

**L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés
Exemple d'étude SONELGAZ
The impact of performance assessment on employees performance a sample
study of SONELGAZ**

MEKSEM NADIA

Université Mouloud Mammeri TO-Algérie nadia.meksem@ummtto.dz

Reçu le:31/10/2022

Accepté le:01/01/2023

Publié le:15/01/2023

Résumé :

Notre étude vise à mettre la lumière sur l'évaluation du personnel dans une entreprise algérienne et son influence, avec l'adoption des techniques dans son application et l'identification des éléments permettant de déterminer son rendement, son efficacité ainsi que son efficience. Elle se concentre sur les résultats des employés et leurs apports pour améliorer leurs performances et celle de l'entreprise. L'étude qualitative et quantitative menées au sein de SONELGAZ ont permis de constater que l'évaluation est une pratique ancienne et que la gestion de carrière des employés est sa portée principale. Les résultats de l'étude analysés avec les logiciels Sphinx V5 et SPSS ont révélé aussi qu'il y a un lien entre les catégories professionnelles et les résultats de l'évaluation ainsi que la volonté de chaque catégorie à s'engager dans cette pratique.

Mots clés : Evaluation, Employé, Efficacité, Rendement, SONELGAZ.

Abstract:

Our study intends to shed light on the appraisal of personnel in an Algerian company and its influence, with the adoption of techniques in its application and the identification of the elements determining its effectiveness, on the performance of employees. It focuses on the results of employees and their contributions to enhance both their own and the company's performance. The qualitative and quantitative study carried out within SONELGAZ has shown that evaluation is an old practice and that employees career management is its main scope. The results of the study analyzed with Sphinx V5 and SPSS software demonstrated a liaison between professional categories and the results of the assessment as well as the willingness of each category to engage in this practice.

Keywords : Appraisal, Employee, Effectiveness, Performance, SONELGAZ.

1. Introduction

Considérant qu'une des clés du succès dans les stratégies organisationnelles est la ressource humaine, l'entreprise est confrontée à ce nouveau défi, celui d'améliorer la performance de ses employés afin de rester compétitive.

Notre travail de recherche met en évidence l'application de l'évaluation des performances au sein d'une compagnie algérienne. Plusieurs écrits ont évoqué cette pratique entre concordance et discordance d'idées, il ya ceux qui considèrent que cette pratique est une nécessité gestionnaire (les théories normatives), tandis que d'autres la trouvent comme une manipulation et une tension exercées sur le personnel afin d'arriver à ses fins (les théories critiques).

Importance du sujet : l'évaluation des employés est utile, elle permet à l'entreprise de connaître les performances existantes, de prévoir l'effectif et de placer un programme de formation en fonction des besoins de chaque service. Une fois la pratique d'évaluation est étudiée et bien analysée, l'entreprise obtient le référentiel des performances de ses ressources humaines qui lui permet de connaître l'implication et la volonté de chaque employé à s'engager dans cette pratique pour améliorer son rendement.

Problématique : En quoi la pratique d'évaluation des performances au sein de SONELGAZ affecte-t-elle le rendement des employés ?

Hypothèses : pour répondre à ce questionnement, nous avons supposé que

H1 L'évaluation motive les employés de SONELGAZ à augmenter leurs rendements

H2 il ya une interaction entre le résultat d'évaluation et la catégorie professionnelle de l'employé.

Notre zone d'étude est la direction des ressources humaines pour exposer la façon dont SONELGAZ évalue les performances de ses employés. Cette direction supervise l'opération tout au long du processus d'évaluation.

Méthodologie adoptée.

Dans un premier temps, nous présenterons les idées fondamentales qui sont au centre de notre enquête en mettant en lumière plusieurs écrits académiques. Ensuite, nous mettrons en évidence les composantes empiriques de l'étude en analysant la réalité du domaine d'étude où nous allons combiné l'approche qualitative par un entretien semi-directif avec les responsables RH et l'approche quantitative par un questionnaire aux salariés évalués, cela nous a permis d'appréhender le phénomène étudié à l'aide de données quantifiables.

2. Concepts sur l'évaluation des performances RH

2.1 Définitions

Le terme "évaluation" fait référence à un ensemble d'outils utilisés dans le but principal de pouvoir évaluer une tâche, un comportement ou le degré d'atteinte d'un résultat donné. Selon Gilbert (2003)¹ l'évaluation désigne "une méthode de gestion du personnel dans laquelle un employé de l'entreprise, tel qu'un directeur ou un superviseur, est chargé par la direction de porter un jugement sur les actions de ses subordonnés ou les résultats de leur travail". Pour Guillot-Soulez (2008)² l'évaluation est porté un jugement sur la façon dont un employé rémunéré se comporte dans le manœuvre de ses tâches, l'expression du jugement prend de nombreuses formes différentes. Elle permet donc d'identifier les qualités fortes et faibles des collaborateurs.

2.2 Importance de l'évaluation

Selon les définitions que nous avons citées, il est crucial d'évaluer les performances des employés. Sur le plan personnel, c'est une occasion privilégiée de prendre le temps nécessaire pour réfléchir mettant en évidence à la fois ses points forts et ses points faibles, professionnellement elle permet de développer ses compétences selon les résultats réalisés. L'employé a la possibilité de fournir des commentaires, de faire des suggestions et de prendre des notes claires sur son travail et ses capacités au cours du processus d'évaluation. (L. Boyer, 2006)³

L'évaluation aide les autres pratiques de GRH dans leurs fonctionnements, en effet les résultats des employés après l'évaluation déterminent la nature et le nombre de candidats à recruter dans l'avenir proche, à identifier les mobilités, les promotions et les rémunérations des employés. Elle offre donc la chance de reconnaître les contributions des employés, d'identifier les domaines de croissance et les besoins d'avancement professionnel et de formation.

2.3 Critères d'évaluation

Selon D. Autissier et B. Simonin (2009)⁴ de nombreux critères quantitatifs et qualitatifs illimités sont pris en considération lors de l'évaluation RH :

- La durée d'atteinte des buts préalablement fixé ;
- Avoir l'aptitude de chercher des solutions ;
- Rigueur et ponctualité au travail ;
- L'autonomie et sens de l'organisation ;
- Collaborer et prendre les devants ;
- Possibilité d'aide à la décision ;
- L'aptitude de réaliser les objectifs visés ;
- L'équité et la justice dans ses interactions avec les parties prenantes et les collègues ;
- La volonté d'accomplir efficacement les tâches et le sens du partage des connaissances et des compétences ;
- Sens d'intégration dans le groupe et sa façon d'aider et de servir ses camarades ;
- Savoir gérer les nombreuses réclamations des clients ;
- Sens d'analyse et de synthèse ;
- Stabilité émotionnelle et garder le sang froid dans les situations difficiles.

Ces critères aident l'entreprise et les évaluateurs à apprécier les efforts et les capacités de chaque employé et se focaliser sur des éléments qui leur semblent essentiels pour mener à bien cette pratique car chacun de ces critères fournit des informations significatives sur l'employé. Néanmoins ces critères changent et évoluent sur la base de la stratégie de l'organisation, avant le résultat seul qui détermine la performance de l'employé, elles s'appuient désormais davantage sur les qualités personnelles et la qualité du travail.

2.4 Les effets négatifs suite à l'évaluation des performances RH

Bien que la pratique de l'évaluation soit importante, elle peut conduire à des conflits. Certains de ces inconvénients il y a ceux qui sont liés aux pratiques de GRH, à la fonction sociale de GRH et à ses outils de gestion.

2.4.1 Les contrariétés attachées aux pratiques de GRH

Les conclusions des évaluations peuvent avoir des répercussions négatives, lors de la détermination du besoin, il est possible que les résolutions prises du besoin de recrutement ait été faite par erreur. Pareil lorsqu'une entreprise détermine un profil souhaité, un mauvais choix du profil entraîne la création d'un profil insuffisant.

Si la performance des employés ne se reflète pas dans les résultats de la pratique d'évaluation, le programme de formation peut être affecté de la même manière. Tous les employés qui ont besoin de formation risquent de ne pas la recevoir, Ou au contraire, certains salariés recevront des formations pour lesquelles elles ne sont pas nécessaires.

En matière de gestion de carrière, si certains résultats ne sont pas clairs, cela peut conduire à un déséquilibre de mobilité inapproprié. Il est possible que les personnes évaluées ne correspondent pas au poste recherché ou on ne leur donne pas d'opportunité de mobilité voulue. Semblable à ce qu'ils peuvent faire avec les promotions, les résultats faussés peuvent influencer négativement les décisions. Williams, Murphy et Cleveland (1989)⁵ ont montré que la pratique d'évaluation est élément crucial de chaque prise de décision GRH.

2.4.2 Les contrariétés attachées à l'aspect social de la GRH

Nous pouvons citer la détérioration des relations sociales comme l'un de ces inconvénients liés à la contribution sociale, la sous-évaluation ou la surévaluation d'un employé dans un groupe de travail peuvent provoquer des conflits sociaux. De plus, cela peut conduire à des désaccords sociaux lorsque les conséquences associées à l'évaluation des performances sont dures ou irrationnelles. (Murphy, 1994)⁶. D'un autre côté, un résultat d'évaluation inefficace peut entraîner de graves embarras mentaux, il peut avoir un impact sur la santé de la personne évaluée et lui faire éprouver des problèmes de santé (cas de suicide aux USA).

2.4.3 Les contrariétés attachées aux outils de gestion RH

Les outils de gestion RH sont nombreux, parmi eux le SIRH et la GPEC, Outils clé de la fonction RH d'aujourd'hui, ils doivent donc être approvisionnés en informations précises et justes. Par conséquent, des évaluations inadéquates auront des effets néfastes sur l'efficacité du dispositif et la gestion de l'information. De plus, le Système d'information RH doit disposer d'un point d'accès sécurisé et discret ; sinon, la perte ou la fuite de données peut résulter de l'accès des évaluateurs des performances de SR à ce système. (Murphy, 1994).

Les suites de l'évaluation RH sont très utiles pour faire des prédictions sur la GPEC, ils lui permettent de prévoir les compétences et les besoins d'effectif pour l'avenir. Cependant, si ces résultats sont inexacts, les prédictions concernant l'emploi et les niveaux de compétence seront erronées et à peine significatives, la GPEC aura des effets à long terme sur les autres activités de GRH, dont la formation et l'embauche. (DEJOUX, 2008)⁷

2.5 Conditions de réussite de la pratique d'évaluation

Une revue de littérature, notamment Latham et Wexley, 1994⁸, Murphy et Cleveland, 1995⁹, Coens et Jenkins, 2000¹⁰, a traité les exigences de succès de l'évaluation des performances pour remédier à ses inconvénients, elle a identifié trois facteurs qui doivent être présents pour qu'une évaluation des performances de RH soit efficace, à savoir :

2.5.1 La sélection du programme d'évaluation

Selon ces écrits, le choix d'un programme d'évaluation dépend de son convenance avec les activités stratégiques de l'entreprise, cela doit être en harmonie avec les nombreux distinctifs de l'entreprise, particulièrement sa taille, sa politique commerciale et le style de gestion. Miceli et Heneman (2000)¹¹ appuient sur l'importance de développer et de gérer un système d'évaluation adapté à ces propres circonstances. D'un point de vue pratique, cette association des indicateurs, des méthodologies et des plans de rémunération avec les stratégies de l'entreprise telles que la réduction des coûts, la croissance des bénéficiaires et la définition d'une vision claire a reçu l'approbation de certains chercheurs.

Une sélection judicieuse des critères de mesure d'évaluation est nécessaire, ce choix repose premièrement sur l'évaluation des résultats et les moyens, en utilisant les objectifs basés sur l'analyse, la description des résultats et les compétences de chacun basés sur les connaissances acquises. L'entreprise ne doit pas privilégier l'une de ces deux catégories de compétences ou critères de résultats au détriment de l'autre. (Saint-Onge et al., 2000, 2004a)¹²¹³

Deuxièmement la concentration doit être mise sur les compétences ou les comportements plutôt que sur les traits de personnalité. En réalité, les traits de personnalité ont été critiqués par les auteurs pendant des années comme un moyen d'évaluer les employés et de donner un retour sur leur travail. Troisièmement l'évaluation du comportement de citoyenneté organisationnelle, sur ce point, Murphy (1996)¹⁴ divise la performance en deux catégories : la performance motivée par l'aboutissement d'objectifs et celle liée à des comportements intégrés, celles qui reflètent l'engagement et la loyauté envers les objectifs de l'entreprise et la conscience qui découle des efforts du salarié en plus des exigences qui lui sont faites.

Le programme doit être lié à d'autres activités de management tel que la gestion de compétence et des talents et la motivation, pour y parvenir, il apparaît essentiel de sélectionner les bonnes activités pour assurer la cohérence entre les critères d'évaluation et ceux considérés au moment de la sélection du personnel. (S-Onge, M. Magnan 2007)¹⁵

2.5.2 L'implication des acteurs d'évaluation dans la préparation dudit programme

Généralement, les spécialistes du GRH préparent le programme d'évaluation sans solliciter la présence des principaux intervenants à ce programme. Leur participation les motive à contribuer et à travailler plus fort pour s'assurer un avantage compétitif, puisqu'ils sont les ultimes responsables des résultats, ils doivent être impliqués dans le développement en sélectionnant les critères et méthodologies appropriés. (Williams et Levy, 2000)¹⁶

Par ailleurs, pour améliorer l'approbation et l'équité du processus d'évaluation il y a lieu d'expliquer par des formations fréquentes aux employés évalués et à leurs supérieurs pour augmenter leur confiance en leur capacité à évaluer avec précision les situations pour réduire les erreurs. Selon cette perspective, la formation des évaluateurs devrait se concentrer sur une variété de sujets, y compris les erreurs de jugement, la manière dont les entretiens d'évaluation sont

menés, dont les commentaires sont donnés et la façon dont les formulaires d'évaluation sont utilisés. (Roberts, 1998)¹⁷

2.5.3 Un environnement organisationnel favorable à la performance

La réussite de la pratique d'évaluation des performances RH est influencée par le cadre organisationnel, obtenir le soutien continu de la direction est l'une des directives clés pour maximiser les résultats d'un programme d'évaluation. Selon (S-Onge et M. Magnan 2007), l'importance des paroles et des actions d'un directeur ne peut être sous-estimée et l'évaluation des performances doit être une priorité absolue, son acceptation et son amélioration sont directement impactées par la culture d'entreprise. À cette fin, il est du devoir des dirigeants d'identifier les éléments managériales qui peuvent bloquer le soutien de comportements de coaching au sein des cadres et éviter les attitudes envers les travailleurs qui les accable et entrave davantage leur performance. (Waldman, 1994, 2000)¹⁸¹⁹

3. Investigation du terrain

Le sujet de notre étude est SONELGAZ, un distributeur algérien d'électricité et de gaz chargé de satisfaire les besoins des clients. elle a pour mission principale la satisfaction des besoins énergétiques ainsi que la promotion de la vente de gaz et d'électricité.

3.1 Processus d'évaluation au sein de SONELGAZ²⁰

Le formulaire d'évaluation utilisé est très varié, selon chaque grade, La méthode utilisée par SONELGAZ tient compte à la fois de l'évaluation du rôle de chaque catégorie (aptitudes et comportements observables) et du calcul de la prime de rendement trimestrielle. Critères attachés aux objectifs tels que la réalisation des buts assignés dans le programme de travail, des qualifications liées au rôle telles que les compétences organisationnelles (planification, prise de décision et contrôle), les compétences interpersonnelles (coopération avec les autres) et les compétences personnelles (dynamisme).

Basé sur deux évaluations de rendement et de rôle respectivement (60%) et (40%) pour attribuer à chaque évalué une note sur 20. Le rendement est la somme des trimestres par quatre $T(1)+T(2)+T(3)+T(4)= /20$, pour le rôle il y a 10 capacités ou habiletés; chaque capacité est notée sur 10 points; le total des points est ensuite additionné sur 100 et divisé par le chiffre 5 pour obtenir une note globale sur 20.

Les acteurs intervenants dans l'évaluation sont les employés de SONELGAZ (évalués), niveaux hiérarchiques supérieurs (N+1), (N+2) (évaluateurs) la DRH qui enseigne la DG sur les résultats d'évaluation, dirige les formulaires renseignés, exploite et analyse les résultats des évaluations, le directeur central a pour rôle de fournir les supports et d'arbitre et observation des règles d'évaluation.

3.2 Déroulement de l'enquête

Dans le but de répondre à notre requête de recherche, dans un premier temps, nous avons préparé un entretien porte sur le programme d'évaluation, son objectif, ses intervenants et sa portée, avec le RH responsable de l'évaluation en étant détenteur de l'information sur cette pratique. Dans un second temps un questionnaire, avec des questions variées, est établi pour recueillir les retours des évalués sur le processus d'évaluation.

3.3 Analyse des résultats de l'enquête

La méthode des quotas nous a permis de calculer l'échantillon que nous voulons cibler. Nous avons choisi un quota de 22 % pour chaque catégorie. La répartition des quotas est exposée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1. Echantillon d'étude

Grade/Entreprise	SONELGAZ	Quota 22%
Cadre	219	48
Maitrise	471	104
Exécution	384	84
Total	1074	
Quota de 22%		236
Total Général		1074
Quota		236

Source : Données d'enquête, 2019

Après le dépouillement des questionnaires puis l'analyse de l'entretien et questionnaires à l'aide du logiciel d'enquête de terrain Sphinx V5 et SPSS, les renseignements recueillis auprès de responsable contacté lors de l'entretien sont récapitulés comme suit :

Tableau N°2. Récapitulation des résultats d'entretien

N°	Question	Réponse du responsable enquêté
01	Existe-t-il un dispositif permanent d'évaluation de performance ressource humaine?	OUI
02	Quels facteurs interviennent dans l'évaluation des performances ?	La catégorie socioprofessionnelle et le style de gestion.
03	Quelle est la valeur dudit programme d'évaluation ?	Gérer la carrière, améliorer les compétences individuelles.
04	Quels sont ses objectifs ?	Permettre à l'évalué d'améliorer la qualité du travail. Participer à la croissance et à l'efficacité de l'entreprise.
05	Quels sont les intervenants dans ce programme d'évaluation?	Un projet d'expert, DRH, Psychologie de travail.
06	Le choix des critères d'évaluation?	Objectifs du poste, les tâches à exécuter et à accomplir, le travail d'équipe. La manière de garantir le fonctionnement. Selon les déterminants personnels.
07	A quel moment vous préparez l'évaluation ?	Début de l'année, après l'évaluation des 4 trimestres

Source : Résultats d'enquête, 2019

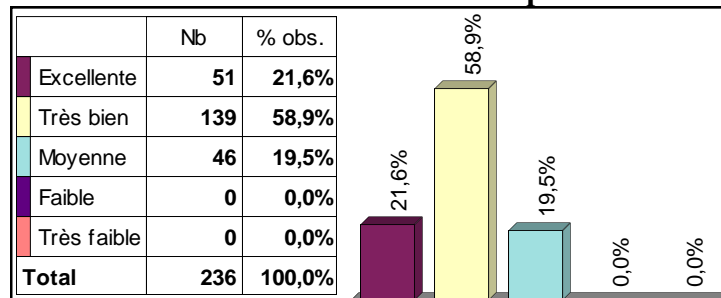
Sur la base de ces réponses, SONELGAZ dispose d'un programme permanent qui permet d'évaluer son personnel, il dépend de la catégorie socioprofessionnelle et le style de gestion. L'évaluation est importante pour mieux gérer la carrière des employés pour faire progresser la

performance individuelle. On en déduit que l'évolution des carrières des collaborateurs et l'amélioration de la performance individuelle sont des éléments clés de cette évaluation. Nous déduisons que les objectifs de cette pratique est de mieux gérer le mouvement des employés pour améliorer la qualité du travail et surtout collaborer pour assurer le fonctionnement de l'entreprise et de ses services.

Quant aux critères les responsables nous ont informés leurs choix est basé sur des objectifs du poste à atteindre, des tâches à accomplir, des exigences du travail d'équipe et des ressources disponibles. Cette pratique ce déroule une fois par an après l'évaluation du rendement et du rôle des quatre trimestres de chaque employé.

Le tableau suivant montre le degré de motivation des évalués après leurs évaluation

Tableau N°3. Influence de la motivation par l'évaluation



Source : résultats d'enquête sur sphinx, 2019

Les réponses des évalués à travers le questionnaire sur l'impact de la pratique d'évaluation sur leurs motivation nous montre que plus de 80 % des évalués sont motivés (58,9% et 21,6%) tandis que 19,5% son moyennement motivés après leurs évaluation.

Nous avons besoin des résultats d'évaluation des répondants évalués pour tester l'hypothèse **H2**, et nous disposons de 10% des résultats d'évaluation de chaque catégorie professionnelle.

Tableau N°4. croisé grade * Résultat

	Résultat				Total (10%)
	18	16	10	moins de10	
Exécution	4	15	11	8	38
grade de l'employé Maitrise	18	6	16	7	47
Cadre	9	4	2	6	21
Total	31	25	29	21	106

Source : résultats d'enquête sur spss, 2019

Nous remarquons à travers le tableau ci-dessus que les notes obtenus par les évalués sont diverses pour chaque grade, nous pouvons calculer le test KHI-2 pour déterminer le degré d'indépendance entre les deux variables "Grade/Résultat".

Le tableau ci-dessous montre la valeur de Khi-2 calculée par le logiciel SPSS

Tableau N°5. Test Khi-deux

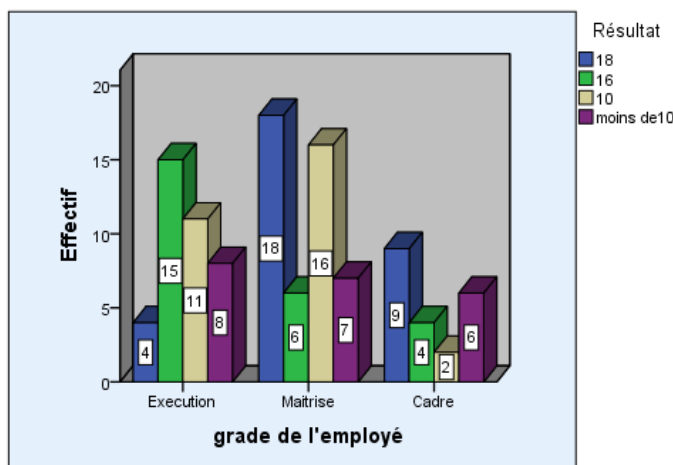
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,445 ^a	6	,005
Rapport de vraisemblance	20,175	6	,003
Association linéaire par	1,943	1	,163
Nombre d'observations	106		

Source : résultats d'enquête sur spss

Commentaire :

Nous constatons du tableau ci-dessus que la valeur statistique de : $\chi^2=18,445$ qui est supérieure à la valeur du tableau au niveau de signification (5%) et à un degré de liberté (dl = 6), qui est équivalente à : $\chi^2_{tab}=12,59$, et la valeur statistique de : Sig = 0,05 qui est égale à la valeur critique (0,05). En utilisant ces données, nous affirmons que le résultat d'un employé au sein de SONELGAZ n'est pas indépendant de son grade, c'est-à-dire que les deux variables (grade et résultat) sont liées. En fait, cette analyse du Khi-deux nous permettra d'appuyer l'hypothèse **H2**, qui énonce que le résultat de l'évaluation varie selon la note de l'évalué.

Graphique N°1 : Présentation graphique des résultats de l'évaluation



Source : Résultats d'enquête sur spss, 2019

Synthèse des résultats :

Suite à l'analyse des résultats, il est possible de confirmer l'hypothèse **H1** qui stipule que l'évaluation motive les employés de SONELGAZ vu le résultat de 80 % des évalués trouvent qu'ils sont motivés après leurs évaluation. Nous pouvons aussi confirmer l'hypothèse **H2** qui énonce qu'il ya une interaction et une dépendance entre les variables 'Catégorie professionnelle' et 'résultat', ce qui traduit que les employés peuvent avoir un meilleur rendement(18) comme ils peuvent en avoir un mauvais (moins de 10) et ce pour chaque grade.

4. Conclusion:

Notre étude a examiné la pratique d'évaluation des performances RH au sein de SONELGAZ, à l'aide des éléments de réponse obtenus par le biais de l'entretien et du questionnaire, nous avons pu constater que cette pratique est permanente et affecte positivement, d'après les résultats, le rendement de chaque employé. Les hypothèses à cet égard ont été confirmées que ce soit pour leurs motivations **H1** ou l'interaction entre les groupes socioprofessionnels et leurs résultats **H2**. Ces résultats peuvent servir les responsables RH de SONELGAZ pour placer leur stratégie afin d'améliorer l'évaluation et faire impliquer les employés dans la préparation du programme d'évaluation pour les engager encore plus dans cette pratique, accroître leur rendement et celui de l'entreprise.

L'avantage de la pratique d'évaluation au sein de SONELGAZ réside dans sa large application à toutes les catégories sans exception, Chacun y contribue dans le seul but d'augmenter la performance individuelle et globale.

Cette étude nous permet de proposer plusieurs visions et perspectives, d'abord pour l'analyse d'un grand nombre d'entreprises dans divers domaines (Industrie, fonction publique, hôpitaux...), nous envisageons aussi d'interroger les évaluateurs et non seulement les évalués pour comprendre leur point de vue sur la pratique d'évaluation. De plus, essayez et tester l'une des méthodes d'évaluation actuellement utilisée comme le 360°, qui évalue les cadres en tant que futurs évaluateurs potentiels.

5. Références bibliographiques :

-
- ¹ Gilbert. P et J. Aubert. (2003), *l'évaluation des compétences*, Margada, Belgique ;
 - ² C. Guillot-Soulez. (2008), *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino Lextenso, Paris ;
 - ³ Boyer. L. (2006), *management des hommes-historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*, Editions d'organisation, Paris ;
 - ⁴ Autissier. D., B. Simonin (2009), *Mesurer la performance du contrôle de gestion », les baromètres de la performance*, éditions d'Organisation, paris ;
 - ⁵ Cleveland, JN, Murphy, KR et Williams, RE (1989). *Utilisations multiples de l'évaluation des performances : prévalence et corrélats*. Journal de psychologie appliquée, 74 (1), 130–135.
 - ⁶ Murphy. KR (1994), *Mesures de performance subjectives dans les contrats incitatifs optimaux*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 109, N° 4, 1125-1156.
 - ⁷ Dejoux. C (2008), *Gestion des compétences et GPEC*, Ed Eyrolles, paris.
 - ⁸ Latham, G.P., Wexley, K.N. (1994). *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Addison Wesley HRM Series, 2è édition.
 - ⁹ Murphy, K.R., Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, Sage Publications. Californie.

-
- ¹⁰ Coens, Tom., Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*, Berrett-Koehler publishers inc., San Francisco.
- ¹¹ Miceli, M. P., Heneman, R.L. (2000). *Contextual Determinants of variable pay plan design : A proposed framework*, Human Resource Management Review, 10, 3, 289-305
- ¹² Saint-Onge, S. (2000). *Mesurer le rendement au travail : importance et conditions de succès, dans Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès*, Montréal, Gestion, pp. 8-45.
- ¹³ Saint-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A. (2004a). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin/La Chenelière.
- ¹⁴ Murphy, K.R. (1996). *Individual Differences and Behavior in Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco, Californie.
- ¹⁵ S-Onge. S et M. Magnan (2007), *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, Montréal.
- ¹⁶ Williams, J.R., Levy, P.E. (2000). *Investigating some neglected criteria : the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal process*, Journal of Business and Psychology, 14, 3, 501-513.
- ¹⁷ Roberts, G.E. (1998). *Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal*, Public Personnel Management, 27, 3, 301-320.
- ¹⁸ Waldman, D.A. (1994). *The contribution of total quality management to a theory of work performance*. Academy of Management Review, 19, 510-536.
- ¹⁹ Waldman, D.A. (2000). *La gestion de la performance et la qualité totale, dans Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès*, Montréal, Gestion, (Racines du savoir), 82-98.
- ²⁰ Document interne à l'entreprise.