

## L'APPROPRIATION DU FEEDBACK MULTI SOURCES PAR LES MANAGERS ET SON IMPACT SUR LEUR INTENTION D'AGIR : Cas de la SDA-SONELGAZ

Badria Roufeïda **TRIBECHE\***  
Abdelmalik **MEZHOUDA\*\***

Received: 05/09/2018/ Revised: 13/02/2019/ Accepted: Jour Mois 20XX  
Corresponding author : badriatribeche@gmail.com

### RÉSUMÉ

L'intention d'agir dans le sens du feedback multisources dépendrait essentiellement de l'appropriation des évalués de ce feedback, qui se manifeste par son acceptation et par la conscientisation perçue. En se basant sur le modèle d'Ilggen et al. 1979 adapté par Plunier et al. 2012, la présente étude, guidée par une approche méthodologique quantitative, a tenté d'explorer la relation entre l'appropriation du feedback et l'intention des managers d'agir dans le sens du feedback auprès de 34 managers de la SDA-SONELGAZ dans un contexte d'évaluation multisources de la performance.

Bien que les résultats du questionnaire de l'appropriation du feedback ont confirmé son acceptation et une conscientisation perçue par les managers, le test Khi2 des hypothèses a confirmé partiellement l'existence de liens de dépendance entre les deux variables de l'étude inversement au modèle de référence testé dans le contexte de l'évaluation du potentiel.

### MOTS-CLÉS :

Appropriation, Feedback multi sources, évaluation multi-sources, Évaluation de la performance, ressources humaines

JEL CLASSIFICATION : M12, M52, M51, M54, L94.

---

\* Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM – Kolea, Algérie.

\*\* Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM – Kolea, Algérie,  
[a.mezhouda@ensm.dz](mailto:a.mezhouda@ensm.dz)

**MANAGERS' MULTI-SOURCE FEEDBACK  
APPROPRIATION AND ITS IMPACT ON THEIR  
WILLINGNESS TO ACT. CASE STUDY OF: SDA-  
SONELGAZ**

**ABSTRACT**

The willingness of managers to act in concordance with multi-sources feedback depends essentially on their appropriation of this feedback which could be manifested in terms of acceptance and awareness. Based on Ilgen et al. model adapted by Plunier et al. 2012, the present study, guided by a quantitative approach, tried to explore the relation between managers' feedback appropriation and their willingness to act in concordance with this feedback among 34 managers of SDA-SONELGAZ in a context of performance multi-sources appraisal.

Although the analysis of feedback appropriation questionnaire confirmed its acceptance by managers, the hypotheses Khi2 test invalidated the existence of a dependency relation between the two variables of the study inversely to the initial model tested in a context of potential evaluation.

**KEY WORDS:**

Appropriation, Multisource Feedback, Multisource Évaluation, Performance Appraisal. Human resources.

**JEL CLASSIFICATION :** M12, M52, M51, M54, L94

## تبنى المسيرين للتغذية الراجعة المتعددة المصادر وأثره على عزمهم العمل بها - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر

### ملخص

يتوقف عزم المسيرين على العمل بالتغذية الراجعة التي تنتج عن التقييم المتعدد المصادر أساسا على مدى تبنيمهم لهذه التغذية الراجعة والذي يتجلى في قبولها والوعي بأهميتها. من هذا المنطلق وبالاعتماد على نموذج Ilgen وآخرون لسنة 1979 المعدل من قبل Plunier وآخرون سنة 2012 هدفت هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الكمي إلى استكشاف العلاقة بين تبني المسيرين للتغذية الراجعة وعزمهم على العمل بها لدى عينة مكونة من 34 إطار مسير بشركة توزيع الغاز والكهرباء بالجزائر التابعة لشركة سونلغاز خضعت لتقييم الأداء المتعدد المصادر.

وعلى الرغم من تأكيد نتائج استبيان تبني المسيرين للتغذية الراجعة إلا أن إختبار KH12 للفرضيات نفى وجود علاقة دالية بين متغيري الدراسة على عكس نموذجها المرجعي الذي تم اختباره في سياق تقييم إمكانيات المسيرين .

### كلمات مفتاحية:

التبني، التغذية الراجعة المتعددة المصادر، التقييم المتعدد المصادر، تقييم الأداء، الموارد البشرية.

تصنيف جال: M12, M52, M51, M54, L94

## INTRODUCTION

L'évaluation de la performance et des compétences des ressources humaines représente un des défis majeurs des entreprises qui aspirent à en faire une source d'avantage compétitif. Elle consiste, selon Levinson (1976), en l'acte d'observer et d'évaluer le travail, les résultats et les comportements d'un employé dans le but de mesurer la performance réelle par rapport à la performance attendue (Bayon, 2013). En effet, l'évaluation de la performance fournit un feedback sur l'alignement des comportements adoptés par les employés dans l'exécution de leurs tâches aux objectifs assignés. Elle sert de référence à toutes les décisions relatives aux ressources humaines en termes de développement, de rémunération de maintien de licenciement, etc. (Benraouane, 2012). Durant les années récentes, l'évaluation de la performance est devenue un moyen de motivation et de développement au lieu de contrôle et de maintenance (Bayon, 2013). Outre l'évaluation des employés d'exécution, et en raison des pressions exercées par les actionnaires suite aux scandales boursiers, les entreprises ont institué l'évaluation des managers, notamment dirigeants, et l'ont imposée comme gage de légitimité de pouvoir (Dejoux, 2012). Les évaluations de performance (employés ou managers) se terminent par un feedback à retourner au concerné dans le but de mieux développer ses compétences et de prendre en charge ses points faibles.

Cependant, les méthodes d'évaluation ont toujours posé les problèmes d'objectivité de la part des évaluateurs et d'acceptabilité de feedback de la part des évalués, ce qui a donné naissance à une multitude de méthodes visant à maximiser l'efficacité et l'efficience de l'évaluation. Ainsi, et dans le but d'éviter les biais et les erreurs de l'évaluation de façon à nuire à la valeur du feedback, les entreprises font intervenir un grand nombre d'évaluateurs (Bégin & Véniard, 2013) d'où viennent les méthodes d'évaluation multisources qui impliquent des parties différentes de l'interne et de l'externe de l'entreprise (Armstrong et Taylor, 2014).

Les évaluations multisources ont, certes, bouleversé depuis leur apparition les paradigmes d'évaluation des ressources humaines notamment les managers, comme elles ont fait aussi l'objet d'une littérature abondante, néanmoins la réaction des évalués envers le feedback généré par l'évaluation multisources demeure loin d'être suffisamment explorée notamment l'appropriation du feedback par les managers et leur intention d'agir dans le sens du feedback (Malo et al. 2015). D'ailleurs, l'intention d'agir, considérée comme étant un prélude à toute action concrète et le résultat de tout un processus perceptuel (Dolan et Al, 2012), n'a fait l'objet que de deux études de référence en l'occurrence : le modèle d'Ilgen et al (1979) et les travaux de Plunier et Al (2012).

En outre, la majorité des études faites sur l'appropriation du feedback (Malo et al, 2015 ; Bell et Arthur, 2008 ; Savaria 2011, Plunier, 2012 ; Geinoz, Boudrias & Gilbert 2018, etc.) ont été conduites beaucoup plus dans le contexte de l'évaluation du potentiel que dans le contexte de l'évaluation de la performance.

Par ailleurs, l'évaluation de la performance des ressources humaines, dans le contexte algérien, s'est limitée aux procédures administratives appliquées par les directions ou les départements des ressources humaines (Mazouni et Mezhouda, 2018) relevant de la gestion salariale (Frioua, 2015). Le peu d'études recensées sur la question et sa pratique dans les entreprises algériennes telles que (BOUSSAFEL, 2001 ; Boudjemil, 2004 ; Ouchene & Djema, 2007 ; Frioua, 2015, Djouahra, 2018 ; Mazouni & Mezhouda, 2018) se sont limitées aux aspects théoriques de l'évaluation et à la description des modes de sa mise en œuvre sans enregistrer aucune étude traitant l'évaluation multisources.

À cet effet, le présent article tente de répondre à la question suivante : les managers qui s'approprient le feedback multisource de l'évaluation de la performance ont-ils l'intention d'agir dans le sens de ce feedback ?

En se basant essentiellement sur le modèle des conséquences du feedback individuel sur le comportement dans les organisations d'Ilgen et al (1979) revu par Plunier et al. (2012), le présent article vise

à explorer le degré de conformité entre l'auto-évaluation des managers et les évaluations faites par les autres parties à l'issue d'une évaluation de performance multisources expérimentée auprès d'un échantillon de managers de la Société de Distribution de l'électricité et de gaz d'Alger, SDA-SONELGAZ. Comme il vise aussi à s'assurer des attitudes positives (acceptation et conscientisation) des managers vis-à-vis le feedback reçu et de leur utilisation de ce feedback dans l'amélioration de leur performance.

## **1- ÉTAT DE L'ART**

### **1.1- L'évaluation multisource :**

L'évaluation multisource, connue aussi sous le terme Évaluation 360°, consiste en une méthode systématique de collecte de données sur la performance des individus auprès des parties en relation avec l'évalué (Zand, Asadeian & Koshki, 2017). Elle permet de fournir au manager ou à l'employé un feedback sur sa performance, ses compétences et/ou encore son potentiel collecté de plusieurs sources : soi-même (auto-évaluation), le supérieur hiérarchique, les subordonnés, les pairs, les clients ainsi que les fournisseurs. Le feedback peut être 180° lorsqu'il est collecté uniquement de deux sources (chefs et pairs par exemple) ou 360° lorsqu'il est collecté de quatre sources (chefs, subordonnés, pairs et clients par exemple). Comme il peut être élargi à d'autres parties prenantes (consommateurs, clients, fournisseurs, etc.), et devenir, ainsi, un feedback 540° (Armstrong et Taylor, 2014).

Les origines de l'évaluation multi sources remontent aux années 1940 s dans le domaine militaire où Allemands et Américains avaient commencé des évaluations de soldat de la part de leurs chefs, pairs, subordonnés, etc. Bien que l'utilisation documentée de ce type d'évaluation a été commencée depuis les années cinquante par « Esso Research and Engineering Company » (Kanaslan & Iyem, 2016 ; Thornton, 2017), le recours au feedback multisources pour les raisons de l'évaluation formelle des managers n'a commencé qu'à partir des

années quatre-vingt aux états unis comme alternative à l'évaluation hiérarchique dominante (Bayon, 2013).

Aujourd'hui, la méthode est largement utilisée dans les entreprises aussi bien pour évaluer les managers que pour les autres employés. Pratiquement toutes les 500 premières compagnies de Fortune utilisent la méthode 360° d'une manière ou d'une autre (Gmeenakshi, 2012). La popularité de la méthode revient essentiellement aux mouvements des downsizings en raison desquels les managers se sont retrouvés à gérer un nombre important d'employés sans qu'ils puissent apprécier toutes les facettes de leurs performances individuelles. Ainsi, les personnes collaborant régulièrement avec les évalués étaient plus appropriées à fournir un feedback précis (Decenzo et Al., 2014).

Depuis la popularisation de la méthode au sein des entreprises, les recherches n'ont cessé de débattre les différents aspects de l'évaluation tels que la convergence entre les évaluateurs (Fletcher ; Baldry, 2000 ; Bozeman 1997 ; Beehr, 2001), la crédibilité des évaluateurs (Malo et al. 2015), l'estime de soi et l'appropriation du feedback (Savaria, 2011), le genre et la réaction au feedback (Millmore, Biggs et Morse, 2007), l'acceptation de l'évaluation par les évalués (Akhtar & Khattak, 2013), le sentiment de justice envers l'évaluation, les raisons de l'utilisation de la méthode (Fletcher & Baldry, 2000), les attitudes des évalués vis-à-vis l'évaluation (Maurer et al. 2002), les impacts de l'évaluation multisources sur la performance (Kluger & DeNisi, 1996), l'évaluation 360° et le stress (Zand, Asadeian & Koshki, 2017), etc.

## **1.2- Le feedback multisource**

Par feedback, on entend dire un processus dynamique de communication entre deux individus ou plus pour s'échanger des informations relatives à la performance du récepteur dans l'exécution de ses tâches de travail (Baker et al. 2013). Autrement dit, le feedback est le mécanisme par lequel s'effectue un contrôle, qui revêt deux dimensions : la constatation et l'intervention ou la capacité de pouvoir vérifier et de pouvoir modifier un état donné (Guy, 1987). Ainsi, les

entreprises utilisent le feedback pour s'assurer de l'alignement des compétences de leurs managers avec les exigences de la compétitivité et de la stratégie adoptée. Ce qui impose le partage des données collectées au cours de l'évaluation entre les différentes parties participantes (Bracken et Al, 2016).

Les sources du feedback peuvent être divisées en trois (03) catégories (Gray, 2000) :

- les personnes ayant observé les comportements de l'évalué et qui sont en mesure de l'évaluer. En milieu professionnel, il pourrait s'agir du superviseur, de collègues, des subordonnés ;
- les personnes n'appartenant pas à l'organisation, mais ayant une influence sur ses résultats (les clients, les fournisseurs, les partenaires...); et
- l'auto-évaluation.

La restitution de feedback aux évalués, comme phase importante de l'évaluation multisource, se fait sous forme de synthèse de toutes les évaluations, toutes sources confondues, ce qui peut devenir une problématique, notamment, quand l'entreprise utilise les voies électroniques pour envoyer les évaluations. Or, une confusion peut être créée par cette approche, car, l'évalué interagit avec les différentes catégories d'évaluateurs dans des contextes spécifiques dont il faut tenir compte. Par conséquent, il est recommandé de donner un feedback séparé pour chacune des différentes catégories d'évaluateurs (Bégin & Vénard, 2013).

L'importance du feedback multisource réside dans le fait que l'évalué ait une vue plus ample sur la perception de son entourage de ses comportements adoptés à l'occasion d'une réelle situation de travail. Ainsi, l'efficacité d'un feedback résidera dans sa capacité à susciter une remise en action de la part des évalués (Brassard, 2014).

## **1.2- Appropriation du feedback**

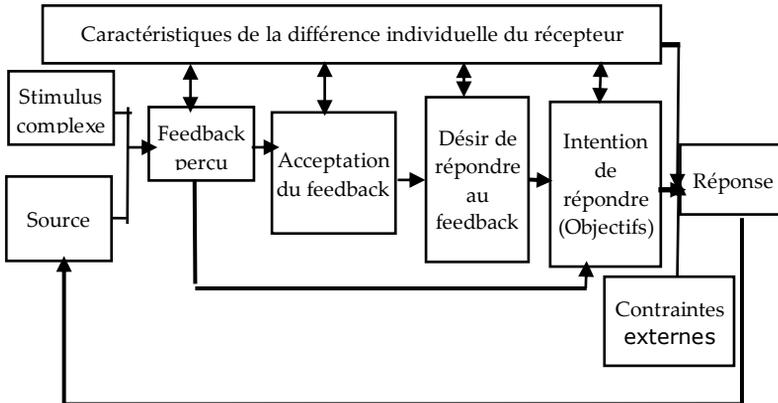
Le feedback de performance est supposé améliorer la performance, les attitudes et les comportements des évalués, cependant ces avantages dépendent de la réaction de ces derniers vis-à-vis du feedback (Jawhar, 2006 ; Kluger & DeNisi, 1996). En effet le degré

d'appropriation du feedback conditionne la réussite de la démarche évaluation multisource.

Selon Ilgen et Al, (1979), le feedback comme moteur de l'efficacité comportementale des individus dans les organisations orientées vers la performance, est reconnu comme étant essentiel pour l'apprentissage et la motivation, comme le confirment les recherches considérables traitant cet objet. Le mot appropriation est défini par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (NRTL) comme étant : « Acte de l'esprit qui s'approprie, qui fait siennes les connaissances qu'il acquiert ». Ainsi, « L'appropriation psychologique est l'état d'un individu lorsqu'il considère une pratique comme sienne ou comme faisant partie de lui-même » (Gautrey, 2014). Selon la théorie de l'appropriation psychologique de Pierce, Kostova & Dirks (2001), l'individu peut manifester un sentiment d'appropriation envers un objet matériel ou immatériel. Cet état d'esprit mène à considérer un objet ou bien une idée comme étant sien et donc comme une extension de soi.

L'étude de référence sur l'appropriation du feedback est celle menée par Ilgen, Fisher et Taylor (1979) dont le but est de déterminer les facteurs pouvant influencer la mise en action des recommandations par les individus, après la réception d'un feedback. Ces chercheurs ont développé un modèle de l'impact du feedback sur les personnes évaluées, à travers lequel l'acceptation serait la condition qui motiverait l'évalué à avoir l'intention d'agir dans le sens du feedback.

Figure N° 01: **Modèle de l'effet du feedback sur le récepteur**



Source : Ilgen et Al, 1979. P352.

Selon ce modèle, le changement de comportement suite à un feedback est conditionné par l'appropriation cognitive de ce feedback par l'évalué. Ainsi, un individu qui s'approprie le feedback, aura l'intention d'agir dans le sens du feedback, et dont le résultat serait une appropriation comportementale, soit une adaptation du comportement dans le sens du feedback. Mais l'appropriation du feedback passe par son acceptation qui représente un fort indicateur pour mesurer l'appropriation cognitive du feedback et s'assurer que le candidat intègre le feedback à sa perception de soi et juge que ce feedback présente une image réelle de sa personne (Ilgen et Al, 1979).

L'acceptation du feedback a fait l'objet de plusieurs études menées par Kudish et al. (2002, 2004), tentant de déterminer au fil des ans les mesures de l'acceptation du feedback en se référant essentiellement au modèle d'Ilgen et al. (1979). En outre d'autres études ont été consacrées aux facteurs impactant l'acceptation du feedback tel que l'âge, l'expérience, la compétence, etc. (Savaria, 2009).

En se référant à ces études notamment le modèle de base d'Ilgen et Al. 1979 nous formulons notre première hypothèse de la manière suivante :

**H1** : *L'acceptation du feedback par les managers sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.*

À cette appropriation basée sur l'acceptation, Ripon (1998) a ajouté la dimension de la conscientisation ou bien la prise de conscience, comme deuxième indicateur de l'appropriation cognitive avec des qualités psychométriques de sa mesure. Ripon définissait la conscientisation comme étant « la perception du bénéficiaire que l'intervention a permis d'augmenter sa compréhension de soi et d'éléments liés au monde professionnel » (Plunier, 2012).

Ainsi, la conscientisation s'ajoutera à la dimension acceptation et pour devenir une autre variable de l'appropriation cognitive et un moteur motivationnel qui mènerait l'évalué à avoir l'intention d'agir dans le sens du feedback. La conséquence du processus d'appropriation du feedback serait des modifications des comportements dans le sens du feedback (Plunier, 2012).

Au modèle de Plunier, Malon et al (2015) ont ajouté la crédibilité de la source ou de l'évaluateur comme facteur très important pour susciter des prises de conscience (Boudrias et al. 2014). Partant des théories de l'autovalorisation et de l'autovérification, Savaria (2011) s'est intéressée aussi à l'estime de soi qui intervient avec la crédibilité perçue de la source, les pratiques de confrontation constructive, pour comprendre les deux réactions cognitives au feedback, l'acceptation et la conscientisation.

Certes l'appropriation du feedback par les individus est un phénomène complexe influencé par une multitude de facteurs, cependant la littérature tend à confirmer que l'intention d'agir dépend essentiellement de l'acceptation et de la conscientisation, ce qui nous mène à formuler notre deuxième hypothèse de la manière suivante :

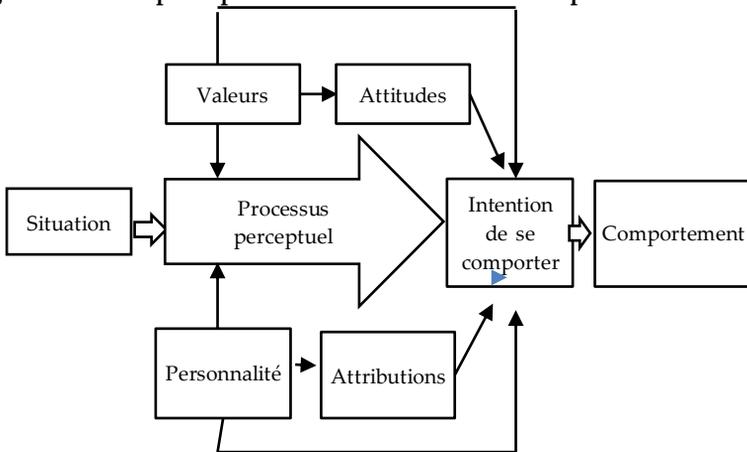
***H2 : La conscientisation perçue du feedback par les managers sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.***

### 1.3- L'intention d'agir

Contrairement à l'école behavioriste, qui étudie le comportement observable en réaction à des stimuli externes, la psychologie cognitive étudie les processus mentaux conduisant un individu à se comporter. Le comportement humain est d'une telle complexité qu'il est difficile de cerner tous les éléments essentiels à sa description et sa compréhension (Dolan et al. 2012).

Le modèle comportemental proposé par (Dolan et Al. 2012) schématise les principaux éléments impactant le comportement précédé par l'intention d'agir.

Figure n° 02 : Les principaux éléments d'un modèle comportemental



Source : Dolan et Al.2012, P 39.

Selon ce modèle, c'est le processus perceptuel qui conduit un individu à avoir une intention à se comporter. La perception est définie comme étant : «le processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimuli issus de l'environnement permettant à l'individu d'y réagir» (Dolan et Al. 2012, p 46). Si nous faisons un croisement entre ce modèle comportemental et celui d'Ilgén et Al, (1979), le stimulus est bien le feedback qui va déclencher ce processus perceptuel pour qu'à la fin un comportement sera adopté par l'évalué. Ainsi notre troisième hypothèse sera :

*H3 : l'appropriation du feedback à travers ses deux dimensions d'acceptation et de conscientisation sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.*

Notons que la littérature relative à la relation appropriation cognitive et l'intention d'agir paraît très limitée. Plunier et Al (2012), ont répertorié uniquement six études faites dans le cadre de l'évaluation du potentiel (Atchley, Smith et Hoffman, 2003; Byham, 2005 ; Ejiogu, 2003, études 1 et 2 ; Kudisch et al., 2002, étude 2 ; Kudisch et al., 2004), dans lesquelles les corrélations étaient significatives et modérées, variant entre 0.29 à 0.48. À cet effet, la présente étude tente d'étudier le lien entre l'appropriation et l'intention d'agir dans le cadre d'un feedback d'évaluation de performance multisources mené dans le contexte algérien auprès des managers d'une société nationale du secteur de l'énergie, à savoir SDA-SONELGAZ.

## **2- MÉTHODE**

La présente recherche se base sur une posture épistémologique positiviste visant à tester des hypothèses formulées à partir du modèle théorique d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979) adapté par Plunier et Al (2012) dans le but de comprendre les effets du feedback multisource sur les comportements des managers de la SDA-SONELGAZ et de mesurer le lien entre l'appropriation du feedback et l'intention d'agir dans le sens du feedback chez ces managers.

En termes de procédures, les études traitant le feedback multi sources, se déroulent généralement en deux temps. Un premier temps pour l'évaluation de la performance par les participants dans l'évaluation (experts subordonnés, pairs, supérieurs, etc.) en utilisant des questionnaires et/ou des tests psychométriques lorsqu'il s'agit d'une évaluation par les experts. Un deuxième temps pour l'étude de la réaction des managers évalués vis-à-vis le feedback reçu en utilisant des questionnaires et/ou des entretiens (Fletcher & Baldry, 2000 ; Maurer et al, 2002 ; Anseel & Lievens, 2009 ; HARRIS et al. 2008). Sans déroger à cette règle, la présente étude s'est déroulée aussi en deux phases, une première pour l'évaluation de performance multi sources

et une deuxième pour l'étude des attitudes des managers vis-à-vis le feedback multisources issu de la première phase.

*La phase de l'évaluation multisource :*

Durant cette phase, une population de 61 managers de la SDA comprenant l'ensemble des cadres de la société ayant la qualité de chef de structure a été invitée pour participer à l'étude en coordination avec la DRH. Cependant, en fonction de leur disponibilité et de leur attitude vis-à-vis l'évaluation 360°, seulement 34 managements ont répondu favorablement à l'invitation, soit un taux de 55.73 % de la population mère.

Ainsi, un questionnaire d'évaluation de performance a été conçu pour couvrir une liste de compétences managériales inspirées de la littérature notamment les travaux de Krajcovicova (2012), Khoshouei et al. (2013), Abraham et al (2001) et des benchmarks internationaux avant d'être débattu avec la DRH en fonction des besoins de la société elle-même. La liste retenue à la fin se compose neuf compétences principales à savoir : (1) La prise de décision (2) La motivation, persuasion et fédération des hommes (3) La délégation (4) La communication (5) L'adaptabilité et le management de changement (6) Le sens de l'analyse (7) Le management des équipes (8) Le sens de l'innovation et (9) L'Intégrité et le management éthique.

Le questionnaire multisource, conçu selon l'échelle de LiKert, a été renseigné par un nombre d'évaluateurs variant, selon la taille de la structure, de deux (02) à huit (08) évaluateurs. Outre les 34 auto-évaluations des managers eux-mêmes, 212 évaluateurs, au total, ont renseigné le questionnaire dont 201 sont des subordonnés, 05 des chefs hiérarchiques et 06 des collègues.

### *La phase de l'évaluation de l'appropriation du feedback*

Cette phase a commencé juste après la réception des questionnaires d'évaluation multisources par l'envoi aux managers de la synthèse de l'évaluation multisources accompagnée du questionnaire de l'appropriation cognitive du feedback couvrant les trois variables de l'étude à savoir : l'acceptation, la conscientisation et l'intention d'agir dans le sens du feedback. Le questionnaire, composé de dix (10) items, a repris les mêmes items de Plunier et al. (2012) à savoir (03) items pour l'acceptation, quatre (04) pour la conscientisation et trois (03) pour l'intention d'agir dans le sens du feedback. (Voir annexe I). Notons que l'outil de mesure utilisé a été déjà validé par les auteurs du modèle via une analyse factorielle Plunier et al. (2012).

### *Traitement statistique des données*

Vu que la majorité des managers se sont fait évaluer par leurs subordonnés, les résultats du feedback ont fait l'objet d'une synthèse calculée par moyenne arithmétique des réponses de tous les évaluateurs rapportées à leur propre auto-évaluation, les écarts dégagés constituaient les aires de développement pour ces managers.

Pour le questionnaire relatif à la mesure du lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir, le test d'indépendance du Khi2 a été utilisé vu qu'il s'agit de variables qualitatives.

Les calculs ont été faits à l'aide du tableur Excel, sans recourir à un logiciel statistique, vu le nombre réduit des items et des évalués.

## **3- RÉSULTATS ET DISCUSSION**

### **3.1- Caractéristiques de l'échantillon.**

L'échantillon est constitué de l'ensemble des managers de la SDA qui ont accepté de participer à l'évaluation. Les 34 managers composant l'échantillon sont répartis selon le genre, les niveaux hiérarchiques et l'expérience professionnelle de la manière suivante :

Tableau n° 1 : les caractéristiques de l'échantillon

Critère de répartition		Nombre	
Genre	Femme	13	38 %
	Homme	21	62 %
Niveau Hiérarchique	directeurs d'agences	05	14.7 %
	chefs de division	06	17.7 %
	chefs de subdivision	06	17.7 %
	chefs de districts	03	8.8 %
	chefs de service	14	41.1 %
	Moins de 05 ans	13	38.3 %
Expérience	Entre 05 et 10 ans	07	20.6 %
	Plus de 10 ans	14	41.1 %

### 3.2- Acceptation des résultats de l'évaluation

Le premier signe de l'acceptation des résultats de l'évaluation multisource est bien l'écart entre les résultats de l'auto-évaluation du manager lui-même et les autres évaluateurs. En effet, avant d'analyser les réactions des managers et le degré de leur appropriation de ce feedback les chercheurs ont procédé aux calculs des écarts entre les moyennes arithmétiques issues des évaluations multisources et les auto-évaluations des managers pour chaque compétence. Les résultats de ce calcul se présentent ainsi :

Le tableau n° 2 : les écarts moyens l'évaluation et l'autoévaluation

Compétence managériale		Écart moyen
1	Prise de décision	0,15
2	Motivation, persuasion et fédération des hommes	0,03
3	Délégation	- 0,69
4	Communication	- 0,04
5	Adaptabilité et management de changement	0,39
6	Sens de l'analyse	0,78
7	Management des équipes	- 0,02
8	Sens de l'innovation	0,16
9	Intégrité et management éthique	0,38

Les résultats ci-dessus indiquent un niveau élevé de concordance entre l'évaluation multisource et l'autoévaluation pour la majorité des compétences managériales évaluées. Aucun écart n'a dépassé un point ce qui donne un certain degré d'objectivité à l'évaluation de la performance.

La concordance entre les différentes évaluations signifie que les managers évalués partagent presque la même perception avec les autres évaluateurs concernant leur performance sur les différentes compétences managériales incluses dans l'évaluation.

### 3.3- Appropriation du feedback et intention d'agir

Après la notification des résultats de l'évaluation multisource, les managers ont reçu un deuxième questionnaire évaluant le degré de l'appropriation du feedback. Les items du questionnaire sont les mêmes utilisés par Plunier et al. (2012) pour les trois dimensions de l'appropriation : l'acceptation, la conscientisation et l'intention d'agir.

Le tableau suivant résume les résultats de l'appropriation des 34 managers questionnés sur le feedback reçu.

Tableau n° 3 : Appropriation du feedback par les managers

		Acceptation		Conscientisation		Intention d'agir	
		Nombre		Nombre		Nombre	
<b>Nombre d'items</b>		03		04		03	
<b>Nombre de managers répondant par oui</b>	04 items	-	-	16	47.05	-	-
	03 items	26	76.47	10	29.41	26	76.47
	02 items	06	17.64	07	20.58	5	14.70
	01 item	01	02.94	01	02.94	02	05.88
	01 item	01	02.94	00	00.00	02	05.88

De ce tableau, il ressort que 76 % des questionnés ont accepté totalement le feedback reçu et ont l'intention d'agir dans le sens du feedback. Bien que ceux qui ont accepté totalement les items de la conscientisation (4/4) sont seulement de l'ordre de 47.05 %, mais ceux qui ont accepté au moins 03 items de la conscientisation sont aussi de l'ordre de 76 % ce qui signifie que ces managers ont l'intention d'agir réellement dans le sens du feedback.

Les analyses plus détaillées montrent que 13 managers des 34, soit 38.23 %, ont accepté tous les items du questionnaire et se sont approprié totalement le feedback sans aucune réserve.

### 3.4- Test des hypothèses

Les hypothèses sont formulées de la manière permettant d'exprimer la relation de dépendance entre les variables de l'étude. En

effet le test approprié à ce genre d'hypothèses et le test Khi2 qui confirme l'existence de relation de dépendance ou d'indépendance entre les variables de l'étude. Selon les règles statistiques du calcul du Khi2, l'hypothèse nulle (absence de relation de dépendance) n'est rejetée que si le Khi2 calculé est inférieur au Khi2 tabulé.

*H1 : L'acceptation du feedback par les managers sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.*

Les résultats du test Khi2 de la première hypothèse se présentent comme suit :

Tableau n° 4 : Résultats du test Khi2 de l'hypothèse H1

Nombre de : Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4
<b>Effectifs observés pour le test de H1</b>					
Acceptation	0	1	2	3	Total
0-1				2	2
2-3	2	2	4	24	32
Total	2	2	4	26	34
<b>Effectifs théoriques de H1</b>					
Acceptation	0	1	2	3	Total
0-1	0,117647059	0	0	26	2
2-3	1,882352941	2	4	24	32
Total	2	2	4	26	34
<b>Calcul de la statistique* pour H1</b>					
Acceptation	0	1	2	3	
0-1	0,11764706	0,11764706	0,23529412	22,1538462	
2-3	0,00735294	0,00735294	0,01470588	0,00904977	
<b>Total</b>					<b>22,6628959</b>

De ce tableau il ressort clairement que la valeur calculée du test Khi2 de l'hypothèse H1 est de 22,66. Par contre la valeur tabulée du même test au degré de liberté de 5 % est de 7.81, ce qui signifie l'absence de relation de dépendance entre l'acceptation du feedback et l'intention d'agir dans le sens du feedback. Autrement dit, l'acceptation du feedback ne signifie pas forcément l'intention de prise d'actions conformes à ce feedback. En effet l'hypothèse H1 n'est pas confirmée.

**H2:** *La conscientisation perçue du feedback par les managers sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.*

Les résultats du test Khi2 de la deuxième hypothèse se présentent comme suit :

Tableau n° 5 : **Résultats du test Khi2 de l'hypothèse H2**

Nombre de : Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4
<b>Effectifs observés pour le test de H2</b>					
Conscientisation	0	1	2	3	Total
1-2		1	1	6	8
3-4	2	1	3	20	26
Total général	2	2	4	26	34
<b>Effectifs théoriques de H2</b>					
Conscientisation	0	1	2	3	Total
1-2	0,470588235	0,47058824	0,94117647	6,11764706	8
3-4	1,529411765	1,52941176	3,05882353	19,8823529	26
Total général	2	2	4	26	34
<b>Calcul de la statistique* pour H2</b>					
Conscientisation	0	1	2	3	Total
1-2	0,470588235	0,59558824	0,00367647	0,00226244	
3-4	0,14479638	0,18325792	0,00113122	0,00069614	
<b>Total général</b>					<b>1,401997041</b>

Selon le tableau n° 5, le test Khi2 de l'hypothèse H2 est de 1.40. Par contre, la valeur tabulée du même test au degré de liberté de 5 % est de 7.81, ce qui signifie l'existence d'une relation de dépendance entre la conscientisation du feedback et l'intention des managers d'agir dans le sens du feedback. Une dépendance qui paraît logique comparativement au résultat du test de l'hypothèse H1, car un feedback approprié devient un stimulus interne et une motivation pour l'action dans le sens du feedback. En effet, l'hypothèse H2 est confirmée.

**H3:** *l'appropriation du feedback à travers ces deux dimensions d'acceptation et de conscientisation sera positivement liée à l'intention d'agir dans le sens du feedback par ces derniers.*

Les résultats du test Khi2 de la troisième hypothèse se présentent comme suit :

Tableau n° 6 : Résultats du test Khi2 de l'hypothèse H3

Nombre de : Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4
<b>Effectifs observés pour le test de H3</b>					
Appropriation	0	1	2		3 Total
3-5	1	2	2	8	13
6-8	1		2	18	21
Total général	2	2	4	26	34
<b>Effectifs théoriques de H3</b>					
Appropriation	0	1	2	3	Total
3-5	0,764705882	0,76470588	1,52941176	9,94117647	13
6-8	1,235294118	1,23529412	2,47058824	16,0588235	21
Total général	2	2	4	26	34
<b>Calcul de la statistique* pourH3</b>					
Appropriation	0	1	2	3	Total
3-5	0,07239819	1,99547511	0,14479638	0,37904629	
6-8	0,044817927	1,23529412	0,08963585	0,23464771	
<b>Total général</b>					<b>4,19611158</b>

Le test Khi2 de l'hypothèse H3 paraît dans ce tableau avec une valeur de 4.19. Par contre, la valeur tabulée du même test, au degré de liberté de 5 %, est de 7.81, ce qui signifie l'existence de relation de dépendance entre l'appropriation du feedback mesurée par l'acceptation et la conscientisation et l'intention d'agir dans le sens du feedback. Ce test indique clairement que les managers qui acceptent et conscientisent en même temps le feedback affichent plus de disposition à la prise de mesures correctives de leur performance conformes au sens du feedback reçu. En effet, l'hypothèse H3 est confirmée.

### 3.5- Discussion des résultats

Avant de débattre les relations de dépendance entre les variables de l'étude et les résultats des tests des hypothèses, nous soulignons la forte convergence entre les résultats de l'évaluation multisource (subordonnés et pairs) et l'autoévaluation. Le tableau n° 02 indique des écarts insignifiants entre les moyennes de l'autoévaluation et les moyennes des autres évaluateurs (subordonnés et pairs). Bien que l'écart global a varié entre -0.69 et 0.78, il reste insignifiant par rapport à l'échelle des écarts qui varie entre -4 et +4. Ceci confirme que les managers et les subordonnés partagent des perceptions similaires concernant les compétences managériales exercées au sein de la société.

Cette convergence s'explique, en premier lieu, par le contexte de l'évaluation de la performance des ressources humaines dans les entreprises algériennes et de l'évaluation multisource elle-même. En général les managers des entreprises nationales ont une attitude moins positive envers l'évaluation de la performance des ressources humaines (Mazouni et Mezhouda, 2018) et ne manifestent pas suffisamment de préoccupation vers les pratiques de la gestion des ressources humaines notamment dans le secteur privé (Tir, 2006). Idem pour les employés qui considèrent que les systèmes d'appréciation de la performance manquent de clarté d'objectifs et de critères (Frioua, 2015). Compte tenu de ces attitudes, du caractère expérimental de l'évaluation multisources, de la participation volontaire des évalués et évaluateurs et du fait que l'opération s'effectue pour la première fois au sein de la société et les managers et les subordonnés se sont trouvés plus au moins à l'aise pour décrire les compétences managériales régnant au sein de la société, dans le but de voir le système d'appréciation de performance évoluer dans le sens souhaité. En outre, les managers ont tendance à se sous-évaluer en termes de compétences comparativement aux autres évaluateurs ce qui explique aussi la baisse des écarts (Fletcher & Baldry, 2000).

Cette convergence explique à un certain degré le taux élevé de l'acceptation du feedback qui a atteint selon le tableau 03 un taux de 76 % pour les trois items. Selon Malo et al (2015) plus un candidat considérerait que son feedback est vrai, plus il l'accepterait et chercherait à s'y conformer. En plus, l'organisation des sessions d'évaluation multi sources, en elle-même, peut susciter une certaine affection et pousse les évalués à accepter facilement le feedback (Bell & Arthur, 2008).

Certes, l'acceptation du feedback est une condition *sine qua non* pour l'intention d'agir dans le sens du feedback, néanmoins elle ne veut pas dire la mise en œuvre systématique des recommandations issues de ce feedback multisource comme le confirme le résultat du test d'indépendance  $\chi^2$  de la première hypothèse. Le test a infirmé la dépendance entre l'acceptation du feedback et l'intention d'agir dans le sens du feedback. Autrement dit, les managers de la SDA ne

remettent pas en cause le feedback reçu des différents évaluateurs, mais ils ne partagent pas les mêmes points de vue vis-à-vis des propositions correctives (agir dans le sens du feedback) ou ils manquent de motivation suffisante pour concrétiser ces propositions correctives au sein de la SDA. Bien que les recherches ont prouvé statistiquement la relation de dépendance entre l'acceptation du feedback et l'intention d'agir ( $r = 48$ ,  $p < 01$ , Plunier et al, 2012), la disposition d'un manger à prendre acte peut être affectée par d'autres facteurs tels que sa propre croyance en ses capacités d'amélioration (Maurer et Tarulli, 1996), les prises de conscience de l'importance de l'action (Boudrias et al, 2014) la justice organisationnelle (Akhtar & Khattak, 2013), etc.

Ainsi, la conscientisation, deuxième variable de l'appropriation, qui permet à l'évalué de déterminer si le feedback lui permet de mieux se connaître et de saisir les enjeux de ses comportements au travail (Plunier, 2012), paraît indispensable pour avoir l'intention d'agir dans le sens du feedback.

En intégrant la conscientisation toute seule ou avec l'acceptation, le test Khi2 confirme le lien positif avec l'intention d'agir dans le sens du feedback. Les items de la conscientisation et de l'appropriation tels que proposés par Plunier et al. (2012) poussent l'évalué à confirmer que le feedback lui permet de mieux se connaître, comprendre certaines choses ou personnes, connaître le type d'environnement de travail dans lequel il performe bien, être conscient des forces qu'il peut exploiter au travail, être motivé et déterminé à travailler sur ses aires de développement allant dans le sens de feedback.

Néanmoins, le caractère public de la SDA, limitant la marge de manœuvre des managers pour adopter les mesures correctives contenues dans le feedback et les lacunes du système d'évaluation de performance mis en place (Rdjem et Mnasria 2018 ; Frioua, 2015) paraissent comme facteurs contraignant la conscientisation du feedback ; chose qui diminue la motivation des managers pour agir dans le sens du feedback.

En effet, l'évaluation multisource ne peut apporter ses fruits en termes de développement des compétences managériales au sein de la

SDA que si les managers concernés se sont approprié le feedback, ont perçu une conscientisation à son effet (l'ont conscientisé) et non pas seulement l'ont accepté. En fait, ce constat ne concerne pas uniquement l'évaluation multisources, non répandue encore dans le contexte algérien, il s'étend à tout type d'évaluation de performance pour permettre à cette pratique managériale importante de faire des ressources humaines un levier réel de la compétitivité pour l'entreprise algérienne.

En outre, le changement du contexte de l'évaluation multisource peut aussi avoir des répercussions sur les attitudes des évalués. Dans le contexte de l'évaluation du potentiel l'évalué tente de prouver un esprit positif vis-à-vis des actions développementales, par contre dans le contexte de l'évaluation de la performance le manager pense plus aux facteurs exogènes à l'amélioration de sa performance.

## **CONCLUSION**

Certes, l'objectif ultime de tout processus d'évaluation de performance des employés est de fructifier le feedback généré et de l'exploiter pour remédier aux insuffisances relevées. Dans le contexte de l'évaluation multisource, le feedback devient plus riche et plus crédible aux yeux de l'évalué ce qui lui donne plus de chances d'être accepté notamment lorsqu'il se caractérise par un degré élevé de concordance entre les différents évaluateurs. Néanmoins, la valeur réelle du feedback ne réside pas uniquement dans son acceptation par les évalués, elle consiste en sa capacité à susciter chez les évalués l'appropriation et l'intention d'agir dans le même sens du feedback.

Si le modèle d'Ilgen et al. (1979) adapté par Plunier et al. (2012), développé dans le contexte de l'évaluation du potentiel, a bien mis en évidence les relations de dépendance positive entre l'acceptation, la conscientisation et l'appropriation du feedback d'une part et l'intention d'agir dans le sens du feedback d'une autre part, la reprise du même modèle en contexte d'évaluation de la performance dans une entreprise algérienne, à savoir la SDA-SONELGAZ, a donné des résultats sensiblement différents.

Partant des hypothèses liant l'intention d'agir dans le sens de feedback avec (1) son appropriation (2) son acceptation et (3) son acceptation et sa conscientisation en même temps, l'étude a démontré que l'intention d'agir dans le sens du feedback n'est confirmée que dans les cas de la première et la troisième hypothèse. Sinon l'acceptation à elle seule ne suffit pas à susciter l'intention d'agir dans le sens du feedback malgré le taux élevé de son acceptation (76 %) et la forte concordance entre les résultats de l'évaluation multisource et l'autoévaluation.

Au-delà de la mise en évidence de l'importance de l'évaluation multisources pour les entreprises algériennes en général et publiques en particulier, l'étude a confirmé que l'atteinte des objectifs de l'évaluation de la performance des managers dépend de la motivation de ces derniers à s'approprier le feedback et le conscientiser. En effet le système d'évaluation de la performance de la SDA nécessite d'être complété par des incitations stimulant les managers à adopter une approche développementale de leur performance telle que les bonifications, les recommandations de promotion, les félicitations, etc. Comme il est recommandé aussi de compléter le système par la formalisation des actions à entreprendre dans le sens du feedback.

Bien que ces résultats de l'étude paraissent plausibles, le thème de l'appropriation du feedback issu de l'évaluation de la performance multisources ou ordinaire, mérite d'être approfondi notamment en termes d'exploration des facteurs affectant les différentes évaluations, la réaction des managers vis-à-vis chaque type d'évaluation, leur conscientisation du feedback et leurs réticences envers l'intention d'agir dans le sens du feedback.

Il serait intéressant aussi de reprendre ce genre d'études pour tester l'appropriation comportementale des managers ayant eu une intention d'agir dans le sens du feedback, pour confirmer le modèle transthéorique du changement de Prochaska et DiClemente (1982) stipulant que l'intention d'agir prédit toujours un changement comportemental.

### Références bibliographiques

- Abraham S.**, (2001). « Managerial competencies and the managerial performance appraisal process ». *The Journal of Management Development*, 20, 9/10 ; pp 842-852.
- Akhtar T., & Khattak S.**, (2013). « Employee Acceptability of Performance Appraisals: Issues of Fairness and Justice ». *World Applied Sciences Journal* 24 (4): 507-518.
- Anseel F., & Lievens F.**, (2009), « The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes », *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (4), pp 362 – 376.
- Armstrong M., & Taylor S.**, (2014). « *A Handbook of Human Resource Management Practice* », 10<sup>th</sup> ed. London and Phyladelphia, Kogan Page Publishers.
- Baker A., & al.**, (2013). « Feedback and Organizations: feedback is good, feedback-friendly culture is better ». *Canadian Psychology* ; Nov, 54, 4, pp. 536-551.
- Bayon S.**, (2013). « The origin, concept and value of performance appraisal ». *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, Vol. I, Issue 2.
- Beehr T., & al.**, (2001)« Évaluation de 360 degré feedback ratings: Relationships with each each other and with performance and selection predictors ». *Journal of Organizational Behavior* ; Nov, 22, 7 ; p. 775 - 775-788.
- Bégin L., & Véniard A.**, « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers », *Management & Avenir*. V. 4 N° 62, pp. 32-51.
- Bell S., & Arthur W.**, (2008). « Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant

personality, and affective response to the feedback session ». *Journal of Organizational Behavior*, 29, 681–703.

**Benraouane S.A.**, (2012). « *Le Management des Ressources Humaines : étude des concepts et outils développés par les entreprises américaines* », éd. Office des Publications Universitaires, Alger.

**Boudjemil A.**, (2004). « Performance des ressources humaines », communication au colloque international : Le développement humain et les opportunités de l'intégration de l'économie de savoir et des compétences humaines, université de Ouargla, 09-10 Mars.

**Boudrias J.S., Bernaud J., & Plunier P.**, (2014). « Candidates' integration of individual psychological assessment feedback ». *Journal of Managerial Psychology*, 29 (3), 341-359.

**Boussafel T.**, (2001). « Système d'évaluation des ressources humaines: le cas de SONELGAZ », *Les cahiers du CRASC*, n°2-2001, pp 33-43.

**Bozeman D.**, (1997), « The Incubator: Interrater agreement in multi-source performance appraisal: a commentary ». *Journal of Organizational Behavior* ; Jul ; 18, 4 ; pp. 313-316.

**Bracken D., Rose D., & Church A.**, (2016). « The Evolution and Devolution of 360° Feedback » *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (4), pp 761–794.

**Brassard N.**, (2014). « Actions entreprises par les chefs d'équipe de la fonction publique en vue d'améliorer leurs compétences de gestion à la suite d'une évaluation de typemultisource ». *Mesure et évaluation en éducation*. 37 (1), 1–19.

**Chennoufi N., & Ouassa H.**, (2017). « Vers un modèle d'audit social à minimiser la subjectivité de l'évaluation de la performance du personnel », *La Revue des Sciences Commerciales*, volume XVI, Numéro 1, pp 11-27.

- Chennoufi N., & Ouassa H.,** (2017). « Vers un modèle d'audit social à minimiser la subjectivité de l'évaluation de la performance du personnel », *La Revue des Sciences Commerciales*, V 16, N° 1, pp 11-27.
- DeCenzo D., Robin S., & Verhulst S.,** (2013). « *Human Resource Management* », 11ème édition, John Wiley & Sons, Inc.
- Dejoux C.,** (2012). « L'évaluation des dirigeants », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp.1-13, (Sous la direction de Allouche J.)
- Djouahra M.,** (2018). « L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel », *Revue de développement et de gestion des ressources humaines*, V 4, N° 9, pp 348-362.
- Dolan S., & al.,** (2012). « *Psychologie du travail et comportement organisationnel* ». Gaëtanmorin éditeur, chenelière éducation 4<sup>ème</sup> édition, Montréal (Québec).
- Fletcher C., & Baldry C.,** (2000). « A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback », *Journal of Occupational and Organizational Psychology* ; 73, pp. 303-319.
- Frioua N.,** (2015). « Le Système D'appréciation Des Performances Des Ressources Humaines, Comme Un Outil Fondamental Du Management. Étude De Cas Un échantillon D'entreprises Algériennes », *Recherches Économiques*, V. 10, N° 13, pp 8-28.
- Gautrey G.,** (2014). « L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes sociaux, relationnel et organisationnel », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Mai, Rennes, France.
- Geinoz L., Boudrias J.S., & Gilbert M.H.,** (2018). « L'appropriation du feed-back en évaluation de potentiel : le conseiller perçoit-il correctement le candidat », *Project: Feedback integration and*

- professional development, ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/324657124>
- Gray L.**, (2000). « *The development and implementation of 360Degree Feedback for administrators of a K-12 public school district* », Thèse de doctorat, Université d'Iowa, Etats unis d'Amérique.
- Guy P.**, (1987). « Feedback, rétroaction, rétro-information, réponse... du pareil au même ». In: *Communication et langages*, n°73, 3ème trimestre 1987. pp. 5-18,
- Ilgen, D., & al.**, (1979). « Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No. 4, pp. 349-371.
- Jawahar I.**, (2006). « An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, (2), pp. 2-13.
- Kanaslan E., & Iyem C.**, (2016). « Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Évaluation ? ». *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, May, Vol. 6, No. 5, pp: 172-182.
- Khoshouei M., & al.**, (2013). « The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers ». *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol.6, No.2, July 2013 pp: 131-152.
- Kluger A., & DeNisi, A.**, (1996). « The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory ». *Psychological Bulletin*, 119, pp. 254-284.
- Krajcovicova K., et al.**, (2012). « Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises ». *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, Volume 23, No.1, pp 1119-1122.

**Kudisch J.D., Lundquist C., & Al-Bedah, E.A.,** (2004). « Accepting and applying assessment center feedback: a view from the Middle East », Paper presented to *32th International congress on assessment center methods*, Las Vegas.

**Kudisch J.D., Lundquist C., & Smith, A.F.R.,** (2002). « Reactions to “dual purpose”: assessment center feedback: what does it take to get participants to buy into and actually do something with their feedback ? ». Paper presented to *30th International congress on assessment center methods*, Pittsburgh PA.

**Malo M., & al.,** (2015). « Au-delà du message: Comment la crédibilité influence-t-elle l'intention d'agir dans le sens du feedback en contexte d'évaluation du potentiel », *Humain et organisation*, V. 1 No 2, pp. 1-8.

**Maurer T., Mitchell D., & Barbeite F.,** (2002). « Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post feedback management development activity » *Journal of Occupational and Organizational Psychology* ; Mars ; 75, pp. 87-107.

**Mazouni N., & Mezhouda A.,** (2018), « La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO), *Les Politiques Économiques En Algérie, Revue du laboratoire POLDEVA*, Université de Tlemcen, N° 08, juin, pp 18-40.

**Meenakshi G.,** (2012). « Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system », *International Journal on Soft Computing (IJSC)* Vol.3, No.1, February, pp 91-106.

**Millmore M., Biggs D., & Morse L.,** (2007). « Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals », *Women in Management Review*, Vol. 22 Issue: 7, pp.536-551.

- Ouchene N., & Djema H.,** (2007). « Procédure d'évaluation de la performance managériale en entreprise », *Annales de l'université d'Alger*, volume XVII, Numéro 2, pp 21-55.
- Plunier P., Boudrias, J.S., & Maryse L.G.,** (2008) « L'appropriation d'un feedback dans un contexte d'évaluation du potentiel : essai de modélisation et résultats empiriques ». *Revue Québécoise de Psychologie* 29, pp. 223–237.
- Plunier P.,** (2012). « Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats », Thèse de doctorat université de Montréal.
- Plunier P., & al.,** (2012). « Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel : validation d'une mesure », *Revue européenne de psychologie appliquée*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2012.06.002>.
- Rdjem, K., & Mnasria, R.,** (2018), « Réalité de l'évaluation de la performance des employés du point de vue des directeurs des ressources humaines – cas d'un échantillon d'entreprises pétrolières à Hassi Messaoud », *Revue Albahith, Volume 18, Numéro 1*, pp 413-423 (en langue arabe).
- Ripon A.,** (1998). « L'appropriation des bilans de compétences ». *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48 (4), pp. 295–299.
- Savaria K.,** (2011). « Estime de soi et appropriation cognitive du feedback en contexte d'évaluation de potentiel : le rôle de la valence et de l'influence de la source », Thèse de doctorat Université de Montréal.
- Thornton S.,** (2017). « The history of 360 degree feedback », Internet: <https://careertrend.com/about-5163489-history-degree-feedback.html>; visité le 8/8/2018 à 13:30.
- Tir R.,** (2006). « Préoccupation de gestion des ressources humaines dans l'administration publique en Algérie », *Cahiers du CREAD*, n°76, pp 5-19.
- Zand H., Asadeian S., & Koshki N.,** (2017). « Assessment of managers' performance and its relationship with job stress through 360 degree

feedback method » *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 6, No.7, March. Pp. 27-32.

**ANNEXE (1) :**

**Les items du questionnaire de l'appropriation du feedback selon  
Plunier et al. (2012)**

Acceptation

- Je me reconnais dans la description que l'évaluateur a faite de moi.
- Je considère que le feed-back reflète bien la personne que je suis.
- Je crois que le feed-back offre une représentation juste de ma personne.

Conscientisation

- Je me connais mieux.
- Je comprends mieux pourquoi certaines choses ou personnes me font réagir.
- Je connais mieux le type d'environnement de travail dans lequel je performe bien.
- Je suis davantage conscient des forces que je peux exploiter au travail.

Intention d'agir dans le sens du feed-back

- Je suis motivé à entreprendre des activités de développement (p.ex. : formation, groupe de discussion, lecture) en lien avec le feed-back.
- Je suis déterminé à travailler sur mes aires de développement ciblées lors du feedback.
- Je suis motivé à me développer dans le sens du feed-back.