues et plus particulièrement sur la concordance entre ces évaluations et celles des employés eux-mêmes ou de leurs supérieurs. La deuxième partie décrit les principales étapes d'une recherche effectuée récemment par l'auteur et en rapporte les résultats. L'analyse de ces résultats ainsi que les explications théoriques qu'ils suggèrent apparaissent en dernier lieu.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Comparaisons supérieurs-employés

Les études résumées dans cette section ont toutes cherché à comparer l'évaluation qu'un employé fait de son propre rendement avec celle qui est faite par son supérieur immédiat. Les résultats sont ordinairement rapportés sous forme de corrélation, bien que dans certains cas l'on ait également cherché à découvrir si l'évaluation moyenne faite par l'ensemble des supérieurs est plus ou moins favorable que celle qui provient du groupe des employés eux-mêmes. Notons également que toutes ces recherches ont utilisé une méthode traditionnelle d'évaluation, soit l'échelle de notation avec critères généraux de personnalité

ou de rendement: créativité, motivation, potentiel, quantité de travail, rendement global, etc. Ces études sont rapportées ici avec suffisamment de détails pour que le lecteur puisse se faire une idée non seulement des résultats obtenus mais aussi des méthodes utilisées. Elles apparaissent dans l'ordre chronologique de leur publication.

En 1959, Parker, Taylor, Barrett et Martens¹ publiaient les résultats d'une recherche au cours de laquelle ils avaient obtenu quatre types d'évaluation pour chacun de 120 employés affectés à des tâches dans une branche de la marine américaine. Deux de ces évaluations provenaient des supérieures hiérarchiques de l'employé, la troisième provenait de l'employé lui-même et la quatrième était un estimé de l'évaluation qui, selon l'employé, allait être faite de lui-même par son supérieur immédiat. Toutes les évaluations portaient sur huit critères. Un premier résultat concernant la relation entre l'évaluation soumise par le supérieur immédiat et celle de l'employé lui-même indique que ces deux évaluations ne concordent pas très bien: la corrélation moyenne, pour les huit facteurs, est de .33 ($p < .05$); la plus basse (pour le critère «capacité de travailler avec d'autres») se situe à .13 (n.s.) et la plus élevée (pour le critère «quantité de travail») est de .53. Un deuxième résultat, très intéressant, montre que les subalternes s'évaluent plus favorablement que ne le font leurs patrons et que l'estimé fait par l'employé de l'évaluation patronale se situe à mi-chemin entre l'évaluation de l'employé par lui-même et l'évaluation de l'employé par son supérieur. En somme, les employés s'attendaient à une évaluation peu favorable de la part de leur patron, mais ils n'avaient pas prévu qu'elle serait aussi sévère!

L'étude de Prien et Liske², publiée en 1962, portait sur 96 employés occupant des postes divers dans plusieurs compagnies. Ces employés furent évalués par eux-mêmes et par leur supérieur sur huit dimensions: leadership, capacités intellectuelles, créativité, motivation, planification, etc. Bien que les auteurs ne nous disent pas si l'une de ces deux évaluations était généralement plus favorable que l'autre, leurs résultats indiquent que la relation entre les deux évaluations était relativement faible ($r: .20, p < .05$).

¹ James W. PARKER, Erwin K. TAYLOR, Richard S. BARRETT et Leon MARTENS, «Rating Scale Content: III. Relationship Between Supervisory and Self-Ratings», *Personnel Psychology*, vol. 12, no. 1, Printemps 1959, pp. 49-63.

² Erich P. PRIEN et Ralph E. LISKE, «Assessments of Higher-Level Personnel: III. Rating Criteria: A Comparative Analysis of Supervisor Ratings and Incumbent Self-Ratings of Job Performance», *Personnel Psychology*, vol. 15, n. 2, Été 1962, pp. 187-194.

Kirchner³ (1965) a étudié la relation entre l'évaluation faite par le supérieur et celle qui est produite par son subalterne dans le cas de 92 employés occupant des postes de nature technique. Il a découvert que les subalternes avaient nettement tendance à s'évaluer plus favorablement que ne le faisaient leurs supérieurs. Cette différence était particulièrement marquée en ce qui concerne la compétence technique, alors que les évaluations portant sur la créativité et les relations humaines concordaient davantage.

L'étude de Meyer, Kay et French⁴, publiée en 1965, portait principalement sur les réactions de 92 employés de la General Electric face au nombre de critiques et de félicitations reçues pendant l'entrevue d'évaluation. Des questionnaires remplis par chaque employé avant et après l'entrevue d'évaluation ont permis d'établir que la grande majorité d'entre eux (75 sur 92) avaient été évalués moins favorablement que ce à quoi ils s'attendaient. Pour ces employés, l'entrevue d'évaluation avait donc été une expérience plutôt dévalorisante et ceci en dépit du fait que les supérieurs avaient tendance à distribuer plus de félicitations (19) que de blâmes (13) au cours d'une entrevue typique.

Dans l'une des rares études expérimentales sur le sujet, Rothaus, Morton et Hanson⁵ (1965) ont demandé à 48 infirmières-cadres de participer à une entrevue d'évaluation simulée, la moitié d'entre elles assumant un rôle de directrice pendant que l'autre moitié jouait le rôle d'un employé subalterne. Une description fictive du comportement du subalterne fut remise aux 48 infirmières et on leur demanda d'évaluer par écrit le rendement de cet employé sur 10 traits précis: connaissances, quantité de travail, ponctualité, jugement, etc. L'évaluation faite par les deux groupes démontra clairement que les infirmières jouant le rôle du subalterne évaluaient le comportement de celui-ci beaucoup plus favorablement que ne le faisaient les « directrices ».

L'étude de Thornton⁶, publiée en 1968, cherchait à comparer les évaluations faites par les supérieurs et leurs subalternes concernant

³ William K. KIRCHNER, "Relationships Between Supervisory and Subordinate Ratings for Technical Personnel", *Journal of Industrial Psychology*, vol. 3, no. 3, Septembre 1965, pp. 57-60.

⁴ Herbert H. MEYER, Emanuel KAY et John R. P. FRENCH, « Split Roles in Performance Appraisal », *Harvard Business Review*, vol. 43, no. 1, Janvier-Février 1965, pp. 123-129.

⁵ Paul ROTH AUS, Robert B. MORTON et Philip G. HANSON « Performance Appraisal and Psychological Distance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, no. 1, Février 1965, pp. 48-54.

⁶ George C. THORNTON. « The Relationship Between Supervisory and Self-Appraisals of Executive Performance », *Personnel Psychology*, vol. 21, no. 4, Hiver 1968, pp. 441-455.

27 aspects du rendement de ces derniers. Ces employés occupaient divers postes de direction dans une grande entreprise multi-nationale. Les résultats démontrent que (a) globalement, i. e. sur l'ensemble des facteurs, les subalternes s'évaluaient plus favorablement que ne le faisaient leurs supérieurs; (b) les subalternes évalués favorablement par leurs supérieurs n'étaient pas nécessairement aussi généreux envers eux-mêmes, et vice-versa; (c) les supérieurs évaluaient souvent leurs subalternes favorablement sur des facteurs qui, selon les subalternes eux-mêmes, constituaient un de leurs points faibles, et vice-versa; (d) les corrélations entre les deux types d'évaluation étaient généralement faibles et elles étaient non significatives dans le cas de 16 facteurs sur 27.

Deux études publiées par O'Reilly en 1973 portent indirectement sur le sujet qui nous concerne ici. Dans un premier temps⁷, l'auteur a demandé à 57 employés et à leurs supérieurs immédiats d'indiquer (sur une échelle définissant 4 niveaux distincts) le degré d'habileté ou de connaissances requis pour accomplir diverses activités faisant officiellement partie intégrante de la tâche de chaque employé. Les résultats de cette étude sont frappants: non seulement les patrons et leurs employés n'arrivèrent presque jamais à s'entendre sur le niveau exact des qualités requises pour accomplir les diverses activités de l'employé (il y eut entente parfaite dans un seul cas sur 57), mais il y eut désaccord presque aussi total sur les activités réelles des subalternes. Ainsi, 90% des patrons affirmèrent que leur subalterne accomplissait une ou plusieurs activités que l'employé déclarait ne jamais accomplir! Dans un deuxième temps⁸, l'auteur a voulu vérifier s'il y avait entente entre les supérieurs et leurs subalternes concernant l'habileté ou les connaissances réelles de ces derniers. Dans ce cas-ci, 70% des supérieurs déclarèrent observer chez leur subalterne une ou plusieurs qualités que celui-ci ne croyait pas posséder, alors que 80% des subalternes s'octroyèrent une ou plusieurs qualités que leur supérieur ne percevait pas chez eux.

Globalement, les études résumées plus haut révèlent beaucoup de confusion et de mésentente. Les supérieurs et leurs subalternes ne s'entendent ni sur la nature exacte de la tâche de ces derniers, ni sur les qualités qu'ils doivent posséder pour bien faire leur travail. En ce

⁷ A. P. O'REILLY, «Skill Requirements: Supervisor-Subordinate Conflict», *Personnel Psychology*, vol. 26, no. 1, Printemps 1973, pp. 75-80.

⁸ A. P. O'REILLY, «The Supervisor and his Subordinate's Self-Actualization», *Personnel Psychology*, vol. 26, no. 1, Printemps 1973, pp. 81-85.

qui concerne l'évaluation proprement dite, l'opinion des supérieurs diverge considérablement de celle des subalternes, parfois sur certains critères, parfois sur d'autres, souvent sur l'ensemble des facteurs. De façon générale, les subalternes s'évaluent plus favorablement que ne le font leurs supérieurs et reçoivent par conséquent une «douche froide» au moment de l'entrevue d'évaluation.

Comparaisons collègues-supérieurs-employés

Les études rapportées ici ont deux points en commun: elles comportent toutes une évaluation de l'employé par ses collègues, ainsi qu'une corrélation entre cette évaluation et celle du supérieur de l'employé concerné. Une seule d'entre elles, cependant, examine la relation entre l'évaluation faite par les collègues et celle des employés eux-mêmes. Aucune étude n'a cherché à découvrir si les évaluations moyennes qui proviennent des collègues sont plus ou moins favorables que celles qui sont faites par les supérieurs et/ou les employés eux-mêmes. Comme dans le premier groupe, toutes ces études ont utilisé des échelles de notation avec critères généraux de personnalité ou de rendement.

Dès 1953, Springer⁹ publiait une étude dont le but était de comparer l'évaluation faite par les supérieurs avec une évaluation obtenue des collègues de l'employé. Cette étude portait sur 100 employés; chaque employé fut évalué par deux de ses supérieurs et par deux de ses collègues. L'évaluation portait sur les critères habituels: connaissances, rendement, coopération, potentiel, qualité du travail, etc. Bien que l'auteur ne nous dise pas si l'évaluation faite par les supérieurs était plus ou moins favorable que celle provenant des collègues, il indique clairement que les deux groupes ne s'entendaient pas très bien sur la valeur respective de chaque candidat: les corrélations entre les deux séries d'évaluations se situent autour de .30, allant de .15 (n.s.) pour les connaissances jusqu'à .39 ($p < .05$) pour le potentiel.

Dans une étude portant sur 268 cadets de l'aviation américaine, Hollander¹⁰ (1954) a voulu découvrir si les confrères d'un cadet étaient capables de prédire son succès futur, i. e. ses chances de passer à travers les 18 mois de la période de formation et d'obtenir ses ailes. L'éva-

⁹ Doris SPRINGER, «Ratings of Candidates for Promotion by Co-Workers and Supervisors», *Journal of Applied Psychology*, vol. 37, no. 5, Octobre 1953, pp. 347-351.

¹⁰ H.E.P. HOLLANDER, «Peer Nominations on Leadership as a Predictor of the Pass-Fail Criterion in Naval Air Training». *Journal of Applied Psychology*, vol. 38, no. 3, June 1954, pp. 150-153.

luation des confrères, faite après 3 mois d'entraînement, fut comparée avec une évaluation soumise par les supérieurs à la fin de la période de formation. L'auteur n'a pas vérifié si les supérieurs étaient plus ou moins généreux que les collègues, dans l'ensemble. Il rapporte cependant une corrélation significative de .55 entre les deux séries d'évaluations.

L'étude de Weitz¹¹, publiée en 1958, portait sur l'évaluation d'environ 2,000 agents d'assurance par leurs collègues, dans 127 districts ou succursales d'une même entreprise. L'évaluation fut obtenue au moyen d'un questionnaire comprenant 14 items. Les résultats de cette consultation furent gardés secrets par un organisme indépendant. Environ 15 mois plus tard, 100 des 2,000 agents avaient été promus au poste de gérant-adjoint et avaient été évalués au moins une fois par leur supérieur immédiat. Comparant les deux types d'évaluation pour ces 100 individus, l'auteur obtint une corrélation de .40 ($p < .01$). En 1970, Mayfield¹² rapportait des résultats presque identiques dans une étude portant sur 3,000 agents d'assurance dans trois compagnies différentes.

Une autre recherche de Hollander¹³, publiée en 1965, visait à découvrir si les collègues d'un individu peuvent prédire son succès plusieurs années à l'avance. Dès la troisième semaine d'une période d'entraînement qui devait durer 4 mois, plus de 700 candidats au poste d'officier de la marine furent évalués par leurs compagnons sur plusieurs facteurs: qualités de leadership, intérêt et enthousiasme, potentiel de succès à l'école militaire, etc. Une évaluation de ces mêmes personnes quant à leur valeur globale en tant qu'officiers fut ensuite obtenue de leur supérieur immédiat trois ans après la fin du cours. La corrélation entre ces deux évaluations, pourtant séparées par un très long intervalle, varie de .33 à .40 selon les critères ($p < .05$).

Dans l'étude de Tucker, Cline et Schmitt¹⁴ (1967), 157 scientifiques d'une entreprise pharmaceutique furent évalués sur 4 facteurs par leur

¹¹ Joseph WEITZ, «Selecting Supervisors with Peer Ratings», *Personnel Psychology*, vol. 11, no. 1, Printemps 1958, pp. 25-35.

¹² Eugene E. MAYFIELD, «Management Selection: Buddy Nominations Revisited», *Personnel Psychology*, vol. 23, no. 3, Automne 1970, pp. 377-391.

¹³ E. P. HOLLANDER, «Validity of Peer Nominations in Predicting a Distant Performance Criterion», *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, no. 6, Décembre 1965, pp. 434-438.

¹⁴ Michael F. TUCKER, Victor B. CLINE et James R. SCHMITT, «Prediction of Creativity and Other Performance Measures from Biographical Information Among Pharmaceutical Scientists», *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, no. 2, Avril 1967, pp. 131-138.

supérieur immédiat et par leurs collègues. Les corrélations entre les deux groupes d'évaluations furent relativement faibles, variant de .16 (n.s.) pour le critère quantité de travail à .27 ($p < .01$) pour le critère relations humaines.

L'étude de Lawler¹⁵, publiée en 1967 également, portait sur 113 cadres d'une entreprise manufacturière. Des évaluations furent obtenues des cadres eux-mêmes, de leur supérieur immédiat et de leurs collègues, pour chacun des trois facteurs suivants: qualité du travail, compétence et effort. Les corrélations supérieur-collègues sont fortes et significatives pour chacun des trois facteurs: .65, .52, .53. Par contre, les évaluations faites par les subalternes eux-mêmes ne concordent ni avec celles de leurs supérieurs ni avec celles de leurs collègues.

Kraut¹⁶ (1975) présente une étude au cours de laquelle des évaluations de 259 cadres faites par leurs collègues furent comparées avec les évaluations qu'ils obtinrent de leurs supérieurs immédiats une ou deux années plus tard. L'auteur présente des résultats pour deux groupes de cadres: moyens et supérieurs. La corrélation entre les deux types d'évaluations est très faible et non significative dans le cas des cadres moyens. Pour les cadres supérieurs, par contre, la corrélation est bonne et dépasse .40 dans le cas de plusieurs facteurs.

Malgré quelques exceptions, les études rapportées ci-haut tendent à démontrer que les employés qui sont évalués favorablement ou défavorablement par leurs collègues reçoivent une évaluation semblable de leur supérieur immédiat. Il semble peu important que l'évaluation patronale soit faite au même moment que celles des collègues ou plusieurs années plus tard. Cette constatation ne provient que d'études corrélationnelles, cependant, et celles-ci ne nous renseignent en rien sur la valeur moyenne attribuée à l'ensemble des employés par les deux groupes: nous ne savons pas si les supérieurs jugent plus favorablement que les collègues ou vice-versa¹⁷. En ce qui concerne la relation entre

¹⁵ Edward E. LAWLER, «The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, no. 5, Octobre 1967, pp. 369-381.

¹⁶ Allen I. KRAUT, «Prediction of Managerial Success by Peer and Training-Staff Ratings», *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 1, Février 1975, pp. 14-19.

¹⁷ Il est important de saisir qu'une corrélation élevée entre deux séries d'évaluations ne signifie pas nécessairement que les deux groupes d'évaluateurs attribuent la même valeur moyenne aux évalués. Si les collègues accordent les scores 2 et 3 à tous ceux qui obtiennent respectivement 4 et 5 de leurs supérieurs, la corrélation entre les deux types d'évaluation sera parfaite, mais il est évident que les supérieurs évalueront plus favorablement, en moyenne, que ne le feront les collègues.

l'évaluation des collègues et celle de l'employé lui-même, une seule étude a été rapportée et elle montre une corrélation presque nulle. Encore ici, nous ne savons rien de la valeur moyenne attribuée aux employés par les deux sources d'évaluation. C'est le genre de questions auxquelles l'étude rapportée ci-dessous devrait pouvoir répondre.

LA RECHERCHE

Échantillon

Cette recherche a été effectuée auprès de 215 cadres d'une entreprise manufacturière canadienne dont les principales opérations se situent au Québec et en Ontario. L'échantillon comprenait 55% d'anglophones et 45% de francophones. En plus de représenter toutes les divisions et presque tous les départements de l'entreprise, ces personnes provenaient de plusieurs niveaux hiérarchiques, allant de l'assistant-contremaître jusqu'au vice-président. L'échantillon représente approximativement 80% de tous les cadres de cette entreprise.

Méthode

Les données concernant l'évaluation de l'employé-cadre par lui-même ont été recueillies par questionnaire. Pour remplir ces questionnaires, tous les cadres de l'échantillon furent convoqués à des réunions regroupant entre six et douze personnes. L'évaluation portait sur six facteurs: effort, motivation, compétence, quantité de travail, qualité du travail, rendement global. Pour chaque facteur, le cadre devait s'évaluer lui-même en cochant l'une ou l'autre de cinq cases allant de «nettement en bas de la moyenne» jusqu'à «nettement en haut de la moyenne». Par la même occasion, chaque cadre devait écrire les noms de deux de ses collègues sur le questionnaire et évaluer ceux-ci par rapport aux mêmes facteurs. Au cours des deux semaines qui suivirent, les supérieurs immédiats de tous ceux qui avaient rempli le questionnaire furent appelés à évaluer leurs subalternes, toujours selon la même formule. Dans tous les cas, il était bien entendu que ces évaluations ne seraient connues que de l'auteur et ne serviraient à aucune fin administrative à l'intérieur de l'organisation. De cette façon, 209 cadres s'évaluèrent eux-mêmes, 147 cadres furent évalués par un ou plusieurs de leurs collègues (le cadre moyen étant évalué par 3.2 collègues) et 192 cadres furent évalués par leur supérieur immédiat.

Dans une autre section du questionnaire, les cadres devaient indiquer leur perception des attentes respectives de leur supérieur et de

leurs collègues en ce qui concerne le niveau de rendement du cadre concerné. Sous le titre «rendement attendu de moi par mon supérieur immédiat... par mes collègues», le répondant devait cocher l'une ou l'autre de cinq cases allant de «très bas» à «très élevé». Le but de cette question était d'obtenir une mesure approximative des normes utilisées par ces deux groupes d'évaluateurs.

Résultats

Le tableau 1 présente l'intercorrélation entre les trois sources d'évaluation. Une première constatation qui ressort de ce tableau, c'est que les supérieurs et les collègues s'entendent relativement bien quant à la valeur respective des cadres évalués par ce processus: le coefficient de corrélation est toujours significatif et varie de .37 (pour la quantité de travail accompli) jusqu'à .50 (pour la motivation).

TABLEAU 1

**Corrélations entre les évaluations faites par
les supérieurs, les collègues et les employés eux-mêmes**

	<i>Supérieurs</i>						<i>Collègues</i>					
	Eff	Mot	Com	Qté	Qlé	Gen	Eff	Mot	Com	Qté	Qlé	Gen
Collègues												
Effort	.49											
Motivation		.50										
Compétence			.42									
Quantité				.37								
Qualité					.41							
Générale						.41						
Employés												
Effort	.26						.18					
Motivation		.23						.16				
Compétence			.05						.07			
Quantité				.09						.06		
Qualité					.02						.02	
Générale						.17						.15

Note: Toutes les corrélations au-dessus de .20 sont significatives à .05 ou mieux.

Par contre, le même tableau indique clairement que cette entente disparaît presque complètement dans les deux autres comparaisons possibles: supérieurs avec employés et collègues avec employés. Dans le cas des supérieurs et de leurs subalternes, les corrélations varient de .02 (qualité du travail) à .26 (effort). La situation est encore pire en ce qui concerne la relation entre l'évaluation faite par les collègues et celle de

l'employé lui-même, les corrélations allant de .02 (qualité) à .18 (effort); dans ce dernier cas, aucune corrélation n'est significative.

En ce qui concerne la sévérité des jugements portés par les trois groupes sur la valeur des subalternes, les résultats apparaissent au tableau 2. Si l'on se souvient que plus l'évaluation se rapproche de 5, plus elle est favorable, il apparaît nettement que les subalternes s'évaluent plus favorablement que ne le font leurs supérieurs et ceci sur tous les facteurs. Il semble également permis d'affirmer que les collègues situent leur évaluation à mi-chemin entre celles des supérieurs et celle des subalternes eux-mêmes¹⁸.

TABLEAU 2

**Comparaisons entre les évaluations faites par
les supérieurs, les collègues et les employés eux-mêmes**

	<i>Supérieurs</i> (<i>n</i> = 192)	<i>Collègues</i> (<i>n</i> = 147)	<i>Employés</i> (<i>n</i> = 209)
Effort	3.80	3.93	4.04
Motivation	3.73	3.77	3.92
Compétence	3.77	3.91	3.92
Quantité	3.69	3.86	3.92
Qualité	3.81	3.89	4.00
Générale	3.73	3.85	3.95
Moyenne	3.75	3.86	3.95

Notes: 1. Les évaluations ont été faites sur une échelle allant de 1 (nettement en bas de la moyenne) à 5 (nettement au-dessus de la moyenne).

2. Toutes les différences entre la première et la troisième colonne sont significatives à .05 ou mieux.

Un dernier résultat, concernant la perception des subalternes quant aux attentes respectives des supérieurs et des collègues à leur sujet, indique que les attentes (et donc les normes) des supérieurs sont plus élevées que celles des collègues (4.26 vs 3.97 sur une échelle de 1-5, une différence significative du point de vue statistique). Il s'agit évidemment d'une mesure subjective, c'est-à-dire que les normes des supérieurs et des collègues ne nous sont connues que par le biais des perceptions des subalternes.

¹⁸ Cette proposition ne peut pas être vérifiée statistiquement par un t-test, car les différences entre les scores extrêmes (ceux accordés par les supérieurs et ceux des employés eux-mêmes), bien que significatives dans tous les cas, sont généralement trop petites pour qu'un score moyen puisse être statistiquement différent des deux extrêmes en même temps.

ANALYSE DES RÉSULTATS

En ce qui concerne la corrélation entre les évaluations des supérieurs et celles des subalternes, les résultats obtenus ici sont semblables à ceux des cinq recherches, citées précédemment, qui ont étudié cette question. À la première question posée au début de cet article (l'évaluation que fait un employé de son propre rendement concorde-t-elle avec celle de son supérieur), il faut donc répondre: non, en général. Il y a bien sûr, dans chaque étude, quelques facteurs ou critères pour lesquels les corrélations sont plus fortes, mais ces facteurs privilégiés varient d'une recherche à l'autre et il ne semble pas possible d'en identifier un ou plusieurs qui provoquent toujours l'unanimité des deux groupes d'évaluateurs. Les corrélations faibles ou nulles obtenues ici et ailleurs indiquent que la connaissance du score que s'attribue un employé ne nous permet pas de prédire celui qu'il obtiendra de son supérieur: cette deuxième évaluation peut être identique, plus favorable, ou moins favorable.

En fait, les chances sont fortes qu'elle soit moins favorable. Cinq études citées précédemment ont indiqué que les évaluations faites par les supérieurs sont généralement plus sévères que celles des subalternes et les résultats obtenus ici confirment nettement cette tendance. Ceci répond à la deuxième question posée au début: laquelle des deux évaluations est la plus favorable à l'employé. Réponse: celle de l'employé lui-même. Il faut noter, cependant, que la formule d'évaluation utilisée ici appelait un jugement non pas en valeur absolue (médiocre, bon, excellent), mais bien en valeur relative (au-dessous de la moyenne, moyen, au-dessus de la moyenne). Concrètement, les résultats de cette étude indiquent donc que les subalternes ont tendance à se voir meilleurs que les autres et que leurs patrons répondent: vous n'êtes pas aussi « meilleurs » que cela!

La troisième question se lisait comme suit: l'évaluation d'un employé par ses collègues concorde-t-elle avec la sienne et/ou avec celle de son supérieur. Les résultats obtenus ici permettent de répondre: l'évaluation des collègues concorde avec celle du supérieur, mais pas avec celle de l'employé lui-même. La première partie de cette réponse est appuyée par six des neuf études citées précédemment et portant sur ce sujet. La deuxième partie est appuyée par l'unique étude (celle de Lawler) qui a examiné la relation entre les évaluations des collègues et celles des subalternes. Notons ici que cette étude portait elle aussi sur des subalternes qui occupent des postes de direction. Il n'y a aucune raison théorique, cependant, qui nous permette de croire que la

situation serait différente dans le cas des subalternes-employés. Concrètement, ces résultats indiquent qu'un employé qui est évalué favorablement par ses collègues a de fortes chances d'être évalué dans le même sens (mais pas nécessairement au même niveau) par son supérieur. Par contre, la connaissance de l'évaluation faite par les collègues ne permet pas de prédire l'évaluation qui sera faite par l'employé lui-même: celle-ci peut être identique, plus basse ou plus élevée.

La dernière question concernait la sévérité moyenne des jugements portés par les collègues et se lisait de la façon suivante: les collègues sont-ils plus ou moins sévères que le patron et/ou l'employé lui-même. Aucune des études citées au début n'ayant porté sur ce sujet, la réponse ne peut provenir que de la recherche décrite plus haut. Les résultats de cette recherche suggèrent fortement que les collègues sont plus sévères que l'employé, mais moins sévères que le supérieur. Les résultats indiquent également que cette situation provient en partie du fait que les normes ou attentes des collègues sont légèrement moins élevées que celles des supérieurs.

EXPLICATIONS THÉORIQUES

Deux phénomènes demandent à être expliqués ici: premièrement, pourquoi y a-t-il si peu de relation (corrélation) entre d'une part les évaluations des supérieurs et celles des subalternes et d'autre part entre les évaluations des collègues et celles des subalternes. Tel qu'indiqué précédemment, cette absence de corrélation signifie que la connaissance de l'évaluation qu'un employé fait de lui-même ne permet aucunement de prédire comme il sera évalué par son supérieur ou par ses collègues. Les spécialistes de la perception (perception de soi et des autres) pourraient sans doute apporter une explication intéressante à ce phénomène. Qu'il nous suffise, pour le moment, de suggérer comme causes importantes le fait que les critères d'évaluation étaient très généraux (et donc passablement ambigus) et que les divers évaluateurs s'entendent souvent très mal sur la nature exacte du travail que doit faire le subalterne, sur les résultats qu'il doit atteindre et sur les comportements qu'il doit adopter pour y arriver. De plus, mais de façon spéculative, il est permis de supposer que l'employé médiocre (aux yeux de son patron et de ses collègues) arrive souvent à se convaincre qu'il est bon, alors que l'employé perçu comme excellent par les autres considère parfois qu'il n'en fait pas assez et qu'il pourrait s'améliorer davantage.

Le deuxième phénomène qui demande une explication est celui-ci: pourquoi les patrons évaluent-ils leurs subalternes plus sévèrement que

ne le font ceux-ci, (et pourquoi les collègues placent-ils leur évaluation à mi-chemin entre les deux autres, si tel est bien le cas, i.e. si les résultats obtenus ici sont confirmés par d'autres recherches). En ce qui concerne la différence supérieur-subalterne, les rares explications fournies dans la littérature reposent essentiellement sur deux points: la volonté des deux partenaires à l'évaluation de jouer leur rôle correctement et la nécessité dans laquelle ils se trouvent d'avoir à négocier une entente acceptable aux deux parties. Le premier argument se résume à ceci: selon l'image stéréotypée qu'il a de son rôle, le supérieur croit qu'il est de son devoir de se montrer sévère et exigeant au moment de l'évaluation; c'est ce que tous (même ses subalternes) attendent de lui. Quel que soit le rendement réel de l'employé, le supérieur considère donc qu'il ne remplirait pas sa tâche adéquatement s'il montrait trop de satisfaction ou s'il n'arrivait pas à identifier chez le subalterne quelques points faibles qui demandent amélioration.

Selon le deuxième argument, les deux partenaires préparent l'entrevue d'évaluation comme on prépare une négociation collective: en exagérant quelque peu sa position initiale. Le supérieur évalue l'employé un peu plus sévèrement qu'il ne le devrait, celui-ci s'attribue quelques qualités qu'il n'a pas et les deux s'attendent à devoir retomber sur leur position réelle au moment de l'entrevue. Par inférence, il serait également permis de supposer que les collègues, n'ayant pas de rôle hiérarchique à jouer ou de position à défendre, situeront leur évaluation de l'employé quelque part entre ces deux pôles.

Ces deux arguments théoriques, bien que valables, pourraient sans doute être complétés par une discussion des normes ou standards d'évaluation propres à chacun des trois groupes: patrons, employés et collègues. En ce qui concerne le patron, il est probable que ses normes proviennent de l'une ou l'autre des trois sources suivantes: les meilleurs employés actuels de son département, l'image qu'il s'est construite au cours des années de ce qu'est un employé « idéal », la façon dont il accomplirait lui-même la fonction du subalterne s'il en était le titulaire. Dans tous les cas, les normes ainsi développées risquent d'être relativement élevées.

L'employé, quant à lui, établit sans doute ses normes en fonction du rendement dont il a fait preuve dans le passé et du rendement qu'il observe chez ses collègues. En ce qui concerne le premier point, la théorie psycho-sociale du « niveau d'aspiration »¹⁹ suggère qu'il sera

¹⁹ K. LEWIN, Dembo, TAMARA, L. FESTINGER et P. S. SEARS, « Level of Aspiration », dans J. Mc V. Hunt, (Ed.), *Personality and the Behavior Disorders*, New-York, Ronald, 1944, 1242 pages (2 volumes).

satisfait de lui-même si son rendement actuel égale ou dépasse légèrement son rendement passé (le quilleur qui a roulé 120 la semaine dernière vise vraiment 120 ou 125 cette semaine, non pas 150 comme le voudrait son chef d'équipe). Pour ce qui est de la comparaison avec le rendement de ceux qui l'entourent, la théorie de la «comparaison sociale»²⁰ nous laisse croire que, pour préserver son estime de soi, l'employé va sélectionner soigneusement ceux avec qui il se compare et va rejeter comme injuste toute comparaison qui le mettrait en opposition avec les super-vedettes de son département («ils ont plus d'expérience, une meilleure formation, un équipement plus moderne, etc»). Il est évident que pour l'ensemble des employés, ces processus risquent de produire des normes inférieures à celles des patrons et, par conséquent, une évaluation plus élevée.

Bien que nous ne sachions pas grand chose de la façon dont les collègues d'un employé établissent leurs normes au moment de juger celui-ci, il est permis de croire qu'ils comparent le rendement de l'employé avec la façon dont eux-mêmes accompliraient le travail et non pas avec le rendement du meilleur employé ou d'un employé «idéal». Cependant, ils attachent sans doute moins d'importance que l'employé lui-même au facteur constance ou amélioration (pour les autres quilleurs de l'équipe, un score individuel qui passe de 120 à 125 demeure insatisfaisant, s'il faut que toute l'équipe obtienne 150 pour gagner le tournoi). Ceci expliquerait pourquoi leurs normes sont moins élevées que celles des supérieurs, mais plus élevées que celles des employés eux-mêmes. Il faut cependant reconnaître la nature très spéculative des raisonnements ci-dessus et souhaiter que d'autres recherches viennent éclairer toute cette question.

CONCLUSION

En ce qui concerne l'évaluation qui provient du supérieur vs celle qui est faite par l'employé lui-même, les résultats de cette recherche et des autres études rapportées précédemment indiquent qu'une méthode traditionnelle du genre «échelle de notation avec critères généraux» produit des résultats conflictuels. Les évaluations des deux acteurs concordent rarement et, de plus, celle du subalterne lui est nettement plus favorable que celle du supérieur.

²⁰ Leon A. FESTINGER, «A Theory of Social Comparison Process», *Human Relations*, vol. 7, no. 2, Mai 1954, pp. 117-140.

Pour l'administrateur préoccupé par les problèmes de l'évaluation du rendement, les implications de ces résultats sont les suivantes. S'il veut s'en tenir aux méthodes traditionnelles, il devra s'attendre à ce que ses jugements soient souvent mis en doute par ses subalternes et que ceux-ci s'attribuent des caractéristiques avantageuses ou des comportements favorables que lui-même ne perçoit pas. Il devra donc faire preuve de beaucoup de diplomatie et utiliser des arguments très convaincants au moment de l'entrevue, s'il veut « vendre » son évaluation à l'employé. Même dans ce cas, il ne sera jamais vraiment certain d'avoir réussi à convaincre le subalterne, car celui-ci sera fortement tenté de faire semblant d'être d'accord, ne serait-ce que pour paraître docile ou pour avoir la paix. Si cela se produit, le consensus dont nous avons parlé au début ne sera pas atteint et l'employé qui a fait semblant d'accepter le point de vue patronal fera également semblant de s'améliorer (sauf si son emploi ou son avenir est en jeu, ce qui est assez rare). Pour minimiser les problèmes et réduire les possibilités d'erreur, cet administrateur devrait peut-être inviter l'employé à s'évaluer lui-même au début de l'entrevue, pour mesurer ainsi l'écart qui sépare les deux évaluations originales.

Par contre, si l'administrateur veut utiliser une approche plus récente telle que « la direction par objectifs », les résultats ci-dessus constituent pour lui un argument valable et une justification supplémentaire. Cette méthode bien connue prévoit, en effet, un certain nombre d'étapes qui, théoriquement, devraient réduire au minimum l'écart entre les jugements du supérieur et ceux du subalterne : recherche d'un consensus sur le nombre et la nature exacte des fonctions de l'employé, détermination conjointe des objectifs et des résultats qu'il doit atteindre, évaluation commune des succès et des échecs sur des critères précis et quantifiables. Notons cependant que les études rapportées dans cet article n'ont pas démontré que ces mécanismes réduisent l'écart entre l'évaluation du supérieur et celle du subalterne : elles n'ont porté que sur ce qui arrive lorsque ces mécanismes sont absents, ce qui n'est pas tout-à-fait la même chose. Il resterait maintenant à prouver de façon empirique que la direction par objectifs réussit vraiment à créer ce consensus que les méthodes traditionnelles semblent incapables de produire.

Les résultats concernant l'évaluation faite par les collègues sont moins importants pour l'administrateur, car ce type d'évaluation demeure encore très peu utilisé. Notons cependant que ces évaluations corrélèrent assez bien avec celles des supérieurs, bien qu'elles semblent être légèrement plus favorables à l'employé. Il est donc permis

de supposer que les collègues pourraient constituer une source d'évaluation très valable, en particulier lorsque le supérieur hiérarchique n'a pas toute la compétence technique requise pour évaluer des subalternes hautement spécialisés. Les résultats de notre étude suggèrent cependant que sous une méthode traditionnelle les employés ne seraient pas plus d'accord avec cette évaluation qu'ils ne le sont avec celle du supérieur: il faudrait inventer une forme collégiale de direction par objectifs!

Performance appraisal: perceptions of the employee, of his superior, and of his colleagues.

The purpose of this article is to study the relationship between an employee's own evaluation and the ratings he receives from his superior and his colleagues. Following a review of the literature, the author presents the results of a study conducted recently in a canadian firm.

More precisely, this article attempts to provide answers to the following four questions: (a) does the evaluation which the subordinate makes of his own performance agree with the evaluation made by his superior? (b) if there is little or no agreement, which evaluation is more favorable to the employee? (c) does the evaluation made by the employee's peers agree with his own and/or with that of his superior? (d) if there is little or no agreement, are the peers more or less severe than the superior and/or the employee himself?

A review of eight studies which have compared self with superiors' evaluations indicates clearly that the two sets of ratings seldom correlate very well. Moreover, there are good reasons to believe that the subordinates generally tend to evaluate themselves more favorably than their superiors do. As far as peers are concerned, several studies suggest that their perceptions of the employees' performance correlate relatively well with those of the employees' superiors. There is very little research, however, concerning the relationship between peers' and self evaluations. There is also a serious lack of information concerning the favorableness of peers' ratings as compared with self and superiors' ratings.

The study reported here was done with 215 managers in a manufacturing firm whose main operations are located in Quebec and Ontario. Self evaluations on six factors were collected on a questionnaire. The respondents were then evaluated by their immediate superior and by an average of 3.2 peers.

The results of this study can be summarized as follows: (a) there is little or no correlation between self and superiors' evaluations; (b) subordinates evaluate themselves more favorably than their superiors do, on all six factors; (c) peers' evaluations correlate relatively well with superiors' evaluations, but do not correlate at all with the evaluations done by the subordinates themselves; (d) as far as favorableness is concerned, there are indications that peers' evaluations are located half-way between superiors' and subordinates' evaluations.

Several explanations are suggested for these and similar results obtained elsewhere: lack of agreement on what the subordinate's job really is and what qualities it

requires; stereotyped role-playing by both the superiors and the subordinates; establishment of a « bargaining position » by both actors prior to the appraisal interview. A major source of disagreement could also be found in the way superiors, peers, and subordinates select the norms against which they evaluate performance, and this is discussed at some length.

As indicated in the conclusion, these results suggest that a « Management by Objectives » type of appraisal may be more necessary than some managers are inclined to think.

LES RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC

La dynamique du système

Introduction, Jean BERNIER, Rodrigue BLOUIN, Gilles LAFLAMME, Alain LAROCQUE — Où s'en va notre système de relations du travail?, Jean BERNIER — L'injonction en relations du travail: recours inapproprié ou abusif?, Henri GRONDIN — Commentaires, Jean BEAUVAIS, Philip CUTLER — Méditations politiques, commissions parlementaires et lois spéciales: nouveaux modes de gestion des conflits?, Fernand MORIN — Interventions accrues du judiciaire et du politique: leur signification pour les partenaires sociaux, Marcel PEPIN, Ghislain DUFOUR, Jean BOIVIN — Y a-t-il encore place dans notre système de relations du travail pour l'arbitrage des différends?, Rodrigue BLOUIN — La détermination des services essentiels: un préalable nécessaire à l'exercice du droit de grève?, René LAPERRIÈRE — Commentaires, Léo ROBACK, Douglas MCDONALD — Le fonctionnement de notre système de relations du travail peut-il encore reposer sur la volonté des parties?, Claude RYAN — Commentaires, Paul-Gaston TREMBLAY, Fernand D'AOUST — La paix industrielle: une utopie?, Léon DION.

1 volume, 229 pages — Prix: \$9.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Cité universitaire

Québec, P.Q., Canada G1K 7R4