

L'ÉVALUATION INDIVIDUALISÉE DU RENDEMENT ET SES EFFETS PERVERS  
SUR LES RELATIONS AU SEIN DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : PARADOXE DANS LES  
ORGANISATIONS

ANDRÉANE LÉVESQUE

Essai présenté  
pour l'obtention du grade de maître ès arts  
dans le cadre du programme de maîtrise en sciences de l'orientation

DÉPARTEMENT DES FONDEMENTS ET PRATIQUES EN ÉDUCATION  
UNIVERSITÉ LAVAL

Québec

2009

## REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite remercier certaines personnes qui m'ont particulièrement soutenue tout au long de la rédaction de cet essai. Je remercie d'abord Chantal, ma superviseuse. Je la remercie pour sa façon bien à elle de m'avoir encadrée tout en étant si humaine. Je la remercie pour les discussions enrichissantes que nous avons eues ensemble à propos des pratiques de gestion des ressources humaines. J'ai également apprécié sa grande compréhension lors des moments plus difficiles que j'ai vécus, sa confiance en mon projet ainsi que toute la latitude qu'elle m'a laissée.

Je remercie Édith, ma mère. Je ne serais pas où je suis présentement, tant sur le plan professionnel que personnel, si je n'avais pas eu son soutien financier, mais surtout son soutien moral. Elle m'a toujours accommodée afin que je puisse me consacrer pleinement à ma rédaction. Elle a également su être présente au cours de cette période de ma vie qui a été ponctuée de grands changements.

Je remercie mes amis, qui m'ont écoutée parler de mon sujet avec passion, qui ont reconnu mon travail et qui m'ont encouragée. Parmi ceux-ci, je voudrais particulièrement dire merci à Yan-Éric, un jeune gestionnaire avec qui j'ai pu entretenir des discussions animées sur la pertinence de certaines pratiques managériales du secteur privé autant que public. Avec lui, j'ai pu élargir ma vision du sujet et développer des connaissances complémentaires à celles que j'avais. Je le remercie aussi et avant tout pour son soutien et pour l'intérêt qu'il a toujours porté à mes recherches.

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	i
Tables des matières.....	ii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : L'ÉVALUATION DU RENDEMENT, PRATIQUE DES SCIENCES MANAGÉRIALES.....	14
1.1. La nécessité de l'évaluation dans les organisations.....	16
1.1.1 Le besoin personnel de recevoir du feed-back.....	16
1.1.2 Le besoin de mesurer et de contrôler la performance organisationnelle globale.....	17
1.1.3 Le besoin de mesurer et de contrôler la performance individuelle.....	19
1.2. L'importance de déterminer les facteurs de succès ou les objectifs dès le départ.....	20
1.3. Les façons d'évaluer.....	21
1.3.1 De l'évaluation informelle à l'entretien annuel traditionnel.....	21
1.3.2 Les types d'évaluation.....	22
1.4. Les retombées de l'évaluation individualisée du rendement.....	30
1.4.1. L'avancement au « mérite ».....	32
1.4.2. La rémunération au « mérite ».....	33
1.5 La valorisation des performances individuelles.....	34
1.6 Le problème de l'objectivité de l'évaluation.....	36
CHAPITRE 2 : LES ÉQUIPES EN MILIEU DE TRAVAIL.....	39
2.1 La popularité grandissante des équipes de travail.....	40
2.2 La nécessité des équipes de travail dans les organisations.....	40

2.3 Ce que le travail en équipe peut apporter à l'organisation.....	41
2.4 Les critères d'une équipe performante.....	42
2.5 Le soutien de l'organisation.....	55
CHAPITRE 3: LES EFFETS PERVERS DES PRATIQUES D'ÉVALUATION SUR LES RELATIONS ENTRE ÉQUIPIERS ET SUR LA SANTÉ ORGANISATIONNELLE.....	57
3.1 Des pratiques qui créent de la compétition entre les membres des équipes.....	59
3.1.1 D'où la nécessité ressentie d'en faire plus et de se mettre en valeur.....	61
3.1.2 Les conduites déloyales en contexte de compétition.....	64
3.2 Une culture de méfiance et de chacun pour soi.....	66
3.3 Lorsqu'il y a risque de discrimination, voire d'exclusion des « moins performants ».....	69
3.3.1 L'importance du réel du travail.....	71
3.3.2 L'importance de la prise de risques et du droit à l'erreur dans le travail.....	73
3.3.3 L'injustice ou le favoritisme perçus à travers le processus d'évaluation.....	74
3.4 La difficile reconnaissance par les pairs dans un tel contexte.....	77
3.4.1 L'atteinte possible à la construction de l'identité...une fois de plus.....	79
3.4.2 Le besoin d'affiliation menacé.....	80
CONCLUSION.....	84
RÉFÉRENCES.....	89

N. B. : Dans ce document, le générique masculin est utilisé dans le but d'alléger le texte.

## INTRODUCTION

Le contexte actuel de mondialisation des marchés transforme le monde du travail ainsi que les méthodes de gestion et de management. Les pratiques dans ce domaine tendent d'ailleurs à se généraliser depuis une dizaine d'années et à se conformer au modèle américain qui se présente comme la norme à suivre. De nouvelles questions surgissent en lien avec ces changements, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Les gestionnaires, analystes et autres professionnels du monde des affaires veulent que leur organisation demeure compétitive sur un marché qui exige de plus en plus, tant sur les plans technique et financier que sur le plan humain. Alors que l'heure est aux remises en question à propos des méthodes de management et malgré un souci constant d'amélioration continue qui s'impose, certaines pratiques se présentent comme des allants de soi. Ces dernières semblent peu remises en question, malgré qu'elles risquent d'entraver le processus d'amélioration des méthodes de gestion des ressources humaines tant souhaité. C'est le cas de l'évaluation individualisée du rendement, en particulier dans un contexte où le travail en équipe est valorisé.

Les principes actuels de management des équipes de travail prônent, pour la plupart, une individualisation des évaluations du rendement<sup>1</sup>. Le manager évalue l'employé selon des critères déterminés afin de sanctionner certaines conduites, d'accorder des promotions ou d'augmenter le salaire. Une telle pratique mobiliserait l'employé, l'amènerait à performer davantage et l'inciterait à livrer un travail de meilleure qualité. D'autre part, les frontières géographiques

---

<sup>1</sup> Les concepts de rendement et de performance seront utilisés comme synonymes dans cet essai puisque la plupart des auteurs consultés ne semblent pas les différencier de façon évidente.

s'effondrent et la compétition entre les organisations<sup>2</sup> de partout dans le monde est omniprésente. Ces dernières doivent donc être performantes et le travail en équipe semble être une clé pour y arriver. Dans ce contexte, on reconnaît de plus en plus l'importance de la cohésion des équipes de travail et celle de la mise en valeur de la complémentarité des membres à l'intérieur de ces équipes. Ce qui pose problème, c'est que l'évaluation individualisée peut engendrer des attitudes et des conduites qui entravent le travail d'équipe. Combinée à différentes autres pratiques de gestion, l'évaluation individualisée peut paver la voie au chacun pour soi, à un effritement des collectifs, à la compétition et à des conduites déloyales envers les collègues. Elle peut aussi mener à la dévalorisation, voire à l'exclusion de ceux qui semblent en faire moins, de ceux qui se distinguent par leur originalité ou de ceux qui font un travail plus difficilement visible. L'évaluation individualisée peut aussi susciter, chez les membres de l'équipe, un désir de ressembler au « meilleur », à celui qui est récompensé lors des évaluations. Elle peut ainsi mener à une homogénéité, alors qu'on recherche la complémentarité et la différence créative qui accroissent la performance des équipes.

Cet essai devrait apporter des éléments de réponse à trois grandes questions. Le premier chapitre sera consacré à examiner *Comment les sciences de la gestion conçoivent-elles l'évaluation du rendement des employés ?* Le deuxième chapitre s'intéressera à comprendre *Comment conçoivent-elles l'utilisation des équipes en contexte de travail ?* À partir de là, il sera possible d'examiner la question principale de cet essai : *Quels sont les effets pervers de l'évaluation individualisée du rendement sur la qualité des relations au sein des équipes de travail ?*

---

<sup>2</sup> Afin de simplifier la lecture, les concepts d'organisation et d'entreprise seront utilisés comme synonymes, malgré les nuances qui peuvent les distinguer.

Le but de cet essai est de susciter la réflexion par rapport à des façons de faire répandues dans les organisations et qui paraissent contradictoires. Le but ici n'est pas tant d'amener des solutions au problème, bien que cela puisse être tentant, en particulier dans un monde des affaires où l'efficacité et la performance deviennent les mots d'ordre. Cet essai ne vise pas non plus à condamner certaines pratiques ou à les qualifier de « meilleures » ou de « moins bonnes ». Il permet plutôt de soulever le paradoxe issu de la combinaison des pratiques d'évaluation individualisée, d'une part, et, d'autre part, des efforts investis dans la consolidation d'équipes. Cet exercice devrait amener à questionner les pratiques managériales actuelles et à penser autrement les problèmes humains au sein des entreprises. Dans une course effrénée à l'efficacité, penser et prendre du recul par rapport à l'action peut devenir difficile, comme nous le verrons. Pour un gestionnaire, accepter de revoir ou de changer des façons de faire bien ancrées peut être inconfortable et même risqué. Le paradigme compréhensif qui sera utilisé dans cet essai permettra d'approfondir la compréhension de la problématique et d'en examiner les multiples facettes. Il permettra aussi de considérer les dimensions subjectives et intersubjectives de certains processus managériaux qui peuvent parfois être présentés comme étant objectifs ou techniques. Nous utiliserons différentes approches, notamment les approches de la psychodynamique du travail (Dejours, 2003; De la Vega, 2004; Molinier, 2006; Périlleux, 2005; Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 2000; Therriault, 2006; Vézina, 2000) et de la sociologie clinique (Aubert, 2007, dans Carré, 2007; De Gaulejac, 1994, 2004, 2005, 2009; Enriquez, 2004; Rhéaume, 2004) afin d'amener un éclairage nouveau sur les impacts de l'évaluation individualisée du rendement au sein des équipes de travail et d'en comprendre le sens. Ces auteurs appuient leurs propos sur des cas cliniques rencontrés dans leur pratique auprès de travailleurs.

Un survol de la littérature portant sur les thèmes abordés dans le présent essai permet de constater la rareté des recherches portant à la fois sur les deux aspects de la problématique que nous aborderons. Les recherches ont surtout porté, jusqu'à maintenant, sur les méthodes et outils d'évaluation, dans le but de réduire la subjectivité y étant associée et d'en améliorer la précision (Gonthier, 2003). Toutefois, les problèmes posés par l'évaluation du rendement ne semblent pas liés à l'inefficacité des outils (Pulakos, 2007; Waldman, 1994). En fait, l'évaluation du travail fait débat, mais ses fondements sont rarement interrogés, comme nous le verrons plus loin (De la Vega, 2004). D'autre part, beaucoup de recherches ont également porté sur les critères de performance des équipes ou sur les façons de consolider les équipes. Cependant, peu de chercheurs se sont attardés aux pratiques organisationnelles qui peuvent entraver le fonctionnement de l'équipe.

Dans les prochains paragraphes, le contexte social et économique du travail sera décrit afin de mettre en lumière les enjeux de la problématique. On verra comment ce contexte a bouleversé les règles et la culture des organisations dans les pays industrialisés et comment il a transformé les pratiques en administration des affaires et en management. Le premier chapitre sera consacré à l'évaluation du rendement des employés dans les organisations. Les raisons qui amènent les dirigeants d'entreprise à évaluer leur personnel ainsi que les différents types d'évaluation y seront abordés. Le deuxième chapitre s'intéressera aux équipes de travail, aux conditions qui les rendent efficaces ainsi qu'à ce qu'elles peuvent apporter aux organisations. Enfin, une critique des écrits ayant fait l'objet de ces deux premiers chapitres sera présentée. Ces éléments de discussion constitueront donc le troisième et dernier chapitre de cet essai.



## **Un contexte socio-économique particulier en toile de fond**

S'attarder aux transformations du monde social et économique contemporain constitue le point de départ de la discussion présentée dans cet essai. Mondialisation, délocalisations d'entreprises et libre circulation du capital caractérisent dorénavant l'économie. Au même moment, les nouvelles technologies, le travail devenu invisible, les exigences de flexibilité, la précarisation et l'intensification du travail prennent d'assaut les entreprises. Tous ces changements peuvent engendrer chez le travailleur la peur de perdre sa place. Ce sont ces thèmes que nous aborderons dans les prochains paragraphes.

## **Quand mondialisation rime avec compétition**

Depuis les années quatre-vingt, un phénomène de globalisation<sup>3</sup> de l'environnement économique est apparu (Lévy-Leboyer, 2007; Scott et Einstein, 2001). Les frontières tendent à disparaître entre les pays, ce qui crée une intensification de la concurrence ou de la compétition entre les organisations de partout dans le monde (Gosselin et Murphy, 1994; Huang, 2000; Lévy-Leboyer, 2007; St-Onge, 2000; Waldman, 1994). Scott et Einstein (2001, p. 107) parlent même d'« hyper-compétition », car pour plusieurs « joueurs », il ne s'agit plus d'être rentable, tout simplement. Il faut plutôt accéder à la cour des grands et devenir le numéro un mondial, coûte que coûte sur le plan humain. Cette idée de guerre économique tend d'ailleurs à être naturalisée. Selon De Gaulejac (2005) et Dejours (1998), plusieurs semblent désormais la considérer comme un allant de soi n'ayant pas à être remis en question.

---

<sup>3</sup> Les termes globalisation, mondialisation et internationalisation seront utilisés comme synonymes ici.

En parallèle, les clients deviennent de plus en plus exigeants sur le plan de qualité des produits ou des services qu'ils consomment (De Gaulejac, 2005; Waldman, 1994). Ils ont dorénavant le choix, devant la panoplie de fournisseurs ou de commerçants locaux et étrangers qui les sollicitent. Les dirigeants d'entreprise doivent donc dorénavant tenir compte d'un ensemble d'indicateurs de performance organisationnelle qui préoccupent les clients. La qualité des produits et services, le respect des délais de livraison et l'investissement en recherche et développement ne sont que quelques exemples d'indicateurs non financiers qui doivent être surveillés dans le contexte de compétition marchande qui prévaut (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Cette idée sera reprise plus loin, lorsque nous aborderons les raisons qui poussent les managers à évaluer leur personnel.

### **Quand la délocalisation est vue comme la solution**

La compétition globale a incité les organisations de partout dans le monde à investir outre-mer afin d'augmenter ou de maintenir leur avantage compétitif. Il y a donc un mouvement du capital, de l'équipement de production et des produits qui découle de ce phénomène (Huang, 2000). Les modes de régulation économique auparavant dominés par l'État-Nation sont bouleversés. La circulation du capital se fait librement, dans une logique néolibérale. Quand une usine n'est plus considérée suffisamment rentable, on en reconstruit une en Amérique du Sud ou en Asie, par exemple. Ce qui compte, c'est d'améliorer les résultats financiers, résultats sur lesquels les managers seront eux-mêmes évalués par les actionnaires, le cas échéant (De Gaulejac, 1994, 2005, 2009). Il est donc possible de constater que la délocalisation des capitaux autant que des entreprises elles-mêmes devient solution courante dans le contexte actuel.

## **La recherche du profit à court terme ou le pouvoir de l'argent**

Selon De Gaulejac (2005), Huang (2000) et Molinier (2006), le contexte actuel se caractériserait plutôt par un double mouvement d'internationalisation, mais aussi de financiarisation. En effet, dès le milieu des années quatre-vingt-dix, « une logique de Bourse, de valeur de l'action [...], de fusion-acquisition » s'est imposée (De Gaulejac, 2005, p. 26). Les actionnaires qui investissent dans une organisation quelconque doivent en retirer autant d'argent que s'ils avaient investi sur le marché financier. Cette évolution est observable dans les entreprises cotées en Bourse, mais tend à se généraliser à l'ensemble des autres entreprises qui sont en fait leurs clients ou leurs fournisseurs. Cette logique du profit est alors portée par les actionnaires et intériorisée par les managers.

Les dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui doivent prendre en considération un ensemble de mesures du rendement de l'entreprise afin de voir s'il y a respect des objectifs stratégiques. En plus des indicateurs concernant la satisfaction des clients qui viennent d'être nommés, plusieurs indicateurs financiers sont considérés, comme les bénéfices, la valeur boursière et le respect des budgets. Ce type d'indicateurs préoccupe davantage les investisseurs, qui semblent prioriser l'accroissement des bénéfices de l'entreprise à court terme. Cette pression du rendement financier à court terme et la valorisation de la mesure dominant dans plusieurs organisations (De Gaulejac, 2005; St-Onge, 2004), comme en témoignent 81 % des dirigeants d'entreprise interrogés par Hagen, Oubre, White et Nelson (2005). Augmenter les profits en investissant dans les ressources humaines peut prendre du temps et exige une vision à long terme. Cette stratégie est rarement mise de l'avant par les entreprises : les managers cherchent plutôt à augmenter rapidement la

valeur de leurs actions, parfois peu importe les moyens. Ils peuvent alors présenter cette valeur financière aux investisseurs ou aux détenteurs de titres, satisfaits (Appelbaum et Batt, 1994, dans Hagen et al., 2005).

Ces éléments contextuels ont nécessairement des répercussions sur le marché du travail et sur les individus qui le composent, puis le travail lui-même est transformé de multiples façons.

### **L'explosion des nouvelles technologies**

La rapidité des progrès technologiques n'est pas sans affecter le monde du travail (De Gaulejac, 1994, 2009; Lévy-Leboyer, 2007; St-Onge, 2000). Dans les organisations, le développement des technologies de l'information s'est fait à un rythme impressionnant. Les modes de production sont désormais informatisés ou robotisés afin d'en optimiser l'efficacité (De la Vega, 2004; Molinier, 2006; Scott et Einstein, 2001). Ces changements organisationnels demandent de nouvelles qualifications et une adaptation continue de la part des travailleurs. On remarque une diminution des emplois moins qualifiés dans les entreprises puisqu'il convient dorénavant d'avoir recours aux nouvelles technologies afin d'accroître la productivité et d'affronter, à l'échelle mondiale, une compétition féroce. Mentionnons que les nouvelles tâches professionnelles reliées aux technologies sont souvent associées à un travail encore méconnu des gestionnaires ou des autres employés. Cela rend leur travail difficile à analyser et, par conséquent, difficile à évaluer.

## **Le travail devenu invisible**

Nous sommes passés d'une économie manufacturière à une économie basée sur le savoir (Scott et Einstein, 2001). Le travail intellectuel prend donc davantage de place et la charge physique, lorsqu'elle est présente, se double souvent d'une charge mentale (Askenazy, 2005; Dejours, 2003). À titre d'illustration, on demande de plus en plus aux travailleurs de faire preuve de créativité dans la réalisation de leurs mandats, ce qui est difficilement observable (Lévy-Leboyer, 2007). De plus, le travail relationnel prend une place de plus en plus importante. Le service à la clientèle constitue maintenant un département spécifique et structuré dans la plupart des entreprises qui souhaitent fidéliser les consommateurs. Ces nouvelles tâches relationnelles auprès des clients et des fournisseurs constituent également une part invisible du travail (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2003; De la Vega, 2004; Lévy-Leboyer, 2007; Molinier, 2006). De plus, l'observation directe du travail devient difficile pour les évaluateurs étant donné l'éclatement géographique des entreprises et la dispersion du personnel qu'il entraîne (Lévy-Leboyer, 2007). On verra que cette « explosion des activités immatérielles » a des impacts sur les façons d'évaluer le travail (Dejours, 2003, p.54).

## **Les exigences de flexibilité**

Le contexte socioéconomique a donné lieu à un effritement des règles de travail sur tous les plans et, en particulier, sur le plan de la sécurité d'emploi qui ne semble plus la norme. Tout se passe comme si la volatilité des marchés financiers se transposait au marché du travail. Les emplois précaires ou à horaires variables ainsi que les contrats à durée déterminée sont de plus en plus fréquents. En 2005, de tels emplois non protégés pouvaient toucher de 30 à 40 % des travailleurs

français. L'idée de contrat social entre le travailleur et l'employeur disparaît donc (De Gaulejac, 2005). En plus de cette flexibilité quantitative, qui appelle des horaires et des contrats atypiques, on exige des employés une flexibilité qualitative, c'est-à-dire une polyvalence et une capacité d'adaptation à plusieurs tâches ou responsabilités au travail (Molinier, 2006). En effet, on demande aux employés d'être flexibles étant donné le modèle de production, lui-même flexible, qui s'impose dans les entreprises. L'organisation dite flexible se déconstruit et se reconstruit en fonction des besoins à court terme des clients. On parle alors de production « juste-à-temps » ou à « flux tendu ». Cette flexibilité de la production est donc attendue des employés et se présente comme une nécessité face à la demande de diversification des produits et services (Billet, 2005; De Gaulejac, 2005; Gollac, 2005).

Il faut admettre qu'une organisation du travail qui permet plus de flexibilité et d'autonomie peut être un élément très stimulant pour les employés qui sont de plus en plus scolarisés dans certains milieux (St-Onge et al., 2004). Cela peut représenter des défis professionnels intéressants. Cependant, la flexibilité est généralement associée à une précarité. Ne pouvant prévoir où elle sera dans quelques mois, la personne risque de vivre une insécurité permanente face à son avenir professionnel (De Gaulejac, 2005).

### **L'intensification du travail**

Les employés doivent atteindre leurs objectifs de travail dans un contexte où la complexité des organisations, la rapidité des changements et le cercle vicieux de l'urgence sont devenus les normes (Aubert, 2007, dans Carré, 2007; De Gaulejac, 2005; Gollac, 2005; Lévy-Leboyer, 2007). Une nouvelle forme d'intensité du travail s'installe : de « l'intensité-débit » des années soixante-

dix, nous sommes en train de passer à l'intensité de la complexité (Gollac, 2005, p. 196). Cette intensité se caractérise par une contrainte de temps industrielle ou bureaucratique associée à des normes quantitatives de production, mais également par une contrainte marchande. Elle est en lien avec la dépendance à la demande des clients, qui introduit variété et imprévisibilité dans le travail : la réponse aux clients doit être immédiate (Askenazy, 2005; De Gaulejac, 2005; Dubois, 1999, dans Gollac, 2005; Gollac, 2005; St-Onge, 2000). Bref, on demande aux employés « [...] de faire toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement, à moyens constants ou même avec moins d'effectifs » (De Gaulejac, 2005, p. 27). La durée réelle du travail peut d'ailleurs dépasser de loin sa durée officielle ou déclarée. En lien avec cette idée, Molinier (2006) parle du leurre de la semaine de 35 heures qui se rapproche bien souvent des 45 heures, le temps supplémentaire n'étant pas noté, donc non rémunéré et non reconnu.

De plus, dans un tel culte de l'urgence et du « courtermisme » (Aubert, 2007, dans Carré, 2007; De Gaulejac, 2005, p. 29), il est difficile pour les gestionnaires ainsi que pour les employés eux-mêmes de prendre du recul quant aux pratiques de gestion actuelles et aux problèmes humains qui peuvent avoir des effets indésirables sur le rendement des employés. En effet, cela prend du temps, mais la pression du chiffre semble dominer, au détriment de la réflexion (De Gaulejac, 2005; Lévy-Leboyer, 2007; Volkoff, 2000, dans Gollac, 2005).

### **La peur de perdre sa place**

Les entreprises ont plus que jamais besoin d'employés jugés compétents, spécialisés et compétitifs. Il y a donc exclusion des « moins bons » candidats à la source, lors du processus de sélection, ou par congédiement à la suite d'une évaluation. Comme le dit De Gaulejac (1994, p.

40), « l'excellence des uns entraîne l'exclusion des autres ». La peur est donc accrue chez les travailleurs moins qualifiés ou moins expérimentés. Ceux qui sont considérés comme plus qualifiés ne sont pas épargnés : ils doivent être flexibles et faire valoir continuellement leurs compétences pour se montrer à la hauteur des exigences qu'on leur pose. La menace de perdre son emploi ou de ne pas répondre aux attentes est donc omniprésente chez l'ensemble des travailleurs (Balazs et Faguer, 1996; De Gaulejac, 2005; Gollac, 2005; Molinier, 2006). Ainsi, personne ne peut être certain que sa place lui sera réservée, tant sur le plan professionnel que social (De Gaulejac, 1994, 2005). De plus, voir autour de soi de plus en plus de travailleurs embauchés sous contrat temporaire n'a rien de rassurant. Les tâches de plus en plus nombreuses déléguées à des entreprises extérieures par sous-traitance amènent également les travailleurs à intérioriser la peur du chômage (Balazs et Faguer, 1996).

Les individus qui trouvent un emploi satisfaisant quant à la tâche peuvent alors se considérer chanceux et tout faire pour le conserver, ce qui paraît légitime. « Faire partie du jeu » devient en soi une récompense (De Gaulejac, 2005, p. 176). À l'inverse, se retrouver sans emploi peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale. Le chômage affecte l'image que la personne a d'elle-même et le sens qu'elle donne au travail. L'entreprise, par l'intermédiaire du statut professionnel qu'elle confère, détermine une grande partie de l'identité sociale de la personne (De Gaulejac, 1994, 2004; Soares, 2003). De Gaulejac parle d'ailleurs d'une lutte des places qui serait en fait « [...] une lutte d'individus solitaires contre la société pour retrouver une place, c'est-à-dire un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale » (1994, p. 19). Cette idée de reconnaissance et d'identité constitue un enjeu central lié à la problématique examinée dans cet essai.



Enfin, la peur de perdre sa place est exacerbée lors des périodes où les possibilités de promotion sociale sont limitées par des conditions économiques rendant le marché du travail incertain (Balazs et Faguer, 1996; St-Onge et al., 2004). C'est le cas actuellement, avec la crise économique qui prévaut à l'échelle mondiale (Fonds monétaire international, 2009).

En conclusion, il est possible de constater que l'évaluation et la mesure du rendement sont perçues comme incontournables dans les organisations qui veulent faire leur place dans la conjoncture socioéconomique actuelle. Avant d'aller plus loin, il paraît donc important de comprendre ce qu'est l'évaluation, telle que conçue par les spécialistes des sciences de la gestion.

## **CHAPITRE 1 : L'ÉVALUATION DU RENDEMENT, PRATIQUE DES SCIENCES MANAGÉRIALES**

Selon Bazinet, l'évaluation du rendement au travail serait un « acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution particulière d'un individu à l'organisation qui l'emploie » (1980, dans Therriault, 2006, p. 66). On prétend que le besoin de mesurer quelque chose se présente uniquement lorsqu'il y a amélioration ou détérioration possible, ce qui semble être le cas lorsqu'on parle du rendement d'un employé (Dobbins et al., 1991, dans Waldman, 1994; St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004). L'évaluation du rendement a généralement un caractère individuel et existait déjà, sous d'autres noms, au temps des compagnons. C'est à l'époque de l'industrialisation qu'elle a pris la forme d'un entretien formel, généralement annuel (De la Vega, 2004). Depuis les années soixante-dix, l'évaluation individuelle formalisée est devenue un outil central dans la gestion des ressources humaines (Billet, 2005). Une enquête réalisée par la Confédération française démocratique du travail (2002, dans De la Vega, 2004) démontre que 80 % des cadres français mènent régulièrement des entretiens d'évaluation avec leurs employés. Réfléchir aux enjeux et aux effets de s'attarder à l'évaluation individualisée du rendement s'avère donc pertinent pour tout dirigeant d'entreprise ou gestionnaire. Dans un contexte marqué par un bouleversement des règles de l'économie et du travail, les fondements des pratiques d'évaluation ont tout lieu d'être repensés et adaptés (Gosselin et Murphy, 1994; Leroux, 2007; St-Onge, 2000). En effet, les pratiques actuelles de vérification et d'amélioration des instruments d'évaluation représentent des coûts importants pour les entreprises, sans nécessairement donner les résultats escomptés puisqu'elles s'inscrivent toujours dans une même logique (Gosselin et Murphy, 1994).

Les chercheurs et les praticiens en gestion de la performance utilisent, pour la plupart, un paradigme individualiste : ils mettent l'emphasis sur l'évaluation individualisée du rendement au travail, sur la fixation d'objectifs personnels et sur le suivi et les récompenses individuelles (Lanza, 1985; Waldman, 1994). Deming (1986, dans Waldman, 1994) a d'ailleurs formulé plusieurs critiques face à un tel type de pratiques de gestion de la performance. Bien que ces critiques commencent à dater, elles semblent encore d'actualité. L'auteur mentionne que le phénomène de performance professionnelle des employés demeure mal compris et qu'il s'agit là du problème essentiel de la gestion. Selon lui, les gestionnaires évaluent individuellement leurs employés en prenant pour acquis que les variations dans la performance qu'ils livrent sont dues à des causes personnelles. L'évaluation leur apparaît donc comme la façon de remédier à ces causes isolées. L'hypothèse des causes communes ou organisationnelles ne serait pas considérée, ni même imaginée. La discussion proposée dans cet essai cherche à contrer cette logique en délaissant l'examen des causes individuelles, pour considérer les enjeux relationnels pouvant entraver la performance des employés travaillant en équipe.

Aborder le thème de l'évaluation individualisée du rendement apparaît aussi pertinent, étant donné les réticences persistantes qu'elle engendre, tant chez les employés que chez les cadres. En effet, ces derniers remettent souvent cette tâche à plus tard. Comme le disent Gosselin et Murphy (1994), Leroux (2007) et St-Onge (2000), l'évaluation du rendement demeure une source de mécontentement, compte tenu de tous les enjeux pécuniaires et d'estime de soi qu'elle implique. Certains gestionnaires verraient même des avantages à abandonner cette pratique (De Gaulejac, 2005; Gosselin et Murphy, 1994). De plus, seulement 30% des employés considèrent que le système de gestion du rendement individuel auquel ils sont soumis permet d'améliorer la performance de leur organisation, comme le démontre l'enquête réalisée par Watson Wyatt

(Pulakos, 2007). Il semble donc exister un malaise autour de cette pratique dans plus d'une organisation. Face à ce malaise, certains agissent comme s'il suffisait de le mettre de côté ou de le tolérer, afin de livrer une évaluation du rendement selon les standards attendus et puisque cette pratique est jugée nécessaire.

## **1.1 La nécessité de l'évaluation dans les organisations**

L'évaluation du rendement dans les organisations répondrait à trois besoins : le besoin des travailleurs de recevoir du feed-back, le besoin des organisations de contrôler la performance de l'entreprise dans sa globalité et, enfin, leur besoin de contrôler les performances individuelles.

### **1.1.1 Le besoin personnel de recevoir du feed-back**

Dans un premier temps, la gestion du rendement par l'évaluation permet à l'employé de connaître ce qui est attendu de lui et ce qui sera évalué. L'individu veut savoir comment les autres le jugent afin de réfléchir à ses comportements et à ceux des autres à son égard. Ainsi, en cours de route ou à la fin d'une période de travail donnée, le feed-back qu'il reçoit peut lui permettre de savoir ce que son évaluateur pense de son rendement au travail et ce qu'il pourrait faire pour l'améliorer, le maintenir ou le corriger (Billet, 2005; Gonthier, 2003; Gosselin et Murphy, 1994; Lévy-Leboyer, 2007; Scott et Einstein, 2001; St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005). En ce sens, l'évaluation est généralement considérée comme légitime et souhaitable (Dejours, 2003). Recevoir un feed-back peut être une expérience constructive. Puisqu'il y a là une recherche d'authenticité, d'autonomie et d'individualité dans la sphère professionnelle (Billet, 2005). L'évaluation est associée à des enjeux cruciaux d'estime de soi et

de reconnaissance (Dejours, 2003; St-Onge, 2000). Les salariés exprimant une demande d'évaluation souhaitent que leur contribution au travail collectif soit reconnue (Billet, 2005; Dejours, 2003; Périlleux, 2005). Ce thème central de la reconnaissance à travers l'évaluation sera examiné au troisième chapitre.

### **1.1.2 Le besoin de mesurer et de contrôler la performance organisationnelle globale**

Dans le contexte de mondialisation actuel, la concurrence entre les organisations force les dirigeants à examiner toutes les facettes de la performance de leur organisation : qualité des produits et services, satisfaction des clients, amélioration continue de la production, recherche et développement de nouveaux produits et des parts de marché, pour n'en nommer que quelques-unes (Gosselin et Murphy, 1994; Périlleux, 2005; St-Onge, 2007; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). En effet, on parle de plus en plus de qualité totale, avec toutes les exigences qu'elle implique (De Gaulejac, 2005; Gollac, 2005; Molinier, 2006). Les entreprises évoluent dans une logique de certifications, d'accréditations et d'assurances qualité afin de répondre à la demande des clients (Molinier, 2006). La gestion intégrale de la qualité est un système de gestion qui a effectivement été adopté par de nombreuses organisations du Québec et d'Amérique du Nord. Il s'agit en fait d' « une approche intégrée orientée vers le client, approche destinée à améliorer la qualité des méthodes, des produits et des services d'une organisation » (Waldman, 1994, p. 46). C'est dans ce contexte que les normes internationales ISO portant sur la qualité des produits et sur leurs procédures de fabrication ont vu le jour (Organisation internationale de normalisation, 2008; Périlleux, 2005).

Dans cette perspective, le rôle de l'évaluation du rendement est central afin d'assurer la qualité et la survie de l'organisation, comme l'illustre Therriault (2006, p. 67) lorsqu'il parle de la conception qu'ont les gestionnaires de cette pratique: « Mesurer et évaluer, c'est progresser ». À cet effet, une enquête de Hewitt et ses collaborateurs (1995, dans St-Onge et al., 2004) menée auprès de 642 entreprises canadiennes et américaines a montré que celles ayant un système de gestion du rendement des employés faisaient état de bénéfices et d'une productivité plus élevés. Ces entreprises auraient également de meilleures marges brutes d'autofinancement, un rendement supérieur sur le marché boursier et des titres de plus grande valeur. Les résultats de recherche de Rodgers et Hunter (1991, dans Morin et Haines, 2003) vont dans le même sens et démontrent qu'un programme de gestion des employés par objectifs permettrait une augmentation des gains de productivité de près de 60 % dans les organisations qui l'utilisent. Toutefois, il est possible de demeurer prudent face à ces résultats puisque d'autres enquêtes, datant cependant de plus d'une quinzaine d'années, rapportent que les systèmes d'évaluation du rendement des employés ne conduiraient généralement pas à une meilleure performance organisationnelle. C'est notamment le cas de l'enquête réalisée par Schneider et ses collaborateurs (1991, dans Gosselin et Murphy, 1994).

Il est à noter que l'évaluation du rendement d'un employé donné permet de voir si le processus de sélection qui a précédé son embauche a été efficace, ce qui contribue également à améliorer la performance organisationnelle (Pulakos, 2007). Cela confère donc une raison d'être supplémentaire à l'évaluation individualisée du rendement au sein des organisations.

### **1.1.3 Le besoin de mesurer et de contrôler la performance individuelle**

L'entreprise est soumise à une obligation de résultats et ceux-ci sont mesurés, entre autres, par l'intermédiaire de la rentabilité de chacun (De Gaulejac, 2005). Comme le dit Waldman (1994), il y a un postulat selon lequel l'amélioration de la performance d'un employé engendre automatiquement une amélioration de la performance organisationnelle tout entière. Ainsi, à peu près tous les gestionnaires et spécialistes de la gestion des ressources humaines sont d'accord sur la nécessité d'évaluer le rendement individuel, et ce, dans le but de mieux le gérer (Billet, 2005; Petit et Haines, 1994).

Une enquête faite au Québec révèle que 312 responsables de la gestion des ressources humaines considéreraient qu'évaluer le rendement des employés permettrait d'améliorer leurs performances au travail (St-Onge, Haines et Massé, 2001, dans St-Onge et al., 2004). Cette pratique peut s'avérer un puissant outil de mobilisation du personnel. Elle peut devenir un levier important de réussite et de dépassement pour l'entreprise qui a tout intérêt à fidéliser et à conserver la motivation de ses employés (De la Vega, 2004; Gonthier, 2003; Leroux, 2007; Morin et Haines, 2003; St-Onge, 2000; Tremblay et al., 2005). Cette mobilisation se ferait par l'intermédiaire d'un jugement positif d'utilité et par des récompenses attribuées aux employés performants. Bien sûr, cette évaluation sera mobilisante à condition qu'elle ne glisse pas dans l'hyper-contrôle, en devenant une « forme sophistiquée de domination » (De la Vega, 2004, p. 18).

La qualité totale dont il a été question précédemment est une exigence tout à fait louable, on peut l'admettre. Il est compréhensible que les entreprises veuillent contrôler cette qualité afin d'offrir

un produit ou un service dont elles sont fières et qui combleront les besoins de leurs clients. Mais cela place le travailleur dans un « climat de haute performance » où il ne doit produire que « de la qualité en bonne quantité » (St-Onge, 2000, p. 260). Les difficultés surgissent lorsque l'individu porte seul ces exigences de qualité totale au quotidien et lorsque l'intensification du travail qu'il subit entraîne la peur de ne plus être à la hauteur de ces exigences. Pour poursuivre, examinons maintenant la façon dont le processus d'évaluation est réalisé.

## **1.2 L'importance de déterminer les facteurs de succès ou les objectifs dès le départ**

Il semble important, au départ, de mentionner que l'évaluation n'est qu'une étape du processus de gestion du rendement des employés (St-Onge et al., 2004). Afin de pouvoir évaluer le rendement de ses employés par rapport à une certaine norme ou attente, la direction doit tout d'abord communiquer en termes précis sa vision et ses objectifs d'affaires à tous les employés. À titre d'exemples, ces objectifs peuvent être l'augmentation des bénéfices, l'accroissement de la productivité ou l'amélioration de la qualité des produits, de la satisfaction de la clientèle, des compétences des employés (St-Onge et al., 2004). Par la suite, il est possible d'établir les objectifs individuels ou les résultats attendus de l'employé au cours de la prochaine période d'évaluation. En effet, les objectifs individuels doivent nécessairement être en concordance ou découler des objectifs supérieurs de l'organisation qui sont en lien avec ses orientations stratégiques et sa vision à long terme. En fait, il s'agit de transposer ces objectifs supérieurs sous la forme d'actions concrètes, quotidiennes et individuelles souhaitables pour une période donnée (Gosselin et Murphy, 1994; Morin et Haines, 2003; Petit et Haines, 1994; Pulakos, 2007; St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004). Ces actions concrètes ou ces moyens d'atteindre les objectifs fixés devraient alors faire l'objet d'une discussion entre l'employé et son superviseur et s'insérer



dans un plan d'action qui pourra servir de référent tout au long de la période de travail évaluée ainsi que lors de la rencontre d'évaluation (Pulakos, 2007; St-Onge et al., 2004). Cette étape cruciale de l'évaluation fait d'ailleurs référence à la méthode d'évaluation ou au management « par objectifs » (Lévy-Leboyer, 2007). Cette façon de faire sera abordée plus loin.

### **1.3 Les façons d'évaluer**

Après que les objectifs à atteindre aient été fixés, la personne passe à l'exécution de son travail. C'est à ce moment que débute l'évaluation proprement dite du rendement. Dans la littérature recensée, il est possible de voir que différentes formes et différents types d'évaluation du rendement sont utilisés dans les organisations actuelles.

#### **1.3.1 De l'évaluation informelle à l'entretien annuel traditionnel**

L'évaluation en tant que telle devrait normalement comprendre une part d'évaluation non formelle, qui peut prendre la forme d'une rétroaction périodique sur le travail fait par l'employé. Une discussion entre le superviseur et l'employé est donc suggérée afin d'encourager ce dernier à maintenir ses efforts, à corriger certains comportements ou attitudes ou à adapter les façons de travailler avant l'étape de l'évaluation formelle. Le superviseur, dans ce cas, tient davantage le rôle d'un coach que d'une figure d'autorité (Bazinet, 1980, dans Therriault, 2006; Lanza, 1985; Morin et Haines, 2003; St-Onge et al., 2004). On parle alors de rétroaction continue et celle-ci devrait se faire régulièrement (Morin et Haines, 2003; Pulakos, 2007).

L'évaluation implique généralement une rencontre ou une entrevue de rétroaction plus formelle (Pulakos, 2007). La plupart du temps, lorsque les auteurs parlent de l'évaluation du rendement au travail, c'est à cette étape qu'ils font référence. De façon traditionnelle, l'évaluation est réalisée par le supérieur immédiat de l'employé en cause (Gorelick, 2005; Lévy-Leboyer, 2007). C'est d'ailleurs en lui que les employés ont le plus confiance pour réaliser ce mandat (St-Onge, 2000; Waldman, 1994). Il serait d'ailleurs l'unique évaluateur dans la majorité des cas (Gosselin et Murphy, 1994).

### **1.3.2 Les types d'évaluation**

Afin de mieux comprendre les pratiques d'évaluation répandues dans les organisations, les pages suivantes présenteront sept différents types d'évaluation : l'évaluation par objectifs, l'évaluation des comportements, l'évaluation de la personnalité, l'évaluation des compétences, l'évaluation mixte, l'évaluation multisource et l'évaluation collective.

#### **L'évaluation par objectifs**

L'atteinte des objectifs préalablement fixés serait le critère de rendement le plus répandu, en particulier auprès des employés de bureau ou de production, mais aussi auprès de cadres pour qui la notion d'objectifs est surtout associée à la réalisation de projets spécifiques (Petit et Haines, 1994; St-Onge et al., 2004). Dans le même ordre d'idées, la plupart des auteurs qui abordent le thème de l'évaluation du rendement parlent abondamment de l'évaluation par objectifs, ce qui laisse croire qu'elle est largement utilisée (Çiçek et al., 2005; De la Vega, 2004; Morin et Haines,

2003; Petit et Haines, 1994). Notons que l'évaluation par objectifs est aussi nommée évaluation axée sur les résultats.

Ici, les objectifs ou les résultats attendus deviennent la norme sur laquelle les supérieurs se baseront pour juger si le travail fait par l'employé est satisfaisant ou non. L'évaluation est basée sur l'écart entre le résultat visé et celui qui est atteint par le travailleur (Billet, 2005; Çiçek et al., 2005; Scott et Einstein, 2001; Petit et Haines, 1994). Les objectifs peuvent être exprimés en termes de temps de travail, de quantité (unités produites à l'heure, chiffre de vente), de qualité (pourcentage recensé de défauts) ou de coûts (par unité fabriquée), par exemple (Dejours, 2003; De la Vega, 2004; McConnell, 1991, dans Petit et Haines, 1994; Rynes et al., 2005; St-Onge et al., 2004; Therriault, 2006). L'évaluation par objectifs est donc basée sur des faits observables, ce qui ajoute à la crédibilité et à l'objectivité de la méthode, selon certains auteurs (Petit et Haines, 1994; Pulakos, 2007; Rynes et al., 2005).

Dans un cadre d'évaluation par objectifs, les employés choisissent les moyens qu'ils jugent pertinents afin d'arriver à ce qui est attendu d'eux. Peu d'attention serait prêtée à la façon dont ils s'y prennent (Petit et Haines, 1994; Pulakos, 2007; Rynes et al., 2005; St-Onge et al., 2004). Peu d'attention serait également portée aux facteurs de rendement dont les résultats ne sont pas visibles ou objectivables à court terme, comme les démarches en vue de développer un nouveau marché ou les capacités de la personne à développer des relations positives avec ses collègues ou avec la clientèle, par exemple (De la Vega, 2004; Petit et Haines, 1994; Pulakos, 2007; Rynes et al., 2005; St-Onge et al., 2004). Cela semble d'autant plus important dans un contexte où être un bon citoyen organisationnel et être responsable de son développement de carrière ainsi que de son apprentissage continu constituent des éléments à considérer lors de l'évaluation de l'employé

(Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel, 2007; Scott et Einstein, 2001). Pour ces raisons, les multinationales américaines et, par la suite, les entreprises européennes et japonaises ont commencé à accorder une importance accrue à la manière d'accomplir le travail ou aux comportements (Lévy-Leboyer, 2007).

### **L'évaluation des comportements**

L'évaluation des comportements porte sur des comportements observables précis manifestés par les employés (Billet, 2005; Petit et Haines, 1994; Scott et Einstein, 2001; St-Onge et al., 2004; Therriault, 2006). Ce type d'évaluation est de plus en plus utilisé et serait probablement aussi populaire que le précédent, en particulier depuis les trente dernières années (Petit et Haines, 1994; Scott et Einstein, 2001).

L'évaluation des comportements au travail, par son objectivité, réduirait l'ambiguïté, les problèmes d'interprétation, de partialité ou de généralisation abusive associés aux autres échelles de notation. Ainsi, les employés évalués savent concrètement ce qu'ils doivent faire ou améliorer pour atteindre les objectifs fixés (Pulakos, 2007; St-Onge et al., 2004). Ce type d'évaluation aurait également un haut niveau de validité de contenu (Lanza, 1985; Petit et Haines, 1994). Précisons que « la validité concerne la pertinence de l'outil à fournir des informations utiles pour l'évaluation [...] ». Quant à la validité de contenu, « elle permet de s'assurer que la méthode utilisée couvre bien un domaine significatif du comportement [évalué] » (Billet, 2005, p. 24). L'usage de l'évaluation comportementale est d'ailleurs prôné par les tribunaux lors de litiges (St-Onge et al., 2004).

Cependant, certaines limites sont associées à cette méthode. Premièrement, il est impossible pour un évaluateur d'être constamment en train d'observer tous ses employés. Ce qu'il voit ne constitue donc qu'un échantillon des comportements adoptés par les évalués (Felker et al., 2007; Petit et Haines, 1994; St-Onge et al., 2004). Ensuite, la subjectivité peut venir diminuer la fidélité ainsi que la validité de son évaluation (Murphy et Cleveland, 1995, dans Rynes et al., 2005). Mentionnons que la fidélité renvoie à la constance des résultats lorsqu'on mesure la même variable chez une personne à plusieurs reprises et avec des outils d'évaluation comparables (Billet, 2005; Brutus et Brassard, 2005). Il arrive que l'évaluateur ait la possibilité d'observer son sujet en action. Cependant, cela peut créer un malaise chez le travailleur en question, le rendre nerveux et l'empêcher de faire son travail comme à l'habitude; ce qui biaise l'évaluation (Felker et al., 2007; Petit et Haines, 1994). Enfin, un employé évalué uniquement à partir de ses comportements peut adopter ceux qui sont valorisés par l'organisation, et ce, sans se soucier des objectifs individuels ou collectifs à atteindre (St-Onge et al., 2004). À plus ou moins long terme, cela peut donc nuire à la performance organisationnelle.

### **L'évaluation de la personnalité**

Les pratiques d'évaluation de la personnalité sont celles où l'évaluateur juge dans quelle mesure un employé possède une caractéristique personnelle ou un trait de personnalité particulier (Billet, 2005; Petit et Haines, 1994; Therriault, 2006). À titre d'exemples, la loyauté, le dynamisme, le leadership, l'enthousiasme, l'honnêteté, l'initiative, la fiabilité, la sociabilité et la créativité sont des caractéristiques requises dans une large variété d'emplois. On les retrouve donc fréquemment comme critères dans les instruments d'évaluation du rendement qui portent sur la personnalité (Petit et Haines, 1994; St-Onge et al., 2004).

Ce type d'évaluation est populaire, mais demeure largement critiqué. Entre autres, Lévy-Leboyer (2007) ainsi que Petit et Haines (1994) font mention des problèmes d'interprétation qui peuvent survenir lors de l'utilisation de ces méthodes. Les traits de personnalité sont non observables, donc difficiles à définir et à mesurer, ce qui peut entraîner des biais dans l'évaluation et en réduire la validité (Lanza, 1985; St-Onge et al., 2004). Lévy-Leboyer (2007) mentionne également que les notations portant sur les caractéristiques personnelles seraient peu discriminantes et trop globales. De plus, les traits de personnalité seraient peu liés au rendement de l'individu au travail (St-Onge et al., 2004). Porter un jugement sur la personne ne permet effectivement pas de mettre en lumière la contribution réelle apportée par cet employé à l'organisation (Petit et Haines, 1994). Enfin, une évaluation du rendement basée sur les traits de personnalité de l'employé peut être menaçante pour son estime personnelle, en plus de réduire sa marge de manœuvre quant à une amélioration possible de son rendement (St-Onge et al., 2004).

### **L'évaluation des compétences**

L'American Compensation Association (1996, dans St-Onge et al., 2004) a réalisé une enquête auprès d'entreprises utilisant une évaluation du rendement à partir des compétences des employés. Les résultats démontrent que, dans le concept de compétences, ces entreprises incluaient des comportements associés au rendement, des caractéristiques personnelles, des connaissances et des habiletés techniques. Selon Scott et Einstein (2001), les compétences concerneraient surtout les deux derniers éléments, soit les connaissances et les habiletés d'un employé relativement à ce qui est demandé pour performer dans son emploi spécifique.

Par contre, le concept de compétences semble englober plusieurs autres critères d'évaluation, un peu comme si on pouvait y mettre tous les éléments désirés, selon nos besoins du moment. Une autre critique a été formulée par Haines et Petit (1994) qui prétendent que les compétences personnelles, connaissances ou habiletés ne renvoient pas directement au rendement individuel. Elles seraient plutôt des moyens de prédire le rendement individuel.

Malgré l'individualisation de l'évaluation, il importe de mentionner, une fois de plus, que les comportements interpersonnels sont désormais considérés comme des compétences valorisées et évaluées par les entreprises qui encouragent le travail en équipe (Brutus et Brassard, 2005; Scott et Einstein, 2001). Collaborer à la résolution de problèmes ou de conflits en groupe, communiquer ouvertement, fixer des objectifs communs et coordonner les différentes tâches à effectuer par chacun sont des éléments qui peuvent ainsi être reconnus à titre de compétences.

### **L'approche mixte**

L'approche mixte repose sur l'utilisation de plus d'un type d'évaluation. Elle serait une stratégie gagnante et augmenterait la validité des résultats. Selon Scott et Einstein (2001) et selon St-Onge et ses collaborateurs (2004), il semble qu'avoir recours aux résultats ainsi qu'aux comportements serait la meilleure façon d'évaluer le rendement d'un employé. Les deux approches amènent de l'information différente, mais complémentaire.

## **L'évaluation multisource ou la rétroaction 360 degrés**

En matière d'évaluation du rendement des employés, le superviseur a longtemps été l'unique évaluateur, et ce, dans la majorité des organisations (Gosselin et Murphy, 1994; Waldman, 1994). Consulter d'autres sources serait une pratique relativement récente, mais qui devient de plus en plus populaire (Brutus et Brassard, 2005; Çiçek et al., 2005; Scott et Einstein, 2001). En 2000, 65 % des entreprises utilisaient une forme de rétroaction provenant de différentes sources, alors que la proportion était de 40 % en 1995 (Mercer, 2000, dans Brutus et Brassard, 2005).

Dans un premier temps, l'évaluation multisource implique l'évaluation anonyme d'un employé par environ une quinzaine d'évaluateurs qui observent ses comportements (Billet, 2005; Lévy-Leboyer, 2007). Parmi ces évaluateurs, on retrouve généralement le superviseur hiérarchique, l'employé lui-même qui s'auto-évalue et les subordonnés de ce dernier, le cas échéant (Brutus et Brassard, 2005; Lanza, 1985; Lévy-Leboyer, 2007; Rynes et al., 2005; Scott et Einstein, 2001; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). Également, les clients internes et externes peuvent être consultés de différentes façons puisqu'ils sont habituellement bien placés pour juger de la qualité du service fourni par un employé donné (Brutus et Brassard, 2005; Gosselin et Murphy, 1994; Lévy-Leboyer, 2007; Rynes et al., 2005; Scott et Einstein, 2001; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). Les pairs ont aussi un rôle central dans l'évaluation multisource. Effectivement, ils sont considérés comme les mieux placés pour évaluer, car ils connaissent bien le travail à faire et parce qu'ils peuvent observer l'évalué quotidiennement en situation réelle de travail (Brutus et Brassard, 2005; Gosselin et Murphy, 1994; Lanza, 1985; Lévy-Leboyer, 2007; Rynes et al., 2005; Scott et Einstein, 2001; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). Par contre, s'il y a compétition entre les collègues de travail, comme nous le verrons plus loin, l'évaluation



multisource peut pervertir la relation d'échange et de coopération. En effet, il peut y avoir possibilité de parler en mal du travail fait par l'autre, à juste titre ou non. Malgré cela, Lanza (1985) mentionne que ces opinions personnelles sur les collègues, lorsqu'elles sont exprimées à travers l'évaluation multisource, deviennent des occasions d'aborder les conflits en question et de les régler, possiblement.

Dans un second temps, une rétroaction est donnée à l'évalué. Celle-ci est alors basée sur de nombreuses informations diversifiées et, par conséquent, est censée être davantage crédible et valide (Brutus et Brassard, 2005; De la Vega, 2004; Lévy-Leboyer, 2007; London, 2003, dans Tremblay et al., 2005; Mount et al., 1998, dans Rynes et al., 2005; St-Onge et al., 2004). En effet, comme le mentionnent les auteurs, la multiplicité des sources permet d'augmenter la fidélité ainsi que la validité de la mesure. La confidentialité des descriptions ainsi que le fait que des comportements spécifiques observables soient pris en compte ajouteraient également à la validité (Lévy-Leboyer, 2007).

L'évaluation multisource, comme on le voit, se différencie des autres types d'évaluation. Cependant, cette pratique demeure individualisée. Elle porte la plupart du temps sur le sujet et rarement sur le collectif en tant qu'unité, comme c'est le cas avec l'évaluation collective du rendement (Scott et Einstein, 2001).

### **L'évaluation collective**

Les pratiques collectives d'évaluation du rendement semblent se développer dans certaines organisations où le travail en équipe est très présent. Certains auteurs, qui s'opposent aux

pratiques les plus communes, croient que le processus d'évaluation combiné à l'attribution de récompenses devrait porter sur le groupe, lorsque cela s'applique. L'évaluation collective renforcerait l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance de ses membres, augmentant l'engagement et l'identification des membres au groupe (Çiçek et al., 2005; Scott et Einstein, 2001). S'en suivrait une amélioration de la performance globale de l'entreprise (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006; Çiçek, Köksal et Özdemirel, 2005; Scott et Einstein, 2001; Waldman, 1994).

Lorsque l'évaluation collective est intégrée à la gestion des équipes de travail, différentes variables contribuant à l'amélioration de la performance collective et organisationnelle peuvent être évaluées. C'est notamment le cas de l'effort collectif, de l'élaboration de stratégies de performance, du progrès vers l'atteinte des objectifs, du soutien moral à l'équipe, de la communication et des comportements de citoyenneté organisationnelle (Morin et Haines, 2003).

Dans le contexte décrit plus tôt, les auteurs affirment malgré tout que les objectifs individuels demeurent nécessaires et qu'ils doivent être alignés sur ceux de l'équipe. En effet, plusieurs entreprises qui utilisent l'évaluation collective du rendement la combinent avec une approche axée sur l'individu (Çiçek et al., 2005; Lanza, 1985; Waldman, 1994). Par exemple, la rencontre d'évaluation collective avec tous les membres de l'équipe peut permettre de résoudre des problèmes soulevés lors des évaluations individuelles (Lanza, 1985).

#### **1.4 Les retombées de l'évaluation individualisée du rendement**

Selon Tremblay et ses collaborateurs (2005), l'objectif de l'évaluation des performances individuelles serait de distribuer les récompenses entre les employés ou de les sanctionner de

manière à corriger certaines lacunes dans leur travail. Elle permettrait ainsi de prendre plusieurs décisions importantes quant à l'avenir de l'employé au sein de l'organisation (Felker, Curtin et Rose, 2007; Gosselin et Murphy, 1994; Legendre, 1993, dans Billet, 2005; Pulakos, 2007). Une enquête de la Société Conseil Mercier (1996, dans St-Onge, 2000) auprès de 471 entreprises canadiennes indique que 79 % d'entre elles utilisent les résultats de l'évaluation du rendement afin de prendre des décisions relatives à l'avancement ainsi qu'à la rémunération au mérite d'un employé.

Pendant plusieurs années, l'augmentation des salaires individuels ainsi que les promotions accordées aux employés dépendaient de l'ancienneté. De nos jours, c'est la « logique compétence » qui semble prendre du terrain. La capacité de l'employé à atteindre ses objectifs ainsi que les compétences de ce dernier déterminent maintenant la position et/ou le revenu qu'il aura dans l'entreprise (De la Vega, 2004).

Généralement, avec cette distribution des récompenses ou de ce qui a de la valeur, comme un poste ou un titre jugé important, viennent également le renom et la confiance. C'est en ce sens que l'évaluation implique une mise en valeur, comme Périlleux (2005) ainsi que Loch, Huberman et Stout (2000) le mentionnent. Cette utilisation des récompenses viendrait des théories behavioristes de la motivation (Skinner, 1938; Thorndike, 1932), dont font mention Aubé et ses collaborateurs (2006). Ces récompenses constitueraient des renforcements face à des comportements souhaités au travail.

### **1.4.1 L'avancement au « mérite »**

L'avancement au mérite inclut, tout d'abord, la promotion. Ainsi, le passage d'un employé à un poste de niveau supérieur est justifié par une évaluation positive dans bon nombre d'organisations (Brutus et Brassard, 2005; Çiçek et al., 2005; De Gaulejac, 2005; Felker et al., 2007; Gosselin et Murphy, 1994; Lévy-Leboyer, 2007; Pulakos, 2007; Société Conseil Mercier, 1996, dans St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004).

De plus, les opportunités de formation dans une visée de développement de carrière peuvent être octroyées à ceux qui reçoivent une rétroaction positive lors de leur évaluation. En effet, dans le contexte que nous connaissons, de plus en plus d'organisations désirent former leurs employés afin qu'ils puissent évoluer dans des fonctions différentes ou afin de combler un manque quelconque (Brutus et Brassard, 2005; Çiçek et al., 2005; Felker et al., 2007; Gosselin et Murphy, 1994; Pulakos, 2007; Société Conseil Mercier, 1996, dans St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004).

Dans le cas d'une évaluation négative, l'employé est généralement avisé, dans un premier temps, du fait qu'il ne répond pas aux attentes; il peut ensuite être réaffecté dans un poste différent ou de niveau inférieur (Pulakos, 2007; St-Onge et al., 2004). Dans certains cas, il est possible qu'une évaluation défavorable mène au congédiement de l'individu (Çiçek et al., 2005; Pulakos, 2007; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). En effet, la non performance d'un employé, malgré les avertissements reçus lors d'une évaluation passée, constitue une raison pouvant justifier son congédiement (Castro et Labre, n. d.).

### **1.4.2 La rémunération au « mérite »**

Selon leur évaluation, les employés peuvent recevoir diverses augmentations de salaire (Billet, 2005; Brutus et Brassard, 2005; Çiçek et al., 2005; Gosselin et Murphy, 1994; Pulakos, 2007; Société Conseil Mercier, 1996, dans St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2004; Waldman, 1994). L'attribution de récompenses monétaires serait ainsi basée sur la performance ou les réalisations dites exceptionnelles de l'individu (Hewitt, 2004; Huang, 2000; LeBlanc et Mulvey, 1998, dans Rynes et al., 2005; Mercer, 2006, dans Cloutier et Fafard, 2006). Cette façon de fixer les salaires renvoie à une forme de rémunération variable des employés, qui semble d'ailleurs très répandue. En effet, 83 % des organisations d'Amérique du Nord utiliseraient un plan de rémunération variable (Cloutier et Fafard, 2006). De plus en plus d'entreprises françaises utilisent également ce système (Billet, 2005). D'ailleurs, bon nombre de travailleurs américains affirment être d'accord quant à cette façon de faire; ils veulent être payés sur la base de leur performance individuelle (LeBlanc et Mulvey, 1998, dans Rynes et al., 2005). Ces opinions largement partagées résultent d'une valeur accordée à la logique individuelle de la récompense et à l'avancement personnel et professionnel.

Notons que la rémunération au « mérite » peut prendre la forme de bonis, de commissions, d'actions ou d'options d'achat d'actions qui s'ajoutent au salaire de base (Aubé et al., 2006; Cloutier et Fafard, 2006; St-Onge et al., 2004). La rémunération au « mérite » peut également se faire par des avancements accélérés vers les sommets des échelles salariales préalablement établies (St-Onge et al., 2004). Dans le cas de l'évaluation collective, on parle le plus souvent d'un partage des bénéfices en guise de récompense. Il s'agit d'« un système combiné d'évaluation et de primes qui s'applique au groupe dans son ensemble » (Waldman, 1994, p. 56).

Ainsi, lorsque la performance de l'entreprise est jugée bonne ou qu'elle s'améliore, tous les membres des équipes en cause reçoivent des bonus en complément de leur salaire de base.

### **1.5 La valorisation des performances individuelles**

La culture nord-américaine met l'emphase sur les performances individuelles, et ce, dans plusieurs domaines. En Amérique, la créativité et l'innovation individuelles, tout comme le dépassement de soi et l'ajustement de la personne à l'environnement organisationnel, sont fortement valorisés (Çiçek et al., 2005; Huang, 2000). Il y aurait un phénomène d'individualisation du rapport au travail et de la gestion de l'emploi en général (Gollac, 2005). Par le fait même, il semble que l'évaluation individualisée permette aux individus dont le rendement est « vraiment exceptionnel » d'être stimulés, récompensés et de continuer à se surpasser (Gorelick, 2005; Waldman, 1994). Tout se passe comme si chacun était persuadé « [...] qu'il n'y a pas de progrès individuel sans évaluation » (Billet, 2005, p. 14).

Aussi, les cadres auraient tendance à favoriser les méthodes d'évaluation du rendement qui sont adaptables aux besoins de chaque employé, dépendamment du type de tâches qu'il doit réaliser. Cela contribue donc, une fois de plus, à l'individualisation des pratiques d'évaluation (Petit et Haines, 1994).

Également, l'efficacité d'une équipe de travail repose, du moins en partie, sur le comportement et la performance individuelle de chacun des membres. Il arrive que certains d'entre eux ne fournissent pas la même intensité d'efforts au travail ou que tous n'aient pas les mêmes compétences. C'est dans cette logique que les organisations continuent d'évaluer

individuellement leur personnel (Scott et Einstein, 2001). En lien avec cette idée, la gestion de la performance axée sur l'individu permet d'éviter les problèmes de « flânage » au travail, problèmes qui peuvent se présenter lorsque l'évaluation porte plutôt sur le groupe (Aubé et al., 2006; Johnson et Johnson, 2005; Karau et Williams, 1993, dans Rutte, 2005; Loch et al., 2000; Rynes et al., 2005; Scott et Einstein, 2001; Waldman, 1994). Le « flânage » se traduit par une tendance des membres d'une équipe à « [...] perdre leur motivation et à se fier aux autres pour faire marcher les choses » (Waldman, 1994, p. 58). Évaluer la personne de façon individuelle permet donc un certain contrôle sur son apport spécifique au travail collectif. Cela permet également de retenir les employés les plus performants qui souhaitent généralement être récompensés d'une façon qu'ils considèrent juste pour leur travail, et ce, indépendamment des collègues « flâneurs » ou jugés « moins compétents ».

Comme mentionné, les propos présentés ici sont surtout centrés sur le modèle occidental du management. Au Japon, par exemple, les méthodes de gestion sont davantage axées sur le collectif. Cependant, la popularité de l'approche individuelle de gestion des ressources humaines véhiculée en Amérique se répand de plus en plus en Orient (Huang, 2000). Dans un contexte d'internationalisation, le modèle américain impose désormais ses normes au monde entier (De Gaulejac, 2005). Voilà donc une raison de plus d'examiner ces pratiques qui semblent maintenant se présenter comme universelles, mais qui continuent de susciter la critique, comme le démontrent les propos qui suivent.

## **1.6 Le problème de l'objectivité de l'évaluation**

Le postulat selon lequel la performance d'un individu est une réalité objective et mesurable avec précision est, en général, associé aux pratiques d'évaluation. En réalité, il semble difficile de savoir si une évaluation faite par un superviseur est valide, car peu nombreux seraient les indicateurs fiables et objectifs permettant d'évaluer la « vraie performance du personnel » (Gosselin et Murphy, 1994, p. 226). Comme cela a déjà été mentionné, le problème de l'objectivité de l'évaluation serait particulier dans le cas des méthodes portant sur le comportement, la personnalité ou les compétences. Rappelons pourtant que l'évaluation axée sur les résultats, qui serait censée être davantage objective, aurait elle aussi ses failles en matière d'objectivité de la mesure. En effet, les objectifs retenus sont souvent limités à ce qui est visible ou mesurable objectivement (De la Vega, 2004; Petit et Haines, 1994; Pulakos, 2007; Rynes et al., 2005; St-Onge et al., 2004). Ainsi, on voit que le travail invisible et que toutes les compétences dites « soft » (Billet, 2005, p. 219), pourtant recherchées par les employeurs actuels, sont parfois méconnus ou écrasés « sous l'étalon de mesures indiscutables » (Périlleux, 2005, p. 115).

De Gaulejac (2005) va jusqu'à affirmer que les outils d'évaluation n'amènent qu'un semblant d'objectivité. Ils rassurent puisqu'ils paraissent ainsi limiter l'arbitraire et l'incertitude. On comprend donc qu'il y ait une part de perception et d'interprétation dans l'évaluation faite par un supérieur. Et qui dit perception dit subjectivité (Billet, 2005). En effet, la performance est davantage un « construit social relatif à celui à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve » (Gosselin et Murphy, 1994, p. 233). Le travail peut se constater, mais



la performance doit quant à elle se juger, ce qui impliquerait bel et bien la subjectivité (Oiry, 2004). Toutefois, selon Billet (2005, p. 31), cette subjectivité est nécessaire afin de donner du sens et d'interdire « de confier l'évaluation à des automates ».

Ce travail invisible dont il est question depuis le début du présent essai est parfois en lien avec ce que certains auteurs appellent le travail réel. Face aux imprévus et aux déficiences du travail prescrit par l'organisation, l'individu doit user de créativité, se mobiliser et aussi coopérer avec ses collègues afin de pourvoir malgré tout livrer un travail satisfaisant. C'est ce travail qu'on appelle le travail réel (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2003; De la Vega, 2004; Gollac, 2005; Molinier, 2006; Rhéaume, 2004). Ce dernier est donc souvent peu connu ou caché, donc difficile à évaluer objectivement. Dans le troisième chapitre, il sera question des enjeux relationnels liés à la présence d'un écart entre travail prescrit et travail réel. En effet, un tel écart peut avoir des impacts sur les relations entre collègues.

\*\*\*

Pour conclure, l'évaluation du rendement se présente comme une nécessité, tant pour la personne en cause que pour l'entreprise qui l'emploie et qui souhaite contrôler sa performance. Diverses façons plus ou moins formelles d'évaluer le rendement au travail existent. Tout d'abord, il est possible d'évaluer sur la base des objectifs de travail atteints ou non, des comportements de l'employé, de ses caractéristiques personnelles ou de ses compétences. Dans certaines organisations, plusieurs critères sont utilisés; il s'agit de l'évaluation mixte. L'évaluation peut également provenir de plusieurs sources, tout comme elle peut avoir pour objet un collectif au lieu d'un individu. Les pratiques d'évaluation présentées permettraient de justifier l'augmentation

des salaires, les promotions et les offres de formation, mais également les avertissements et les congédiements. Différentes raisons amènent les organisations de partout dans le monde à favoriser les méthodes d'évaluation portant sur l'individu plutôt que sur le groupe. Malgré la nécessité qu'on leur reconnaît, ces pratiques individualisées demeurent largement critiquées, en particulier par rapport à leur objectivité jugée discutable.

Avant de poursuivre, il s'impose d'aborder le thème des équipes de travail. Le prochain chapitre permettra de mettre en lumière leur pertinence au sein des organisations ainsi que les critères qui font d'elles des équipes performantes. Ces éléments, mis en parallèle avec ceux présentés dans le premier chapitre, seront nécessaires à la compréhension des effets pervers de l'évaluation individualisée du rendement.

## **CHAPITRE 2 : LES ÉQUIPES EN MILIEU DE TRAVAIL**

Une équipe est un groupe d'individus qui travaillent ensemble et dans lequel le succès de chacun est dépendant du succès de tout le groupe (Allard-Poesi, 2003; Lanza, 1985; Lattimer, 1998). Aubé et ses collaborateurs (2006), Crow (1995) ainsi que Parker (2008) vont dans le même sens en mentionnant qu'une équipe est un groupe d'individus au sein duquel existe un degré élevé d'interdépendance au regard du mandat collectif qui leur est confié. Des individus peuvent donc dire qu'ils font partie de la même équipe lorsque leurs tâches sont interdépendantes et lorsqu'ils partagent la responsabilité de la qualité et de la quantité de la production finale (Allard-Poesi, 2003; Lattimer, 1998).

Différents types d'équipes de travail existent (Aubé et al., 2006; Cohen et Bailey, 1997, dans Allard-Poesi, 2003). Ici, il sera question des équipes de travail dites traditionnelles. De telles équipes se caractérisent par leur composition, qui est plutôt stable dans le temps, ainsi que par leurs objectifs liés à la production de biens ou de services. Leur taille varie de cinq à cinquante membres, qui sont sous la direction d'un responsable d'équipe. Les équipes de travail semi-autonomes se distinguent par les responsabilités et le pouvoir décisionnel qu'elles accordent à leurs membres plutôt qu'à un superviseur, ce dernier étant alors inexistant. Ces équipes sont de plus en plus populaires. Bien que cet essai ne traite pas précisément des équipes de travail semi-autonomes, certains éléments de discussion peuvent y être appliqués.

## **2.1 La popularité grandissante des équipes de travail**

Selon Parker (2008), le travail en équipe engendre des bénéfices tangibles pour les personnes ainsi que pour les organisations. Partout dans le monde, la production de la très grande majorité des entreprises est organisée et basée sur le travail en équipe (Billet, 2005; Gorelick, 2005; Lattimer, 1998; Lévy-Leboyer, 2007; Molinier, 2006; Porter et Beyerlein, 2000, dans Aubé et al., 2006; Rynes, Gerhart et Parks, 2005). Une étude réalisée en 1995 montre qu'environ 80 % des entreprises américaines, à ce moment-là, organisaient le travail de façon à ce que leurs employés travaillent le plus souvent en équipe (Robbins, 2001, dans Rutte, 2005). Du côté européen, un sondage réalisé en 1999 auprès de 5000 entreprises indiquait que, dans 84 % des cas, le travail d'équipe faisait partie intégrante de la culture organisationnelle (Benders et al., 1999, dans Rutte, 2005). Il ne s'agit toutefois pas de réunir des travailleurs dans une équipe pour que celle-ci soit efficace. Afin de tirer le meilleur profit, des sommes importantes sont investies dans des consolidations d'équipes en entreprise ou dans des formations portant sur les façons de « bien » travailler ensemble (Parker, 2008; Waldman, 1994). Depuis le milieu des années quatre-vingt, l'approche des cercles de qualité est utilisée par bon nombre d'entreprises. Il s'agit d'un exemple de stratégie mettant à profit le travail en équipe afin de réduire les coûts, tout en augmentant la qualité des produits ou services offerts (Parker, 2008).

## **2.2 La nécessité des équipes de travail dans les organisations**

Face à la concurrence et aux clients de plus en plus exigeants en termes de qualité des produits ou services, les entreprises sont nombreuses à mettre en œuvre des programmes de gestion de la qualité, comme cela a déjà été mentionné. De tels programmes comprennent plusieurs volets,

dont la réorganisation des emplois en vue de favoriser le travail d'équipe. En effet, une importance stratégique doit être accordée aux ressources humaines afin d'obtenir des gains en productivité (Hagen, Udeh et Wilkie, 2003, dans Hagen, Oubre, White et Nelson, 2005). Mettre sur pied et développer des groupes d'employés plus compétents et efficaces que ceux de la concurrence devient alors une stratégie fondamentale (Çiçek, Köksal et Özdemirel, 2005; Crow, 1995; De Gaulejac, 2005; Gosselin et Murphy, 1994; Lanza, 1985; Parker, 2008; Pfeffer, 1998, dans Hagen et al., 2005; Waldman, 1994; West et Hirst, 2005).

### **2.3 Ce que le travail en équipe peut apporter à l'organisation**

Tout d'abord, la complémentarité des membres, tout comme ce qu'elle apporte, expliquerait en partie le fait que les entreprises aient de plus en plus recours aux équipes de travail. En effet, l'amélioration continue des méthodes de travail est facilitée lorsque les employés s'associent pour y arriver et lorsque certaines conditions favorables à la coopération sont réunies (Billet 2005; Waldman, 1994). Ils se sentent alors davantage prêts à aider spontanément et partagent leurs trucs de métier, indispensables aux processus de fabrication ou de création (Hagen et al., 2005). Ainsi, la qualité des produits et services augmenterait, alors que les coûts de production diminueraient. Il y aurait aussi moins de pertes de temps et moins d'accidents. La complémentarité des membres dans les équipes de travail contribuerait donc à la performance ainsi qu'à la compétitivité organisationnelle (Guzzo et Shea, 1992, West, Borrill et Unsworth, 1998, dans Aubé et al., 2006).

Également, le travail étant généralement de plus en plus complexe, comme il a été discuté en introduction, il nécessite souvent la combinaison de plusieurs compétences ou qualifications pour sa réalisation, ce que permet le travail en équipe (Mohrman, Cohen et Mohrman, 1995, Tjosvold, 1991, dans Rutte, 2005). On parle alors de « coopération des intelligences ». C'est cette dernière qui assure à l'entreprise sa flexibilité (Billet, 2005, p. 62).

Toutefois, ce ne sont pas tous les groupes qui sont efficaces. Placer quelques individus ensemble dans une pièce en leur disant qu'ils forment un groupe et qu'ils doivent travailler ensemble ne signifie pas qu'ils travailleront efficacement (Aubé et al., 2006; Johnson et Johnson, 2005). Effectivement, ce ne sont pas tous les groupes qui sont des équipes et ce ne sont pas toutes les équipes qui sont efficaces (Parker, 2008). Pour pouvoir tirer avantage de la complémentarité des membres d'une équipe de travail, il faut avant tout que certains critères soient présents.

#### **2.4 Les critères d'une équipe performante**

Les critères présentés ici sont associés aux équipes performantes parce qu'ils permettent l'établissement de relations de coopération et l'utilisation du potentiel de créativité de l'équipe en question. Coopération et créativité sont associées à l'étape de développement d'un groupe appelée « réalisation », étape qui précède la « dissolution » du groupe et qui se caractérise généralement par une performance optimale (Tuckman, 1965, dans Allard-Poesi, 2003). Les thèmes de la coopération et de la créativité reviennent dans bon nombre d'ouvrages portant sur les équipes performantes et dont il sera question dans les prochains paragraphes.

Selon Johnson et Johnson (2005), il y aurait coopération quand les membres d'un collectif travaillent ensemble afin d'accomplir un but qu'ils partagent. Les membres considèrent qu'ils peuvent atteindre leurs buts si, et seulement si, les autres atteignent aussi leurs buts, ce qui les motive à s'unir pour y arriver (Deutsch, 2005). Une équipe qui coopère se caractériserait par une coordination des efforts de chacun, une division des tâches ainsi que des discussions efficaces. Elle serait également davantage axée sur la tâche et plus productive (Aubé et al., 2006; Deutsch, 2005; Johnson et Johnson, 2005; Rutte, 2005). Les relations interpersonnelles y seraient meilleures, tout comme la santé psychologique des membres (Johnson et Johnson, 2005). Les décisions résultant d'un travail de coopération en équipe seraient aussi meilleures que celles prises par un seul individu (Johnson et Johnson, 2005). Plusieurs études (Alper, Tjosvold et Law, 2000; Campion, Medsker et Higgs, 1993; Campion, Pepper et Medsker, 1996; Lester, Meglino et Korsgaard, 2002; Podsakoff, Ahearn et MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000) rapportées par Korsgaard, Brodt et Sapienza, (2005) démontrent également qu'il existe un lien direct entre la présence de coopération dans une équipe et l'efficacité de ce dernier. De plus, la coopération dans une équipe de travail procurerait généralement une motivation aux membres. Ces derniers seraient moins portés à faire du « flânage » social, concept dont il a été question dans le premier chapitre (Latané, Williams et Harkins, 1979, dans Rutte, 2005). En ce sens, une organisation dotée d'équipes au sein desquelles les membres coopèrent serait gagnante sur plusieurs plans.

Aussi, les exigences de qualité totale et d'innovation auxquelles sont soumises les organisations peuvent être rencontrées, entre autres, grâce à l'utilisation du potentiel de créativité des équipes de travail et de leurs membres (West et Hirst, 2005). Par exemple, de nouveaux produits peuvent alors voir le jour, et ce, plus rapidement (Parker, 2008). Bref, les équipes qui innent seraient davantage compétitives.

Pour ces raisons et pour les besoins de la discussion qui suivra, nous définirons donc l'équipe performante comme une équipe au sein de laquelle des relations de coopération véritables s'établissent et où la créativité peut s'exprimer et être mise à profit. Rappelons que les critères qui suivent sont en quelque sorte des conditions nécessaires à l'atteinte de la performance au sein des équipes de travail.

### **Un but commun clair**

Tout d'abord, ce but, tout comme la vision et la mission de l'équipe, doit avoir été défini et accepté par chaque membre (Aubé et al., 2006; Parker, 2008). Il s'agirait de la caractéristique la plus importante, selon Katzenbach et Smith (1993, dans Parker, 2008). Afin qu'il y ait cohésion au sein de l'équipe, les membres doivent avoir une cible commune. En effet, cette cible implique la coordination de leurs efforts. La cohésion devient alors un facteur de performance et cette performance devient à son tour facteur de cohésion (Allard-Poesi, 2003). Les efforts de chacun sont alors orientés en fonction de ce but commun (Gladstein, 1984, dans Korsgaard et al., 2005; Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004). C'est donc à travers l'identification de ce but commun, et non seulement individuel, que la coopération peut s'installer (Çiçek et al., 2005; Tyler et Blader, 2000, 2001, dans Korsgaard et al., 2005).

Sans un but clair et partagé, il est d'ailleurs difficile pour l'équipe de faire preuve de créativité. En effet, clarifier les objectifs de l'équipe permet aux individus qui en font partie de centrer leurs réflexions et d'aligner plus précisément leurs nouvelles idées novatrices sur ces derniers (West et Hirst, 2005).



De plus, le but collectif serait un puissant motivateur psychologique pour les membres de l'équipe en question, ce qui constitue certes un autre facteur de performance (Parker, 2008).

### **Un climat détendu et amical**

La présence d'un climat informel, détendu et convivial amènerait de la satisfaction chez les membres de l'équipe, entre autres face à leur appartenance à ce groupe et à ses idées. Dans un tel contexte, il n'y a pas de tension palpable ni de signe d'ennui. Les gens sont contents d'être ensemble et cela se voit (Deutsch, 2005; Parker, 2008). Ils seraient donc davantage portés à coopérer. Cela donne donc un tout autre sens aux discussions de corridor ou aux pauses café. Elles peuvent effectivement être vues comme des occasions agréables permettant aussi de bâtir la confiance entre les membres, condition dont il sera question dans les pages suivantes, plutôt que comme une perte de temps (Parker, 2008).

En général, les processus cognitifs menant à la créativité sont optimisés lorsque le climat dans lequel se trouve la personne est libre de toute pression et lui permet de se sentir en sécurité et d'éprouver des sentiments positifs (Claxton, 1997, 1998, dans West et Hirst, 2005). En effet, l'individu serait alors plus porté à participer aux discussions, et ce, peu importe son statut dans l'organisation, son âge, sa race ou son sexe (Parker, 2008). Il est d'ailleurs reconnu que de simples gestes amicaux, de petits cadeaux ou des blagues peuvent augmenter la créativité et la résolution de problèmes (Isen et al., 1987, dans Parker, 2008). Dejours (2003), pour sa part, parle de convivialité au travail. Selon lui, cette convivialité serait une question vitale dans l'organisation du travail puisque ce serait dans les espaces conviviaux que s'effectueraient la

transmission des connaissances liées au travail ainsi que la transformation collective des règles de travail.

## **L'entraide**

L'entraide, c'est être prêt à porter assistance à son collègue, à lui fournir des ressources personnelles qui aideront, par conséquent, à l'atteinte du but commun. En aidant l'autre, l'individu se donne des chances de réussir lui-même, à travers l'atteinte de ce but qu'il partage (Deutsch, 2005; Johnson et Johnson, 2005). L'aide spontanée portée aux collègues, l'échange de conseils et l'encouragement mutuel sont d'ailleurs des éléments qui font partie de la définition du concept de coopération donnée par Eby et Dobbins (1997), Gladstein (1984), Podsakoff, Ahearne et Mackensie (1997) et rapportée par Aubé et ses collaborateurs (2006). S'entraider, c'est aussi confronter et remettre en question le raisonnement et les conclusions amenées par l'autre (Johnson et Johnson, 2005).

La coopération est associée à une meilleure utilisation des ressources du groupe, ce que permet l'entraide (Johnson et Johnson, 2005; Korsgaard et al., 2005). Ces ressources peuvent être d'ordre informationnel ou instrumental, mais aussi d'ordre émotionnel ou de l'ordre de la rétroaction, comme on vient de le mentionner. Un tel partage de ressources est un élément important de ce qu'on appelle le support social, thème dont il sera question dans le chapitre suivant (Johnson et Johnson, 2005). En fait, le support social associé à l'entraide serait un facteur de bien-être au travail. On peut alors poser l'hypothèse selon laquelle des employés heureux au travail seraient davantage portés à se mobiliser face au travail de groupe et à être créatifs.

## **La confiance**

La confiance mène à la coopération et au partage d'expertise (Crow, 1995; Johnson et Johnson, 2005; Kahane, 2006, dans Parker, 2008; Korsgaard et al., 2005; Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004). Elle serait l'attitude la plus déterminante dans l'établissement de liens de coopération à l'intérieur d'une équipe (Smith, Carroll et Ashford, 1995, dans Korsgaard et al., 2005).

La confiance est une attitude de l'individu envers le collectif entier et envers ses membres. C'est plus qu'un simple ensemble de relations interpersonnelles entretenues par cet individu avec ses collègues (Korsgaard et al., 2005). La confiance consiste à croire que les agissements des autres seront bénéfiques pour toute l'équipe ainsi que pour soi-même (Deutsch, 1958, 1960, 1962, dans Johnson et Johnson, 2005). C'est aussi croire à la valeur des idées amenées par les autres membres (Deutsch, 2005; Lattimer, 1998; Myerson, Weick et Kramer, 1996, dans Parker, 2008). La confiance serait ainsi associée à une meilleure écoute des autres et de leurs idées, donc à une meilleure communication (Kahane, 2006, dans Parker, 2008). La communication constitue d'ailleurs un autre critère de performance des équipes de travail qui sera abordé plus loin.

La confiance implique également la confidentialité lorsqu'un collègue confie quelque chose à un autre, que cela soit plus ou moins en lien avec le travail. (Parker, 2008). Ainsi, si un employé vit un malaise quelconque au travail, un conflit avec un supérieur ou des difficultés face à la tâche qui lui est confiée et qu'il choisit de se confier à un collègue, ce dernier doit pouvoir faire preuve de discrétion si cela est souhaité. Bien entendu, cela implique plusieurs enjeux, dont la peur de devenir complice de quelque chose de « mal » ou d'être accusé par son supérieur de ne pas avoir dénoncé une erreur d'un collègue. Nous reviendrons sur ces enjeux dans le chapitre suivant.

Certaines conditions sont nécessaires pour qu'il y ait confiance dans le groupe. Il doit tout d'abord y avoir une identité collective partagée par les membres. L'identification est le degré avec lequel l'individu se définit en tant que personne par l'intermédiaire de son appartenance à un groupe spécifique, comme une équipe de travail. Les recherches (Dawes, van de Kragt et Orbell, 1988; De Cremer et van Vugt, 1999; Kramer, 1993) rapportées par Korsgaard et ses collaborateurs (2005) démontrent l'impact de l'identité collective sur l'adoption de comportements prosociaux ou altruistes, comme la coopération, envers les membres du groupe. Cette relation s'expliquerait, du moins en partie, par l'impact qu'a l'identification au groupe sur la confiance interpersonnelle qui s'y développe. Mentionnons que cette identification à l'équipe et ce sentiment d'appartenance constituent des facteurs de cohésion du collectif. La cohésion est d'ailleurs elle aussi associée à une performance accrue des équipes de travail, comme cela a déjà été mentionné (Allard-Poesi, 2003).

De plus, faire preuve de créativité devient difficile dans un contexte marqué par le manque de confiance au sein de l'équipe de travail (West et Hirst, 2005). En effet, comme nous le verrons plus loin, plus le niveau de confiance serait élevé dans le groupe, plus les membres seraient enclins à prendre des risques et, par conséquent, à être créatifs (Parker, 2008).

Qui plus est, la confiance serait clairement identifiée comme étant préalable à une communication efficace. En effet, les membres de l'équipe doivent avoir la confiance qu'ils peuvent révéler certains aspects d'eux-mêmes et de leur travail sans avoir peur des représailles ou du malaise que cela pourrait causer (Parker, 2008). La communication constitue d'ailleurs le prochain critère de performance collective.

## **Une communication efficace entre les membres**

La qualité et le caractère ouvert des communications au sein de l'équipe de travail favoriseraient également la performance collective (Crow, 1995; St-Onge et al., 2004; Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004). Selon Deutsch (2005) et selon Johnson et Johnson (2005), il y aurait une communication efficace lorsque les personnes peuvent exprimer clairement leurs idées et que les autres membres y sont attentifs et ouverts. La compréhension en serait alors améliorée. Cela permettrait aussi le partage d'informations, qui est essentiel à la bonne réalisation des tâches et à la coopération (Crow, 1995). Comme le dit Dejours (2003, p. 73), la coopération implique le « courage de parler et d'apprendre à parler aux autres, à se faire comprendre d'eux, à leur rendre intelligible ce qui ne se voit pas », tout comme elle implique le sens de l'écoute.

En fait, la communication serait liée à l'atteinte de certaines autres conditions nécessaires à la coopération, qui sont présentées ici. Effectivement, la confiance serait associée à une communication ouverte et de qualité entre les membres d'une équipe de travail, comme il vient tout juste d'être mentionné (Parker, 2008). De plus, une telle communication et l'écoute active qu'elle implique permettraient de comprendre la réalité d'un collègue face à une tâche donnée, de bien cerner les enjeux ou les problèmes qu'il peut vivre et de pouvoir lui apporter les ressources nécessaires par la suite (Parker, 2008). Communication et entraide seraient donc en lien. Aussi, une communication ouverte entre les membres permettrait d'affronter les conflits et de les résoudre de façon constructive, ce qui contribuerait également à la performance du collectif (West et Hirst, 2005).

D'autre part, lorsque la communication est déficiente au sein d'une équipe de travail, West et Hirst (2005) mentionnent que les membres seraient moins portés à faire preuve de créativité et à amener des idées novatrices.

### **La capacité et l'ouverture pour affronter les conflits**

Selon Tuckman (1965, dans Allard-Poesi, 2003), les conflits se présenteraient dans la plupart des groupes. Ils se développeraient d'ailleurs davantage dans le monde du travail actuel, qui se caractérise par la présence de partenaires de différentes cultures et origines (Anawati et Craig, 2006, Baba, Gluesing, Ratner et Wagner, 2004, dans Parker, 2008; Lattimer, 1998). En ce sens, le conflit dans les équipes de travail ne serait que la conséquence naturelle de la dynamique présente au sein du collectif. Le conflit constituerait d'ailleurs une étape inhérente au développement des groupes, étape qui leur permettrait de se structurer et de devenir plus cohésifs par la suite. L'étape de réalisation et de performance s'en suivrait alors. Ainsi, les malentendus dits « civilisés » devraient être acceptés et même encouragés (Parker, 2008, p. 37).

Dans un monde organisationnel où les attentes face aux équipes de travail sont grandes et où les résultats doivent être visibles rapidement, les conflits peuvent être vus comme des entraves à la performance (St-Onge et al., 2004; Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004). Dans cette logique, les conflits devraient donc être résolus rapidement afin de permettre aux employés de se centrer sur le « vrai » travail (Parker, 2008, p. 37). Cependant, pour que des relations de coopération existent au sein de l'équipe, les conflits doivent être résolus de façon constructive et non destructive (Deutsch, 2005; Johnson et Johnson, 2005; Parker, 2008). Cette idée fait référence au concept de controverse constructive, qui se caractérise par l'exploration en profondeur des

opinions divergentes des membres de l'équipe et par une analyse franche des problèmes rencontrés dans le travail (Johnson et Johnson, 2005; West et Hirst, 2005). C'est probablement la méthode de résolution de conflit la plus difficile, mais aussi celle qui est la plus susceptible de satisfaire les membres et de leur permettre de coopérer par la suite (Parker, 2008). Par contre, attaquer verbalement un autre membre de l'équipe, dénigrer les positions différentes des siennes, que cela soit fait ouvertement ou non, ainsi qu'adopter un ton hostile constituent des comportements qui peuvent mener à un conflit destructif ou « non civilisé ». De plus, lorsque des membres de l'équipe expriment leurs désaccords en privé au lieu de le faire ouvertement en groupe, la performance du collectif peut être menacée à plus ou moins long terme (Parker, 2008).

Enfin, les conflits peuvent amener les membres de l'équipe à réévaluer le statu quo et à adapter leurs objectifs, leurs stratégies et leurs façons de faire face à une situation nouvelle ou problématique. Ils encouragent le débat et la discussion ouverte, menant ainsi à des solutions créatives ou à de nouvelles règles de travail plus efficaces (Dejours, 2003). En ce sens, le conflit est générateur de créativité et, conséquemment, de performance au travail (West et Hirst, 2005).

### **Un leadership partagé ou la participation de chacun**

Toute équipe a un leader formel : le gestionnaire de projet, le chef d'équipe, le superviseur, le coordonnateur, le capitaine ou le directeur. Ce dernier est généralement responsable des tâches administratives ou légales et son rôle est primordial pour le bon roulement organisationnel (Devine, Clayton, Philips, Dunford et Melner, 1999, dans Aubé et al., 2006; Parker, 2008). Cependant, pour que l'équipe soit performante et qu'elle atteigne ses objectifs, il est reconnu que le leader formel ne doit pas porter toutes les responsabilités sur ses seules épaules (Hagen et al.,

2005). Chaque membre doit sentir qu'il est responsable de l'atteinte des objectifs communs et doit agir en conséquence, comme nous le verrons. La coopération impliquerait effectivement une notion de proactivité, et ce, de la part de tous les membres de l'équipe (Deutsch, 2005). Notons que le critère de performance que représente le partage du leadership est reconnu pour être difficile à réaliser (Parker, 2008).

La prise de décisions collective ainsi que la résolution de problèmes sans avoir recours à un seul leader qui tranche sont associées à l'étape de réalisation des groupes dont parle Tuckman (1965, dans Allard-Poesi, 2003). Cette étape est celle où la performance du collectif est généralement la plus élevée (Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004).

Dans une équipe où le leadership est partagé, chacun connaît bien son rôle et participe au développement des objectifs de l'équipe (Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004). En lien avec l'idée d'interdépendance positive qui a été présentée en début de chapitre et qui caractérise les équipes, c'est une logique du « nous » au lieu du « je » qui s'installe (Johnson et Johnson, 2005). Il est cependant important de mentionner que les membres d'une équipe ne participent généralement pas de la même façon. À ce sujet, Parker (2008) évoque le concept de participation pondérée. La théorie qui l'accompagne veut que la qualité de la participation d'un individu ainsi que l'impact de ses interventions soient pris en compte, plutôt que la fréquence. Aussi, un autre indicateur-clé de la participation serait l'opportunité. L'équipe doit donner la chance à chacun de participer et, lorsque cela est nécessaire, elle peut solliciter directement les personnes qui semblent plus en retrait. L'opportunité doit donc être offerte à tous les membres, indépendamment de leur statut d'emploi ou de leur formation (Parker, 2008). À cet effet, De Dreu (1995, dans West et Hirst, 2005) mentionne que lorsqu'il y a des asymétries en termes de



puissance ou d'autorité au sein d'un groupe, cela produit de l'hostilité, ce qui est défavorable à l'établissement des relations de coopération souhaitées.

Lorsque tous les employés d'une équipe participent au travail, tous se sentent imputables des résultats. Cela peut alors être mobilisant et stimulant pour eux, ce qui aurait certes des impacts positifs sur le succès organisationnel (Hagen et al., 2005). En lien avec l'idée d'évaluation individualisée du rendement présentée dans le chapitre précédent, l'imputabilité face aux résultats devrait en partie être individuelle. Cela permettrait d'identifier clairement la contribution de chacun aux yeux de tous les membres, comme mentionné. Cependant, un équilibre entre l'imputabilité individuelle et collective serait un élément nécessaire à la coopération au sein d'une équipe de travail. Effectivement, l'équipe en tant qu'entité devrait aussi être tenue responsable de ce qui résulte de la combinaison des efforts de chacun (Johnson et Johnson, 2005).

Qui plus est, dans les équipes où tous les membres participent à la prise de décisions, on remarque généralement une résistance moindre au changement et, ainsi, une plus grande ouverture à l'innovation et à la créativité, qui sont également des facteurs de performance collective. Enfin, le partage de responsabilité au sein de l'équipe permettrait en outre de prendre et d'assumer des décisions risquées et audacieuses plus facilement, le poids ne reposant pas uniquement sur une seule personne (Lattimer, 1998).

## **La diversité des membres**

Parker (2008) reconnaît qu'il est plus facile pour les individus et presque naturel de se lier à d'autres qui ont des visions semblables aux leurs, en particulier dans un contexte d'équipe de travail. Il est reconnu que les individus se sentent généralement mieux lorsqu'ils sont entourés de gens qui leur ressemblent. Ainsi, lors du recrutement, la tendance à chercher la similarité plutôt que la diversité chez le futur équipier serait présente. En fait, on cherche souvent une adéquation entre le style de la personne et le style de l'équipe. Cependant, pour que des individus soient complémentaires, ils doivent présenter certaines différences. Effectivement, l'étymologie de l'adjectif « complémentaire » indique qu'il fait référence à « ce qui complète quelque chose », ce qui permet de « remplir, achever, parfaire » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2008).

Si les membres d'une équipe de travail présentent des différences sur le plan de leurs expériences de travail passées, de leur formation, de leur personnalité, de leur genre, de leurs habiletés et de leurs orientations personnelles, ils peuvent apporter différentes perspectives utiles au collectif (Deutsch, 2005; Lattimer, 1998; Parker, 2008). Il existerait ainsi des styles différents d'équippers (Parker, 2008). Par conséquent, la diversité des membres d'une équipe est un atout pour atteindre les objectifs préalablement fixés par celle-ci. Toutefois, il est important de spécifier que c'est lorsque ses membres reconnaissent cette diversité et qu'ils savent l'utiliser que l'équipe porte fruit (Lattimer, 1998; Parker, 2008).

Lorsque les membres s'engagent à vouloir comprendre des visions différentes de la leur au sein de l'équipe, ils voient les limites de leur propre point de vue et sont enclins à l'élargir en y

intégrant d'autres perspectives (Bowers et Seashore, 1996, Coch et French, 1948, Lawler et Hackman, 1969, dans West et Hirst, 2005).

Les différences peuvent toutefois créer des divergences et des conflits. Comme il a déjà été mentionné, les conflits peuvent avoir pour effet de générer une amélioration de la performance collective ainsi que de nouvelles idées innovatrices. Pour cela, les visions divergentes des membres doivent être discutées et combinées dans l'intérêt de l'équipe plutôt que sur la base de motivations individuelles (De Dreu, 1997, Hoffman et Maier, 1961, Pearce et Ravlin, 1987, Porac et Howard, 1990, Tjosvold, 1985, 1991, 1998, dans West et Hirst, 2005).

Les groupes hétérogènes, par l'affrontement d'idées différentes qu'ils impliquent, seraient davantage portés à innover (Guzzo et Shea, 1992, West, Borrill et Unsworth, 1998, dans Aubé et al., 2006; Lattimer, 1998; Parker, 2008; West et Hirst, 2005). Cela mènerait entre autres au développement de nouveaux produits, à l'amélioration de ceux existants et à la création de nouveaux services au sein de l'entreprise. En plus de favoriser la créativité, la diversité permettrait un processus de prise de décision plus compréhensif et plus efficace dans les équipes de travail (Jackson, 1996, dans West et Hirst, 2005; Lattimer, 1998; West et Hirst, 2005). Cela est utile pour surmonter les défis engendrés par le contexte de compétition organisationnelle décrit plus tôt (Lattimer, 1998; Parker, 2008; Veillet, 2003, dans St-Onge et al., 2004).

## **2.5 Le soutien de l'organisation**

Afin de permettre la réalisation de tous les critères de performance énumérés plus haut, l'organisation devrait adopter des styles managériaux valorisant ces derniers. Ces critères sont

nécessaires à la performance des équipes, mais pas suffisants. Les efforts coordonnés des équipiers doivent être supportés solidement par les hauts dirigeants de l'entreprise, de même que par les gestionnaires d'équipes (Parker, 2008; West et Hirst, 2005).

\*\*\*

Enfin, ce chapitre a permis de mettre en lumière tout le potentiel de collaboration et d'innovation associé au travail en équipe. Il a été possible de voir que pour bénéficier de ces avantages, certaines conditions doivent être réunies. Les membres de l'équipe doivent partager un même but, avoir la chance de travailler dans une atmosphère détendue et conviviale et pouvoir développer des liens d'entraide et de confiance. La communication entre les membres doit être efficace et doit permettre d'aborder les conflits de manière constructive. De plus, le leadership doit être partagé, tout comme la diversité doit être acceptée et reconnue comme étant profitable.

Maintenant que nous connaissons les critères qui rendent les équipes de travail performantes, le temps est venu de faire le parallèle entre ces derniers et les impacts relationnels que peuvent avoir les pratiques individualisées d'évaluation du rendement qui prévalent dans les organisations actuelles. Pour ce faire, ces différents impacts potentiels sur les relations entre collègues d'une même équipe de travail seront présentés dans le prochain et dernier chapitre. Par la même occasion, le paradoxe constituant le thème central de cet essai, soit les effets pervers de l'évaluation individualisée du rendement sur les relations dans les équipes de travail, sera exposé.

### **CHAPITRE 3: LES EFFETS PERVERS DES PRATIQUES D'ÉVALUATION SUR LES RELATIONS ENTRE ÉQUIPIERS ET SUR LA SANTÉ ORGANISATIONNELLE**

La promotion du travail en équipe et des relations de coopération au sein des organisations fait partie des tendances actuelles soutenues par les sciences de la gestion. Malgré ces tendances et les discours, il n'est pas rare de rencontrer des problématiques liées aux relations difficiles entre collègues de travail. À titre d'exemple, une enquête longitudinale menée en France par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) (1998, dans Askenazy, 2005) auprès de 20 000 travailleurs révèle la présence, chez certains, de tensions avec les collègues et d'isolement.

De plus, l'attribution des salaires au mérite, qui constitue une des retombées de l'évaluation individualisée du rendement, ne semble pas avoir les effets souhaités. Une étude réalisée par le *WorldatWork Journal* (2004, dans Cloutier et Fafard, 2006) montre qu'à peine 43 % des professionnels de la rémunération interrogés perçoivent une relation entre les salaires attribués aux employés selon le mérite et la performance de leur équipe. De façon plus générale, Cloutier et Fafard (2006) rapportent que seulement 28 % des organisations nord-américaines affirmeraient améliorer leurs résultats d'affaires grâce à la rémunération variable. Les études de Bloom (1999, dans Rynes et al., 2005) et celles de Pfeffer et Langton (1993, dans Rynes et al., 2005) vont plus loin, puisqu'elles démontrent que plus grande est l'étendue des salaires dans une organisation, plus la productivité des équipes de travail sera minée.

Ces constats paradoxaux portent donc à réflexion. Que se passe-t-il? Qu'est-ce qui peut venir entraver les bonnes relations au sein des équipes de travail? Qu'est-ce qui fait que les employés, lorsqu'ils sont récompensés pour leur apport spécifique au succès de l'organisation, ne sont pas

nécessairement davantage mobilisés au travail? Pourquoi la performance globale de l'organisation ne s'en trouve-t-elle pas automatiquement améliorée?

Après avoir examiné les pratiques d'évaluation du rendement les plus utilisées dans les entreprises de plusieurs pays, il a été possible de constater que l'individualisation était monnaie courante. Cette individualisation peut avoir pour effet de créer des relations de compétition entre les membres d'une équipe de travail qui se « battent » pour une même promotion, pour une reconnaissance quelconque, voire pour conserver leur travail. Le thème de la compétition sera donc abordé dans ce dernier chapitre, tout comme les comportements et attitudes qui peuvent découler de cette logique de compétition. Ensuite, il sera possible de voir comment la compétition qui s'installe peut créer un climat de méfiance et de chacun pour soi. Également, cette compétition peut mener certains employés à la démobilisation ou à l'exclusion, alors qu'ils auraient peut-être des ressources précieuses à apporter à l'organisation. Enfin, il sera question de la difficile reconnaissance du travail accompli dans un tel contexte, en particulier de la part des collègues. Les impacts de ces phénomènes ne contribuent certes pas au développement des critères de performance des équipes de travail dont il a été question dans le deuxième chapitre.

Ce chapitre permettra donc de comprendre comment les relations de compétition engendrées par les pratiques individualisées d'évaluation du rendement des employés peuvent être nuisibles à la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous mettrons en lumière les paradoxes potentiellement destructeurs associés à ces pratiques managériales généralement perçues comme profitables pour les entreprises.

### **3.1 Des pratiques qui créent de la compétition entre les membres des équipes**

L'octroi de récompenses selon le rendement individuel au travail transmet un message contradictoire aux travailleurs : « Travaillez en équipe, mais ne perdez pas de vue qu'en bout de ligne, seul le rendement individuel est valorisé dans l'organisation. » (Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999, dans Aubé et al., 2006, p. 287) Ainsi, au même titre qu'entre les organisations, la compétition s'installe entre les membres des équipes de travail (Aubert, 2006; Çiçek et al., 2005; Dejours, 2003; Deming, 1986, dans Rynes et al., 2005; Gorelick, 2005; Molinier, 2006; Pfeffer, 1998, dans Rynes et al., 2005; Waldman, 1994). Cela peut alors nuire à la performance de chacun ainsi que de l'équipe (Billet, 2005). La compétition détruit la confiance et la coopération quand les membres d'une équipe travaillent les uns contre les autres afin d'atteindre un but que seulement un d'entre eux ou une minorité pourra atteindre. La personne placée dans un tel contexte cherche à obtenir un bénéfice personnel, et ce, au détriment des autres membres de l'équipe qui seront, le cas échéant, perdants (Johnson et Johnson, 2005).

Gosselin et Murphy (1994) mentionnent d'ailleurs que l'abandon complet de l'évaluation individualisée du rendement dans une équipe de travail occasionne une baisse du sentiment de compétition entre les employés ainsi qu'une hausse de l'esprit d'équipe perçu par ces derniers. Cette conclusion provient de l'évaluation d'un projet mené par le gouvernement américain auprès de 1200 employés du Sacramento Air Logistics Center en 1988. Bloom (1999) révèle à ce sujet que plus il y a d'écarts salariaux entre les membres d'une équipe de travail, moins ces derniers seront portés à coopérer ensemble et à s'entraider. Bref, récompenser le rendement individuel constitue une pratique pouvant être associée au développement d'un climat malsain de compétition, climat qui laisse peu de place à la création du lien social. Ainsi, les conditions

nécessaires à l'établissement de relations de coopération entre les collègues ainsi qu'à la réalisation du potentiel de créativité de l'équipe ne peuvent exister. Coopération et compétition seraient deux types d'interdépendance sociale qui sont, en fait, deux opposés (Johnson et Johnson, 2005). Conséquemment, l'atteinte de la performance collective et organisationnelle en général est compromise (Crow, 1995; Guzzo et Dickson, 1996, Yammarino, 1996, Yeatts et Hyten, 1998, dans Aubé et al., 2006; Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 2000; Vézina, 2000).

L'évaluation individualisée du rendement peut ainsi représenter une forme de menace, surtout dans un contexte de réduction des effectifs et d'intensification du travail (Balacz et Faguer, 1996, dans Dejours, 2003). La compétition est alors engendrée par le phénomène de lutte des places dont il a été question plus tôt (De Gaulejac, 1994). L'individu qui a peur de perdre sa place peut tout tenter pour conserver son emploi dans un tel contexte, même si cela compromet la qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues (Çiçek et al., 2005). Et lorsque la peur de perdre son emploi n'est pas présente, le seul désir d'obtenir un salaire supérieur à celui d'un autre membre de l'équipe peut faire qu'un climat de compétition s'installe.

La compétition engendre donc un sentiment de stress élevé, d'autant plus qu'elle en vient parfois à être considérée comme « naturelle » : il suffit de s'y adapter (Crow, 1995). Dans la logique individualiste que nous connaissons, elle peut être vécue et considérée par certains comme une valeur positive, qui pousse l'individu à donner le meilleur de lui-même (Crow, 1995; De Gaulejac, 2005; Loch et al., 2000). Mentionnons que ce stress pouvant être ressenti par l'individu ne favorise en rien l'établissement d'un climat de travail détendu, critère pourtant reconnu comme une condition fondamentale de performance des équipes (Dejours, 2003).



### **3.1.1 D'où la nécessité ressentie d'en faire plus et de se mettre en valeur**

Comme il a été expliqué au chapitre 1, la possibilité d'en faire toujours plus, toujours mieux, guette le travailleur (St-Onge, 2000). De plus, être évalué comme étant un individu capable d'aller « au-delà des attentes » revêt un caractère attrayant (De Gaulejac, 2005, p. 177). D'ailleurs, le concept d'évaluation en lui-même inclut la possibilité que l'employé puisse toujours s'améliorer. Les employés en viennent alors à comprendre que même s'ils améliorent leur performance au travail, ce ne sera jamais assez (De Gaulejac, 2005; Gosselin et Murphy, 1994). Chaque salarié doit maîtriser les tâches techniques ou intellectuelles reliées à son poste, mais aussi entretenir de « bonnes » relations, du moins en apparence, avec ses collègues, superviseurs et clients (Balazs et Faguer, 1996).

De plus, dans des logiques combinées de compétition et de mesure du rendement, l'individu est lui-même appelé à s'autoévaluer. Il compare sa propre performance à celle des autres, mais aussi à la sienne, par l'intermédiaire de ses résultats antérieurs (De Gaulejac, 2005). Comment le travailleur peut-il alors sortir de cette double contrainte du « toujours plus », sans être mis à l'écart de quelque façon que ce soit?

Cela peut être décourageant pour certains, tandis que pour d'autres, c'est l'occasion d'exposer stratégiquement leurs efforts, de faire valoir leur mérite ou de se montrer sous leur meilleur jour. Chacun en vient à intérioriser la recherche d'excellence que prône l'entreprise. On assiste ainsi au triomphe de l'idéologie de la réalisation de soi-même (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2003; Périlleux, 2005; Rynes et al., 2005). De cette façon, l'entreprise devient un lieu où « l'aptitude à théâtraliser la présentation de soi » constitue une nécessité pour faire sa place ou pour avancer

professionnellement (Balazs et Faguer, 1996, p. 68). C'est le jeu de « Qui en fait le plus? » qui s'installe alors (Dejours, 2003).

Certains auteurs évoquent même le concept d'« arène dramaturgique » pour parler de ce lieu. « L'arène dramaturgique est le premier lieu de manifestation des efforts déployés par les travailleurs dans leur tâche » (Périlleux, 2005, p. 128). Les individus y exercent et y exposent publiquement leur « virtuosité » devant une audience, qui fait ici référence aux collègues ou aux supérieurs. Ainsi, l'évaluation individualisée du rendement serait une épreuve impliquant une mise en valeur. Notons que l'« arène dramaturgique » est un espace éphémère (Dodier, 1995). Les traces qui y sont laissées s'effacent rapidement, ce qui implique que le travailleur ait continuellement à exposer son talent. Cela rejoint l'idée d'une possible amélioration du rendement de l'employé qui ne se termine jamais (St-Onge, 2000).

On comprend donc que la plupart des personnes évaluées cherchent à projeter une image favorable d'elles-mêmes et à faire la preuve de leur utilité et de leur rentabilité au travail en mettant de l'avant leurs succès (Crow, 1995; De Gaulejac, 2005; Gosselin et Murphy, 1994; Rhéaume et al., 2000; St-Onge, 2000). Celles qui y réussissent le mieux sont le plus souvent au centre des prises de décisions de l'équipe. Elles prennent davantage de place, ce qui nuit au partage du leadership, condition souhaitable pour toute équipe voulant améliorer sa performance, tel que mentionné au deuxième chapitre. En fait, dans un tel cas, il devient difficile de retirer des bénéfices de la diversité des idées ou des contributions des différents membres. Si quelques leaders prennent toute la place, il y a aussi de fortes chances que ceux-ci soient liés par une certaine collusion, qu'ils présentent des idées plutôt homogènes, de manière à minimiser les risques de se faire contester ou de perdre l'appui de leurs collègues influents. De plus, dans de

telles conditions, les conflits ou controverses sont plus difficiles à aborder de façon constructive. Certains travailleurs de l'équipe peuvent avoir intérêt à démontrer la supériorité de leur point de vue plutôt que de le remettre en question et d'en discuter avec les collègues. Une telle stratégie peut entraîner des impasses ne menant à aucune solution satisfaisante pour les parties en cause, excepté pour ceux qui réussissent à avoir le dernier mot (West et Hirst, 2005).

Quelques individus sont vus comme des « battants », des « gagnants », ce qui leur procure un plaisir certain (De Gaulejac, 2005). Sur le plan anthropologique, le désir d'obtenir ce statut élevé a été bénéfique pour la race humaine, et ce, à travers toute son histoire (Frank, 1988, Stevens et Price, 1996, dans Loch et al., 2000). Nous n'avons qu'à penser à la lutte pour la répartition des ressources naturelles, de la nourriture ou des territoires parmi les populations primitives (Barkow, 1975, Chapais, 1991, de Waal, 1989, Stevens et Price, 1996, dans Loch et al., 2000). Barkow (1989, dans Loch et al., 2000) va même jusqu'à dire que cette tendance à la lutte pour le statut et le prestige social qui y est associé serait ancrée en tout être humain.

Par contre, celui qui expose sa souffrance face aux conditions de travail difficiles, par exemple, peut rencontrer l'indifférence ou le jugement négatif de la part des collègues. Alors qu'il souhaiterait recevoir du soutien, c'est plutôt l'étiquette de « paresseux, incompetent ou, au mieux, dépressif » qu'il se fait accoler (Gollac, 2005, p. 212). L'entraide entre collègues, qui constitue un critère de performance des équipes de travail, est alors difficile à développer. L'« arène dramaturgique » est donc un lieu pour s'exposer, en autant que ce qu'on a à montrer reste dans le domaine de ce qui est vu comme de l'excellence et non de la faiblesse.

### **3.1.2 Les conduites déloyales en contexte de compétition**

Dans un tel contexte de compétition, la peur du travailleur d'être exclu susciterait chez lui la mise en place de certaines stratégies de défense, comme les conduites déloyales envers les collègues (Molinier, 2006). Dejours (1988, 2000) mentionne que de telles stratégies sont en fait des moyens utilisés pour se protéger ou pour tenter de tenir le coup face à la souffrance et à l'impuissance. En effet, « une défense très efficace agit comme un anesthésique et permet au sujet d'ignorer sa souffrance et d'en négliger les causes, même si cela se fait au prix d'une distorsion de son propre fonctionnement psychique » (Dejours, 2000, p. 21). Les stratégies de défense « ne modifient pas le risque objectif » (Molinier, 2006, p. 194-195). C'est plutôt la perception d'un tel risque de souffrance qui est modifiée. En limitant la prise de conscience des problèmes, les stratégies défensives peuvent constituer « un obstacle majeur à l'action individuelle et surtout collective en faveur de l'amélioration du rapport sujet-travail » (Dejours, 2000, p. 23). Mentionnons que ces défenses seraient inconscientes, non pas au sens freudien du terme. Elles relèveraient plutôt d'un impensé collectif.

Revenons-en aux stratégies particulières que constituent les conduites déloyales envers les collègues de travail. À titre d'exemple, l'évaluation du rendement par objectifs met l'accent sur les résultats visés. Une mentalité de « résultats-à-tout-prix » peut alors s'installer et amener les employés à adopter des comportements allant à l'encontre de l'éthique ou même des lois, afin d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés (Petit et Haines, 1994, p. 271). La course aux postes et aux salaires plus élevés ne suffit pas : « il faut avoir la peau de l'autre pour sauver la sienne » (De Gaulejac, 2005, p. 210). Ainsi, l'employé évalué peut être tenté d'expliquer ses faiblesses par des facteurs qui sont hors de son contrôle. Il peut aller jusqu'à rejeter ses échecs sur le dos de

collègues qui sont plus ou moins impliqués dans le problème (Crant et Bateman, 1993; Dejours, 2000; St-Onge, 2000), ce qui peut échapper aux gestionnaires, en particulier lorsqu'ils utilisent l'évaluation multisource. Évaluer ses pairs peut être une occasion de reconnaître le travail qu'ils ont accompli, mais aussi de les discréditer injustement. De plus, certaines blagues qui se répètent à propos d'un collègue peuvent s'avérer plus destructrices qu'elles ne le paraissent en surface. Elles peuvent constituer des conduites déloyales, en particulier lorsqu'elles viennent aux oreilles des évaluateurs. Comme le dit Parker (2008), l'humour peut parfois cacher des divisions ou des conflits latents. Cacher à un collègue des trucs ou de l'information nécessaires à la réalisation de son travail ou parler continuellement dans son dos constituent d'autres conduites qu'on peut qualifier de déloyales (Crow, 1995; Dejours, 2003; Deutsch, 2005; Parker, 2008). À titre d'illustration, un travailleur mentionnait à Dejours (2003, p. 48 et 72) : « [...] je peux faire des crocs en jambe à mon collègue jusqu'à ce qu'il tombe pour que ce ne soit pas moi [qui sois licencié]. Je peux lui filer de fausses informations, ou lui saboter sa conférence pour qu'il soit mal noté. »

Dans un tel contexte, l'établissement d'une communication transparente et efficace au sein de l'équipe ne se fait pas facilement. La confiance que les membres s'accordent mutuellement peut être minée, tout comme l'instauration d'un climat détendu et convivial (Crow, 1995; Deutsch, 2005). L'adoption de conduites déloyales compromet toutes les possibilités de discuter franchement de ce qui pose problème dans une relation. Elle constitue un terrain fertile pour que des conflits perdurent et s'enveniment. L'absence de communication efficace, de confiance, de convivialité au sein de l'équipe et de possibilité de dénouer les conflits vient donc entraver la performance de l'équipe, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Par conséquent, c'est la performance de l'organisation en général qui en souffre.

Les conduites déloyales représentent une forme de violence. Dans l'entreprise hypermoderne, la violence serait surtout psychique et subtile. Elle proviendrait des exigences paradoxales, de la peur de perdre son travail ou des exigences toujours accrues de performance (De Gaulejac, 2005, 2009; Enriquez, 2004). Cette violence serait « innocente » puisqu'elle est généralement légale et puisqu'elle peut paraître nécessaire ou « normale » (De Gaulejac, 2005, p. 171; Rhéaume et al., 2000). Elle serait parfois même niée. Les conduites déloyales, par exemple, se font souvent par « en dessous » (De Gaulejac, 2005). Le déni de la violence psychique au travail constitue d'ailleurs une autre forme de stratégie défensive individuelle, mais surtout collective, face à la souffrance engendrée. Pour être efficace, le déni doit être construit et entretenu collectivement (Molinier, 2006).

Dans cette logique de compétition, l'autre ne peut être vu que comme un adversaire (De Gaulejac, 2005). Lorsqu'un individu est en présence d'adversaires, c'est la méfiance et la suspicion qui prennent le dessus (Crow, 1995; Dejours, 2000, 2003; Rhéaume et al., 2000).

### **3.2 Une culture de méfiance et de chacun pour soi**

Dans le contexte qui vient d'être décrit, c'est une culture du chacun pour soi qui se développe. Selon Johnson et Johnson (2005), ce chacun pour soi existe quand chaque membre d'une équipe travaille seul afin d'accomplir un but qui n'est en rien relié aux buts des autres membres. La compétition implique une opposition entre les buts des différentes parties. Ainsi, la probabilité qu'un individu atteigne son but décroît à mesure que cette probabilité augmente chez l'autre. Celui qui se rapproche de son but individuel peut alors être vu comme une menace par autrui. Collaborer pour l'atteinte d'un but commun devient donc quelque chose d'impossible dans ce cas

(Deutsch, 2005). Rappelons que, selon Katzenbach et Smith (1993, dans Parker, 2008), la présence d'un but commun clair et accepté par tous serait la caractéristique la plus importante permettant à une équipe de travail d'atteindre la performance.

La priorité accordée aux intérêts personnels de chacun nuit au processus d'amélioration continue des méthodes de travail, processus qui est nécessaire au maintien du rendement de l'entreprise et de la qualité de sa production (Waldman, 1994). La fixation d'objectifs ou de buts individuels permettrait d'optimiser la performance d'un membre particulier, mais cela se ferait au détriment de la performance de l'équipe dont il fait partie (Crown et Rosse, 1995, dans Aubé et al., 2006). À titre d'exemple, un vendeur d'une entreprise peut souhaiter vendre le plus possible afin d'obtenir un meilleur salaire au lieu d'améliorer le service à la clientèle, comme le voudrait son équipe.

De plus, les comportements adoptés par une personne en vue de satisfaire ses propres intérêts au détriment des intérêts de l'équipe entière seraient associés à un attachement évitant ou faible envers le groupe, ce qui nuirait à l'établissement de liens de coopération. On sait effectivement qu'un fort attachement psychologique à l'équipe permet à l'individu de s'identifier à cette dernière et, par la suite, de développer les liens de confiance nécessaires à la coopération entre les membres (Korsgaard et al., 2005).

Un parallèle peut d'ailleurs être fait avec l'individualisme grandissant des sociétés occidentales. Chacun veut réussir sa vie, monter toujours plus haut, gagner plus d'argent (De Gaulejac, 2005).

Vézina, Jauvin, Dussault et Bourbonnais (2006) ont réalisé une étude auprès d'agents de la paix des services correctionnels québécois. À titre d'illustration, un des travailleurs interrogés admettait : « [...] C'est rendu l'individualisme qui prime. Pis le travail d'équipe...il y en a pas. [...] Des fois tu te dis : un tiers de méfiance pour les détenus, deux tiers pour le personnel... » (Vézina et al., 2006, p. 163).

Ce repli sur soi, cet individualisme et cette attitude de méfiance sont également décrits comme étant des stratégies défensives individuelles qui se mettent en place afin de contrer la peur de perdre sa place et la souffrance qui l'accompagne (De Gaulejac 2005; Molinier, 2006; Rhéaume et al., 2000; Therriault, 2006; Vézina, Jauvin, Dussault et Bourbonnais, 2006). Cette peur engendrée par la compétition au sein des équipes de travail susciterait d'ailleurs d'autres stratégies de défense, comme les « œillères volontaires ». Ces œillères permettraient à l'individu, employé ou gestionnaire, de faire comme s'il ne voyait pas les enjeux ni les relations de compétition au sein de son équipe et de pouvoir ainsi arriver à continuer son travail sans trop souffrir (Molinier, 2006).

D'autre part, le fait que les employés s'isolent afin d'échapper à la souffrance psychique vécue nuit certainement à l'esprit d'équipe. Cela entraîne une dissolution des liens de solidarité et de coopération au sein du collectif (Crow, 1995; Deming, 1986, dans Waldman, 1994; Kohn, 1998; Loch et al., 2000; Petit et Haines, 1994; St-Onge, 2000). Des employés méfiants envers leurs collègues ne contribuent évidemment pas à l'établissement d'un climat de travail détendu et amical ni au développement de relations de coopération qui sont pourtant deux éléments nécessaires à la performance de l'équipe (Crow, 1995; Dejours, 2000, 2003). Si la personne n'a pas raison de croire que ses collègues l'aideraient ou la supporteraient dans un contexte difficile



donné, elle réduira sa propre coopération avec eux. La confiance doit être réciproque (Kramer, Brewer et Hanna, 1996, dans Korsgaard et al., 2005). Un contexte de méfiance et de chacun pour soi engendre une dégradation des relations d'entraide nécessaires à la performance collective (Çiçek et al., 2005).

### **3.3 Lorsqu'il y a risque de discrimination, voire d'exclusion des « moins performants »**

En entreprise, il semble y avoir une certaine hantise des « non performants ». On ne les veut pas chez soi. Par ce qualificatif, on entend généralement les individus moins qualifiés, les plus âgés, les moins rapides pour effectuer le travail. Il est d'ailleurs possible de constater que les efforts des organisations sont nombreux pour écarter ces employés (Dejours, 2000, 2003; Gosselin et Murphy, 1994). En fait, dans un monde n'exigeant rien de moins que la qualité totale, l'erreur et l'imperfection sont des indésirables à éliminer. Cette idéologie vient d'une préoccupation d'utilité voulant que toutes les « ressources » humaines soient efficaces, tout le temps. Dans la logique marchande actuelle, cette utilité est vue en termes d'utilité économique plutôt qu'en termes d'utilité sociale (De Gaulejac, 2005; Molinier, 2006). Cette façon de penser suscite le consentement et l'adhésion de la majorité (De Gaulejac, 2005). En effet, comment pouvons-nous être *contre* la qualité ou l'excellence ?

Avec ses conséquences négatives possibles, l'évaluation du rendement se présente comme un processus dont la finalité serait d'exclure les « moins performants » (Billet, 2005). Bien que ses écrits commencent à dater, Waldman (1994) mentionne que les gestionnaires seraient parfois

incités à attribuer des évaluations faibles aux employés jugés marginaux. L'évaluation aurait donc une fonction de légitimation de l'exclusion (De Gaulejac, 2005).

On semble oublier que l'excellence tant valorisée ne se partage pas et que la présence de « gagnants » produit nécessairement des « perdants ». Les membres d'une équipe ne peuvent pas tous être exceptionnels en même temps. C'est un idéal inaccessible (De Gaulejac, 2005). De plus, l'erreur et l'imperfection caractérisent l'humain et sont, par conséquent, inéluctables. Il convient aussi de s'interroger : Qui dit que les employés qualifiés de « non performants » n'apportent rien ou pas assez à l'équipe? Par exemple, une personne qui préfère travailler en retrait des autres peut être vue comme indésirable dans une entreprise qui valorise le travail en équipe (Balazs et Faguer, 1996). Elle peut donc être évaluée négativement ou même congédiée, alors que le travail qu'elle livre et les idées qu'elle propose lorsqu'on la sollicite peuvent apporter beaucoup à l'entreprise. Qui a dit qu'une personne, parce qu'elle fait partie d'une équipe, doit parler aimablement à tout le monde, tous les jours, et travailler à côté de ses collègues toute la journée?

L'exclusion peut également prendre une autre forme et viser l'employé qui dénonce ouvertement la violence psychique et les conduites déloyales qui existent au sein de son équipe de travail. Ce dernier peut être ridiculisé et traité de « paranoïaque » ou de « trop sensible » par ses collègues. Les stratégies défensives de déni de ces derniers sont alors mobilisées pour mettre à l'écart l'employé « dénonciateur » (Dejours, 2003). Dans un tel contexte, les efforts pour traiter les conflits, reconnus comme conditions de performance des équipes, sont systématiquement découragés. En effet, aborder constructivement un conflit implique au départ de reconnaître qu'il existe. Dans certaines organisations, il y a un risque d'euphémiser ou de cacher ce qui va mal.

L'affrontement ou les propos agressifs (Balazs et Faguer, 1996; De Gaulejac, 2005) risquent toujours d'être considérés comme des dysfonctionnements individuels.

Enfin, pour qu'une équipe soit performante, elle doit permettre à chacun de ses membres d'apporter sa contribution et de participer aux décisions. Cela fait référence au concept de leadership partagé amené par Parker (2008) et traité au deuxième chapitre. Ainsi, l'exclusion de certains employés ne permet pas la réalisation de ce partage de leadership. Elle contribue plutôt à restreindre la diversité au sein des membres de l'équipe, diversité qui permet généralement au collectif de donner un rendement supérieur en mettant à profit tout son potentiel innovateur (De Dreu et De Vries, 1997, dans West et Hirst, 2005).

Dans les prochains paragraphes, il sera possible de constater que celui qui fait bien son travail peut, lui aussi, être exclu. En fait, le travailleur qui développe des stratégies ou des « trucs » de métier pour améliorer les processus de travail doit prendre des risques. Cela peut l'amener à être sanctionné lors de son évaluation, alors qu'il voulait bien faire. De là peut donc naître un sentiment d'injustice.

### **3.3.1 L'importance du réel du travail**

Comme il a été mentionné dans le premier chapitre, une différence est toujours présente entre le travail prescrit par la direction de l'entreprise et le travail réel réalisé par les travailleurs et travailleuses (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2003; De la Vega, 2004; Gollac, 2005; Molinier, 2006; Rhéaume, 2004; Vézina, 2000). En fait, le travail est défini par Davezies (1993, dans

Molinier, 2006, p. 71) comme « l'ensemble des activités déployées par les hommes et par les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné à l'organisation prescrite du travail ». Les résultats obtenus par un employé, dans un contexte donné, peuvent avoir été influencés tant positivement que négativement par des contraintes environnementales matérielles ou relationnelles qui échappent à son contrôle (Dejours, 2003; Lanza, 1985; St-Onge et al., 2004; Molinier, 2006; Rynes et al., 2005; Pulakos, 2007). C'est le cas, notamment, lors de l'implantation de nouvelles méthodes de travail, de manque de personnel ou d'imprévus comme les retards de livraison ou les conditions économiques (Petit et Haines, 1994). Ainsi, le travailleur doit constamment inventer des manières de faire pour combler cet écart entre le travail prescrit et le travail réel (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2003; De la Vega, 2004; Gollac, 2005; Molinier, 2006; Rhéaume, 2004; Vézina, 2000).

Par exemple, une machine peut être défectueuse et un employé peut alors avoir à réaliser une partie du procédé de fabrication manuellement. S'il continue à être évalué selon les mêmes critères que ses collègues qui ne sont pas soumis à une telle contrainte, son travail et ses efforts peuvent alors être sous-évalués. Dans de tels cas, une partie du « bon » travail est invisible aux yeux des évaluateurs. En effet, le réel du travail qui est fait de ruses et de trouvailles demeure souvent caché (Périlleux, 2005; De la Vega, 2004, p. 20). Cependant, il aurait parfois avantage à être partagé puisqu'il peut s'avérer porteur de solutions ou de pistes d'amélioration des procédés. Le travail réel, invisible et non reconnu au moment de l'évaluation peut donner l'impression à l'individu d'être traité de façon injuste comparativement à ses collègues (Périlleux, 2005). Nous reviendrons sur cette question d'injustice plus loin.

### 3.3.2 L'importance de la prise de risques et du droit à l'erreur dans le travail

« Bien » travailler équivaut parfois à faire infraction aux prescriptions. Comme le dit Dejours (2003, p. 55), « la tricherie est nécessaire pour donner l'intelligence à son véritable génie, celui de déplacer les idées bien établies en s'écartant des sentiers battus ». Par exemple, un employé peut « sauter » une étape qu'il juge superflue dans le processus de vérification de la qualité d'un produit afin de le livrer plus rapidement à un client qui s'impatiente. De cette façon, il rend un produit tout de même de qualité et, par le fait même, il satisfait le client, qui reviendra probablement acheter un bien ou un service à l'entreprise. L'employé qui dévoile son « erreur » ou le réel du travail qu'il a accompli peut être mal évalué et puni (Rhéaume et al., 2000). Sa débrouillardise peut être vue comme de la délinquance ou même de l'incompétence. Si, par peur, il demeure discret quant à sa stratégie, il peut être accusé de ne pas être responsable ou même de ne pas avoir participé activement au processus d'amélioration continue de la production (Crow, 1995; Therriault, 2006). Plusieurs employés sont ainsi placés dans des situations intenable lorsqu'ils réalisent que « parler » tout comme « se taire » comportent des risques.

Dans une méthode d'évaluation par objectifs, celui qui prend des risques face à un imprévu ou pour améliorer une procédure, par exemple, peut être évalué négativement et sanctionné s'il n'atteint pas l'objectif visé. Cela fait toutefois partie du risque pris, risque qui aurait pu être profitable pour l'entreprise. Ainsi, une « aversion du risque » peut se développer chez les employés, qui comprennent alors qu'il vaut mieux réduire leur probabilité de faillir à la tâche qui leur est prescrite que de tenter d'innover. Cela motive les individus à adopter uniquement des

comportements présentant de grandes probabilités de gains apparents (Crow, 1995; Petit et Haines, 1994, p. 271; Kohn, 1998; Deming, 1986, dans Waldman, 1994). La peur inhibe l'expression de la diversité, donc l'expression des potentialités créatrices (Dejours, 2000). Pourtant, comme il a été mentionné au chapitre précédent, ce sont les organisations qui encouragent la prise de risques et l'expression d'idées qui s'écartent des sentiers battus qui sont les plus performantes (Cummings, 1965, Delbecq et Mills, 1985, Ettlé, 1983, Hage et Dewar, 1973, Kanter, 1983, Kimberley et Evanisko, 1981, dans West et Hirst, 2005; Deming, 1986, dans Waldman, 1994; Parker, 2008; Vézina, 2000).

Wright et ses collaborateurs (1993) vont dans le même sens lorsqu'ils disent que les récompenses associées à une évaluation positive peuvent amener les individus à ne réaliser que les tâches prescrites. Ils délaissent alors les tâches ou comportements dits « en dehors du rôle » ou qui sont moins visibles. Dans le cas d'une évaluation centrée sur les résultats, ils peuvent également chercher à « faire du chiffre » plutôt que de miser sur la qualité du travail accompli (De la Vega, 2004, p. 22).

### **3.3.3 L'injustice ou le favoritisme perçus à travers le processus d'évaluation**

Toute pratique d'évaluation peut faire peur, car elle implique une part d'arbitraire et de subjectivité. En effet, une partie du travail est invisible. Cela implique que l'évaluateur ne peut voir tout le travail accompli par un individu, lorsque ce travail accompli est médiocre, mais aussi lorsque ce travail est bien fait (Dejours, 2003; Oiry, 2004; Pulakos, 2007; Soares, 2003). Le

travailleur peut donc se questionner : Serai-je évalué à la juste valeur de mes efforts? Et si non, comment le prouver?

Par exemple, l'employé qui produit beaucoup d'unités à l'heure, mais qui est peu soucieux de la qualité du produit peut être évalué et récompensé positivement. Celui qui prend le temps d'inspecter chaque unité, mais qui conserve une cadence de travail normale peut, pour sa part, être évalué négativement. Il peut donc y avoir un grand sentiment d'injustice chez ce dernier qui, paradoxalement, avait davantage le souci de faire un travail de qualité (Périlleux, 2005).

Également, certains seraient moins doués pour se mettre en valeur par rapport aux autres. Ils seraient parfois écrasés et la valeur de leur travail, oubliée. Alors qu'un collègue prend son temps de travail pour s'exposer ou vanter ses « exploits », d'autres travaillent assidument sans être vus ni reconnus. Cela peut aussi réveiller le sentiment d'injustice.

L'équité ainsi que la justice sont deux critères d'acceptation de l'évaluation du rendement par les employés (Billet, 2005; Gonthier, 2003). Par contre, les injustices perçues à travers le processus d'évaluation du rendement et d'attribution des récompenses engendreraient de la souffrance psychique et entraveraient les relations positives au sein des équipes de travail (Aubé et al., 2006; Billet, 2005; Crow, 1995; Oiry, 2004; St-Onge, 2000).

Pour que les processus soient perçus comme étant justes, certaines conditions doivent être présentes. Tout d'abord, l'employé doit pouvoir croire que son supérieur, qui l'évalue généralement, connaît le travail qu'il fait. Ensuite, il doit pouvoir croire que les critères

d'évaluation sont les mêmes pour tous les employés qui font un travail semblable. Il doit aussi croire que l'évaluation est véritablement basée sur le rendement de la personne (St-Onge, 2000).

Ajoutons que le sentiment d'être traité avec justice par l'employeur constitue une condition psychologique indispensable au déploiement d'un engagement et d'une performance individuelle supérieure, ce qui semble trop souvent oublié (Billet, 2005; Fafard et Cloutier, 2006). Une injustice perçue à travers l'évaluation peut aussi causer une frustration qui s'exprime par de l'apathie, de la révolte ou du découragement (Billet, 2005). Ces impacts émotionnels compromettent le développement d'un climat agréable favorisant le travail en équipe et la performance.

Une personne s'identifierait d'ailleurs plus fortement à son équipe de travail lorsqu'elle y est traitée équitablement et lorsque ses contributions sont jugées comparables à celles des autres, tant sur le plan de la qualité que de la quantité. Bref, il faudrait qu'il y ait équité pour qu'il y ait identification à l'équipe et, par la suite, confiance entre les membres (Korsgaard et al., 2005). Rappelons que cette confiance constitue un des critères associés aux équipes de travail performantes.

Enfin, la seule forme de jugement contenant une part d'évaluation qui est équitable et qui ne prétend pas être objective est la reconnaissance (Molinier, 2006).



### **3.4 La difficile reconnaissance par les pairs dans un tel contexte**

Récompenser le travail bien fait, c'est aussi le reconnaître par l'intermédiaire d'attentions personnalisées non pécuniaires et symboliques (St-Onge et al., 2004; Tremblay et al., 2005). Ces attentions sont généralement vues comme des marques de considération et de soutien par l'employé qui les reçoit (Rhoades et Eisenberger, 2002). Les remerciements, les encouragements, l'écoute ou les félicitations sont des formes de récompenses simples qui peuvent avoir une grande influence sur la motivation des employés et sur leur performance au travail (Aubé et al., 2006; Luthans et Stajkovic, 1999; Paré et Tremblay, 2004, dans Tremblay et al., 2005; St-Onge et al., 2004). Selon Dejours (2003, dans Molinier, 2006, p. 141), « [la reconnaissance] s'obtient par la médiation de deux jugements : le jugement de beauté, le jugement d'utilité ».

Le jugement d'utilité constitue une forme de reconnaissance. Il est délivré par la hiérarchie, mais aussi par les clients. Il fait état de l'utilité sociale, économique et technique des contributions de la personne au travail (Dejours, 1995a, dans Carpentier-Roy et Vézina, 2000; Molinier, 2006). L'évaluation du rendement dont il est question dans cet essai constitue un moyen important d'exercice du jugement d'utilité par la hiérarchie.

Le jugement de beauté constitue une autre forme de reconnaissance. Il est proféré par les pairs, c'est-à-dire par ceux-là mêmes qui connaissent le travail de l'intérieur, donc qui connaissent le réel du travail, les difficultés de la tâche et les efforts déployés par le travailleur. Le jugement de beauté constitue une façon de reconnaître la conformité aux règles de l'art, aux règles de métier, d'un travail accompli (Pharo, 1991, dans Molinier, 2006). Ce jugement implique également une reconnaissance du caractère singulier de ce travail ainsi que de l'économie de moyens utilisés

pour y arriver (Dejours, 1995a, dans Carpentier-Roy et Vézina, 2000; Dejours, 2003; Molinier, 2006). Selon Dejours (2003) et De Gaulejac (2005), il s'agirait du jugement qui compte le plus pour la personne, étant donné la crédibilité qui s'y rattache. L'évaluation individualisée du rendement, qui est plus formelle, serait donc moins porteuse de sens pour le travailleur.

Ce type de reconnaissance aurait d'ailleurs des impacts positifs sur la coopération entre collègues de travail (Kim et al., 2003, dans Tremblay et al., 2005). De plus, au même titre que l'évaluation formelle du rendement, une telle rétroaction par les pairs permettrait à l'individu ainsi qu'à l'équipe de réaligner leur tir et de corriger leurs erreurs, le cas échéant, au fur et à mesure qu'ils progressent dans la réalisation du mandat collectif (Aubé et al., 2006; Crow, 1995). Il est donc possible de voir que la reconnaissance par les pairs contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle globale.

Cette reconnaissance de la part des pairs n'est pas facile dans un contexte de compétition, c'est-à-dire dans un contexte où chacun lutte pour garder sa propre place ou pour obtenir plus que l'autre. Reconnaître le travail fait par un membre de son équipe, c'est admettre que ce dernier peut être aussi bon ou meilleur que soi. Des problèmes peuvent donc se poser lorsque des employés sont appelés à évaluer leurs semblables dans le cadre d'une évaluation multisource. Gosselin et Murphy (1994) rapportent que le degré de convergence entre l'auto-évaluation d'un employé et l'évaluation qu'il reçoit de ses pairs n'est en moyenne que de 0,35. L'individu aurait tendance à surévaluer sa performance, comparativement à ce qu'en jugent ses collègues. On peut faire l'hypothèse que ces derniers, dans un contexte de travail marqué par la compétition entre les employés, peuvent avoir intérêt à vanter leur propre performance et à rabaisser celle des autres. Les enjeux sont cruciaux pour leur propre personne. De telles circonstances diminuent donc les

possibilités pour la personne d'être reconnue par des pairs crédibles dans son milieu de travail (Vézina, 2000).

De plus, dans un contexte où la performance constante devient la norme, il est difficile de faire entendre le point de vue du travail bien fait « dans l'espace public interne de l'entreprise » (Molinier, 2006, p. 283). Un tel travail est plutôt vu par les pairs ainsi que par les supérieurs comme un allant de soi, ce qui n'incite pas à la reconnaissance.

Mentionnons aussi que dans un contexte où les mérites et les performances sont essentiellement considérés en termes financiers, il peut être difficile de concevoir que de simples remerciements, encouragements ou félicitations de la part des collègues soient si importants (Crow, 1995; De Gaulejac, 2005).

### **3.4.1 L'atteinte possible à la construction de l'identité...une fois de plus**

Avec la reconnaissance par les pairs, le travail devient constructeur d'identité (De Gaulejac, 2004; Dejours, 2003; Dessors, 1995, dans Carpentier-Roy et Vézina, 2000; Molinier, 2006; Soares, 2003). Le « sentiment d'être soi » passerait donc par la « confirmation des autres externes » (Molinier, 2006, p. 133). La reconnaissance confère ce caractère d'unicité au travail fait par l'individu. Reconnaître en quoi un sujet se distingue des autres, en l'occurrence de ses collègues de travail, permettrait de développer et de confirmer son identité (Molinier, 2006).

Notons que, selon la psychodynamique du travail, « l'identité est l'armature de la santé mentale » (Molinier, 2006, p. 131; Vézina, 2000, p. 38). Si les collègues de travail ne sont pas là pour

fournir de la reconnaissance à l'individu, il peut y avoir ébranlement psychique ou souffrance mentale puisque le sujet en vient à douter de lui-même et de son identité (De Gaulejac, 2004; Dejours, 1995b, dans Carpentier-Roy et Vézina, 2000). Dans un tel cas, l'organisation qui emploie cette personne peut certes se retrouver perdante. En effet, un individu qui perçoit sa contribution à un collectif comme étant unique et essentielle aurait tendance à augmenter ses efforts. Dans le cas contraire, il serait porté à les diminuer (Harkins et Petty, 1982, dans Johnson et Johnson, 2005).

En terminant, ajoutons que le jugement de beauté permet aussi à celui qui le reçoit de développer un sentiment d'appartenance, registre important pour l'identité (Allard-Poesi, 2003). On lui dit qu'il fait partie du collectif, qu'il y a sa place. Cette identité sociale renvoie d'ailleurs au besoin d'affiliation dont faisait mention Maslow (1943) lorsqu'il parlait de la hiérarchie des besoins de base chez l'humain.

### **3.4.2 Le besoin d'affiliation menacé**

Leroux (2007) parle du désir personnel de se réaliser en tant qu'individu, par l'intermédiaire d'un projet de travail épanouissant et mobilisant. En faisant référence à Maslow (1943), elle ajoute qu'il s'agit d'un des facteurs de motivation les plus importants au travail. En effet, la réalisation de soi-même est une chance, une grande liberté pour la personne, il faut l'admettre (De Gaulejac, 2004). Cependant, toujours selon Maslow (1943), cette réalisation personnelle passerait également par l'affiliation à un groupe quelconque. Par conséquent, s'inscrire dans un projet collectif devient un puissant facteur d'implication au travail (Billet, 2005).

Lorsque la personne est en compétition avec les autres membres de son équipe de travail, il devient difficile pour elle de bénéficier du soutien social et des liens de solidarité que le collectif pourrait lui apporter (Champagne, 2003, dans Dejours, 2003; De Gaulejac, 2005; Soares, 2003). Entre autres, les stratégies défensives de repli sur soi qui peuvent alors être mises en place amènent un sentiment de solitude chez la personne (Dejours, 2003; Therriault, 2006). D'autres stratégies défensives de retrait peuvent également être mobilisées en contexte de compétition au travail. C'est notamment le cas de la résignation, lorsque la personne commence à compter les années qu'il lui reste à travailler avant la retraite ou à penser uniquement aux compensations monétaires qu'elle retire de son travail (Vézina et al., 2006). C'est aussi le cas de la consommation de drogue ou d'alcool afin d'anesthésier la souffrance psychique (Maranda, 1998; Maranda, Gilbert, St-Arnaud et Vézina, 2006; Soares, 2003). On parle alors de retrait psychologique. En dernier recours, un employé vivant une trop grande souffrance peut tout simplement se retirer du travail, au sens physique du terme, c'est-à-dire quitter son emploi afin de ne plus être exposé à un climat de travail pathogène (Vézina et al., 2006). Cela peut même aller jusqu'à provoquer des accidents du travail plus ou moins volontaires entraînant des invalidités, voire des suicides au travail (Soares, 2003). Ainsi, on constate qu'on est loin de l'idéal de mobilisation des employés qui est souhaité par les organisations afin de s'assurer la rétention d'une main-d'œuvre performante et compétitive. Qui plus est, le soutien social que peut amener l'équipe de travail à ses membres passe souvent par la convivialité, par les espaces informels. Lorsque le climat au sein de l'équipe est tendu et empreint de méfiance et lorsque les membres mettent en place les stratégies de défense mentionnées ici, il devient difficile pour eux de bénéficier d'un tel soutien.

En perdant cette opportunité d'affiliation au collectif, le travailleur perd un « filet de sécurité » lui permettant de maintenir une bonne santé mentale (De Gaulejac, 2005; Dejours, 2000; Soares, 2003; Therriault, 2006). En effet, le soutien social au travail, que Soares (2003, p. 26) définit comme « (...) toute interaction sociale qui apporte une aide ou une reconnaissance de la part des supérieurs ou des collègues », est reconnu pour atténuer les problèmes de santé mentale. De plus, avoir sa place dans une équipe aurait pour effet de développer l'estime de soi de l'individu, facteur important lié à une bonne santé mentale (Johnson et Johnson, 2005; Korsgaard et al., 2005). Mentionnons également que, de façon plus générale, les employés qui travaillent en équipe et qui peuvent y développer un sentiment d'appartenance sont plus satisfaits au travail (Allard-Poesi, 2003; Guzzo et Shea, 1992, West, Borrill et Unsworth, 1998, dans Aubé et al., 2006; Parker, 2008).

Ainsi, une personne bénéficiant d'un soutien social moins grand et dont la santé mentale est fragile représente un coût pour l'entreprise qui l'emploie. Effectivement, cette dernière aurait avantage à conserver une main-d'œuvre en santé qui est davantage disposée à se mobiliser dans son travail.

\*\*\*

En terminant, les propos abordés dans ce dernier chapitre ont permis de mettre en évidence certains effets des pratiques individualisées d'évaluation du rendement sur les relations qui existent entre les membres des équipes de travail. Il a été possible de voir que ces effets sont souvent contraires aux conditions qui doivent être réunies pour favoriser la performance des équipes de travail. On comprend donc que l'évaluation individualisée sur rendement au travail ne

conduit pas nécessairement à une amélioration de la performance organisationnelle. Elle risque plutôt d'entraver cette performance. En effet, la compétition qu'elle peut créer au sein de l'équipe amène les individus à toujours vouloir en faire plus que leurs collègues, à vouloir les discréditer et à user de stratégies déloyales pour se mettre en valeur. Dans ce contexte, la méfiance et les stratégies défensives d'isolement se mettent en place. Les membres de l'équipe considérés comme « moins performants » sont aussi exclus. Le contexte de compétition qui se crée entraîne également des injustices perçues par les travailleurs, en particulier à travers les processus d'évaluation du rendement. Reconnaître le bon travail de ses collègues, développer des liens d'appartenance et s'accorder mutuellement du soutien au sein d'une équipe deviennent alors choses difficiles. Comme il a été possible de le voir, tous ces impacts sont en contradiction avec ce qui serait souhaitable pour toute équipe qui souhaite se développer et améliorer sa performance.

## CONCLUSION

En introduction, nous avons présenté les questions auxquelles cet essai tenterait de répondre. L'interrogation portait tout d'abord sur la façon de concevoir l'évaluation du rendement des employés dans un contexte social et économique marqué par la mondialisation et la compétition généralisée entre les entreprises de partout dans le monde. Cette conception, qui provient des sciences managériales, a donc été présentée et a permis de voir que, peu importe la façon d'évaluer le travail, elle portait presque toujours sur la personne. Bien qu'elles existent et qu'elles soient utilisées dans certaines entreprises qui valorisent le travail en équipe, rares sont les pratiques d'évaluation qui tiennent compte également du rendement collectif.

En deuxième lieu, c'est l'apport des équipes de travail dans les organisations qui a été questionné. Les critères nécessaires à la performance de ces équipes ont été présentés. Dans un contexte où la valeur ajoutée des entreprises provient souvent des personnes qui y travaillent, il convient de pouvoir mettre à profit la complémentarité de ces dernières afin d'améliorer les processus de travail et d'innover. Pour arriver à maintenir des relations de coopération entre leurs membres et à bénéficier de leur potentiel innovateur, les équipes de travail doivent avoir certaines caractéristiques. Elles doivent être mobilisées autour d'un but commun, évoluer dans un climat détendu et amical, permettre l'établissement de relations d'entraide et de confiance et favoriser une communication efficace. La capacité d'une équipe à affronter les conflits de façon constructive, le partage du leadership entre ses membres ainsi que la diversité de ses derniers sont également des critères associés à une performance collective accrue.



Dans le troisième chapitre, il a été question des impacts paradoxaux que pouvait avoir l'évaluation individualisée du rendement sur les relations entre les membres des équipes de travail. Les relations de compétition que peuvent engendrer les pratiques d'évaluation ont été explorées, à travers les différentes formes qu'elles peuvent prendre. Les conduites déloyales entre collègues, la méfiance et le chacun pour soi, la discrimination et l'exclusion des « moins performants » ainsi que la dévalorisation du travail invisible ou de la prise de risques en sont quelques exemples. L'évaluation individualisée du rendement peut également être associée à diverses injustices par les employés. Il a enfin été possible de voir qu'en contexte de compétition, il peut être difficile de reconnaître le travail effectué par les pairs et que le besoin d'affiliation et d'appartenance à un collectif peut être menacé.

Bref, tous les éléments de discussion ont permis de constater qu'une approche individualisée de l'évaluation du rendement des employés peut amener les gestionnaires à passer à côté des véritables sources d'improductivité. Parfois, les problèmes associés au travail ne proviennent pas d'une seule personne, mais bien de la dynamique qui s'est installée entre les membres d'une équipe donnée, de certaines formes d'organisation du travail ou encore d'une insuffisance de ressources pour réaliser les tâches.

Il convient de rappeler ici que le but de cet essai n'était aucunement de récuser ou de condamner l'évaluation individualisée du travail. L'évaluation individualisée du rendement a sa place dans les organisations, il faut le reconnaître. Effectivement, comme nous l'avons vu, les coûts de la « non-évaluation » demeurent bien présents. Il y a aussi, de la part des travailleurs, un besoin indéniable et partagé d'être évalué, de recevoir de la rétroaction sur le travail accompli. L'individualisation de l'évaluation paraît également pertinente dans un contexte où le

développement de carrière et la formation continue se présentent comme des moyens de mobiliser les employés et, donc, d'améliorer la performance organisationnelle globale. De plus, il faut reconnaître que les décisions concernant les salaires et les promotions, lorsqu'elles se basent sur une logique individuelle, permettent de motiver les travailleurs et de les mobiliser. Cela peut être positif autant pour la personne que pour l'organisation.

L'objectif était plutôt de susciter la réflexion et l'échange sur cette pratique managériale. Les éléments présentés à travers les trois chapitres ont permis de montrer comment certaines impasses relationnelles peuvent se créer au sein des équipes de travail. Remettre ainsi en question une pratique paradoxale avait pour objectif de sensibiliser les lecteurs, les travailleurs, les conseillers en gestion des ressources humaines, les professionnels des relations humaines et de la psychologie organisationnelle et, bien sûr, tout gestionnaire.

Certains lecteurs s'attendaient peut-être à recevoir des recommandations ou des pistes de solution à la problématique présentée. Comme mentionné en introduction, ce n'était pas le but de la démarche. Les interventions les plus appropriées face au paradoxe qui est en question ici dépendent du contexte et de la culture organisationnelle propres au milieu touché. Il n'y a pas non plus de « recette miracle » en matière de relations humaines. La gestion des ressources humaines demeure une activité entre personnes humaines qui, par sa nature, implique nécessairement des contradictions et des paradoxes.

Malgré cela, il peut être approprié de proposer de nouvelles façons d'évaluer le rendement au travail qui tiennent compte des arguments présentés au long de cet essai. Effectivement, il est possible de souligner l'importance de la reconnaissance individuelle ainsi que collective à travers

le processus d'évaluation du rendement. La combinaison d'objectifs individuels et collectifs pourrait améliorer le rendement organisationnel. Utiliser à la fois des pratiques d'évaluation individualisées et collectives, lorsque l'organisation du travail et le contexte le permettent, pourrait probablement entraîner des bénéfices pour les différentes parties en cause. La combinaison des pratiques individualisées et collectives pourrait avoir pour effet de changer la dynamique entre les membres de l'équipe, tout en reconnaissant encore l'apport singulier de chacun d'entre eux. Une telle façon de faire serait donc profitable pour le travailleur autant que pour l'employeur. Cependant, il est important de rappeler que les objectifs individuels devraient alors découler des objectifs communs ou, du moins, être conciliables avec ceux-ci.

Il apparaît également pertinent de s'interroger quant à la nécessité de « desserrer l'étau de la gestion », comme le dit Dejours (2003, p. 56). À la lumière des éléments présentés dans cet essai, on peut croire que laisser exister ce qu'il y a d'humain et d'imparfait dans le travail et qu'aborder les conflits existants au sein des équipes pourrait être profitable à plus ou moins long terme, malgré les incertitudes et les malaises que cela pourrait engendrer. L'amélioration des performances organisationnelles ne reposerait pas uniquement sur la recherche objective et quantitative. Encore faut-il que les dirigeants d'entreprise et les gestionnaires soient ouverts à recevoir ce qui vient des travailleurs, c'est-à-dire leurs suggestions pour améliorer le travail ainsi que leurs relations avec les collègues. Encore faut-il qu'ils soient prêts à reconnaître que cette démarche a de la valeur afin d'y consacrer le temps nécessaire, dans un contexte où les « pertes de temps » ne sont pas tolérées au travail. En effet, s'ouvrir à la logique et à la démarche compréhensive qui ont été présentées ici peut être confrontant pour un gestionnaire, mais cela peut aussi être une façon d'avancer personnellement en tant qu'accompagnateur ou coach de personnes.

Enfin, à la suite des pistes suggérées dans cette conclusion, il peut être souhaitable de solliciter la participation des chercheurs et des praticiens de différents domaines au monde de la gestion des personnes au travail. Comme le disent De Gaulejac (2009) et Dejours (2003), il convient maintenant de remettre en question le cloisonnement disciplinaire et de considérer les perspectives que peuvent apporter les différentes sciences du travail aux problématiques organisationnelles, comme celle qui a été exposée ici. Les sciences managériales, les relations industrielles, la médecine, la psychologie, la sociologie du travail, la psychosociologie des groupes ainsi que les sciences de l'orientation et de l'éducation auraient donc toutes des éclairages différents et pertinents à apporter.

## RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F. (2003). *Management d'équipe*. Paris : Dunod.
- Amossé, T. et Pignoni, M. –T. (2006). La transformation du paysage syndical depuis 1945. Dans Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) (Éd.), *Données sociales - La société française* (pp. 405-412). Extrait en ligne le 18 février 2009, du site web : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=DONSOC06yt](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=DONSOC06yt)
- Askenazy, P. (2005). Sur les sources de l'intensification. *Revue économique*, 56(2), 217-236. Extrait en ligne de la base de données Google Scholar le 15 septembre 2008.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69(3), 269-294. Extrait en ligne de la base de données Google Scholar le 16 décembre 2008.
- Aubert, N. (2006). Un individu paradoxal. Dans Nicole Aubert (sous la direction de), *L'individu hypermoderne* (pp. 13-24). Saint-Agne: Éditions Érès.
- Balazs, G. et Faguer, J.-P. (1996). Une nouvelle forme de management, l'évaluation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 114(1), 68-78. Extrait en ligne de la base de données Persee le 4 octobre 2008.
- Billet, C. (2005). *Le Guide des techniques d'évaluation*. Paris : Dunod.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 27 janvier 2009.
- Brutus, S. et Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multisource. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 336-349). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Carré, J.-M. (Réalisateur) (2007). J'ai (très) mal au travail [Film documentaire]. Paris : Les Films Grain de Sable. Extrait en ligne le 2 décembre 2008, du site web : <http://video.google.fr/videosearch?q=j%27ai+tr%C3%A8s+mal+au+travail&emb=0&af>
- Castro, C. et Labre, D. (n. d.). Quelles sont les raisons pour congédier un employé? Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 482-485). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2008). Étymologie du mot « complémentaire ». Extrait en ligne le 12 mai 2009, du site web : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/compl%C3%A9ment>

- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans Sylvie St-Onge et Victor Haines (sous la direction de), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Bruxelles : De Boeck.
- Çiçek, M. C., Köksal, G. et Özdemirel, N. E. (2005). A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement. *Total Quality Management*, 16(3), 331-349. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 9 septembre 2008.
- Cloutier, G. et Fafard, N. (2006). La rémunération variable : un bon investissement. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 427-435). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Crant, J. M. et Bateman, T. S. (1993). Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(1), 7-27. Extrait de la base de données ABI/INFORM Global le 5 février 2009.
- Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *Journal for Quality & Participation*, 18(3), 46. Extrait de la base de données EBSCOhost Academic Search Premier le 13 septembre 2008.
- De Gaulejac, V. (1994). *La lutte des places. Insertion et désinsertion*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2004). Le sujet manqué. L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité. Dans Nicole Aubert (sous la direction de), *L'individu hypermoderne* (pp. 129-143). Saint-Agne: Éditions Érès.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil.
- De Gaulejac, V. (Février 2009). *Violence de la gestion et souffrance au travail*. Conférence présentée à l'Université Laval, Québec.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles : INRA Éditions.
- De la Vega, X. (2004). L'impossible mesure du travail invisible. *Sciences humaines*, 154, 20-23.
- De la Vega, X. (2004). L'évaluation du travail en question. *Sciences humaines*, 154, 18-19.

- Deutsch, M. (2005). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. Dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (Éds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 1-35). West Sussex, Angleterre: John Wiley & Sons Ltd.
- Dodier, N. (1995). *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris : Éditions Métailié. Version électronique extraite en ligne le 25 février 2009, de Google Recherche de livres.
- Enriquez, E. (2004). L'idéal type de l'individu hypermoderne : l'individu pervers? Dans Nicole Aubert (sous la direction de), *L'individu hypermoderne* (pp. 39-57). Saint-Agne: Éditions Érès.
- Felker, D. B., Curtin, P. J. et Rose, A. M. (2007). Tests of Job Performance. Dans Deborah L. Whetzel et Georges R. Wheaton (Éds.), *Applied Measurement. Industrial Psychology in Human Resources Management* (pp. 319-348). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fonds monétaire international (FMI). (28 janvier 2009). La crise mondiale met la politique économique à rude épreuve. *Perspectives de l'économie mondiale. Mise à jour*. Extrait en ligne le 19 mars 2009, du site web : <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2009/update/01/pdf/0109f.pdf>
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique*, 56(2), 195-216. Extrait en ligne de la base de données CAIRN General le 28 septembre 2008.
- Gonthier, J.-M. (2003). L'évaluation et ses effets sur la rémunération. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 421-426). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Gorelick, D. (2005). Evaluating employee evaluations. *American Printer*, 122(11), 38. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 9 septembre 2008.
- Gosselin, A. et Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 226-248). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Graziano, W.G., Hair, E.C. et Finch, J.F. (Décembre 1997). Competitiveness Mediates the Link Between Personality and Group Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1394-1408. Extrait en ligne de la base de données PsycARTICLES le 4 octobre 2008.
- Hagen, A., Oubre, D. T., White, D. et Nelson, A. (2005). Potential Barriers To Organizations That Put Their Human Resource People First: Exploratory Study. *Journal of Global Competitiveness*, 13(1 et 2), 67-80. Extrait en ligne de la base de données EBSCOhost Academic Search Premier le 9 septembre 2008.

- Huang, T.-C. (2000). Human Resource Management Practices at Subsidiaries of Multinational Corporations and Local Firms in Taiwan. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1), 22-28. Extrait en ligne de la base de données EBSCOhost Academic Search Premier le 13 septembre 2008.
- Johnson, D. W. et Johnson, R. T. (2005). Training for cooperative group work. Dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (Éds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 131-147). West Sussex, Angleterre: John Wiley & Sons Ltd.
- Kirkman, B. et Shapiro, D. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757. Extrait de la base de données Business Source Premier le 4 octobre 2008.
- Kohn, A. (1998). Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation. *Compensation and Benefit Review*, 33-37. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 27 janvier 2009.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E. et Sapienza, H. J. (2005). Trust, identity, and attachment: Promoting individual's cooperation in groups. Dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (Éds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 37-54). West Sussex, Angleterre: John Wiley & Sons Ltd.
- Lanza, P. (1985). Team appraisals. *Personnel Journal*, 64(3), 46-51. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 9 septembre 2008.
- Lattimer, L. R. (1998). The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 8(2), 3-17. Extrait en ligne de la base de données EBSCOhost Academic Search Premier le 10 janvier 2009.
- Leroux, S. (2007). Gestion de la performance : pour optimiser le capital humain? Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 354-358). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Lévy-Leboyer, C. (2007). *Le 360°*. Paris : Eyrolles.
- Loch, C. H., Huberman, B. A. et Stout, S. (2000). Status competition and performance in work groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 35-55. Extrait en ligne de la base de données Elsevier le 12 septembre 2008.
- Luthans, F. et Stajkovic, A.D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2) 49-57. Extrait de la base de données Business Source Premier le 28 janvier 2009.



- Maranda, M.-F. (1998). Compromis fordiste et individualisation des stratégies de défense. Dans R. Jacob et R. Laflamme (sous la direction de), *Stress, santé et intervention au travail* (pp. 151-158). Québec : Presses Inter Universitaires.
- Maranda, M.-F., Gilbert, M.-A., St-Arnaud, L. & Vézina, M. (2006). *Détresse des médecins : Un appel au changement*. Québec : Les Presses de l'Université Laval
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Extrait en ligne le 4 février 2009, du site web: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Éditions Payot et Rivages.
- Morin, D. et Haines, V. (2003). L'approche par objectifs et ses exigences. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 287-294). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Oiry, E. (2004). L'évaluation des compétences : Un référentiel peut-il être objectif? *Sciences humaines*, 154, 24-25.
- Organisation internationale de normalisation. (2008). ISO en bref. Des Normes internationales pour un monde durable. Extrait en ligne le 16 mars 2009, du site web : [http://www.iso.org/iso/fr/iso/brief\\_2008.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso/brief_2008.pdf)
- Parker, G. M. (2008). *Team Players and Teamwork. New Strategies for Developing Successful Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Périsseux T. (2005). Le déni de l'évaluation. *Travailler*, 1(13), 113-134.
- Petit, A. et Haines, V. (1994). Trois instruments d'évaluation du rendement. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 263-282). Montréal : Collection Racines du savoir.
- Pulakos, E. D. (2007). Performance Measurement. Dans Deborah L. Whetzel et Georges R. Wheaton (Éds.), *Applied Measurement. Industrial Psychology in Human Resources Management* (pp. 293-318). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). (2009). Travail - Taux de syndicalisation. Extrait en ligne le 18 février 2009, du site web : <http://www4.rhdsc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17>
- Rhéaume, J., Brun, J.- P., Gilbert, M.- A. et Therriault, P. -Y. (2000). Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production: Le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance. Dans Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina (sous la direction de), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec* (pp. 105-128). Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Rhéaume, J. (2004). L'hyperactivité au travail: entre narcissisme et identité. Dans Nicole Aubert (sous la direction de), *L'individu hypermoderne* (pp. 89-102). Saint-Agne: Éditions Érès.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. Extrait de la base de données APA PsycARTICLES le 27 janvier 2009.
- Rutte, C. G. (2005). Social loafing in teams. Dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (Éds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 191-208). West Sussex, Angleterre: John Wiley & Sons Ltd.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600. Extrait en ligne de la base de données EBSCOhost Academic Search Premier le 9 septembre 2008.
- Singer, M., Donoso, P. et Rodriguez-Sickert, C. (2008). A static model of cooperation for group-based incentive plans. *International Journal of Production Economics*, 115, 492-501. Extrait en ligne de la base de données Elsevier le 10 janvier 2009.
- Scott, S. G. et Einstein, W. O. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 107-116. Extrait en ligne de la base de données ABI/INFORM Global le 15 décembre 2008.
- Soares, A. (2003). La santé mentale au travail : s'attaquer aux sources du problème. *Effectif*, 6(4), 24-31.
- St-Onge, S. (2000). Mesurer le rendement au travail : importance et conditions de succès. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 249-262). Montréal : Collection Racines du savoir.
- St-Onge, S. (2007). La mesure et le suivi de la performance organisationnelle : Une question de finance, de marketing et de ressources humaines. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 42-44). Montréal : Collection Racines du savoir.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Therriault, P. -Y. (2006). Quand l'évaluation de la qualité crée l'impasse. Dans Institut de psychodynamique du travail du Québec (Éd.), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec* (pp. 65-79). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 84-105). Montréal : Collection Racines du savoir.

- Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. Dans Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina (sous la direction de), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec* (pp. 29-42). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Vézina, M., Jauvin, N., Dussault, J. et Bourbonnais, R. (2006). L'éclairage de la psychodynamique du travail pour comprendre la souffrance des agents de la paix en services correctionnels. Dans Institut de psychodynamique du travail du Québec (Éd.), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec* (pp. 143-167). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Waldman, D. A. (1994). La gestion de la performance et la qualité totale. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 45-61). Montréal : Collection Racines du savoir.
- West, M. A. et Hirst, G. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. Dans Michael A. West, Dean Tjosvold et Ken G. Smith (Éds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 257-279). West Sussex, Angleterre: John Wiley & Sons Ltd.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R. et McMahan, G. C. (1993). Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 374-381. Extrait de la base de données APA PsycARTICLES le 27 janvier 2009.