Document généré le 13 juil. 2025 06:06

Relations industrielles
Industrial Relations

La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur

Denis Morin, Kevin R. Murphy et Alain Larocque

Volume 54, numéro 4, 1999

URI : https://id.erudit.org/iderudit/051269ar
DOI : https://doi.org/10.7202/051269ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Morin, D., Murphy, K. R. & Larocque, A. (1999). La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *54*(4), 694–726. https://doi.org/10.7202/051269ar

Résumé de l'article

La présente étude s'insère dans les multiples efforts de recherche déployés pour mieux circonscrire les paramètres de l'évaluation du rendement. À partir du modèle de Murphy et Cleveland (1995), les auteurs développent une méthodologie originale qui permet de tester empiriquement auprès de 106 fonctionnaires de la fonction publique québécoise la motivation de l'évaluateur à produire des évaluations indulgentes de leurs subordonnés. Les résultats révèlent que l'indulgence s'avère une réponse à un contexte défavorable d'évaluation : les variables contextuelles influencent significativement les appréciations faites par l'évaluateur.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1999

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur

DENIS MORIN
KEVIN R. MURPHY
ALAIN LAROCQUE

La présente étude s'insère dans les multiples efforts de recherche déployés pour mieux circonscrire les paramètres de l'évaluation du rendement. À partir du modèle de Murphy et Cleveland (1995), les auteurs développent une méthodologie originale qui permet de tester empiriquement auprès de 106 fonctionnaires de la fonction publique québécoise la motivation de l'évaluateur à produire des évaluations indulgentes de leurs subordonnés. Les résultats révèlent que l'indulgence s'avère une réponse à un contexte défavorable d'évaluation : les variables contextuelles influencent significativement les appréciations faites par l'évaluateur.

L'imposante littérature dans le domaine de l'évaluation du rendement se centre surtout sur l'amélioration de la précision de l'évaluation par l'élaboration de meilleures méthodes d'évaluation, par des programmes de formation efficaces ainsi que par l'étude des processus cognitifs de l'évaluateur. Dans le passé, la majorité des recherches ont surtout été orientées vers l'étude des variables associées à la capacité ou à l'habileté de l'évaluateur à évaluer avec précision.

Les retombées de ce vaste programme de recherche pour les organisations furent relativement limitées en proportion de l'effort investi par les chercheurs. Malgré l'abondance des outils (i.e. méthodes d'évaluation, formation des évaluateurs) dans le domaine de l'évaluation du rendement,

– MORIN, D., Département des relations industrielles, Université du Québec à Hull.
MURPHY, K. R., Department of Psychology, Colorado State University.
LAROCQUE, A., Département des relations industrielles, Université Laval.

 © *Relat. ind., 1999, vol. 54, n° 4* — ISSN 0034-379X

les praticiens démontrent toujours une insatisfaction à l'égard des systèmes d'évaluation du rendement. En effet, quelques études isolées révèlent que l'indulgence de l'évaluateur constitue la norme dans la majorité des organisations (Bretz, Milkovich et Read 1992 ; Gioia et Longenecker 1994 ; Longenecker, Gioia et Sims 1987). Les évaluateurs ne fournissent pas des évaluations précises, non pas tant à cause de leur incapacité, mais plutôt parce qu'ils ne sont pas motivés à le faire (Harris 1994 ; Murphy et Cleveland 1995).

Notre compréhension du processus d'évaluation du rendement demeure encore largement fragmentaire. Tandis que les chercheurs définissent l'efficacité de l'évaluation du rendement en se référant à de multiples indices psychométriques de la précision de l'évaluateur, les praticiens se préoccupent plutôt de l'influence et des conséquences de l'évaluation du rendement sur la performance et la motivation des subordonnés.

L'approche théorique et méthodologique qui domine la recherche en évaluation du rendement a contribué au divorce de la communauté scientifique et des praticiens. L'orientation cognitive des nombreux travaux concernant l'évaluation du rendement a eu un effet déterminant sur la nature de la démarche méthodologique adoptée par les chercheurs. Le paradigme cognitif ne dresse pas un portrait réaliste de la complexité de l'évaluation du rendement en milieu organisationnel. Les recherches actuelles reflètent davantage une préoccupation à expliquer les processus cognitifs de l'évaluateur sans préciser comment l'environnement social influence ces processus (DeNisi et Williams 1988).

Il faut voir que les études en laboratoire éliminent ou contrôlent les dimensions reliées à la motivation de l'évaluateur, telles que les aspects politiques de l'évaluation du rendement et les conséquences de l'évaluation du rendement sur l'évaluateur et l'évalué. Les résultats de l'évaluation enregistrés par les sujets en laboratoire correspondent à l'évaluation personnelle de l'évalué. Par contre, les évaluateurs dans les organisations sont régulièrement invités à fournir des notations qui diffèrent de leurs évaluations personnelles (Longenecker, Gioia et Sims 1987).

Dans les organisations, faire des évaluations précises peut avoir des conséquences désagréables pour les subordonnés, provoquer des difficultés interpersonnelles entre les superviseurs et les subordonnés et occasionner une diminution de la motivation de ces derniers. L'indulgence des évaluations permet aux superviseurs d'éviter certaines difficultés dans leurs interactions avec les subordonnés. Des considérations politiques sont omniprésentes lors du processus d'évaluation du rendement. Les gestionnaires anticipent les conséquences de l'évaluation sur eux-mêmes et leurs subordonnés avant de fournir l'évaluation du rendement. Ils peuvent ainsi devenir indulgents afin d'éviter ces conséquences indésirables. Des évaluations

franches peuvent faire davantage de mal que de bien. L'évaluateur peut posséder une connaissance approfondie de la performance réelle de chacun de ses subordonnés. Néanmoins, celui-ci peut décider de ne pas rapporter cette information sur le formulaire d'évaluation du rendement. Il est donc possible d'observer un écart entre le jugement personnel de l'évaluateur et la notation finale figurant au formulaire d'évaluation du rendement.

Les recherches sur les processus cognitifs de l'évaluateur ont substantiellement contribué à faire progresser nos connaissances sur le jugement humain. Elles n'ont cependant pas apporté une contribution particulière à la pratique des évaluations du rendement. Très peu d'applications pratiques de l'approche cognitive ont été suggérées par les chercheurs malgré les nombreuses organisations demeurées insatisfaites de leurs systèmes d'évaluation du rendement (Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin 1993). Les recommandations des chercheurs ne s'adressent pas aux problèmes posés par les praticiens. On remarque vraisemblablement un manque de coordination entre les chercheurs et les praticiens dans la résolution des problèmes soulevés par l'évaluation du rendement. Bernardin et Villanova (1986) concluent qu'une meilleure compréhension du contexte organisationnel, social, politique et interpersonnel dans lequel s'utilise le processus d'évaluation du rendement est nécessaire si nous désirons améliorer la contribution de la recherche à la pratique de l'évaluation du rendement.

Bien que les travaux sur les processus cognitifs soient utiles, la recherche doit également s'élargir pour se consacrer à l'étude de la relation entre le contexte interpersonnel, social, politique et organisationnel et la motivation de l'évaluateur (Tziner et al. 1998). Une telle démarche peut s'avérer très fructueuse en vue d'obtenir une compréhension plus complète de la psychologie de l'indulgence et du comportement de l'évaluateur en milieu organisationnel.

C'est l'objectif de la présente étude d'établir un pont entre la science et la pratique au moyen de l'analyse des variables contextuelles associées à l'indulgence volontaire de l'évaluateur. Notre modèle s'inspire du cadre théorique de Murphy et Cleveland (1995) sur l'indulgence de l'évaluateur. Il a été soumis à la vérification empirique auprès de 106 gestionnaires de la fonction publique québécoise.

La prémisse du modèle est que la perception des évaluateurs à l'égard du contexte, plutôt que la réalité objective du contexte, produira des différences systématiques sur le plan de l'indulgence (Harris 1994). Par conséquent, tous les construits psychologiques du modèle mesurent les perceptions de l'évaluateur à l'égard du contexte de l'évaluation du rendement. Nous avons uniquement sélectionné les variables contextuelles les plus courantes de la littérature sur la motivation de l'évaluateur. Une description du modèle de Murphy et Cleveland (1995) ainsi que des relations

entre les variables contextuelles et l'indulgence de l'évaluateur sera présentée afin de formuler les hypothèses de recherche soumises à la vérification empirique.

LE MODÈLE DE MURPHY ET CLEVELAND (1995)

Un examen attentif des pratiques organisationnelles démontre que l'évaluation du rendement est souvent utilisée pour atteindre des résultats incompatibles avec la précision de l'évaluation. Les gestionnaires sont prêts à sacrifier délibérément la précision de l'évaluation du rendement si cette action peut s'avérer bénéfique. Les gestionnaires ne sont pas totalement insensibles à la précision de l'évaluation. Cependant, en tant qu'évaluateurs, ils ne désirent pas que la précision de l'évaluation interfère avec la motivation et l'amélioration de la performance des subordonnés.

Murphy et Cleveland (1995) proposent un modèle alternatif du processus d'évaluation du rendement qui repose sur la prémisse que le processus d'évaluation du rendement constitue fondamentalement un processus politique.

À l'opposé de l'approche rationnelle, la perspective politique postule que l'évaluation du rendement est une activité qui favorise les finalités politiques de l'évaluateur (Cardy et Dobbins 1994). L'intention de l'évaluateur n'est souvent pas de réaliser des évaluations précises de la performance des subordonnés : la gestion des conséquences de l'évaluation du rendement constitue l'objectif. Le système d'évaluation du rendement peut aussi s'avérer un outil pour gérer la performance des subordonnés au moyen de la rétroaction ainsi que des récompenses associées à l'évaluation du rendement. L'évaluation du rendement peut ainsi constituer un outil de contrôle du comportement de l'évalué.

L'approche politique de l'évaluation du rendement considère la réalité comme un construit social et affectif. Plutôt que de produire une estimation précise de la performance, l'évaluation du rendement constitue un outil de gestion pour atteindre certains résultats compte tenu du contexte et des objectifs de l'évaluateur.

L'approche politique applique la notion d'utilité à l'étude de l'évaluation du rendement. L'évaluateur vise à maximiser les bénéfices et minimiser les coûts (i.e. conséquences négatives) de l'évaluation du rendement compte tenu du contexte et de ses objectifs personnels plutôt que de tenter de maximiser la précision.

Les évaluateurs adoptent des comportements dirigés. Plutôt que de concevoir l'évaluateur comme un juge passif dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, il est plus approprié de considérer l'évaluateur comme un individu qui tente de réaliser des objectifs interpersonnels

(i.e. maintien d'un bon climat de travail), des objectifs de performance (amélioration de la motivation et de la performance des subordonnés) ainsi que des objectifs stratégiques (i.e. amélioration du statut du gestionnaire au sein de l'organisation). Bien que l'évaluateur puisse s'avérer habile à évaluer avec précision, il subsiste un ensemble de raisons pouvant le justifier à modifier son jugement personnel à l'égard de la performance des subordonnés. Murphy et Cleveland (1995) distinguent le jugement de l'évaluateur (i.e. évaluation privée) de la notation finale sur le formulaire d'évaluation du rendement (i.e. évaluation publique). Le contexte de l'évaluation du rendement définit la distinction entre ces formes d'évaluation.

L'approche politique de l'évaluation du rendement n'occupe qu'une place très réduite dans l'ensemble de la littérature. Les chercheurs ont négligé de porter une attention particulière aux manifestations du processus politique de l'évaluation du rendement en milieu organisationnel. L'étude du processus politique de l'évaluation du rendement représente un défi pour les chercheurs et une voie de recherche importante à explorer puisque son influence sur le jugement de l'évaluateur est subtile, insidieuse et malicieuse. La formulation d'hypothèses issues de l'influence du contexte politique sur le processus et les résultats de l'évaluation du rendement est absente de la majorité des études : un tel questionnement s'avère prometteur pour l'avenir.

Murphy et Cleveland (1995) proposent un modèle politique de l'évaluation du rendement en milieu organisationnel. Les auteurs définissent l'évaluation du rendement comme étant un processus social entre l'évaluateur, l'évalué et l'organisation à l'intérieur d'un contexte organisationnel bien défini. Le modèle de Murphy et Cleveland (1995) constitue un modèle psychosocial plutôt qu'un modèle psychométrique.

Le contexte d'évaluation du rendement s'avère le principal déterminant du comportement de l'évaluateur. Les comportements de l'évaluateur qui s'apparentent à l'indulgence sont probablement des comportements d'adaptation à un contexte défavorable d'évaluation.

Les auteurs définissent le contexte d'évaluation comme étant une multitude de facteurs qui émanent de l'environnement social, légal, économique, technologique et organisationnel qui influencent le système d'évaluation du rendement. Le climat ainsi que la culture de l'organisation constituent également des éléments de contexte. Il est possible de classifier la nature du contexte de l'évaluation en deux catégories : (1) le contexte immédiat ; et (2) le contexte lointain. Les variables du contexte immédiat ont un effet direct sur l'évaluateur. Ces variables susceptibles d'influencer le processus d'évaluation du rendement incluent notamment : (1) l'affect de l'évaluateur à l'égard du subordonné ; (2) l'imputabilité de l'évaluateur (inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible) ; (3) la disponibilité des normes de performance ; (4) l'efficacité personnelle de

l'évaluateur à formuler de la rétroaction négative ; (5) la culture politique de l'évaluation du rendement ; (6) la marge de confiance de l'évaluateur à l'égard du système d'évaluation du rendement ; (7) la raison d'être ou la finalité de l'évaluation du rendement. Dans le cadre de notre étude, nous préciserons la relation entre plusieurs de ces variables du contexte immédiat et l'indulgence de l'évaluateur.

Les variables du contexte lointain constituent les caractéristiques organisationnelles qui influencent indirectement le jugement de l'évaluateur et la notation de l'évaluation (i.e. évaluation publique). Ces variables peuvent se définir notamment par : (1) les valeurs organisationnelles ; (2) le climat ou la culture de l'organisation ; (3) la performance organisationnelle ; et (4) les conditions économiques.

En résumé, le modèle de Murphy et Cleveland (1995) a une grande portée pour les praticiens. L'évaluateur est un agent actif qui tente de réaliser des objectifs spécifiques. L'évaluateur peut produire des évaluations indulgentes afin de concrétiser un certain nombre d'objectifs. Ces objectifs incluent des objectifs d'amélioration de la performance, les objectifs interpersonnels et les objectifs stratégiques. La précision, cependant, ne doit pas constituer un des objectifs de l'évaluateur. Les résultats de l'évaluation découlent donc des objectifs de l'évaluateur. Le contexte de l'évaluation du rendement s'avère le principal déterminant des objectifs de l'évaluateur. L'indulgence de l'évaluateur constitue un comportement d'adaptation au contexte de l'évaluation du rendement. Plus particulièrement, l'indulgence de l'évaluateur est une réponse au contexte qui décourage les évaluations précises.

MODÉLISATION DE LA RELATION ENTRE LES VARIABLES CONTEXTUELLES ET L'INDULGENCE DE L'ÉVALUATEUR

Les facteurs interpersonnels

L'affect

L'affect est un important déterminant de la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné (Day et Crain 1992 ; Dockery et Steiner 1990). Les rapports de travail entre le superviseur et le subordonné influencent l'évaluation du rendement au moyen de l'affect (Judge et Ferris 1993). Dunegan, Duchon et Ulh-Bien (1992) rapportent que les subordonnés ayant une relation interpersonnelle positive avec leurs supérieurs ont un rendement supérieur. Par ailleurs, ces subordonnés sont évalués favorablement. L'évaluation de la performance est ainsi cohérente avec la qualité de la relation interpersonnelle et le rendement objectif des subordonnés (Duarte, Goodson et Klich 1994).

Un subordonné ayant une faible marge de confiance ou un affect négatif à l'égard du superviseur peut contester une évaluation défavorable, ignorer la rétroaction ainsi que les directives relatives à l'amélioration de la performance. La confrontation possible entre le superviseur et le subordonné concernant l'évaluation de la performance peut, en soi, contribuer à une détérioration additionnelle de la relation entre les parties. La protection à long terme de la relation superviseur/subordonné peut constituer un facteur prédominant dans la décision de produire de l'indulgence (Duarte, Goodson et Klich 1994 ; Murphy et Cleveland 1995). Les variations affectives à l'intérieur de la dyade superviseur/subordonné sont donc susceptibles d'influencer l'indulgence.

H1 : Un affect positif est associé à une faible indulgence de l'évaluateur ; un affect négatif est associé à plus d'indulgence de l'évaluateur.

L'imputabilité de l'évaluateur (inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible)

La notion d'imputabilité implique une responsabilité de l'évaluateur à l'égard des conséquences de son jugement et de ses décisions. L'évaluateur n'a pas uniquement la responsabilité de produire la notation. Il doit également justifier le contenu de son évaluation auprès du subordonné. Cette évaluation a une signification particulière pour le subordonné puisqu'elle entraîne un certain nombre de conséquences. Il est donc difficile de séparer l'obligation ou la responsabilité de produire une évaluation de la justification de cette évaluation auprès du subordonné. La justification d'une évaluation au moyen de la rétroaction a donc un effet plus considérable que de simplement produire une notation.

La transmission de la rétroaction (négative) augmente l'imputabilité de l'évaluateur à l'égard du subordonné (Harris 1994 ; Mitchell et Klimoski 1984). Plusieurs études démontrent que les évaluations du rendement sont plus favorables lorsque les évaluateurs ont l'obligation de fournir de la rétroaction négative (face à face) à leurs subordonnés ayant une faible performance par rapport aux superviseurs qui n'ont pas à transmettre de la rétroaction négative (i.e. anonymat des évaluateurs) auprès des subordonnés ayant une faible performance (Antonioni 1994 ; Klimoski et Inks 1990).

L'imputabilité de l'évaluateur peut avoir un effet plus prononcé sur l'indulgence en milieu organisationnel plutôt qu'en laboratoire (Klimoski et Inks 1990). En effet, l'évaluateur doit interagir régulièrement avec le subordonné et formuler de la rétroaction face-à-face lors de l'entrevue d'évaluation. Dans le cadre d'une étude en milieu organisationnel, Judge et Ferris (1993) démontrent que l'inférence du superviseur à l'égard de l'auto-évaluation

favorable du subordonné influence positivement l'évaluation du rendement. Sur le plan méthodologique, Judge et Ferris (1993) soulignent que l'inférence du gestionnaire à l'égard de l'auto-évaluation favorable du subordonné s'avère un meilleur prédicteur du comportement de l'évaluateur par rapport à l'auto-évaluation actuelle du subordonné. Si le superviseur croit qu'un subordonné s'auto-évalue très favorablement, il subira des pressions de nature affective pour se conformer aux attentes du subordonné (i.e. obtenir une évaluation favorable). L'imputabilité de l'évaluateur peut ainsi favoriser des évaluations indulgentes.

H2 : L'inférence relative à l'auto-évaluation favorable du subordonné est associée à plus d'indulgence de l'évaluateur.

Les facteurs reliés à la tâche d'évaluation

La disponibilité des normes de rendement

L'indulgence n'est pas uniquement attribuable à des variables associées à la motivation de l'évaluateur (Mohrman et Lawler 1983 ; Murphy et Cleveland 1995). La connaissance qu'a l'évaluateur du domaine de la performance peut influencer la proportion d'indulgence (DeCotiis et Petit 1978). Hauenstein (1992) démontre une relation négative entre la disponibilité des normes de rendement et l'indulgence. La proportion d'indulgence est plus élevée lorsque les évaluateurs doivent justifier leurs évaluations publiques fondées sur des normes de rendement mal définies. Huber (1989) démontre que l'application de normes de rendement globales ainsi que l'inapplication de normes de rendement favorisent la formulation d'évaluations imprécises et indulgentes par rapport à l'application de normes de rendement spécifiques. Il est plausible de postuler que la spécificité des normes de rendement diminue l'influence des variables contextuelles sur le comportement d'indulgence de l'évaluateur.

H3 : Une mauvaise définition des normes de rendement est associée à plus d'indulgence de l'évaluateur.

L'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction négative (efficacité personnelle de l'évaluateur)

L'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction négative (i.e. efficacité personnelle de l'évaluateur) constitue une variable susceptible d'influencer l'évaluateur à produire de l'indulgence (Tziner et Murphy 1999 ; Tziner et al. 1998). Un évaluateur inconfortable à confronter un subordonné ayant une faible performance peut vraisemblablement produire une évaluation indulgente (Bernardin et Beatty 1984 ; Bernardin et Buckley 1981).

Un évaluateur qui ne croit pas : (1) pouvoir accomplir les comportements requis afin de fournir une évaluation adéquate ; et (2) se sent incapable de contrôler les conséquences négatives de l'évaluation sera plus susceptible de produire de l'indulgence s'il estime qu'un tel comportement peut produire des conséquences plus favorables. Un évaluateur aura donc le choix de produire des évaluations indulgentes afin d'éviter les conséquences négatives qui résultent d'une évaluation précise (i.e. réaction défensive du subordonné lors de l'entrevue d'évaluation). Un évaluateur ayant une efficacité personnelle élevée sera prédisposé à produire des évaluations précises.

La possibilité d'éviter la confrontation avec les subordonnés favorise l'indulgence de l'évaluateur (Bernardin et Beatty 1984 ; Villanova et al. 1993). L'objectif de l'évaluateur semble ainsi le développement et le maintien d'un environnement non hostile. Nous postulons donc que l'évaluateur qui interagit régulièrement avec ses subordonnés éprouve de la difficulté à transmettre de la rétroaction négative. En effet, la rétroaction négative peut stimuler des comportements défensifs parmi les subordonnés et nuire ultérieurement aux relations interpersonnelles.

H4 : L'inconfort à fournir de la rétroaction négative est associé à plus d'indulgence de l'évaluateur.

Les facteurs organisationnels

La raison d'être de l'évaluation

L'incapacité du système d'évaluation du rendement à documenter et à justifier les décisions en ressources humaines peut s'avérer une explication possible de l'indulgence de l'évaluateur. L'agenda d'observation constitue un outil efficace pour augmenter l'habileté de l'évaluateur à effectuer une évaluation précise au moyen d'une meilleure observation des comportements (DeNisi et Peters 1992 ; DeNisi, Robbins et Cafferty 1989). Les évaluateurs qui enregistrent régulièrement des incidents critiques de la performance du subordonné sont moins indulgents, produisent moins d'effet de halo et l'accord interévaluateurs est plus élevé par rapport aux évaluateurs qui n'utilisent pas l'agenda d'observation (Bernardin et Walter 1977).

Il est probable que la capacité du système d'évaluation du rendement à documenter et à justifier les décisions en gestion des ressources humaines influence la motivation de l'évaluateur. Les évaluateurs qui possèdent l'information pertinente pour justifier les évaluations du rendement se sentent moins menacés de transmettre de la rétroaction négative aux subordonnés. La capacité du système d'évaluation du rendement à documenter et à justifier les décisions en gestion des ressources humaines a ainsi un effet positif sur la motivation de l'évaluateur à produire des évaluations précises.

Les évaluateurs qui ne croient pas que le système d'évaluation du rendement permet de documenter et de justifier convenablement les décisions en gestion des ressources humaines seront davantage indulgents. Au moyen d'une analyse des coûts-bénéfices de l'évaluation du rendement, il est approprié de postuler qu'il y a peu de récompenses et de nombreux inconvénients associés à une évaluation précise (Mohrman et Lawler 1983 ; Murphy et Cleveland 1995). Les subordonnés peuvent considérer une évaluation précise comme étant une forme de punition. Une évaluation précise peut également nuire à la relation entre les superviseurs et les subordonnés. L'organisation doit donc créer des conditions qui motivent les évaluateurs à observer, documenter et utiliser adéquatement l'information sur l'évaluation du rendement. L'organisation s'assurera également du lien étroit entre l'évaluation du rendement et le système de gestion des ressources humaines.

H5 : Un système d'évaluation du rendement qui a peu d'influence sur les décisions en gestion des ressources humaines est associé à plus d'indulgence de l'évaluateur.

La marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement

La marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement se définit comme étant la perception des évaluateurs à l'égard de la qualité, la nature équitable ainsi que l'utilisation objective des évaluations du rendement (Bernardin, Orban et Carlyle 1981 ; Bernardin et Beatty 1984). Ce construit psychologique détermine dans quelle mesure la perception de l'évaluateur des attitudes et des comportements de la majorité des évaluateurs (i.e. évaluateur type) dans l'organisation influence son propre comportement lors du processus d'évaluation du rendement. La marge de confiance s'apparente à la gestion des impressions lors du processus d'évaluation du rendement. La gestion des impressions lors du processus d'évaluation est, pour les fins de notre étude, l'ensemble des comportements manifestés par l'évaluateur avec l'intention de contrôler ou de manipuler les attributions et les impressions formées à son égard par ses subordonnés et son supérieur hiérarchique.

La marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement mesurée par le TAPS (*trust in the appraisal process survey*) permet de déterminer dans quelle mesure l'évaluateur perçoit que ses collègues de travail produisent des évaluations indulgentes. La perception de l'évaluateur relativement aux comportements de gestion des impressions des autres évaluateurs peut influencer sa prédisposition à l'indulgence. Le TAPS a été développé afin de tester ce postulat méthodologique. Dans la mesure où le superviseur croit que la majorité des évaluateurs produisent des évaluations

indulgentes, il sera lui-même indulgent. Bernardin et Cardy (1982) démontrent la validité de l'hypothèse sur la nature projective des questions associées à l'indulgence de la majorité des évaluateurs de l'organisation. En effet, il subsiste une forte corrélation négative entre les scores du TAPS et l'indulgence de l'évaluateur.

La majorité des usagers constatent que la gestion des impressions contribue significativement à l'indulgence des évaluateurs. Les variables affectives et sociales orientent le comportement de l'évaluateur (i.e. éviter la confrontation avec les subordonnés, évaluation positive du leadership de l'évaluateur). Le processus d'évaluation du rendement s'avère ainsi une opportunité pour l'évaluateur de transmettre une impression favorable aux subordonnés et au supérieur hiérarchique. La gestion des impressions constitue une dimension importante de la marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement (Villanova et Bernardin 1989).

La marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation influence les qualités psychométriques de l'évaluation du rendement. Les évaluateurs ayant une marge de confiance élevée réalisent des évaluations précises. À l'opposé, les évaluateurs ayant une faible marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation produisent des évaluations indulgentes (Tziner et Murphy 1999 ; Tziner et al. 1998 ; Bernardin, Orban et Carlyle 1981).

H6 : Une faible marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement est associée à une évaluation plus indulgente.

La perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement

L'incidence du contexte politique sur le processus d'évaluation du rendement varie considérablement selon la culture politique particulière de l'organisation. Longenecker, Gioia et Sims (1987) rapportent plusieurs conditions organisationnelles qui encouragent l'émergence des comportements politiques de l'évaluateur : (1) les membres de la direction de l'organisation accordent peu d'importance au processus d'évaluation du rendement ; (2) les cadres hiérarchiques utilisent des tactiques politiques au moment de l'évaluation de leurs subordonnés ; (3) il subsiste un manque d'ouverture et de confiance entre les gestionnaires et les subordonnés ; et (4) l'évaluateur ne valorise pas l'évaluation du rendement en tant qu'outil de gestion. L'effet du contexte politique sur le processus d'évaluation est plus considérable lorsque les gestionnaires accordent peu d'importance à l'évaluation du rendement (Tziner et al. 1996 ; Longenecker, Gioia et Sims 1987).

Compte tenu de la rareté des études sur le contexte politique de l'évaluation du rendement, il est opportun de réexaminer l'hypothèse d'Ostroff

(1993). Les gestionnaires sont plus susceptibles de manipuler les évaluations du rendement lorsque des facteurs politiques sont présents dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. Néanmoins, lorsque la culture organisationnelle encourage les évaluateurs à utiliser rigoureusement le processus d'évaluation du rendement, la propension à la manipulation politique des évaluations diminue. Nous pouvons donc postuler qu'il existe une relation positive entre la perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur.

H7 : La perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement est associée à plus d'indulgence de l'évaluateur.

MÉTHODOLOGIE

Les participants

L'échantillon est composé de 106 gestionnaires de la fonction publique québécoise. Ces gestionnaires proviennent des ministères de la Justice, Environnement et Faune et Emploi et Solidarité. Près de 73 % des participants sont des hommes. L'âge moyen des participants est de 47 ans. Les gestionnaires ont accumulé une expérience moyenne de 13 ans dans les diverses tâches de l'évaluation du rendement et supervisent en moyenne 18 subordonnés. Les participants comptent une ancienneté moyenne de 20 ans dans la fonction publique québécoise. Près de 43 % des évaluateurs ont participé à un programme de formation sur l'évaluation de rendement.

Le chercheur a contacté les participants potentiels par téléphone. Le choix des participants potentiels s'est effectué à partir d'une table statistique des nombres au hasard.

Les tests statistiques ne démontrent aucune différence significative entre les trois ministères quant à l'indulgence de l'évaluateur et des variables contextuelles. Par ailleurs, les résultats ne rapportent aucun effet des variables sociodémographiques de l'évaluateur sur l'indulgence de l'évaluateur et les variables contextuelles (Morin 1996).

Mesure de la variable dépendante : l'indulgence de l'évaluateur

Mohrman et Lawler (1983) ainsi que Murphy et Cleveland (1995) effectuent une distinction entre deux comportements de l'évaluateur : (1) l'évaluation privée et (2) l'évaluation publique. L'évaluation privée constitue le jugement personnel, c'est-à-dire l'évaluation réelle de l'évaluateur à l'égard de la performance d'un subordonné cible telle que transmise au chercheur

lors de l'entrevue. À l'opposé, l'évaluation publique constitue l'évaluation officielle du subordonné cible réalisée pour des fins organisationnelles. L'évaluation publique dépersonnalisée a été obtenue à partir des dossiers de l'employé. L'information relative à la différence entre l'évaluation privée et l'évaluation publique permet de déterminer la proportion d'indulgence de l'évaluateur. Il y a indulgence lorsque l'évaluation publique est volontairement supérieure à l'évaluation privée. L'indulgence de l'évaluateur est calculée en additionnant tous les écarts associés à chacune des dimensions ainsi que de la notation globale dans la direction positive (i.e. évaluation publique > évaluation privée). Ce nombre est divisé par le nombre de dimensions (incluant la notation globale) sur le formulaire d'évaluation du rendement. Le score final constitue l'indulgence moyenne de l'évaluateur.

L'objectif de l'entrevue est de recueillir l'évaluation privée. Les évaluations privées ont été réalisées après la période réglementaire d'évaluation du rendement des employés à la fonction publique québécoise. Il existe un délai d'au moins trois semaines entre l'évaluation publique et l'évaluation privée. La période de temps moyenne entre la dernière évaluation publique et l'évaluation privée est 6,20 mois (écart-type : 4,81 mois). Les analyses statistiques rapportent que le délai entre l'évaluation publique et l'évaluation privée des subordonnés cibles n'a pas d'effet significatif sur les diverses variables contextuelles ainsi que sur l'indulgence de l'évaluateur (Morin 1996).

Les données révèlent qu'il y a 9,53 dimensions (incluant la notation globale) en moyenne (écart-type : 5,70 dimensions) sur le formulaire d'évaluation du rendement. Les analyses descriptives démontrent que les évaluations privées se distribuent selon une courbe à peu près normale (indice d'asymétrie = –,23 ; indice d'aplatissement = –,32). Tandis que les évaluations publiques semblent plus favorables (indice d'asymétrie = –,59 ; indice d'aplatissement = ,81). Il subsiste une différence significative entre l'évaluation privée et l'évaluation publique (Test-t pairé = 5,82 $p < ,001$). La corrélation de Pearson entre l'évaluation privée et l'évaluation publique est de ,86 ($p < ,001$).

L'évaluation publique moyenne est de 3,08 sur une échelle à cinq points. Un score de 5 indique une évaluation plus favorable (écart-type =,59 ; intervalle de confiance à 95 % = 2,96, 3,20). L'évaluation privée moyenne est de 2,88 sur une échelle à cinq points (écart-type = ,68 ; intervalle de confiance à 95 % = 2,74, 3,02). Ces résultats démontrent que les évaluations du rendement effectuées pour des fins organisationnelles sont généralement plus indulgentes par rapport à l'évaluation personnelle des gestionnaires.

L'analyse de l'homogénéité de la variance indique que la variance dans la distribution des évaluations publiques et des évaluations privées est semblable (Test de Cochran : F max (2,104), 5662 $p < ,05$, valeur critique ,5813 ;

test d'Hartley F max (2,104) = 1,31 p < ,05, valeur critique 1,67) (Winer 1971 : 207). La corrélation a été appliquée afin de vérifier la viabilité des hypothèses de recherche sans transformer les données pour les évaluations publiques et les évaluations privées.

Les résultats n'indiquent aucune différence significative dans la proportion d'indulgence du formulaire d'évaluation du rendement orienté vers les traits de personnalité et la proportion d'indulgence du formulaire d'évaluation du rendement orienté vers les objectifs de travail [F (1,104) = 1,64 n.s ; test-t = –1,28, n.s].

Il subsiste des problèmes de fidélité dans l'application de la mesure d'indulgence (Murphy et Davidshofer 1998 ; Murphy et Cleveland 1995). Afin de corriger un tel problème, nous utiliserons la corrélation corrigée (*correction for attenuation*) afin d'établir la relation entre les variables contextuelles et l'indulgence de l'évaluateur.

Les données empiriques de l'échantillon total démontrent que la sévérité de l'évaluateur est très négligeable (évaluation privée > évaluation publique). En effet, 2 % des participants (2 évaluateurs/106 évaluateurs) sont sévères dans leurs évaluations. La sévérité moyenne est de ,009 avec un écart-type de ,002. Lors des entrevues, la majorité des gestionnaires rapportent qu'ils ne désirent pas s'attirer des ennuis avec les subordonnés en formulant des évaluations sévères. Toutefois, dans de rares occasions, les gestionnaires seront sévères afin de forcer un subordonné à améliorer significativement sa performance.

La sélection du subordonné cible

Le devis méthodologique incorpore une manipulation quasi expérimentale de la performance globale d'un subordonné cible. Une telle procédure s'apparente à une manipulation des évaluations privées des évaluateurs. Chaque participant sélectionne un subordonné cible à l'intérieur de trois niveaux possibles de performance : (1) performance insatisfaisante (rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration) ; (2) performance satisfaisante (rendement qui correspond pleinement aux exigences normales de la fonction) ; et (3) performance supérieure (rendement qui, dans la plupart des responsabilités principales de la fonction, dépasse généralement les exigences de la fonction). Les niveaux de performance sont attribués par le chercheur selon une démarche aléatoire. Les gestionnaires avaient la discrétion de sélectionner les subordonnés cibles de leur choix en autant qu'ils respectent le niveau de performance exigé par le chercheur. Une des limites potentielles de l'étude concerne l'incapacité du chercheur d'obtenir la performance objective des subordonnés cibles en milieu organisationnel. L'évaluation privée à

l'intérieur de chaque catégorie de performance peut ainsi varier selon les normes personnelles de chaque évaluateur et produire par conséquent une erreur de mesure sur le plan de la variable dépendante.

Certaines précautions ont été prises afin de s'assurer que les évaluateurs ne choisissent pas (1) des subordonnés cibles qu'ils apprécient le plus ou qu'ils apprécient le moins et (2) des subordonnés cibles dont la performance est la plus élevée ou la plus faible. Le score d'affect sur une échelle dont le continuum s'étend de 1 = affect négatif à 5 = affect positif parmi l'ensemble des évaluateurs s'apparente à un degré d'affect modéré (M = 3,41, écart-type = ,80). Par ailleurs, le choix des dyades est limité aux gestionnaires et subordonnés cibles qui ont travaillé conjointement pendant au moins 12 mois. Les subordonnés cibles sélectionnés par les évaluateurs se répartissent parmi le personnel d'encadrement, les professionnels et les fonctionnaires.

Analyse du pouvoir statistique

Il y a très peu d'études empiriques qui ont déterminé la proportion d'effet des variables contextuelles sur l'indulgence de l'évaluateur. Les résultats de quelques études révèlent une proportion d'effet modéré de la variable affective sur l'évaluation du rendement (Cardy et Dobbins 1986 ; Tsui et Barry 1986). La littérature concernant la relation superviseur/subordonné semble révéler que l'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) a un effet modéré sur l'évaluation du rendement (Murphy et Cleveland 1995).

Nous anticipons une proportion d'effet modéré des variables contextuelles sur l'indulgence de l'évaluateur. L'adoption d'une proportion d'effet modéré avec un seuil de signification de ,05 ainsi qu'un échantillon de 106 évaluateurs fournit un pouvoir statistique de ,86 pour une analyse de corrélation (Cohen 1988).

Mesure des variables indépendantes : les variables contextuelles

Les facteurs interpersonnels

La relation affective évaluateur/évalué. La relation affective évaluateur/évalué a été mesurée au moyen de six items sur une échelle graduée à cinq points. Les items s'inspirent du « Affective Relationship Scale » de Tsui et Barry (1986) ainsi que du « Leader-Member Exchange Scale » de Scandura, Graen et Novak (1986). Cette échelle mesure le niveau de respect, de sympathie et d'admiration de l'évaluateur à l'égard du subordonné cible. L'échelle de proximité affective évaluateur/évalué jouit d'un coefficient de fidélité alpha très acceptable de ,86.

L'imputabilité de l'évaluateur (inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible). La mesure de l'imputabilité de l'évaluateur

s'inspire de la mesure de l'inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné élaborée par Judge et Ferris (1993). L'écart qui subsiste entre l'évaluation privée de l'évaluateur et l'auto-évaluation du subordonné cible telle que perçue par l'évaluateur constitue la mesure opérationnelle de l'inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible.

Les facteurs liés à la tâche d'évaluation

La disponibilité des normes de rendement. Un questionnaire à trois items a été élaboré à partir des travaux de Murphy et Cleveland (1995). L'instrument de mesure est composé des énoncés suivants : (1) le principe de distinguer les employés à performance élevée des employés à faible performance est largement accepté dans mon organisation ; (2) les différents niveaux de performance (faible et élevé) sont clairement définis dans mon organisation ; et (3) les employés et les gestionnaires de mon organisation ont la même compréhension de ce qui constitue un niveau de performance faible et élevé. Un score élevé sur cette échelle implique que l'évaluateur a une compréhension exhaustive des normes de performance. L'instrument de mesure obtient un coefficient de fidélité alpha de ,82.

L'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction négative (efficacité personnelle de l'évaluateur). Un questionnaire d'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) au subordonné cible à 11 items a été élaboré à partir des données qualitatives de Longenecker et al. (1992) et du « Performance Appraisal Discomfort Scale » (PADS) de Villanova et al. (1993).

Le coefficient de consistance interne alpha de l'échelle d'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction négative est de ,90.

Les facteurs organisationnels

La raison d'être ou la finalité de l'évaluation. Le questionnaire à trois items sur la finalité de l'évaluation du rendement s'inspire de l'instrument de mesure de Cleveland, Murphy et Williams (1989). Un score élevé sur cette échelle indique que l'information associée à l'évaluation du rendement exerce une influence importante sur l'une ou l'autre des activités de gestion des ressources humaines. Les items ont été adaptés pour tenir compte de la réalité de la fonction publique québécoise. Le coefficient de consistance interne du questionnaire est de ,78.

La marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement. Le questionnaire constitué de 14 items a été élaboré à partir des travaux de Villanova et Bernardin (1989 et 1991) sur la gestion

des impressions dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. Le répondant indique dans quelle mesure les comportements de gestion des impressions de la majorité des évaluateurs dans son organisation favorisent l'indulgence des évaluations du rendement. Le coefficient de fidélité alpha pour cette échelle est de ,93.

La perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. La conception du questionnaire à 27 items sur la perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement s'inspire des données qualitatives de Longenecker, Gioia et Sims (1987), Longenecker (1989) ainsi que de Gioia et Longenecker (1994). Le questionnaire sur la perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement obtient un coefficient alpha de ,91.

ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'INDULGENCE DE L'ÉVALUATEUR

Les statistiques descriptives fournissent une estimation de l'ampleur de l'indulgence parmi les évaluateurs de l'échantillon ou du nombre d'évaluateurs qui dégagent un écart entre l'évaluation publique et l'évaluation privée du subordonné cible. Les données révèlent qu'il y a 9,53 dimensions en moyenne sur le formulaire d'évaluation (écart-type : 5,70). Les résultats rapportent que 52,8 % des évaluateurs (n = 56) révèlent un écart entre l'évaluation publique et l'évaluation privée sur une ou plusieurs dimensions du formulaire d'évaluation du rendement. Parmi les 56 évaluateurs qui obtiennent un écart entre les deux formes d'évaluation, 30 évaluateurs (53,6 %) sont indulgents sur une ou deux dimensions (incluant la notation globale), 13 évaluateurs (23,2 %) possèdent un écart positif sur trois, quatre ou cinq dimensions (incluant la notation globale). Enfin, 13 évaluateurs sont indulgents sur six dimensions et plus (incluant la notation globale) (maximum de dimensions indulgentes : 16 points). Les évaluateurs sont indulgents sur 2,08 dimensions en moyenne (écart-type : 3,50) (incluant la notation globale).

Les données empiriques mettent en évidence que les évaluateurs produisent davantage d'indulgence au global plutôt qu'aux dimensions spécifiques du formulaire d'évaluation du rendement (Test-t pairé = 3,35 $p < ,001$). Ces données empiriques appuient donc les résultats de Longenecker, Gioia et Sims (1987).

L'indice d'indulgence a été calculé en fonction du niveau de performance des subordonnés cibles. Le tableau 1 illustre les statistiques descriptives de chaque niveau de performance des subordonnés cibles. Une analyse sommaire des données indique que la proportion d'indulgence est importante parmi les subordonnés ayant une performance insatisfaisante tandis que la proportion d'indulgence est faible parmi les subordonnés ayant une

TABLEAU 1

Statistiques descriptives des indices de l'indulgence de l'évaluateur (en fonction du niveau de performance des subordonnés cibles)

	Performance faible (N=40)				*Performance moyenne (satisfaisante) (N=40)*				*Performance supérieure (N=26)*			
	Moy.	*Écart type*	*Intervalle de confiance à 95 %*		*Moy.*	*Écart type*	*Intervalle de confiance à 95 %*		*Moy.*	*Écart type*	*Intervalle de confiance à 95 %*	
Évaluation publique	2,56	,50	2,40	2,72	3,21	,29	3,11	3,31	3,69	,33	3,57	3,81
Évaluation privée	2,18	,38	2,06	2,30	3,09	,32	2,99	3,19	3,64	,34	3,50	3,78
Indulgence de l'évaluateur	,38	,45	,24	,52	,12	,21	,07	,23	,05	,10	,00	0

performance supérieure. Le tableau 2 présente l'indulgence moyenne à l'intérieur de l'échantillon.

TABLEAU 2

Statistiques descriptives de l'indulgence moyenne de l'évaluateur

	Échantillon total (N=106)				*Échantillon des évaluateurs indulgents (N=56)*			
	Moyenne	*Écart type*	*Intervalle de confiance à 95 %*		*Moyenne*	*Écart type*	*Intervalle de confiance à 95 %*	
Indulgence de l'évaluateur	0,21	,34	,15	,27	,39	,38	,30	,50
Évaluation publique	3,08	,59	2,96	3,20	3,09	,40	2,99	3,19
Évaluation privée	2,88	,68	2,74	3,02	2,70	,56	2,50	2,90

RÉSULTATS

Les statistiques descriptives concernant les variables contextuelles ainsi que la matrice d'intercorrélations de Pearson entre les variables contextuelles sont présentées au tableau 3. Les évaluateurs de l'échantillon ont un affect modéré ou élevé à l'égard des subordonnés cibles. Ces mêmes évaluateurs n'ont pas d'inconfort élevé à fournir de la rétroaction négative aux subordonnés en général. Enfin, les évaluateurs ne perçoivent pas que le climat de l'évaluation du rendement (i.e. perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement) a une incidence majeure sur l'indulgence des évaluations du rendement.

Compte tenu de la faible fidélité de la mesure d'indulgence, les corrélations corrigées sont utilisées afin d'établir la relation entre les variables contextuelles et l'indulgence de l'évaluateur (Murphy et Davidshofer 1988).

Les résultats démontrent que l'indulgence de l'évaluateur sera plus élevée lorsque la qualité de la relation évaluateur/évalué est faible ($r = -,43$ $p < ,001$). L'hypothèse 1 est donc supportée empiriquement. La durée de la relation évaluateur/évalué n'est pas associée à l'affect de l'évaluateur à l'égard du subordonné cible ($r = ,10$, n.s.). Par ailleurs, la durée de la relation évaluateur/évalué n'est pas reliée à l'indulgence de l'évaluateur ($r = -,14$, n.s.).

L'écart qui subsiste entre l'évaluation privée et l'auto-évaluation du subordonné cible tel que perçu par l'évaluateur constitue la mesure de l'inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible.

TABLEAU 3

Matrice d'intercorrélation entre les variables contextuelles et l'indulgence de l'évaluateur

	Moy.	*Écart type*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
1. Affect	3,41	0,80	(,86)									
2. Inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible	0,76	0,87	–,04	–								
3. Disponibilité des normes de rendement	3,00	1,17	–,11	,10	(,82)							
4. Inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction négative	2,78	0,77	,03	,09	–,39***	(,90)						
5. Raison d'être de l'évaluation	2,95	0,94	–,05	,03	,38**	–,19	(,78)					
6. Marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation	3,08	0,84	–,11	,08	–,07	,11	–,03	(,93)				
7. Perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation	3,71	0,79	–,05	,05	–,45***	,25**	–,28**	,37***	(,91)			
8. Indulgence de l'évaluateur	0,21	0,34	–,33*** (–,43)***[a]	,20* (,25)*[a]	–,26* (–,35)*[a]	,18 (,23)[a]	–,23* (–,32)*[a]	,25** (,32)**[a]	,31*** (,40)***[a]	–		
9. Évaluation publique	3,08	0,59	,65***	–,14	–,24*	–,02	–,13	–,07	,11	,02	–	
10. Évaluation privée	2,88	0,68	,73***	–,22*	–,06	–,11	,01	–,18	–,08	–,48***	,86***	–

Les chiffres entre parenthèse constituent les coefficients de consistance interne alpha pour les différentes échelles de mesure.
* p < ,05 ; ** p < ,01 ; *** p < ,001.
[a] corrélation corrigée

Le tableau 3 rapporte que l'inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation (favorable) du subordonné cible est associée à l'indulgence ($r = ,25$, $p < ,05$). L'hypothèse 2 est supportée empiriquement.

L'hypothèse 3 selon laquelle des normes de rendement mal définies sont reliées positivement à l'indulgence de l'évaluateur est supportée empiriquement ($r = -,35$, $p < ,05$). Par contre, l'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) au subordonné cible (H4) n'est pas relié à l'indulgence de l'évaluateur au seuil de signification acceptable ($r = ,23$, $p < ,06$).

Un système d'évaluation du rendement qui a peu d'influence sur les décisions en gestion des ressources humaines favorise des évaluations indulgentes ($r = -,32$, $p < ,05$). L'incapacité du système d'évaluation du rendement à documenter et justifier les décisions en ressources humaines a donc un effet négatif sur la motivation de l'évaluateur à évaluer avec précision. L'hypothèse 5 est supportée empiriquement.

Les résultats révèlent que le processus d'évaluation du rendement constitue une opportunité pour les évaluateurs de produire des impressions favorables auprès des subordonnés et de leur supérieur hiérarchique. Les évaluateurs qui possèdent une faible marge de confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement sont plus indulgents ($r = ,32$ $p < ,05$). L'hypothèse 6 est donc supportée empiriquement.

Les résultats démontrent que la perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement est associée à l'indulgence de l'évaluateur ($r=,40$, $p < ,001$). Les évaluateurs sont indulgents lorsque : (1) le climat et la culture de l'organisation ne supportent pas le processus d'évaluation du rendement ; (2) les membres de la direction utilisent des tactiques politiques au moment de l'évaluation de leurs subordonnés ; et (3) il subsiste un mauvais climat de travail à l'intérieur du groupe de travail. L'hypothèse 7 est également supportée empiriquement.

La régression hiérarchique est l'instrument statistique privilégié pour établir la contribution des variables contextuelles dans la prédiction de la mesure d'indulgence de l'évaluateur. Par ailleurs, le contrôle statistique de l'évaluation privée au moyen de la régression hiérarchique s'avère une démarche méthodologique alternative afin de déterminer la contribution des variables contextuelles dans la variation de l'évaluation publique. Le tableau 4 démontre que l'ensemble des variables contextuelles explique au-delà de 43 % de l'indulgence de l'évaluateur. À l'opposé, une fois l'application du contrôle statistique de l'évaluation privée, les variables contextuelles prédisent un total de 8 % de la variance de l'évaluation publique.

Ces résultats appuient les postulats théoriques de Murphy et Cleveland (1995) et offrent un appui additionnel aux travaux de Tziner et Murphy (1999) et de Tziner et al. (1998). Les variables contextuelles produisent un effet significatif sur la motivation de l'évaluateur.

TABLEAU 4

Résultats de la régression hiérarchique concernant l'effet des variables contextuelles sur l'indulgence de l'évaluateur et l'évaluation publique

Prédicteurs	*Mesure de l'indulgence R^2 (à partir des corrélations non corrigées)*	*Mesure de l'indulgence R^2 (à partir des corrélations corrigées)*	*Évaluation publique Contrôle statistique de l'évaluation privée R^2*
Les facteurs interpersonnels			
Affect Inférence de l'évaluateur à l'égard de l'auto-évaluation du subordonné cible	,14***	,22***	,003
Les facteurs reliés à la tâche d'évaluation			
Efficacité personnelle de l'évaluateur Disponibilité des normes de rendement	,07***	,11***	,03**
Les facteurs organisationnels			
Perception de la politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement	,18**	,16***	,03*
Marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement	,02	,03*	,002
Raison d'être de l'évaluation	,07	,05**	,02*
Tous les facteurs organisationnels	,24**	,25**	,05*
Tous les prédicteurs	,43**	,48***	,08**

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

DISCUSSION

Notre étude constitue une première étape dans la compréhension de la relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et le comportement de l'évaluateur. Le contexte de l'évaluation du rendement est si important que les recherches réalisées à l'extérieur de ce contexte possèdent une valeur limitée ou expliquent partiellement la réalité organisationnelle de l'évaluation du rendement. Les participants de notre étude utilisent à la fois l'information contextuelle et l'information sur la performance

réelle des subordonnés au moment de la formulation des évaluations du rendement.

Les évaluateurs seront plus indulgents à l'égard des subordonnés cibles lorsque la qualité de la relation évaluateur/évalué est mauvaise. Les subordonnés cibles dont les rapports de travail avec l'évaluateur sont difficiles bénéficient d'une évaluation indulgente. Lorsque la qualité de la relation évaluateur/évalué est élevée, les évaluateurs évaluent avec précision les subordonnés ayant une performance supérieure. Il est probable que les évaluateurs soient indulgents à l'égard des subordonnés cibles dont la qualité de la relation est faible afin de renforcer une perception personnelle qu'ils peuvent améliorer la performance ainsi que la relation interpersonnelle avec ces mêmes subordonnés cibles (Ilgen et Feldman 1983).

Klimoski et Inks (1990) soulignent que la sensibilité à l'égard de l'image personnelle des subordonnés se manifeste par un fléchissement des évaluateurs vers l'auto-évaluation de ces subordonnés. Cette pression à l'imputabilité provoque de l'indulgence. Un tel effet se concrétise dans notre étude puisque les évaluateurs désirent éviter la confrontation avec les subordonnés.

Lorsque les normes de rendement sont mal définies, les évaluateurs formulent des évaluations indulgentes. Sans normes de rendement spécifiques, les évaluateurs n'ont pas l'information nécessaire pour justifier leur jugement. Les variables contextuelles influenceront le jugement de l'évaluateur lorsque les normes de rendement sont vagues. Il est ainsi possible de penser que la définition de normes de rendement spécifiques favorise la volonté des évaluateurs à distinguer les différents niveaux de performance parmi les subordonnés. L'incidence des comportements de gestion des impressions de l'évaluateur est moins marquée. Des normes de rendement spécifiques augmentent le contrôle des évaluations du rendement et inhibent l'indulgence de l'évaluateur. Des normes de rendement spécifiques ont également une influence sur la perception des évaluateurs relativement à l'importance des évaluations précises. Si l'organisation a défini des normes de rendement spécifiques, les évaluateurs peuvent se sentir obligés de se concentrer sur les comportements ainsi que sur les résultats associés à ces normes de rendement.

Les résultats infirment l'hypothèse 4 qui postule une relation positive entre l'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) au subordonné cible et l'indulgence de l'évaluateur. Ces données empiriques contredisent la littérature sur l'inconfort de l'évaluateur lors du processus d'évaluation (Villanova et al. 1993). Les évaluateurs n'éprouvent pas de sérieuses difficultés à fournir de la rétroaction (négative) aux subordonnés cibles. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer le degré de généralisation de ces résultats à divers milieux organisationnels

dont les superviseurs et les subordonnés ont travaillé conjointement pendant une période de temps considérable (durée de supervision moyenne de notre échantillon : 3,97 ans ; écart-typ : 2,96). Un contexte organisationnel qui encourage la formulation d'évaluations du rendement sévères constituerait une situation de recherche idéale pour l'examen du lien entre l'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) et l'indulgence de l'évaluateur. Afin d'accroître la compréhension de la relation entre cette variable et l'indulgence de l'évaluateur, les recherches ultérieures devront mesurer l'inconfort de l'évaluateur à fournir de la rétroaction (négative) parmi un ensemble de subordonnés (en n'utilisant pas uniquement un subordonné cible) et en fonction de différents contextes, à l'aide d'un devis longitudinal.

Il y a peu de liens entre les comportements de l'évaluateur et les récompenses organisationnelles distribuées aux subordonnés, telles que : (1) la rémunération au mérite ; (2) les promotions et (3) la progression de carrière des subordonnés. Lors des entrevues, les participants ont souligné que l'évaluation du rendement dans la fonction publique québécoise ne produit aucun résultat organisationnel. Il y a donc peu de renforcements positifs à évaluer avec précision. Dans une telle situation, les évaluateurs ne possèdent pas la motivation de fournir l'effort requis pour évaluer avec précision (Napier et Latham 1986).

Si les normes de rendement (critères d'évaluation) sur lesquelles repose l'évaluation du rendement ne sont pas pertinentes ou ne sont pas véritablement reliées à des objectifs organisationnels, il est possible que les évaluateurs considèrent le processus d'évaluation du rendement comme peu crédible. Si les données de l'évaluation du rendement ne sont pas perçues comme étant pertinentes aux objectifs organisationnels, à savoir les décisions en gestion des ressources humaines, l'évaluateur peut sous-estimer l'importance des évaluations précises et évaluer de manière à maximiser ses objectifs personnels.

Les données empiriques appuient le modèle de gestion des impressions de Villanova et Bernardin (1989, 1991). Un évaluateur qui s'engage dans les comportements de gestion des impressions auprès des subordonnés sera davantage indulgent. Le processus d'évaluation du rendement s'avère une occasion pour l'évaluateur de transmettre une image favorable de lui-même au subordonné ainsi qu'à son supérieur hiérarchique. Toutefois, l'évaluateur doit analyser l'environnement social afin de déterminer si une évaluation indulgente sera bien accueillie par les deux parties (i.e. subordonnés et supérieur hiérarchiques). La tâche la plus importante de l'évaluateur à l'intérieur d'une démarche de gestion des impressions est donc d'anticiper les réactions du supérieur hiérarchique relativement aux multiples variations de l'indulgence.

Les évaluations du rendement peuvent être utilisées par le supérieur hiérarchique afin d'effectuer des inférences à l'égard du style de supervision de l'évaluateur. Le supérieur hiérarchique peut inférer que les évaluations du rendement reflètent un style de supervision efficace de l'évaluateur, une performance exceptionnelle de l'unité administrative composée de subordonnés talentueux ou l'indulgence systématique de l'évaluateur.

Certains évaluateurs ont un besoin élevé d'approbation sociale. Ils sont ainsi plus vulnérables aux divers comportements de gestion des impressions afin de maintenir une image positive de leur leadership. Un objectif implicite de l'évaluateur est d'éviter la confrontation avec les subordonnés.

Le désir d'éviter la confrontation avec les subordonnés est susceptible d'influencer la façon dont l'évaluateur observe et emmagasine l'information sur la performance. Il est possible que l'évaluateur accorde une attention particulière à la composante affective de la relation évaluateur/évalué plutôt que sur l'observation et le codage de l'information sur la performance de ses subordonnés. L'évaluateur pondère davantage les éléments émotifs dans la cueillette de l'information sur le rendement et les contraintes de la performance.

Les données de la recherche démontrent que la dimension politique influence le processus d'évaluation du rendement. Il importe également d'examiner les conséquences du comportement politique de l'évaluateur. La manipulation politique des évaluations du rendement est associée à un certain nombre de processus psychologiques tels que la perception de l'équité, la marge de confiance à l'égard de l'organisation, de l'évaluateur et du processus d'évaluation du rendement, la valeur relative de l'évaluation du rendement et l'acceptation de la rétroaction par les subordonnés. Il est donc approprié de postuler que les comportements politiques de l'évaluateur sont associés aux conséquences négatives suivantes : (1) une faible marge de confiance des usagers à l'égard du système d'évaluation ; (2) une faible acceptation de la rétroaction ; (3) une faible importance du processus d'évaluation du rendement ; et (4) une faible volonté du subordonné à modifier son comportement à la lumière de la rétroaction.

LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉTUDE

Les données empiriques révèlent une forte corrélation entre l'évaluation publique et l'évaluation privée ($r = ,86$ $p < ,001$) ainsi que l'indulgence de l'évaluateur. De plus, les résultats rapportent que l'évaluation privée est associée davantage à l'évaluation publique plutôt qu'aux multiples variables contextuelles. La difficulté de mesurer l'évaluation privée, la possibilité d'obtenir des réponses soumises au biais de désirabilité sociale ainsi que les problèmes associés à la faible variance de la variable dépendante continueront

d'occasionner des problèmes méthodologiques importants pour les chercheurs.

Les données recueillies lors des entrevues démontrent que les gestionnaires peuvent transmettre une évaluation verbale qui correspond exactement à la performance réelle du subordonné, mais fournit des évaluations indulgentes à l'organisation afin de limiter les conséquences de l'évaluation sur la carrière du subordonné. Il est ainsi pertinent de développer des mesures additionnelles de la motivation de l'évaluateur dans le cadre d'un processus de validation de la recherche. Les évaluateurs peuvent estimer à la baisse l'évaluation privée de telle manière qu'il subsiste un écart entre l'évaluation publique et l'évaluation privée. Puisque le devis de la recherche n'a pas permis l'utilisation de plusieurs interviewers, la possibilité du biais des attentes de l'interviewer ne peut être écarté de l'analyse de la validité interne de la recherche.

Dans le cadre de la recherche, les évaluations privées ont été obtenues après les évaluations publiques. Vu que la séquence de la cueillette des évaluations publiques et des évaluations privées n'a pas été renversée, nous n'avons pas examiné l'effet d'ordre au moyen d'une analyse de variance selon l'approche du carré latin (i.e. évaluation publique/évaluation privée versus évaluation privée/évaluation publique).

La manipulation du niveau de performance a contribué à une meilleure compréhension des mécanismes psychologiques de l'indulgence de l'évaluateur. Le devis de recherche a adopté strictement la sélection d'un subordonné cible par évaluateur. Idéalement, le cadre méthodologique d'une étude sur la motivation de l'évaluateur doit prévoir l'utilisation de plusieurs subordonnés cibles par évaluateur avec une variation du niveau de performance. En effet, il est plausible de croire que la motivation de l'évaluateur à évaluer avec précision varie d'un subordonné à l'autre.

Une dernière limite méthodologique à l'étude concerne l'observation de la motivation de l'évaluateur sur une période de temps très courte. Il serait donc intéressant de vérifier dans quelle mesure la motivation de l'évaluateur peut varier sur une longue période.

CONCLUSION

Historiquement, les efforts de recherche se sont concentrés sur les propriétés psychométriques des méthodes d'évaluation. Après la parution de l'article de Landy et Farr (1980), il y a eu une véritable révolution cognitive dans le domaine de l'évaluation du rendement.

Depuis, les chercheurs associés à l'approche cognitive utilisent abondamment la démarche expérimentale en laboratoire. Les études en

laboratoire permettent à la fois de contrôler l'erreur de variance et d'effectuer l'examen de certaines variables difficiles à mesurer ou à manipuler en milieu organisationnel, telles que la proportion d'information sur la performance. L'analyse rigoureuse de la précision des évaluations nécessite un environnement contrôlé tel que le laboratoire. Par contre, la majorité des études en laboratoire tendent à se centrer exclusivement sur l'évaluation du rendement pour des fins de recherche, soit l'évaluation privée. Dans la plupart de ces travaux, les chercheurs ont demandé aux évaluateurs d'adopter un rôle de nature « passif/observateur ». Cette procédure expérimentale encourage l'étude exclusive des déterminants cognitifs et minimise l'importance de plusieurs variables contextuelles, affectives et sociales (Banks et Murphy 1985 ; Dipboye 1985).

Plusieurs chercheurs critiquent sérieusement cette orientation cognitive dont les travaux négligent d'étudier l'influence des variables affectives, sociales et contextuelles ainsi que des variables de nature comportementale sur le processus d'évaluation du rendement (Dipboye 1985 ; Ilgen et Favero 1985 ; Murphy et Cleveland 1995 ; Wexley et Klimoski 1984). Par analogie, les chercheurs en psychologie sociale soulèvent de sérieuses réserves liées à la démarche expérimentale adoptée par les chercheurs de la psychologie cognitive. Schneider (1991) condamne la profusion des études sur les processus cognitifs qui négligent le contexte social. L'examen de l'influence du contexte social sur les processus cognitifs de l'évaluateur constitue la voie de recherche à privilégier.

La conception d'un système d'évaluation du rendement ne peut pas se réaliser sans un diagnostic valide du contexte. Les chercheurs ne devront plus tenter de concevoir le meilleur système d'évaluation du rendement mais plutôt analyser les caractéristiques fondamentales du contexte qui assurent le maintien d'un système d'évaluation du rendement efficace. Le système d'évaluation du rendement doit donc s'harmoniser au contexte de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

ANTONIONI, D. 1994. « The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings ». *Personnel Psychology*, vol. 47, 349–356.

BALZER, W. K. et L. M. SULSKY. 1990. « Performance Appraisal Effectiveness ». *Psychology in Organizations : Integrating Science and Practice.* K. R. Murphy et F. E. Saal, dir. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 133–156.

BANKS, C. G. et K. R. MURPHY. 1985. « Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal ». *Personnel Psychology*, vol. 38, 335–345.

BERNARDIN, H. J. et C. S. WALTER. 1977. « Effects of Rater Training and Diary Keeping on Psychometric Error in Ratings ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 64–69.

BERNARDIN, H. J. et M. R. BUCKLEY. 1981. « Strategies in Rater Training ». *Academy of Management Review*, vol. 6, 205–212.

BERNARDIN, H. J. et R. L. CARDY. 1982. « Appraisal Accuracy : The Ability and Motivation to Remember the Past ». *Public Personnel Management Journal*, vol. 11, 352–357.

BERNARDIN, H. J. et R. W. BEATTY. 1984. *Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work*. Boston : Kent Publishing Company.

BERNARDIN, H. J. et P. VILLANOVA. 1986. « Performance Appraisal ». *Generalizing from Laboratory to Field Setting*. E. A. Locke, dir. Massachusetts : Lexington Books, 43–62.

BERNARDIN, H. J., J. ORBAN et J. CARLYLE. 1981. « Performance Ratings as a Function of Trust in Appraisal and Rater Individual Differences ». *Proceedings of 41st Annual Meeting of the Academy of Management*, 311–315.

BRETZ, R., G. T. MILKOVICH et W. H. READ. 1992. « The Current State of Performance Appraisal Research and Practice : Concerns, Directions and Implications ». *Journal of Management*, vol. 18, 11–137.

CARDY, R. L. 1991. « The Applied Value of Laboratory Research ». *Management Communication Quartely*, vol. 5, 111–119.

CARDY, R. L. et G. H. DOBBINS. 1986. « Affect and Appraisal Accuracy : Liking as an Integral Dimension in Evaluating Performance ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 672–678.

CARDY, R. L. et G. H. DOBBINS. 1994. *Performance Appraisal : Alternative Perspectives*. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.

CLEVELAND, J. N., K. R. MURPHY et R. E. WILLIAMS. 1989. « Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 130–135.

COHEN, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2e édition. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

DAY, D. V. et E. C. CRAIN. 1992. « The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions ». *Group and Organizational Management*, vol. 17, 380–397.

DECOTIIS, T. A. et A. PETIT. 1978. « The Performance Appraisal Process : A Model and Some Testable Propositions ». *Academy of Management Review*, vol. 3, 635–646.

DENISI, A. S. et K. J. WILLIAMS. 1988. « Cognitive Approaches to Performance Appraisal ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. G. R. Ferris et K. M. Rowland, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, vol. 6, 109–155.

DENISI, A. S. et L. H. PETERS. 1992. « Diary Keeping and the Organization of Information in Memory : A Field Extension ». Conférence présentée à l'Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Montréal, Canada.

DENISI, A. S., T. ROBBINS et T. P. CAFFERTY. 1989. « The Organization of Information used for Performance Appraisals : The Role of Diary-Keeping ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 124–129.

DIPBOYE, R. L. 1985. « Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals ». *Academy of Management Review*, vol. 10, 116–127.

DIPBOYE, R. L. 1990. « Laboratory vs Field Research in Industrial and Organizational Psychology ». *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* C. L. Cooper et I. T. Robertson, dir. Chicheste : John Wiley & Sons, vol. 5, 1–34.

DOCKERY, T. M. et D. D. STEINER. 1990. « The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange ». *Group and Organizational Studies*, vol. 15, 395–413.

DUARTE, N. T., J. R. GOODSON et N. R. KLICH. 1994. « Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, 499–521.

DUNEGAN, K. J., D. DUCHON et M. UHL-BIEN. 1992. « Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance : The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators ». *Journal of Management*, vol. 18, 59–76.

GIOIA, D. A. et C. O. LONGENECKER. 1994. « Delving into the Dark Side : The Politics of Executive Appraisal ». *Organizational Dynamics*, vol. 22, 47–58.

HARRIS, M. M. 1994. « Rater Motivation in the Performance Appraisal Context : A Theoretical Framework ». *Journal of Management*, vol. 20, 737–756.

HAUENSTEIN, N. 1992. « An Information Processing Approach to Leniency in Performance Judgments ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, 485–493.

HUBER, V. L. 1989. « Comparison of the Effects of Specific and General Performance Standards on Performance Appraisal Decisions ». *Decision Sciences Journal*, vol. 20, 545–557.

ILGEN, D. R. 1986. « Laboratory Research : A Question of When, Not If ». *Generalizing from Laboratory to Field Settings.* E. A. Locke, dir. Lexington, Mass. : Lexington Books, 257–267.

ILGEN, D. R. et J. FELDMAN. 1983. « Performance Appraisal : A Process Focus ». *Research in Oraganizational Behavior.* B. M. Staw et L. L Cummings, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, vol. 1.

ILGEN, D. R. et J. L. FAVERO. 1985. « Limits on Generalization from Psychological Research to Performance Appraisal Processes ». *Academy of Management Review*, vol. 10, 311–321.

ILGEN, D. R., C. D. FISHER et S. M. TAYLOR. 1979. « Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, 347–371.

ILGEN, D. R., J. L. BARNES-FARRELL et D. B. MCKELLIN. 1993. « PA Process Research in the 1980s : What Has it Contributed to Appraisals in Use ? ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, 321–368.

JUDGE, T. A. et G. R. FERRIS. 1993. « Social Context of Performance Evaluation Decisions ». *Academy of Management Journal*, vol. 36, 80–105.

KLIMOSKI, R. et I. INKS. 1990. « Accountability Forces in Performance Appraisal ». *Organizational Behavior ans Human Decision Processes*, vol. 45, 194–208.

LANDY, F. J. et J. L. FARR. 1980. « Performance Ratings ». *Psychological Bulletin*, vol. 87, 72–107.

LONGENECKER, C. O. 1989. « Truth or Consequences : Politics and Performance Appraisal ». *Business Horizons*, vol. 32, 1–7.

LONGENECKER, C. O., D. A. GIOIA et H. P. SIMS. 1987. « Behind the Mask : The Politics of Employee Appraisal ». *Academy of Management Executive*, vol. 1, 183–193.

LONGENECKER, C. O., A. J. JACCOUD, H. P. SIMS et D. A. GIOIA. 1992. « Quantitative and Qualitative Investigation of Affect in Executive Judgment ». *Applied Psychology : An International Review*, vol. 4, 21–41.

MERO, N. P. et S. J. MOTOWIDLO. 1995. « Effects of Rater Accountability on the Accuracy and the Favorability of Performance Ratings ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, 517–524.

MITCHELL, T. R. et R. KLIMOSKI. 1984. « Accountability Bias in Performance Appraisal ». Working Paper Series in Industrial/Organizational Psychology, The Ohio State University.

MOHRMAN, A. M. et E. E. LAWLER. 1983. « Motivation and Performance Appraisal Behavior ». *Performance Measurement and Theory*. F. J. Landy, S. Zedeck et J. N. Cleveland, dir. Hillsdale, N.J. : Erlbaum, 173–189.

MOOK, D. G. 1983. « In Defense of External Invalidity ». *American Psychologist*, vol. 38, 379–387.

MORIN, D. 1996. « L'influence du contexte de l'évaluation du rendement sur la motivation de l'évaluateur ». Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval.

MURPHY, K. R. 1991. « Criterion Issues in Performance Appraisal Research : Behavioral Accuracy versus Classification Accuracy ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, 45–50.

MURPHY, K. R. et J. N. CLEVELAND. 1995. *Understanding Performance Appraisal : Social Organizational and Goal Based Perspectives*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

MURPHY, K. R. et C. O. DAVIDSHOFER. 1998. *Psychological Testing*. New Jersey : Prentice Hall.

NAPIER, N. K. et G. P. LATHAM. 1986. « Outcome Expectancies of People Who Conduct Performance Appraisals ». *Personnel Psychology*, vol. 39, 827–837.

NATHAN, B. R., A. H. MOHRMAN et J. MILLIMAN. 1991. « Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A Longitudinal Study ». *Academy of Management Journal*, vol. 34, 352–369.

OSTROFF, C. 1993. « Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, 345–356.

SCANDURA, T. A., G. B. GRAEN et M. A. NOVAK. 1986. « When Managers Decide Not to Decide Autocratically : An Investigation of Leader Member Exchange and Decision Influence ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 579–584.

SCHNEIDER, D. J. 1991. « Social Cognition ». *Annual Review of Psychology*. M. R. Rozenzweig et L. W. Porter, dir. Palo Alto, Calif. : Annual Reviews, vol. 42, 527–561.

TSUI, A. S. et B. BARRY. 1986. « Interpersonal Affect and Rating Errors ». *Academy of Management Journal*, vol. 29, 586–599.

TZINER, A. et K. R. MURPHY. 1999. « Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, 407–419.

TZINER, A., G. P. LATHAM, B. S. PRINCE et R. HACCOUN. 1996. « Development and Validation of a Questionnaire for Measuring Political Consideration in Performance Appraisal ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, 179–190.

TZINER, A., K. R. MURPHY, J. N. CLEVELAND, G. BEAUDIN et S. MARCHAND. 1998. « Impact of Rater Beliefs Regarding Performance Appraisal and its Organizational Context on Appraisal Context ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 12, 457–467.

VILLANOVA, P. et H. J. BERNARDIN. 1989. « Impression Management in the Context of Performance Appraisal ». *Impression Management in the Organization*. R. A. Giacalone et P. Rosenfeld, dir. Hillsdale, N.J. : Erlbaum, 235–247.

VILLANOVA, P. et H. J. BERNARDIN. 1991. « Performance Appraisal : The Means, Motive and Opportunity to Manage Impression ». *Applied Impression Management*. R. A. Giacalone et P. Rosenfeld, dir. Newbury Park, Calif. : Sage, 81–96.

VILLANOVA, P., H. J. BERNARDIN, S. A. DAHMUS et R. L. SIMS. 1993. « Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 53, 789–799.

WEXLEY, K. N. et R. KLIMOSKI. 1984. « Performance Appraisal : An Update ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. M. Rowland et G. R. Ferris, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, vol. 2, 35–79.

WINER, B. J. 1971. *Statistical Principles in Experimental Design*. New York, N.J. : McGraw Hill.

SUMMARY

The Relationship between Performance Appraisal and Indulgence in the Evaluation Process

There has been a substantial amount of research on performance appraisal. Practically all of this work has focused on understanding and improving a rater's ability to provide accurate ratings. Thus a plethora of research exists regarding such issues as the effect of rating formats and training on the ability to perform accurate evaluations of subordinates. More recently, several researchers have suggested that increasing the quality of performance ratings can only occur through a better understanding of the cognitive processes that underlie performance judgments. This perspective argues that rating errors and inaccurate appraisals are a function of the rater's information processing capabilities.

Recent models of performance appraisal have focused on motivational factors rather then cognitive deficits as explanations for apparent rater errors. Despite recent calls for more work in this area, very few studies have investigated the motivation to inflate ratings in the performance appraisal context. The purpose of this paper is to examine the relationship between the performance appraisal context and rater motivation to inflate ratings. Hypotheses were developed from the Murphy and Cleveland (1995) model of rater leniency. The assumption underlying the study is that rating inaccuracy is predominantly intentional.

The participants in the study were 106 managers in the Quebec public sector. Rating inflation was defined as the discrepancy between public and private performance appraisal ratings for a target ratee. A standardized interview and two questionnaires were used to collect the data.

To gather public rating for the target ratee, each participant was asked to get an anonymous copy of the target ratee's last performance appraisal from the human resource department. Each participant's private ratings of the target ratee were collected. Private performance ratings consisted of the rater's personal judgment of the employee's performance during the most recent performance appraisal period. These ratings were made during the interview on a copy of the appraisal form normally used by the rater. After finishing the interview, the researcher gave participants a first questionnaire and one month later sent the second questionnaire. The questionnaires included measures of context variables.

As expected, raters' perceptions of the performance appraisal context are related to rating behaviour. Specifically, the results show that the quality of the interpersonal relationship between supervisor and subordinate influence rating inflation. The ratings of an employee in low-quality relationships are inflated. In contrast, supervisory ratings are more accurate for employees in high-quality relationships. A supervisor's perceptions of subordinates' self rating of their performance is related to rating inflation. This accountability pressure might arise because supervisors wish to avoid conflict. The level of rating inflation varies across raters and in relation to the type of standard used to judge performance. The lack of clear performance standards is related to rating inflation. Discomfort in giving feedback was not significantly related to rater motivation to inflate ratings.

The results also indicate that the purpose of performance ratings affects rating inflation. Rating inflation will be more likely to occur when performance appraisal is not linked to human resource management decisions. Rater trust in the appraisal system is likely to affect rater motivation. Low trust in the system is related to rating inflation. As predicted, a rater's impression of management activities is related to rating inflation. Raters are likely to inflate ratings to maintain a positive image of the organization and to maintain an

appropriate image vis-a-vis his or her subordinates. Consistent with the hypothesis, managers may be more likely to inflate ratings when there are political influences within the performance appraisal process. Overall, the findings suggest that the performance appraisal context does affect rater behaviour. This research helps to bridge the gap between practice and research in the area of performance appraisal.