

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. PÔLE UNIVERSITAIRE KOLÉA

Mémoire de fin de cycle

Master Académique en Management Des Ressources Humaines



**L'APPROPRIATION DU FEEDBACK MULTI SOURCES PAR
LES MANAGERS ET SON IMPACT SUR LEUR INTENTION
D'AGIR.**

**CAS : MANAGERS DE LA SDA/DDB FILIALE DU GROUPE
SONELGAZ.**

**Présenté par :
Mme MEGHERBI épouse TRIBECHE**

BadriaRoufeïda

**Encadré par :
Dr. MEZHOUDA Abdelmalik**

Juin 2018

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. PÔLE UNIVERSITAIRE KOLÉA

Mémoire de fin de cycle

Master Académique en Management Des Ressources Humaines



**L'APPROPRIATION DU FEEDBACK MULTI SOURCES PAR
LES MANAGERS ET SON IMPACT SUR LEUR INTENTION
D'AGIR.**

**CAS : MANAGERS DE LA SDA/DDB FILIALE DU GROUPE
SONELGAZ.**

Présenté par :
Mme MEGHERBI épouse TRIBECHE
BadriaRoufeïda

Encadré par :
Dr. MEZHOUDA Abdelmalik

Juin 2018

RÉSUMÉ

Le feedback multi sources est venu pallier aux limites des processus d'évaluation traditionnels reposant uniquement sur l'appréciation du supérieur hiérarchique, par sa capacité à fournir une information riche, variée et donc plus complète sur l'évalué, de la part des personnes étant en relation professionnelle, directe ou indirecte avec ce dernier, minimisant ainsi toute subjectivité qui émanerait d'une source unique et qui conduirait à une prise de décision inadéquate. A travers notre étude nous avons réalisé un feedback multisources au profit des managers d'une société Algérienne (SDA/DDB), et testé le lien entre l'appropriation du feedback par ces derniers et son impact sur leur intention d'agir dans le sens du feedback.

Mots clés : Appropriation, Feedback, Feedback multi sources, Évaluation de la performance

ABSTRACT

Multisource feedback has been used to overcome traditional feedback processes relying on a single source (supervisor), as it provides a rich and complete information about the ratee, collected from persons who has got a professional relationship, directly or not, with him or her, in order to minimize subjectivity which could conduct to an unadequate decision making. By our study, we realised a multisource feedback of an algerian firm managers (SDA/DDB) and have measured the relationship between feedback appropriation by them and its effects on their willingness to respond to the feedback.

Key words: Appropriation, Feedback, Multisource Feedback, Performance Appraisal.

ملخص

جاء التقييم متعدد المصادر من أجل التقليل من نقائص التقييم أحادي المصدر المعتمد بصفة جلية على المسؤول السلمي، وذلك بقدرته على إصدار معلومات متكاملة و غنية بشأن الفرد المقيم، من طرف الأفراد الذين يتعاملون معه مهنيًا، بصفة مباشرة أو غير مباشرة مقلصًا بهذا الشأن الطابع الذاتي الذي يطغى على المصدر الوحيد، مما يؤدي إلى إصدار قرارات خاطئة اتجاه الفرد المقيم.

خلال دراستنا الحالية، قمنا بتقييم متعدد المصادر لمسيري المصالح المتنوعة لمديرية التوزيع لبولوجين، التابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر و قمنا على إثر ذلك بقياس العلاقة بين استحواذ المسيرين لارتجاع التقييم و نيتهم في التجاوب معه.

كلمات المفتاح: الإستحواذ ، الإرتجاع ، الإرتجاع متعدد المصادر، تقييم الفاعلية.

REMERCIEMENTS

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir permis de reprendre mes études et de finaliser ce mémoire.

Je remercie Monsieur MEZHOUDA, pour son encadrement, sa disponibilité, ses précieux conseils et orientations.

Je remercie mes parents qui m'ont soutenue jusqu'au bout de mon cursus, qui ont cru en moi et qui ont été mon moteur motivationnel dans cette formation.

Je remercie tous les professeurs du master Management des Ressources Humaines pour leur générosité et la qualité des cours dispensés durant les trois semestres de formation.

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenue de près ou de loin à réaliser ce présent travail, notamment ma chère amie et camarade RIHANI Rahma, Madame CHAOUCH et Monsieur DAHMANI.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DES MATIÈRE	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRDUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	4
Partie 1 : Revue de littérature	5
Partie 2 : Cadre conceptuel	9
Section 1 : Évaluation de la performance des managers	9
1. Les différentes approches d'évaluation de la performance des managers	11
1.1. L'approche dualiste : Leader VS non leader	11
1.2. L'approche contingente	12
1.3. L'approche typologique et l'évaluation des traits	12
1.4. L'approche fonctionnelle	12
1.5. L'approche comportementale	12
1.6. L'approche émotionnelle	13
Section 2 : L'évaluation 360°	13
1. Présentation de la méthode	13
2. Les avantages du feedback multisource	14
3. Le processus du feedback multisource	15
3.1. Design du questionnaire d'évaluation 360°	16
3.2. Les participants au processus 360 °	16
3.3. Restitution du feedback à l'évalué	17
Section 3 : Appropriation du feedback	17
1. Concept de feedback	17
2. Administration du feedback	18
3. Le feedback et la fenêtre de Johari	19

4. Appropriation du feedback	20
4.1. Appropriation	20
4.2. Appropriation de feedback multisource	20
4.3. Intention d'agir	21
Section 4 : Le modèle de recherche	22
Partie 3 : Questions de recherche et formulation des hypothèses	23
Section 1 : Objectifs de la recherche	23
Section 2 : Pertinence de la recherche	23
Section 3 : Questions de recherche et des hypothèses	24
Partie 4 : Contexte organisationnel	24
Section 1 : Présentation générale du groupe SONALGAZ	25
1. Historique du groupe SONALGAZ	25
2. Les missions et les objectifs du groupe SONALGAZ	26
Section 2 : Présentation de la filiale SDA	26
1. Création de la SDA	26
2. Missions de la SDA	27
3. Organigramme	28
Section 3 : Présentation de la Direction de distribution de Bologhine.....	28
1. Les missions de la Direction de Distribution de Bologhine	28
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	30
1. Posture épistémologique	31
1.1. Ontologie réaliste	31
1.2. Détermination naturelle	31
1.3. Epistémologie	31
2. Instrument de la recherche	31
3. Conception des questionnaires	32
3.1. Le questionnaire 360°	32
3.2. Le questionnaire relatif à la réaction au feedback	33
4. La mesure des variables	33
4.1. La mesure du lien entre l'acceptation du feedback et l'intention d'agir ..	33
4.2. La mesure du lien entre la conscientisation perçue suite au feedback et l'intention d'agir	33
4.3. La mesure du lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir	33

5. L'échantillon	34
6. Distributon des questionnaires et collecte de données	34
7. Le traitement statistique des données	35
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	36
Partie 1 : Présentation des résultats du feedback multisources	37
1. Caractéristique de l'échantillon étudié	37
2. Résultats du feedback multisources	37
Partie 2 : Présentation des résultats de l'appropriation du feedback	39
Partie 3 : Test des hypohèses	39
1. Résultatsdu test de la première hypothèse (H1)	39
2. Résultats du test de la deuxième hypothèse (H2)	39
3. Résultats du test de la troisième hypothèse (H3)	39
Partie 4 : Discussion des résultats	40
Partie 5 : Limites et percepective de recherche	41
CONCLUSION	42
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	44
ANNEXEX	49
ANNEXE A- EMAIL DE MONSIEUR DAVID COOPER	50
ANNEXE B- FORMULAIRE D'EVALUATION DE LA SDA/ DDB	52
ANNEXE C- QUESTIONNAIRE 360° DU MINISTERE DE L'ARABIE SAOUDITE.....	55
ANNEXE D- QUESTIONNAIRE 360° AYANT SERVI A L'ETUDE	60
ANNEXE E- QUESTIONNAIRE RELATIF A L'APPROPRIATION DU FMS ...	64
ANNEXE F- SPÉCIMEN DU RÉSULTAT FMS TRANSMIS AUX MANAGERS.....	66
ANNEXE G- RÉSULTATS DU FMS DE L'ETUDE	68
ANNEXE H- RÉSULTATS DE L'APPROPRIATION DU FMS	76
ANNEXE I- TEST DU KHI² DE L'HYPOTHESE H1	78
ANNEXE J- TEST DU KHI² DE L'HYPOTHESE H2	80
ANNEXE K- TEST DU KHI² DE L'HYPOTHESE H3.....	82

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Page
01	Évaluation d'un manager Vs Evaluation d'un leader	12
02	Écart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers	37
03	Écart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers de genre féminin	38
04	Écart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers de genre masculin	38
05	Résultats du FMS du Manager 18	67
06	Résultats du FMS du 1er au 5ème manager	69
07	Résultats du FMS du 6ème au 10ème manager	70
08	Résultats du FMS du 11ème au 15ème manager	71
09	Résultats du FMS du 16ème au 20ème manager	72
10	Résultats du FMS du 21ème au 25ème manager	73
11	Résultats du FMS du 26ème au 30ème manager	74
12	Résultats du FMS du 31ème au 34ème manager	75
13	Résultats du questionnaire relatif à l'appropriation du FMS	77
14	Effectifs observés pour le test de H1	79
15	Effectifs théoriques pour le tect de H1	79
16	Calcul de la statistique pour H1	79
17	Effectifs observés pour le test de H2	81
18	Effectifs théoriques pour le tect de H2	81
19	Calcul de la statistique pour H2	81
20	Effectifs observés pour le test de H3	83
21	Effectifs théoriques pour le tect de H3	83
22	Calcul de la statistique pour H3	83

LISTE DES FIGURES

Numéro	Intitulé	Page
01	Modèle de l'effet du feedback sur le récepteur	07
02	Le Cycle du management de la performance	09
03	Le processus d'évaluation de la performance	11
04	Étapes de la mise en place d'une évaluation 360°	16
05	La fenêtre de JOHARI	29
06	Les principaux éléments d'un modèle comportemental	32
07	Modèle de recherche	33
08	Logotype de SDA	26

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme	Signification
SONELGAZ	Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
SDA	Société de distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger
DDB	Direction de Distribution de Bologhine
DRH	Division des Ressources Humaines
FMS	Feedback Multi Sources

INTRODUCTION

L'intérêt qu'a l'entreprise Algérienne à développer les compétences managériales au sein de son management est sans doute sans limite. En effet, la conjoncture économique difficile que vit le pays, depuis ces dernières années, impose à l'entreprise Algérienne à moderniser ses outils de management afin de contribuer à la production de richesses et par conséquent à l'amélioration de l'économie nationale. Parmi les facteurs clés de réussite de ces entreprises, ce sont bien ses ressources humaines, notamment ses managers, ayant en charge d'orchestrer les ressources de l'entreprises pour un objectif ultime, de profitabilité et de pérennité.

Parmi les outils de choix pour le développement des compétences professionnelles, le coaching professionnel, le plan de développement, l'évaluation du rendement et l'évaluation multisources (Plunier et Al, 2012). Le feedback est un outil précieux d'apprentissage et de développement. L'amélioration de la pratique des gestionnaires s'enrichit par le regard d'autrui (LeBoterf, 1999, Payette, 1997) (cité par Brassard, N, 2014).

Le thème de notre recherche s'intitule : " L'appropriation du feedback multisources par les managers et son impact sur leur intention d'agir". A travers cette étude, nous allons procéder à l'évaluation des managers de la Direction de Distribution de Bologhine, une des quatre (04) directions de distribution que compte la Société de Distribution d'Alger (SDA), qui sont au nombre de 61, par l'approche multi sources.

Le choix de notre thème a été motivé par l'importance d'un système d'évaluation au sein de toute organisation, notamment, le système d'évaluation multisources, dont l'utilisation est rare par les organisations Algérienne et quasiment absente dans les organismes publics.

Un système qui permet d'avoir une vue plus ample sur la personne évaluée minimiserait les risques d'erreurs liés à la subjectivité d'une source unique (superviseur).

Le choix de la population des Managers a été fait relativement à leur importance dans les organisations, sachant que ce sont eux qui dirigent les hommes, allouent les ressources, prennent des décisions, afin d'amener leurs équipes à la réalisation des objectifs de leurs organisations.

Par ailleurs, l'efficacité d'un feedback réside dans sa capacité à amener les évalués à la prise d'actions correctrices, développementales, dans le sens du feedback.

A travers nos lectures sur les facteurs qui conduisent les évalués à avoir l'intention d'agir dans le sens du feedback, nous avons voulu tester le modèle d'Ilgén, Fisher et Taylor (1979), revu par Patrick Plunier (2012) dans le cadre de l'évaluation du potentiel et l'adapter au feedback multisources dans le contexte d'une entreprise publique Algérienne d'un secteur stratégique, à savoir SONELGAZ, et plus précisément dans sa filiale distribution d'Alger (SDA), au sein de la Direction de Distribution de Bologhine.

Pour réaliser notre étude, nous avons adopté une posture épistémologique positiviste, dont la démarche est hypothético-déductive, servant à tester empiriquement un modèle théorique.

Notre mémoire a été structuré en trois (03) chapitres, le premier est relatif à la revue de littérature et au cadre conceptuel, dans lequel un inventaire des principales recherches menées jusqu'à présent dans le cadre de notre champ d'étude, à savoir l'effet du feedback multisource par l'appropriation cognitive, dans ce chapitre, il a été aussi défini les principaux concepts et notions de notre étude, suivi de la formulation de la problématique.

La présentation de l'organisme d'accueil a également été abordée dans le premier chapitre. Le second chapitre a été consacré au cadre méthodologique et enfin un troisième chapitre relatif à la présentation et discussion des résultats avec la formulation des perspectives de recherche.

CHAPITRE 1
REVUE DE LITTÉRATURE
ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce premier chapitre que nous avons divisé en trois (03) parties, dont une première partie consacrée à la revue de littérature, et dans laquelle, nous allons exposer les principaux travaux scientifiques ayant traité le sujet de l'appropriation du feedback par les individus et son impact sur leur intention d'agir. Dans sa deuxième partie relative au cadre conceptuel, que nous avons divisée en quatre sections, nous allons définir les principaux concepts et notions relatifs à notre étude, à savoir: Evaluation de la performance des managers, Evaluation 360° et appropriation du feedback. En troisième partie nous allons exposer nos questions de recherches ainsi que les hypothèses formulées pour répondre à nos questionnements, et enfin une quatrième partie a été consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil.

Partie 1 : Revue de littérature

L'importance du feedback multisources 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. L'efficacité d'un feedback serait dans ses capacités à susciter une remise en action de la part des évalués. Un feedback multisources réalisé sur 57 chefs d'équipes du secteur public Québécois a permis l'entreprise par ces derniers de 153 actions visant l'amélioration de leurs compétences et leur organisation, suite à la réception du feedback (Brassard ,2014. P).

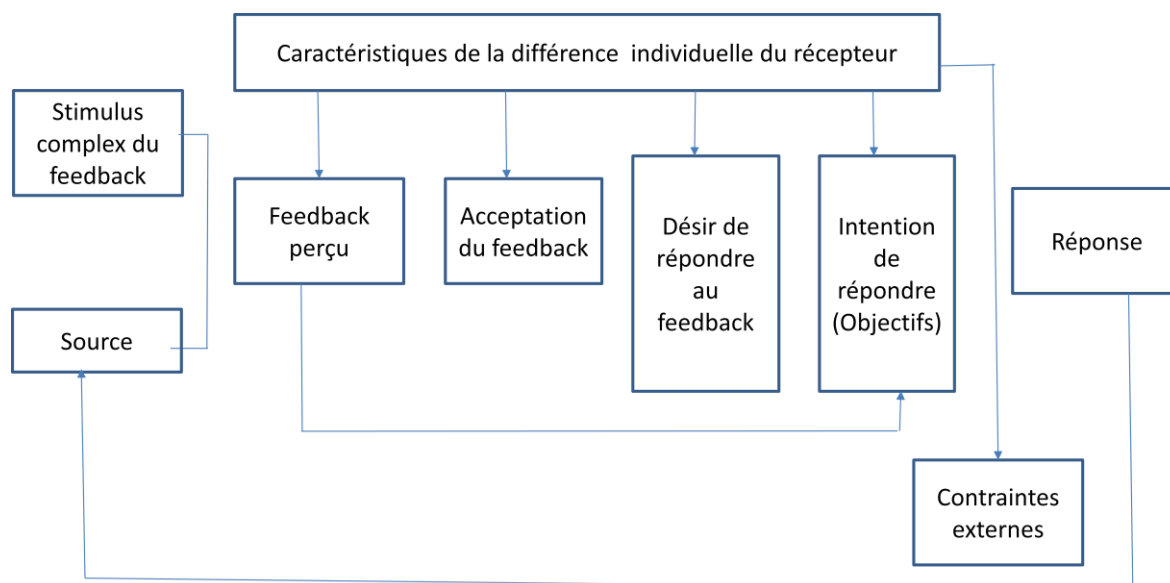
Seifert et Yukl (2002) ont mené une étude sur l'effet du feedback multisources présentée par un facilitateur -autre que le supérieur hiérarchique- au sein d'un atelier de feedback sur les comportements des managers envers leurs subordonnés. Une comparaison a été faite entre deux groupes de managers ayant reçu un feedback multisource. Le groupe expérimental a reçu le feedback dans un atelier en compagnie d'un facilitateur, l'autre groupe de contrôle a juste reçu le feedback sans pour autant assister à un atelier en compagnie d'un facilitateur. Les résultats ont soutenu l'efficacité de cette méthode d'évaluation développementale. Les managers de l'atelier réservé au feedback (feedback workshop) ont amélioré significativement l'utilisation de deux tactiques clés d'influence sur leurs subordonnés, contrairement à ceux n'ayant pas assisté à l'atelier et sur lesquels il n'a été observé aucun changement dans les comportements ciblés lors du feedback. Les résultats obtenus par ces deux chercheurs ont démontré que recevoir le feedback de la part d'un facilitateur compétent, augmente l'utilité perçue du feedback et de ce fait suscite un changement dans les comportements des managers.

Peter A. Heslin et Gary P. Latham (2004) ont mené une étude expérimentale sur l'effet du feedback ascendant sur les comportements des managers. Des managers Australiens d'une firme internationale de prestation de services ont été évalués par leurs subordonnés. Six mois plus tard, les subordonnés ont pu observer un niveau de performance accru de la part des managers ayant reçu un feedback ascendant, par rapport à leur performance initiale et à celle du groupe de comparaison. Dans cette étude l'efficacité personnelle avait un effet modérateur sur les réactions comportementales des managers suite au feedback reçu.

Ilgen, Fisher et Taylor (1997), en tentant de déterminer les facteurs qui influenceraient la mise en action des individus après la réception d'un feedback, ont développé un modèle sur les effets 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. Ripon en 1998 a rajouté la conscientisation comme facteur motivationnel à la mise en action après la réception du feedback.

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. Ainsi, des recherches considérables ont été réalisées à cet objet, notamment dans les travaux de (Adams, 1968 ; Ammons, 1956 ; Annett, 1969 ; Bilodeau, 1966 ; Locke, Cartledge et Koeppel, 1968 ; Sassenrath, 1975) cité dans (Ilgen et Al, 1979, P 349).

Néanmoins, l'étude des effets du feedback sur les individus reste minime. Ilgen, Fisher et Taylor ont développé en 1979 un modèle sur les effets du feedback sur les récepteurs, dans lequel l'acceptation serait à l'origine du désir de répondre favorablement au feedback.

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

Source : Ilgen et Al, 1979. P352

Selon Plunier et Al(2012), l'appropriation cognitive a d'abord été associée à l'acceptation du feedback dans le contexte de l'évaluation du rendement (Fedor, 1991; Liden et Mitchel, 1985), suivie de travaux de plusieurs auteurs dans différents contextes (Rose, Eidson, Steffensmeier et Kudisch, 2004; Ryan et al., 2000; Wilkinson et Byham, 2003).

Le premier à avoir mené des études empiriques sur l'acceptation du feedback suite à une évaluation du potentiel, fut bien Kudisch et ses collaborateurs. S'inspirant du modèle d'Ilgen et Al(1979), ils ont élaboré quatre mesures d'acceptation du feedback au fil des ans (Plunier et Al, 2012,P64).

La mesure de la conscientisation comme dimension de l'appropriation cognitive a été suggérée par Ripon(1998), dans le cadre du bilan de compétences. Son étude inductive sur deux échantillons bénéficiaires du bilan de compétences (N = 91, 94), a permis à Ripon de définir 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* »(cité dans P.Plunier,2012, P65).

Plunierdéplore, toutefois, que les qualités psychométriques de la mesure de la conscientisation, élaborée par Ripon (1998) ne soient pas suffisamment détaillées. Néanmoins, son instrument serait le seulinstrumentdisponible, mesurant

la conscientisation dans un contexte se rapprochant de l'évaluation du potentiel (Plunier, Boudrias et Landry Gagné, 2008) (cité dans Plunier et Al, 2012, P65).

Parmi les études empiriques récentes sur le lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir dans le sens du feedback, nous retrouvons les travaux de Plunier, Boudrias, & Savoie (2012 et 2013), suite auxquels une échelle de mesure de l'appropriation du feedback comprenant les dimensions de l'acceptation et de la conscientisation a été validée. Pour notre présente étude nous nous sommes inspirés de leurs travaux et avons utilisé les items validés par ces derniers pour mesurer l'appropriation du feedback par les managers de la Sda/DDB.

Karine Savaria (2011) a aussi étudié l'influence de l'estime de soi et de la valence du feedback sur les deux dimensions de l'appropriation cognitive, validées par Plunier et Al (2012), à savoir l'acceptation et la conscientisation à travers laquelle elle a conclu l'existence d'un lien positif entre lesdites variables.

Plunier et Al (2012, P68) ont rapporté que le lien entre l'acceptation et la conscientisation a été démontré empiriquement par (Rose et Al. 2004), où une corrélation de 0,55 ($p < 0,05$) entre l'acceptation du feedback et la prise de conscience de ses besoins de développement et une corrélation de 0,41 ($p < 0,05$) entre l'acceptation et la prise de conscience de ses forces. Ainsi il a été conclu que ces deux dimensions étaient reliées sans pour autant mesurer la même chose.

Pour ce qui est du lien entre l'appropriation cognitive et l'intention d'agir, 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 ont été significatives et modérées, variant entre 0.29 à 0.48, dans les quatre études réalisées.

Ainsi, vu la littérature modeste relative à la mesure du lien entre l'appropriation cognitive et l'intention d'agir, nous tentons de notre part de contribuer par notre présente étude à combler cette lacune dans le cadre d'une évaluation à 360° des managers d'une société nationale du secteur de l'énergie, à savoir SDA au niveau de sa direction de distribution de Bologhine.

Partie 2 : Cadre conceptuel

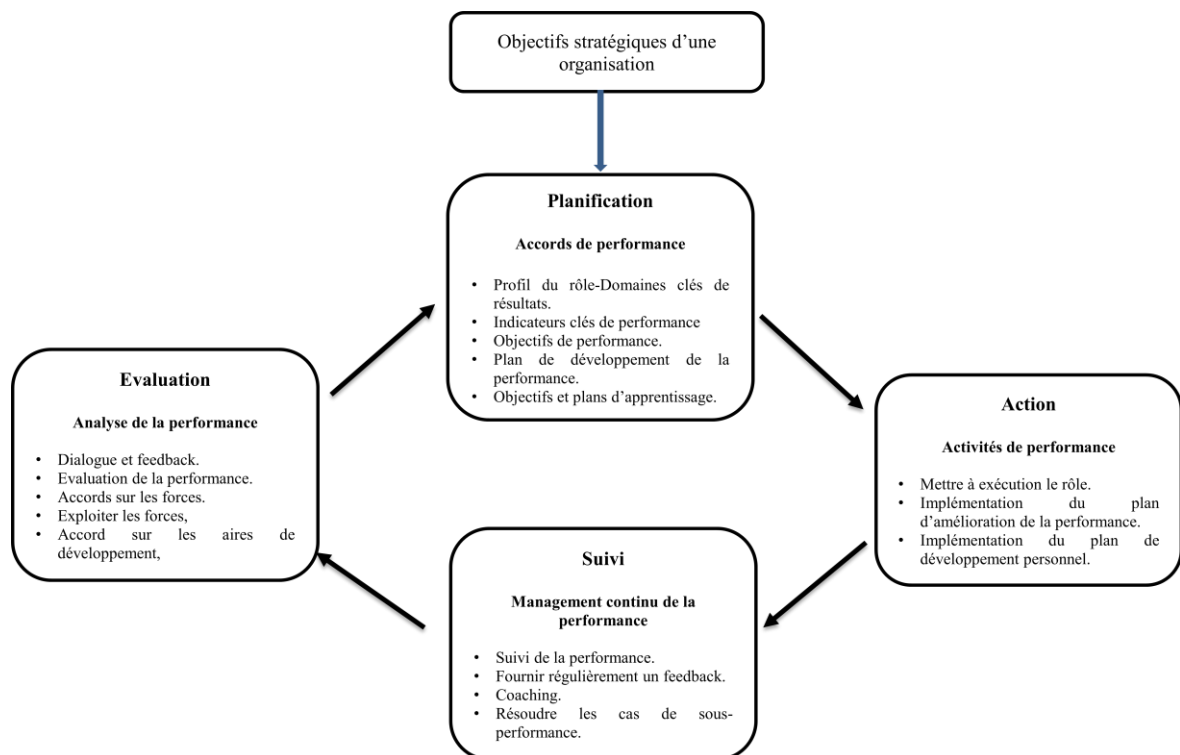
Nous avons divisé cette deuxième partie relative à la définition des principaux concepts et notions relatifs à notre étude 03 sections, à savoir: Evaluation de la performance des managers, l'évaluation 360° et appropriation du feedback.

Section 1 : Evaluation de la performance des managers

Le terme évaluation de la performance comme alternative au « merit rating » a émergé dans les années 50, pour faire basculer cette notion d'un processus basé sur l'évaluation des traits à celui se focalisant sur la manière dont les individus exécutent leur travail (M.Armstrong, 2015,p36).

L'évaluation de la performance est une des trois (03) phases importantes du système de management de la performance, à savoir: la planification, l'action, l'évaluation et l'analyse des écarts avec l'évalué à travers une entrevue(voir figure n°02).

Figure N° 02 : Le Cycle du management de la performance



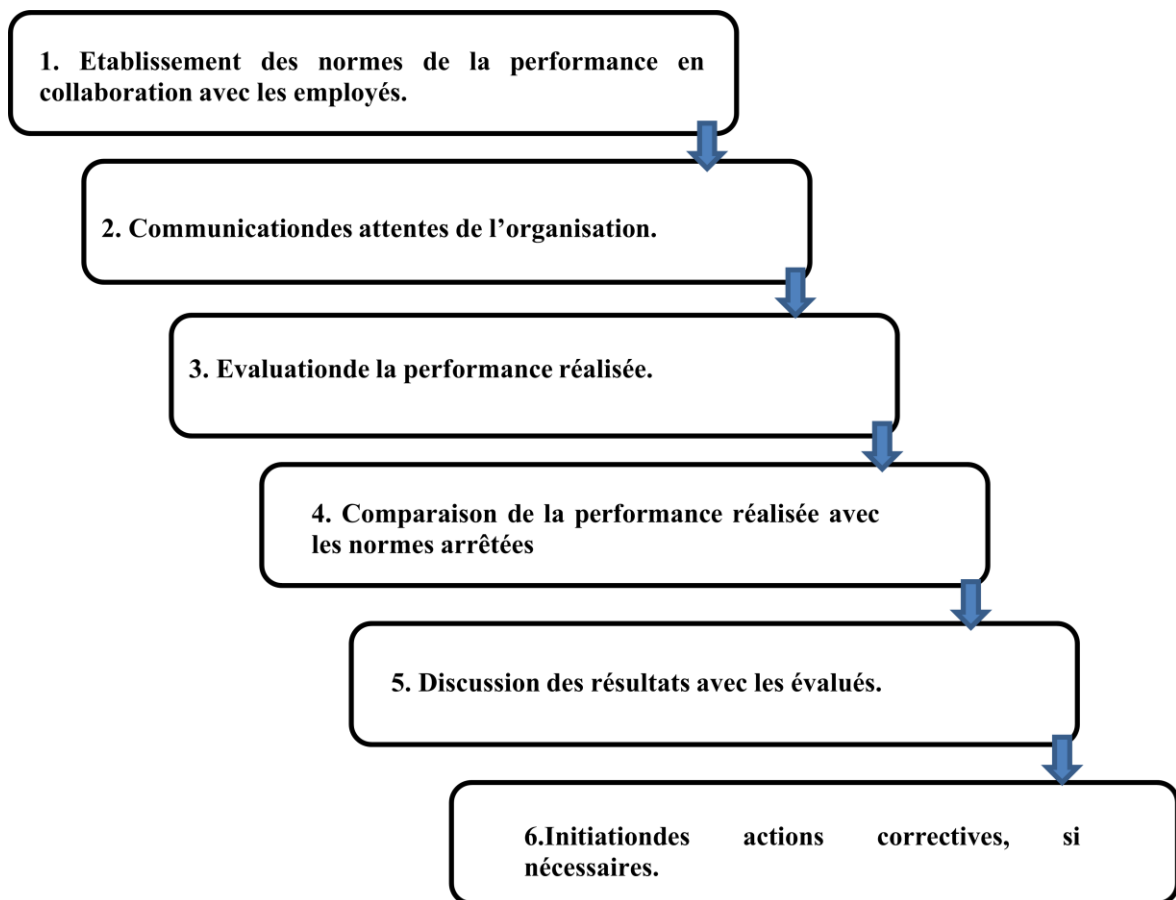
Source : Armstrong,2015,P17.

Le système de management de la performance est un processus continu d'identification, d'évaluation et de développement de la performance individuelle et collective, en alignement aux objectifs stratégiques de l'organisation (Aguinis, 2005) (cité dans Armstrong's handbook of performance management, 2015,P9-10).

Une autre définition du management de la performance, de Briscoe et Claus (2008), citée par N.Armstrong (2015, p10) : « Le management de la performance est un système à travers lequel les organisations arrêtent des objectifs, déterminent des normes, spécifient et évaluent le travail, fournissent un feedback de la performance, déterminent les besoins en formation et distribuent des récompenses » .

Le système d'évaluation de la performance fournit un feedback sur l'alignement des comportements adoptés par les employés -dans l'exécution de leurs tâches- aux objectifs stratégiques, il sert aussi à toutes les décisions RH en termes de développement, de rémunération et de maintien ou bien licenciement des employés (Sid Ahmed Benraouane,2012.P 104-105).

Le processus d'évaluation de la performance comprend six étapes (voir figure...), à savoir : l'établissement des normes de la performance en collaboration avec les employés, la communication des attentes de l'organisation, l'évaluation de la performance réalisée, la comparaison de la performance réalisée avec les normes arrêtées, la discussion des résultats avec les évalués, l'initiation des actions correctives, si nécessaires (David A.Decenzo ; Stephen P.Robbins ; Susan L.Verhulst, 2014.P248).

Figure N° 03 : Le processus d'évaluation de la performance

Source : Decenzo et Al , 2014.P248.

Selon CecileDejoux (2012. P1), l'évaluation des managers, notamment dirigeants, s'est imposée dans les pays européens et nord américains comme gage de légitimité de pouvoir, en raison des pressions exercées par les actionnaires suite aux scandales boursiers. Ainsi, les entreprises ont dû instituer des évaluations plus fréquentes, incluant de nouveaux critères liés notamment aux typologies de leadership et à l'intelligence émotionnelle en plus des critères traditionnels d'ordre financiers.

1. Les différentes approches d'évaluation de la performance des managers :

1.1.L'approche dualiste : Leader VS non leader

Cette approche initiée par (Zaleznik,1977;Mintzberg,1983) cité par CecileDéjoux (2012,P4), oppose le manager au leader à travers des critères distincts :

Tableau n° 01: Évaluation d'un manager Vs Evaluation d'un leader

Les critères d'évaluation d'un manager	Les critères d'évaluation d'un leader
<ul style="list-style-type: none"> - La planification ; - La budgétisation ; - L'organisation ; - Le recrutement ; - Le contrôle et la résolution des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une direction ; - Alignement des troupes ; - Motivation et inspiration

Source : CecileDéjoux (2012,P4).

Les organisations ont besoin de managers couplant un management fort à un leadership fort, selon Kotter (2001) (CecileDejoux, 2012. P4).

1.2.L'approche contingente :

Selon les défenseurs de cette approche, notamment Fiedler (1967), et la théorie behavioriste de leadership. La performance d'un groupe dépend du style de leadership du manager et de sa capacité à contrôler et à influencer le groupe. Et donc il recommande au manager d'utiliser le style de leadership qui convient le mieux à la spécificité de la situation (CecileDejoux, 2012. P4).

1.3.L'approche typologique et l'évaluation des traits :

Il s'agit d'identifier les caractéristiques communes des leaders efficaces. Les managers sont classés en fonction de leur style, de leur adaptation aux circonstances et de leur influence sur les autres.

1.4.L'approche fonctionnelle :

Cette approche repose sur la description de la fonction de direction. Elle est utilisée pour le recrutement de postes identifiés comme étant stables, elle est moins efficace pour prédire le potentiel des managers évoluant dans des environnements instables et complexes.

1.5.L'approche comportementale :

Cette approche s'intéresse aux compétences comportementales du manager (le savoir être), dont l'agilité mentale, la flexibilité, la réactivité, la capacité d'innovation et la capacité à tirer profit des opportunités, identifiées par Rhinesmith (1992) (Cecile Dejoux, 2012. P4).

1.6. L'approche émotionnelle :

Initiée par Mayer et Salovey (1990), le concept de compétence émotionnelle a été vulgarisé, par les travaux de Goleman (1995) et McClelland (1996) ayant réalisé une étude dans une société agro-alimentaire, pour ses filiales Américaines, Asiatiques et européennes et à travers laquelle il mit en exergue que les équipes gérées par des managers ayant un certain seuil de quotient émotionnel, dépassaient les objectifs de 20% et vice versa (CecileDejoux, 2012. P5).

Section 2 : L'évaluation 360°

1. Présentation de la méthode :

L'évaluation multisources, connue aussi sous le terme évaluation 360°, est une méthode largement utilisée à des fins développementales, aussi bien pour les managers que les autres employés. Par un feedback multisources, les managers généralement reçoivent des informations sur la façon dont ils sont perçus par plusieurs groupes de personnes avec lesquels ils interagissent régulièrement (par exemple: subordonnés, pairs, responsables hiérarchiques et clients). Dans la plupart des évaluations multisources, le feedback concerne des comportements et des compétences spécifiques (F.Charles ; Gary Yukl, 2003. P561).

Le feedback multi sources a été utilisé par les organisations, depuis les années 90, dans le souci de l'amélioration du processus d'évaluation de la performance, en incluant plusieurs parties évaluatrices, telles que les pairs, les subordonnés, ainsi que l'évalué lui-même (Linda Gray Smith, 2000.P 11).

Le terme de feedback 360° (360° feedback survey) a été cité pour la première fois dans l'ouvrage « the powerful New Model Employee Assessment and Performance Improvement » publié en 1996 par Edwards et Ewen . Edward et Ewen étant les premiers praticiens du feedback multisources, ont conduit de larges campagnes d'évaluation à travers des dizaines d'organisations et ont créé à cet effet une base de données substantielle de recherches dans le domaine (David W. Bracken et Al, 2016. P762) .

L'évaluation 360° consiste à fournir un feedback sur la performance des individus de la part de multiples sources: le supérieur hiérarchique, les subordonnés, les pairs, les clients ainsi que les fournisseurs. Cette méthode est utilisée par 90% des firmes fortunes 1000 telles que General Electric, DuPont, Nabisco, Pfizer. La popularité de la méthode tient son

origine des downsizings, en raison desquels les managers se sont retrouvés à gérer un nombre important d'employés pour qui ils ne pouvaient apprécier toutes les facettes de leurs performances individuelles. Ainsi, les personnes collaborant régulièrement avec les évalués étaient plus appropriées à fournir un feedback précis dans ce sens (David A. Decenzo et Al, 2014. P264).

Le cercle du feedback multisources peut être élargi à d'autres parties prenantes (consommateurs, clients ou fournisseurs, il est parfois appelé feedback 540°. Il peut être fourni entièrement par les pairs, quand l'évalué fait partie d'une équipe, ou par les pairs et les team leaders. Il peut aussi prendre la forme de 180°, quand ce dernier est ascendant, dans le cas où les subordonnés évaluent leurs managers (M. Armstrong et S. Taylor, 2014. P522).

L'objectif du feedback multisources est de créer un changement durable dans les comportements attendus par l'organisation, il doit être conçu en alignement aux besoins de cette dernière. Les comportements requis seront des comportements qui conduiraient à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, en termes de domaine d'activité, de culture organisationnelle actuelle ou future souhaitée, de vision et mission du leadership, d'habiletés requises, etc. En raison de cette pertinence avec l'activité de l'entreprise, les données doivent être partagées, revues et ultérieurement utilisées pour la prise de décision (David W. Bracken et Al, 2016. P765).

2. Les avantages du feedback multisource :

Selon M. Armstrong et Al (2014. P528), une étude menée par "Performance Management Group" en 1977 a rapporté les avis des personnes interrogées sur les avantages du feedback multisource comme suit :

- Les individus ont des perspectives plus élargies sur la manière dont ils sont perçus par les autres qu'autrefois;
- Aide à la prise de conscience de ses compétences;
- Aide à la prise de conscience des managers seniors quant à leurs besoins développementaux;
- Feedback plus fiable sur les performances des managers seniors;
- Permet l'acceptation de l'intégration des parties prenantes dans le processus de l'évaluation de la performance.

- Renforce les compétences requises pour la réalisation des objectifs organisationnels.
- Encourage un feedback plus ouvert et de nouvelles perspectives.
- Fournit une image plus Claire aux managers sur le mérite de leurs subordonnés.
- Clarifie aux employés les aspects critiques de leurs performances.
- Identifie les aires de développement clés d'un individu, d'un department et de toute une organisation.
- Identifie les forces à exploiter pour un meilleur avantage concurrentiel.
- Une vue plus amples sur les performanaces, les forces et les faiblesses individuelles et organisationnelles.
- Elle a augmenté la conscience de soi chez les managers sur la manière avec laquelle ils impactent les autres, qu'elle soit positive ou négative.
- Elle soutient un climat d'amélioration continue.
- Elle a commencé à améliorer le climat social, selon un sondage adressé aux employés.
- A permis d'arrêter des programmes pour le développement et a forcé les managers à discuter les issues développementales.
- La perception du feedback est plus valide et objective, conduisant à l'acceptation des résultats et à l'entreprise des actions requises.

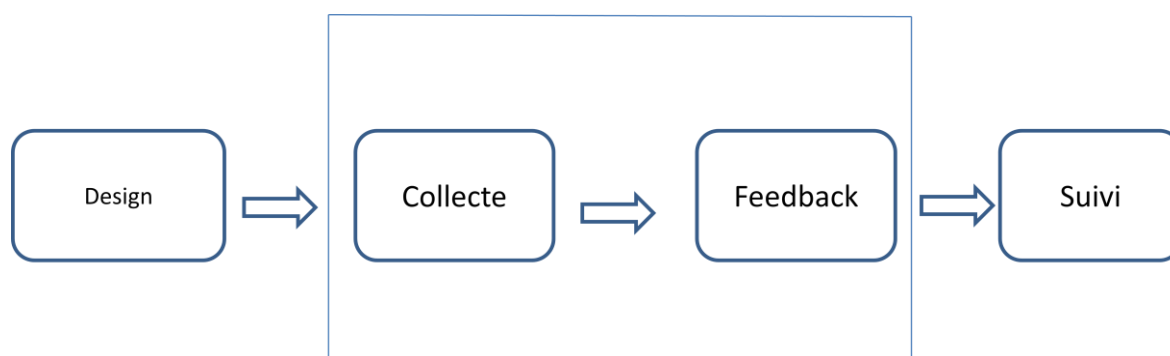
Les problèmes liés au feedback multisources peuvent être les suivants:

- Personnesmanquantd'honnêteté.
- Personnes étant stressées en recevant ou en fournissant un feedback.
- Manque d'actions concrètes à l'issue du feedback.
- Utilisation abusive des technologies .
- La bureaucratie.

Ces problèmes peuvent être minimisés par un design adequat du questionnaire, parla communication, la formation et le suivi (M. Armstrong et Al 2014.P528),.

3. Le processus du feedback multisources :

Le processus du feedback multisources se déroule en quatre étapes: le design du questionnaire, la collecte de données, la restitution du feedback à l'évalué et le suivi (Lucie Bégin, Antoine Vénard,2013,p37).

Figure n°4 : Étapes de la mise en place d'une évaluation 360°.

Source : Lucie Bégin, Antoine Vénard,2013, P37

3.1.Design du questionnaire d'évaluation 360° :

Avant conception de tout questionnaire 360°, il est impératif de clarifier avec l'organisation, les compétences attendues dans le contexte spécifique du travail du salarié (Lucie Bégin, Antoine Vénard ,2013). Selon Ghorpade (2000) (cité dans Lucie Bégin, Antoine Vénard ,2013, P37) Les objectifs visés et attendus de performance individuelle, sont les premières choses à clarifier, avant la mise en place d'un dispositif d'évaluation à 360°. Il est important de déterminer qui évaluer et quoi évaluer. Les dimensions ou compétences évaluées doivent être en cohérence avec les tâches auxquelles les personnes évaluées sont affectées et au contexte dans lequel elles évoluent (Lucie Bégin, Antoine Vénard ,2013).

Le Boterf (2014, p. 165) a déclaré que :*«Avec un brin de provocation, j'affirme que l'évaluateur évalue non pas les compétences mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétence. Du point de vue des exigences de gestion, les compétences d'un sujet ne peuvent être prises en compte que si elles sont validées par un dispositif qui reconnaît leur existence»*. Cela implique la sélection des critères d'évaluation validés et acceptés par les parties impliqués dans le processus d'évaluation.

3.2.Les participants au processus 360°:

Les personnes avec lesquels l'évalué est en contact direct, de manière régulière, et pour une période suffisante, devraient être choisis pour participer au processus. Néanmoins, des personnes ayant un contact plus ou moins irrégulier avec la personne évaluée peuvent être impliquées, mais la pertinence de leurs réponses pourrait être moins valide que ceux qui sont en contact direct tels que le superviseur, les subordonnés et la pairs (Linda Gray,2000, p13).

Afin d'éviter des biais et des erreurs d'évaluation de façon à nuire à la valeur du feedback, il est impératif de faire intervenir un grand nombre d'évaluateurs (Lucie Bégin, Antoine Vénard, 2013, P62). Ainsi, tous les subordonnés doivent avoir l'opportunité d'évaluer leur supérieur, et jusqu'à cinq pairs devraient être questionnés pour une évaluation latérale. Ainsi, il est suggéré de réaliser le feedback à raison trois à cinq évaluateur par source. (Linda Gray, 2000, p13)

3.3. Restitution du feedback à l'évalué :

la manière utilisée consistant à restituer le feedback en forme de synthèse de toutes les évaluations, toutes sources confondues, représente une des problématiques de la démarche 360°. Notamment, quand l'entreprise utilise un logiciel pour obtenir des évaluations informatisées. 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, ces auteurs recommandent de donner un feedback séparé pour chacune des différentes catégories d'évaluateurs (Lucie Bégin, Antoine Vénard, 2013, P38)

Une autre recommandation consiste en la manière dont le feedback est restitué, qu'il serait plus avantageux de le faire par un responsable des ressources humaines ou bien le supérieur hiérarchique, pour donner l'occasion à l'évalué de discuter des résultats et d'explorer ses axes de développement. Contrairement à la manière de restituer le feedback par messagerie électronique anonyme, sans aucune suite à entreprendre avec l'évalué.

Section 3 : Appropriation du feedback

1. Concept de feedback :

Le mot feedback a fait son apparition dans le langage scientifique, dans l'ouvrage de N. Wiener en 1948, considéré comme le premier ouvrage consacré à la cybernétique et dont le feedback a constitué la notion clé de cette approche. La définition donnée au feedback dans ledit ouvrage est la suivante *“un processus permettant le contrôle d'un système (mécanique, physiologique, social) en l'informant des résultats de son action”* (cité par Guy, 1987. p 7).

Le feedback est le mécanisme par lequel s'effectue un contrôle, qui revêt deux dimensions: la constatation et l'intervention. Au sens cybernétique, c'est la capacité de pouvoir vérifier et de pouvoir modifier un état donné (Guy, 1987.p7).

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

- 1- Les personnes ayant observé les comportements de l'individu et qui sont en mesure de l'évaluer. En milieu professionnel, il pourrait s'agir du superviseur, de collègues, subordonnés et clients.
- 2- Personnes n'appartenant pas à l'organisation mais ayant une influence sur ses résultats (taskenvironment).
- 3- L'auto-évaluation.

Le feedback remplit deux fonctions, l'une directionnelle orientant l'individu sur le chemin à emprunter pour réaliser les objectifs de l'organisation, la seconde est d'ordre motivationnel, quand ce dernier sert à un renforcement positif ou négatif (Annett,1996) (cité dans Ilgen et Al, 1979, p352).

2. Administration du feedback :

Une étape importante du processus de management de la performance consiste en la transmission du feedback aux individus sur la façon dont ils exécutent leurs tâches.

Toutefois la manière dont le feedback est transmis a des effets sur les individus concernés. Ainsi, un feedback bien transmis nous permettra de nous améliorer, le cas contraire pourrait susciter confusion, angoisse, colère et démotivation, c'est pour cette raison qu'il est très important que les organisations assurent un environnement où le feedback est transmis ou bien communiqué de manière constructive, de façon à encourager les individus à atteindre le degré de performance souhaité (Ashdown, 2014.P134).

Selon Ashdown (2014.p141), un feedback efficace menant à de hauts niveaux de performance devrait remplir les conditions suivantes:

- Doit être fourni de manière régulière.
- Doit être ponctuel (particulièrement dans les incidents critiques).
- Doit être précis.
- Doit être objectif (plus d'une source).
- Doit être constructif.
- Doit inviter la personne concernée à une auto-évaluation.
- Doit être communiqué dans une atmosphère invitant à une confiance mutuelle.
- Doit cibler le comportement et non la personnalité.

- Les réalisations doivent être considérées aussi bien comme aires de développement que d'amélioration.
- Doit être ressourcé de manière appropriée.

3. Le feedback et la fenêtre de Johari:

La fenêtre de Johari (voir figure...), est utile pour la compréhension de l'importance du feedback. Elle a été développée par Luft et Ingham en 1955, et dont l'utilisation a permis une meilleure prise de conscience de soi dans les comportements humains et l'amélioration des relations interpersonnelles(Ashdown, 2014.p139).

Figure n°05 : La fenêtre de JOHARI

1 Zone ouverte/ libre	2 Zone aveugle
3 Zone cachée	4 Zone inconnue

Source : L.Ashdown, 2014.P139

Les quatre cadrans représentent les facteurs connus par la personne et ceux connus par les autres. La zone libre correspond aux informations connues par la personne et les autres, dans la zone aveugle l'individu est inconscient des informations connues par les autres, dans le cadran trois, la zone cachée, l'individu a des informations qu'il ne partage pas avec les autres, le quatrième cadran correspondant à la zone inconnue représentant des informations inconnues aussi bien par la personne elle-même que par les autres.

La prémisse de ce modèle est que le cadran 1 prenne le dessus sur les autres cadrans, car une communication ouverte est partagée représente le meilleur moyen de renforcer des relations professionnelles fructueuses. Le feedback a un rôle primordial dans l'élargissement du cadran 1 . Le feedback partagé entre employés et leurs managers réduira la zone aveugle du cadran 2, ce qui permettra à l'individu d'augmenter sa conscience de soi et à cet effet d'améliorer sa performance. Le feedback discuté en forme de dialogue entre les managers et leurs employés permettra de réduire la zone cachée, car la discussion permettra de dévoiler des facettes cachées des individus. En final, une information et une connaissance partagées aident à asseoir un climat de confiance dans le milieu professionnel.(Ashdown, 2014.p140).

4. Appropriation du feedback :

Avant de passer à la notion de l'appropriation du feedback, nous allons d'abord définir l'appropriation et ses différentes utilisations dans la littérature.

4.1. Appropriation :

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 ». Selon Gautrey (2014. P7). « L'appropriation psychologique est l'état d'un individu lorsqu'il considère une pratique comme sienne : comme faisant partie de lui-même »

Selon la théorie de l'appropriation psychologique de Pierce, Kostova et Dirks (2001.P299),l'individu peut manifester un sentiment d'appropriation envers un objet matériel ou bien immatériel. Cet état d'esprit mène à considérer un objet ou bien une idée comme étant sien et donc comme une extension de soi.

Dans la littérature, nous trouvons l'utilisation du concept de l'appropriation aussi bien dans les domaines des sciences humaines et social que ceux techniques et scientifiques. Ainsi, des études ont été faites sur l'appropriation d'un outil informatique, d'un èmesyste, nous citons en quelques exemples :

- L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le sud (Garance Gautrey (2014).
- Individual Appropriation of Learning Management Systems—Antecedents and Consequences (Andreas Janson, Jan Marco Leimeister Matthias Söllner, 2017).

4.2.Appropriation du feedback multisources :

Tel que le concept de l'appropriation a été défini dans la section précédente, nous allons aborder dans cette section le cas spécifique de l'appropriation du feedbackmultisources.

Selon le modèle d'appropriation du feedback -(voir figure-1)-proposé par Ilgen, Fisher et Taylor (1979) , un changement de comportement suite à un feedback est conditionné par l'appropriation cognitive du feedback par cet individu. 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.

Ilgen, Fisher et Taylor énoncent que l'acceptation représente un fort indicateur pour mesurer l'appropriation cognitive du feedback. Cela signifierait que le candidat intègre le feedback à sa perception de soi et juge que le feedback présente une image réelle de sa personne.

A cette affirmation, Ripon (1998) a ajouté la dimension de la conscientisation ou bien prise de conscience, comme deuxième indicateur de l'appropriation cognitive, cette dernière étant d'un apport considérable dans la modification des représentations qui peuvent s'opérer chez le candidat (Plunier, 2012).

Ainsi, les dimensions acceptation et conscientisation, variables de l'appropriation cognitive, seraient le 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 (patrickplunier, 2012).

4.3. Intention d'agir :

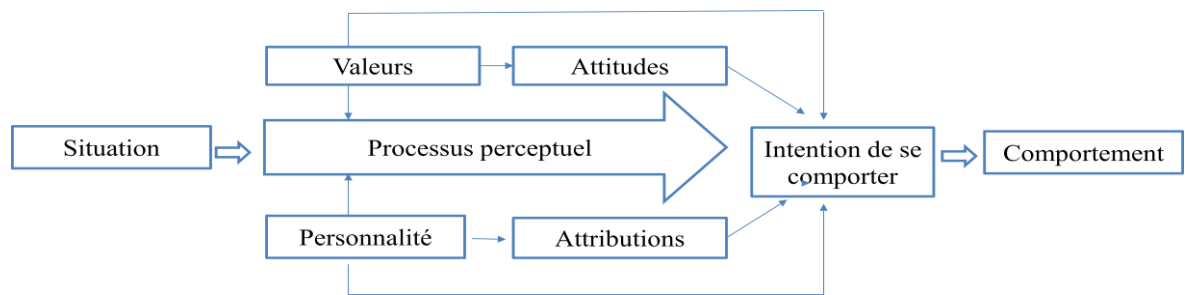
Contrairement à l'école behavioriste, qui étudie le comportement observable en réaction à des stimuli externes. La psychologie cognitive étudie les processus mentaux conduisant un individu à se comporter. Le comportement humain est d'une telle complexité qu'il est difficile de cerner tous les éléments essentiels à sa description et sa compréhension (Dolan et Al (2012), p38).

Kurt Lewin a ainsi expliqué que le comportement humain dépend de nombreux facteurs qui caractérisent la personne, auxquels se joignent différents aspects environnementaux (Dolan et Al, 2012,P38).

Cette représentation est affirmée à l'aide de l'équation suivante : $C = \int (P, E)$, ou C : comportement, P : personne et E : environnement. Et donc le comportement est une fonction de la personne et de son environnement.

La variable P (personne) englobe les facteurs qui permettent à l'individu d'effectuer une évaluation cognitive de son environnement, les valeurs et les attitudes, entre autres. L'ensemble de ces facteurs aide à établir une certaine cohérence psychologique, ainsi qu'à comprendre, expliquer et, ultimement, à prévoir le comportement des individus dans diverses situations.

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

Figure n°06 : Les principaux éléments d'un modèle comportemental

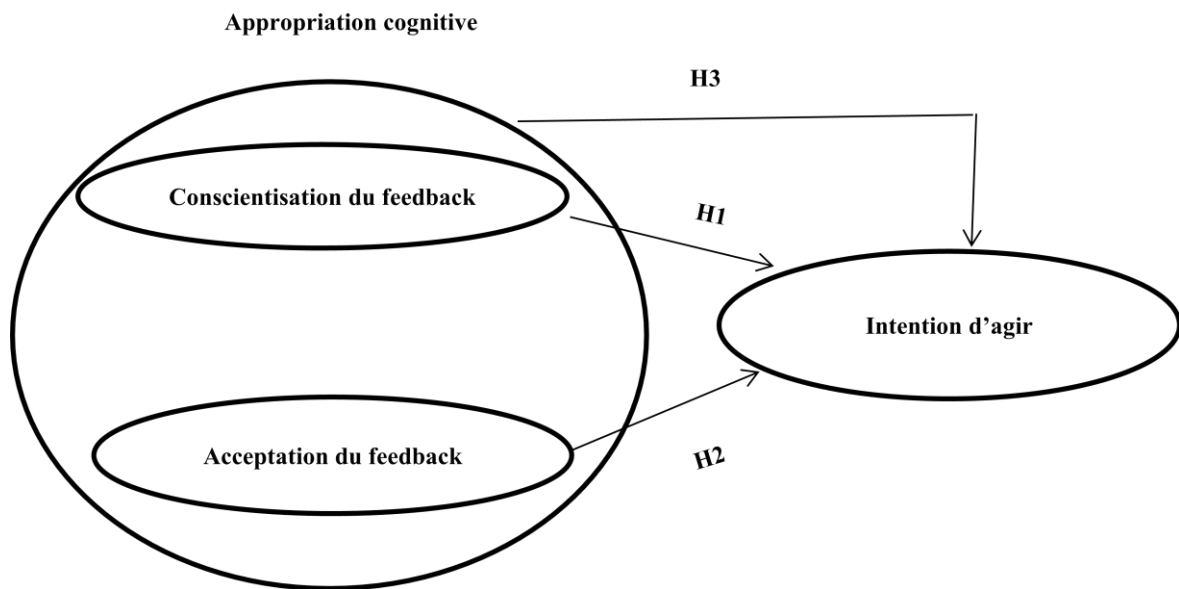
Source : Dolan et Al.2012, P 39

Selon ce modèle, c'est le processus perceptuel qui conduit un individu à avoir une intention à se comporter. la perception 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 ». 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.

Dans le cadre de l'évaluation de la performance, nous avons vu que plusieurs facteurs influencent la mise en action par les managers, notamment le feedback constructif et la crédibilité de la source.

Section 4 : Le modèle de recherche.

Le modèle de recherche retenu pour cette étude, schématisant les hypothèses citées, ci-dessous, est le suivant :

Figure n°07 : Modèle de recherche

Source : Adapté par nos soins à partir du modèle de Plunier et Al (2012).

Partie 3 : Questions de recherche et formulation des hypothèses

Dans cette partie dédiée aux questions de recherche et à la formulation des hypothèses, nous l'avons divisée en quatre sections, à savoir : objectifs de la recherche, la pertinence de la recherche, les questions de recherches et hypothèses et le contexte organisationnel.

Section 1 : Objectifs de la recherche.

Nos lectures sur le feedback multisources et ses avantages, notamment son impact sur le changement des comportements attendus par les organisations, qui se réalise par l'appropriation des évalués de ce feedback. Vu l'intérêt d'appliquer ces processus dans le contexte de l'entreprise Algérienne, afin d'améliorer ses pratiques managériales en termes de gestion des ressources humaines. Nous avons jugé de la pertinence de réaliser une évaluation multisources des managers de la SDA/DDB, société étatique du secteur public de l'énergie, et ensuite de vérifier leur réaction au feedback pour vérifier empiriquement le lien entre l'appropriation cognitive du feedback et son impact sur l'intention d'agir de ses managers.

Section 2 : Pertinence de la recherche

La SDA/DDB dispose d'un système d'évaluation de rendement classique, i.e : le seul évaluateur étant le supérieur hiérarchique. Ses managers n'ont jamais bénéficié d'une évaluation des compétences comportementales à des fins développementales.

La pertinence de notre étude est double. Du point de vue managériale, nous allons réaliser un processus d'évaluation multisources, appelant à plus d'objectivité, bien évidemment dans les conditions et pour la première fois, donner l'opportunité aux managers de connaître la perception de leur entourage sur leurs compétences comportementales. Nous allons aussi donner l'occasion, pour la première fois aux subordonnés d'évaluer leurs responsables. Sachant que ce type d'évaluation se fait dans le canal informel, le formaliser serait d'une forte valeur ajoutée pour les managers, car il leur permettrait de connaître leurs aires de développement à travers des sources multiples.

La pertinence scientifique de notre thème réside dans l'étude empirique du lien entre l'appropriation cognitive des managers évalués par l'approche multisources et son impact sur leur intention d'agir dans le sens du feedback. Nos résultats permettront de faire avancer la science en terme de contexte d'une entreprise Algérienne et d'une évaluation multisources.

Section 3 : Questions de recherche et hypothèses.

De ce qui précède en termes d'objectifs et de pertinence de notre étude, nos questions de recherche sont formulées comme suit:

- 1- Les managers de la Direction de distribution SDA/DDB, s'approprient-ils les résultats du feed back?
- 2- Les managers de la Direction de distribution SDA/DDB seraient - ils favorables pour engager des actions amélioratrices après la prise de connaissances de leurs points faibles ?
- 3- Laquelle des deux dimensions de l'appropriation cognitive sera fortement associée à l'intention d'agir par les managers, l'acceptation ou la conscientisation?

De ces questions de recherche découlent nos hypothèses pour la présente étude:

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

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.

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.

Partie 4 : Contexte organisationnel.

Dans cette partie, divisée en deux sections, nous allons présenter la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), dans laquelle nous avons effectué notre stage

pratique au sein de l'une de ses 4 directions de distribution, à savoir la Direction de Distribution de Bologhine.

La section 1 sera réservée à la présentation du groupe Sonelgaz. La section 2 à la présentation de sa filiale de distribution SDA.

Section 01 : Présentation générale du groupe SONELGAZ.

1. Historique du groupe SONELGAZ :

SONELGAZ, ou Société Nationale de l'Électricité et du Gaz, est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie. Elle a été créée en 1969 par Ordonnance n° 69-59 du 28 Juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Électricité et Gaz en Algérie (EGA), et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ).

Le processus de transformation de SONELGAZ a commencé en 2004 avec la création de trois (03) sociétés « métiers » :

- Société Algérienne de Production de l'Électricité (SPE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité (GRTE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

Le processus s'est poursuivi en 2006 avec l'émergence, dès le 1^{er} janvier, de quatre (04) sociétés :

- Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre (SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Et d'une Société de gestion du système électrique national (Opérateur Système).

A la même période, les entreprises « travaux », KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB, ont été rattachées au Groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

La création, le 1^{er} janvier 2009, des sociétés d'engineerings CEEG, des systèmes d'information ELIT et de la gestion immobilière SOPIEG, ainsi que l'intégration de la société Rouiba Eclairage, marque le parachèvement de la transformation de SONELGAZ en une holding de sociétés.

Aujourd'hui SONELGAZ est érigée en groupe industriel composé de trente-neufs (37) filiales et de six (06) sociétés en participation directe. En 2017, La distribution s'est réorganisée en deux filiales uniquement, la SDA et la SDC.

2. Les missions et les objectifs du groupe SONELGAZ :

- La détention, l'acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation
- De développer l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels
- D'exercer les prérogatives d'assemblées générales de ses filiales,
- D'élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière
- De développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations.

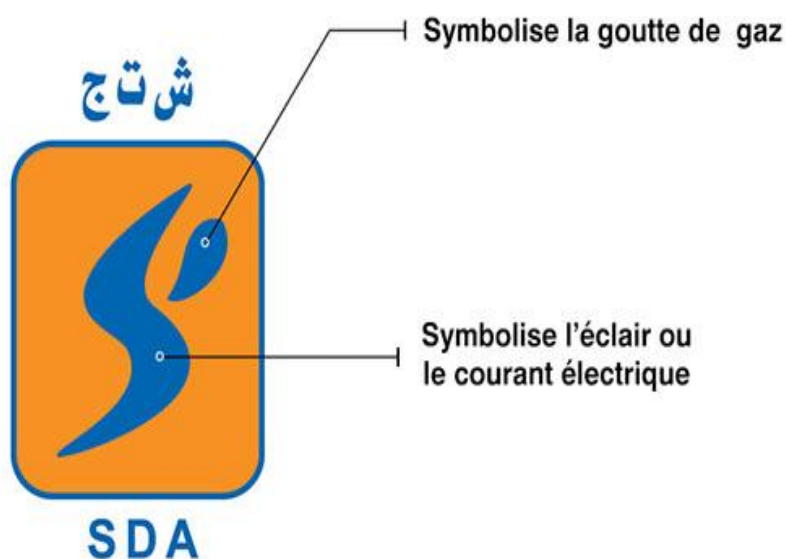
Section 02 : Présentation de la filiale SDA.

1. Création de la SDA.

La Société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA), l'une des quatre (04) filiales du Groupe SONELGAZ est créée en janvier 2006, ayant la forme juridique de S.P.A, avec un capital social de 9.000 MDA.

Son identité visuelle est refaite et avec sa dénomination en Avril 2009.

Figure n°08 : Logotype de SDA



Source : SDA.dz

Elle se situe à la KhelifaBoukhafa, 39/41 à Alger et gère 04 Direction de Distribution (DD) :

- Direction de Distribution de Belouizdad
- Direction de Distribution de Bologhine
- Direction de Distribution du Gué de Constantine
- Direction de Distribution d'ElHarrach

La SDA alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant dans la Wilaya d'ALGER et exerce ses activités conformément aux dispositions de la loi 02/01 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, et la réglementation en vigueur.

Elle dispose d'un réseau d'électricité d'une longueur de 15337 k en moyenne et basse tension et d'un réseau gaz de 4032 km en moyenne pression à travers son réseau commercial qui se constitue de 42 agences et grâce aux 2010 agents qu'elle emploie.

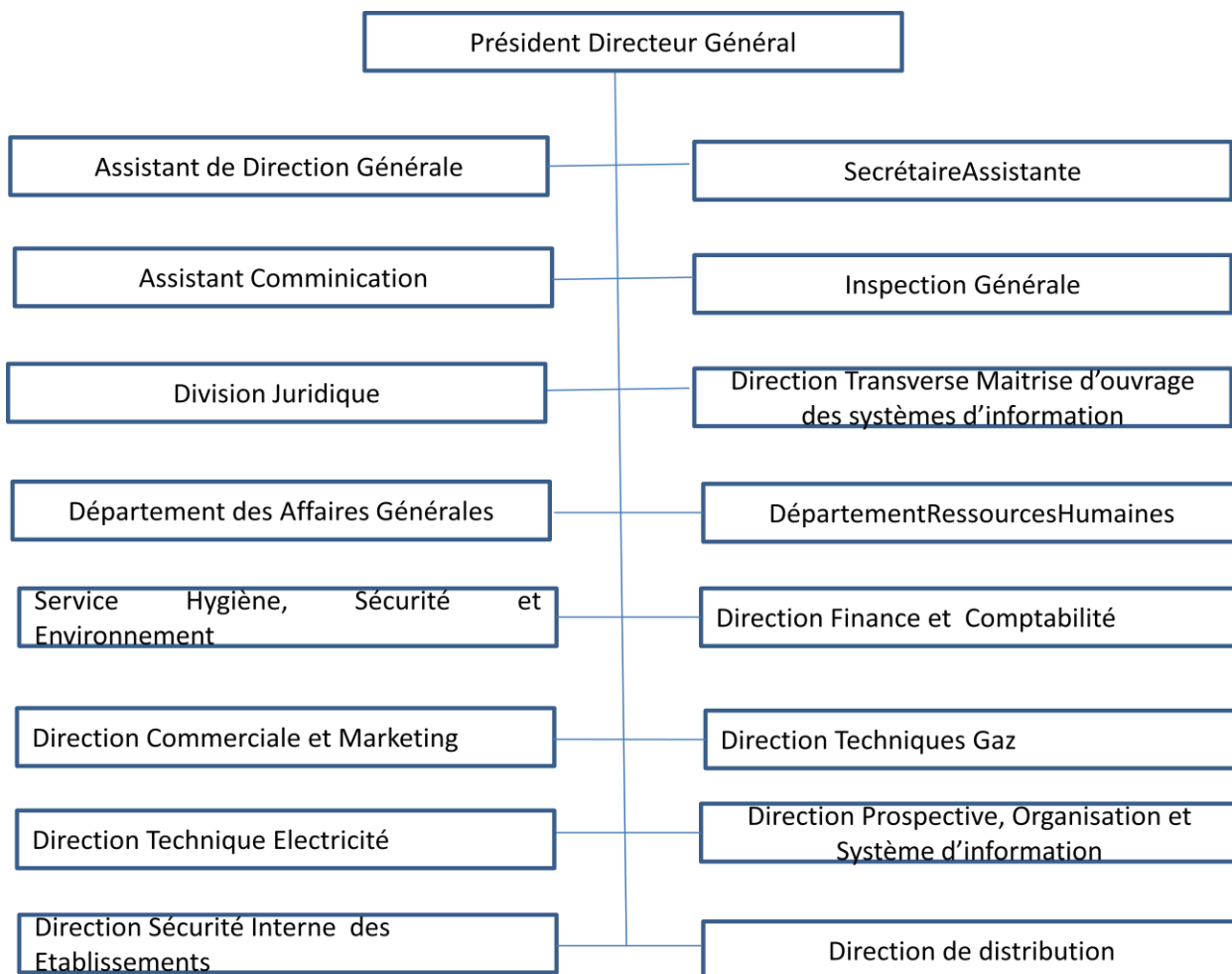
2. Missions de la SDA :

Les missions de la SDA se résument comme suit :

- Exploiter et maintenir les réseaux de distribution de l'électricité et du gaz dans le périmètre de la Wilaya d'Alger ;
- Développer et moderniser les réseaux électricité et gaz ;
- Garantir la qualité et la continuité de service dans la distribution de l'électricité et du gaz ;
- Garantir la sécurité des réseaux électricité et gaz ;
- Commercialiser les énergies électriques et gazières ;
- Prendre en compte les orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques générales définies par SONELGAZ.

3. Organigramme :

Figure n°09 : Organigramme de la SDA.

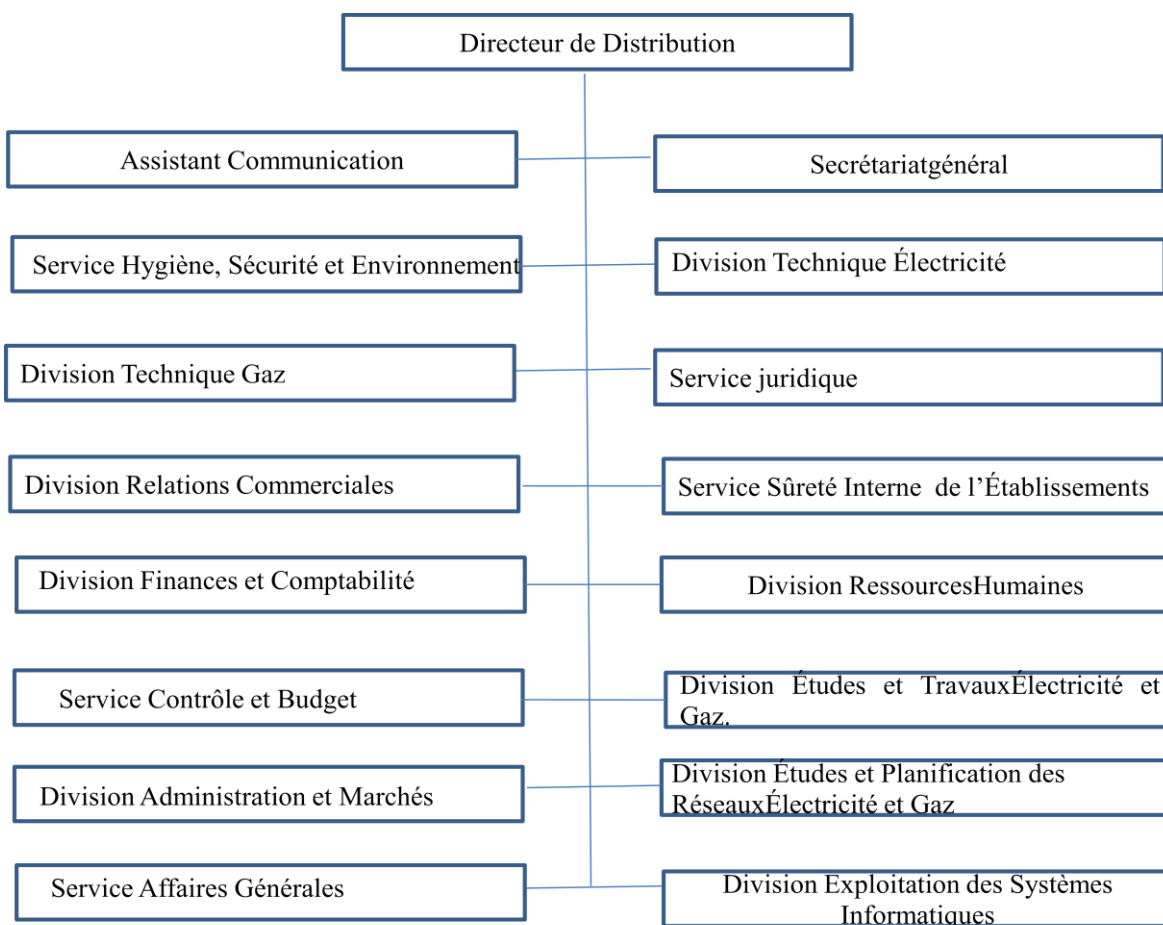


Source : documents internes de la SDA.

Section 03 : Présentation de la Direction de Distribution de Bologhine :

La Direction de Distribution de Bologhine est l'une des quatre (04) Directions de Distribution que compte la SDA, elle a été créée en 1994. Elle gère un portefeuille de abonnés, étalés sur 19 communes du Ouest d'Alger pour un territoire de 196 Km²

Organigramme de Direction de Distribution de Bologhine :

Figure n°10 : Organigramme de la DDB.

Source : Documents internes de la DDB.

1. Missions de la Direction de Distribution de Bologhine:

Les missions de la DDB sont les suivantes :

- Distribution des énergies électriques et gazières ;
- Maintenance des réseaux d'électricité et gaz ;
- Raccordement de la clientèle en énergie électriques et gazières ;
- Facturation et recouvrement des créances ;
- Traitement des réclamations de la clientèle ;
- Prise en charge des doléances de sa clientèle ;
- Assure une continuité de fourniture des énergies électriques et gazières.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, nous allons exposer le cadre méthodologique de notre recherche. Ainsi, la posture épistémologique adoptée pour répondre à nos questions de recherche sera déterminée, les outils d'investigation et de traitement des données utilisés répondant à cette posture seront également explicités, le choix de l'échantillon, la mesure des variables ainsi que les considérations éthiques.

1- Posture épistémologique :

La posture épistémologique adoptée dans notre recherche est positiviste, dont la démarche est hypothético-déductive, car il s'agit de tester empiriquement des hypothèses (Gavard-Peret et Al, 2008). Les postulats de ce courant de pensée sont en adéquation avec l'objet de notre recherche, comme expliqué ci-dessus :

1-1 Ontologie réaliste: Il s'agit de la vision de la réalité. Selon le paradigme positiviste, la réalité est unique, connaissable, dont le chercheur est capable d'étudier et de comprendre, en toute neutralité. Ce dernier n'a aucune influence sur l'objet de sa recherche. Par notre étude nous essayons de comprendre une réalité qui réside dans les effets du feedback sur les comportements organisationnels selon un modèle théorique d'Ilggen, Fisher et Taylor (1979) adapté par Plunier et Al (2012) au contexte de l'évaluation du potentiel.

1-2 Détermination naturelle : qui postule selon (Gavard-Peret et Al, 2008, P37) que le réel est régi par des lois naturelles immuables qui prennent la forme de relations de cause à effet. Ce qui est notre cas dans cette présente étude où nous cherchons, à mesurer empiriquement le lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir.

1-3 Epistémologie : le dualisme sujet/objet, se réfère à l'objectivité, le chercheur doit être à l'extérieur de l'objet de recherche, ce qui est notre cas, nous n'avons pas utilisé notre interprétation personnelle, ni notre système de valeurs pour comprendre l'objet de notre recherche.

2. Instruments de la recherche:

Vu que nous avons adopté une démarche hypothético-déductive, s'agissant de mesurer le lien entre des variables. Parmi les outils préconisés par cette démarche, nous en trouvons le questionnaire (Gavard-Peret et Al, 2008).

A cet effet, nos instruments de recherche, dans la présente étude étaient deux questionnaires, distribués en deux étapes successives. Le premier concernait

l'évaluation multisources qui a servi à réaliser le feedback multisources auprès des managers de la SDA/DDB, et le deuxième était un questionnaire distribué juste après la réception du feedback par ces derniers, afin de mesurer le lien entre l'appropriation cognitive du feedback par les managers évalués et leur intention d'agir dans le sens du feedback.

3. Conception des questionnaires:

3.1. Le questionnaire 360°:

Vu les conditions énumérées dans le cadre conceptuel quant à la conception du questionnaire 360°, les items de ce dernier doivent impérativement correspondre aux attentes de l'organisation. En plus de nos lectures, nous avons également consulté l'avis d'un expert international dans le feedback 360°, à savoir Monsieur David Cooper, qui nous a recommandé de confectionner le questionnaire selon les besoins de l'organisation (voir Email en annexe A).

C'est pour cette raison, que nous avons tenu deux séances de travail avec la DRH de la SDA/DDB, à travers lesquelles cette dernière nous a fait part de ses besoins en compétences comportementales devant être acquises par ses managers afin de servir les objectifs de l'organisation.

A cet effet, nous avons proposé une liste de compétences managériales, inspirées, notamment du modèle de Chandler et Jansen (1992-1993) citées dans l'article sur les compétences entrepreneuriales de Eric Michaël et Al (2006, P9), d'autres items que la DRH avaient trouvés intéressants ont été proposés à partir du questionnaire 360° mis en ligne par appraisal360.co.uk, et enfin le formulaire d'évaluation du rendement actuel de la SDA/DDB (voir annexe B), contenant quelques compétences comportementales qu'il fallait enrichir.

La DRH a ainsi validé les compétences escomptées par son organisation, ainsi que le format du questionnaire, ce dernier ayant été inspiré de celui du ministère de la santé de l'Arabie Saoudite, qui obéit aux standards d'un questionnaire d'évaluation 360° (voir annexe C). L'échelle du questionnaire retenue est celle de Likert sur cinq énoncés, allant de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord avec au milieu un énoncé d'aucun avis (voir annexe D).

3.2. Le questionnaire relatif à la réaction au feedback:

Pour ce qui est du deuxième questionnaire, distribué juste après la réception du feedback, en vue de mesurer l'appropriation cognitive du feedback par les managers, à travers les deux dimensions d'acceptation et de conscientisation, nous avons utilisé les items de l'échelle de mesure validée par Plunier et ses collaborateurs (2012) dans le cadre de l'évaluation du potentiel. Le questionnaire utilisé par nos soins est présenté en annexe E.

4. La mesure des variables:

4.1. La mesure du lien entre l'acceptation du feedback et l'intention d'agir:

Pour mesurer le lien entre ces deux variables, nous avons utilisé trois items construits par Plunier et Al (2012) pour mesurer l'acceptation du feedback par les managers (les items sont présentés en annexe...). Une relation positive entre l'acceptation et l'intention d'agir a été démontrée ($r = .29$, $p < .05$; Byham, 2005; $r = .48$, $p < .01$; Plunier et al., 2013) (cité dans Frédérique Lessard, Jean Sébastien Boudrias, 2016, P2)

4.2. La mesure du lien entre la conscientisation perçue suite au feedback et l'intention d'agir :

Pour mesurer le lien entre ces deux variables, nous avons utilisé quatre items construits par Plunier et Al (2012) pour mesurer la conscientisation perçue suite au feedback par les managers (les items sont présentés en annexe). Plunier et Al (2013) ont pu confirmer ce lien positif ($\beta = .24$, $p < .05$; Boudrias et al., 2014; $r = .61$, $p < .01$; Plunier et al., 2013) (cité dans Frédérique Lessard, Jean Sébastien Boudrias, 2016, P2).

4.3. La mesure du lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir :

Pour mesurer le lien entre l'appropriation cognitive du feedback et l'intention d'agir, l'échelle de mesure, à deux dimensions, validée par Plunier et Al (2012) contenant les trois items de la dimension acceptation et les quatre items de la dimension conscientisation, variables indépendantes et trois items de la dimension intention d'agir, variable dépendante (voir annexe E).

Les analyses factorielles confirmatoires menées par Plunier et Al (2012) ont démontré un excellent ajustement de la structure bidimensionnelle aux données. Un satisfaisant indice Kaiser-Meyer-Olkin (0,868) et le test de sphéricité de Bartlett a été significatif à 0,0001. Les saturations factorielles sont toutes supérieures à 0,50. Les alphas de Cronbach pour

l'acceptation et la conscientisation sont respectivement de 0,90 et 0,86. Le lien modéré entre l'acceptation et la conscientisation ($r = 0,48, p < 0,01$) est cohérent avec l'hypothèse selon laquelle il s'agit de deux dimensions distinctes de l'appropriation d'un feedback (Plunier et Al, 2012, P91).

5. L'échantillon :

Dans notre étude, nous avons ciblé tous les managers de SDA/DDB, soit tous les chefs de structures, au nombre de 61, comptant dix (10) directeurs d'agences, dix huit (18) chefs de subdivisions ventes et clientèle, huit (08) chefs de division, quatre (04) chefs districts électricité et gaz et vingt et un (21) chefs de service.

Nous nous sommes rapprochés des managers disponibles lors de la réalisation de notre stage, au nombre de cinquante sept (57), pour les inviter à participer à l'évaluation 360°, tout en leur expliquant la démarche et leur garantissant la stricte confidentialité du feedback qui leur sera transmis. Ainsi, en fonction de leur disponibilité et de leur acceptation, trente quatre (34) managers ont participé à notre étude, soit (56%) de la population globale, ciblée initialement, dont y figurent: cinq (05) directeurs d'agences commerciales, trois (03) chefs de subdivision ventes, trois (03) chefs de subdivision clientèle, six (06) chefs de division, trois (03) chefs districts et quatorze (14) chefs de service.

6. Distribution des questionnaires et collecte de données :

Pour le questionnaire 360°, la distribution s'est faite en mains propres afin d'expliquer aux parties concernées comment le renseigner ainsi que le principe du processus, notamment en terme d'anonymat des réponses. Le deuxième questionnaire relatif à la mesure de l'appropriation cognitive du feedback, a été transmis par email avec les résultats du feedback, en demandant aux évalués d'y répondre après avoir pris connaissance du résultat de leur évaluation multisources.

Le nombre d'évaluateurs des managers a varié, selon la taille de la structure, de deux (02) à huit (08) évaluateurs, en plus de l'autoévaluation de chacun d'eux. La collecte de données des deux questionnaires a été en mains propres pour le premier questionnaire et par retour d'emails pour le deuxième questionnaire.

7. Le traitement statistique des données:

Vu que la majorité des managers se sont fait évalués par leurs subordonnés, les résultats du feedback (voir annexe E) ont été calculés 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.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter et discuter les résultats de notre étude, pour cela nous l'avons divisé en cinq (05) parties, la première étant consacrée à la présentation des résultats du feedback multisources, la deuxième à la présentation des résultats de l'appropriation du feedback, la troisième au test des hypothèses, une quatrième à discussion des résultats et enfin une cinquième partie a été consacrée aux limites de notre étude et aux perspectives de recherche.

Partie 1: Présentation des résultats du feedback multisources.

1. Caractéristiques de l'échantillon étudié :

L'échantillon de 34 managers ayant été évalué avec la méthode 360° était composé de 13 femmes, représentant 38% de l'échantillon, dont 10 ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans et 3 entre 5 et 10 ans. Les hommes au nombre de 21, représentant 62% de notre échantillon, dont 14 avaient une expérience professionnelle de plus de 10 ans et 7 entre 5 et 10 ans.

2. Résultats du feedback multisource:

Les résultats détaillés sont présentés en annexe G. Sur les neuf (9) axes évalués l'écart entre l'auto-évaluation et le feedback moyen était insignifiant (0.29). L'écart moyen des managers de genre féminin était encore moins insignifiant et carrément frôlait le 0 avec une valeur de 0.07, les managers de genre masculin n'étaient pas loins avec un écart moyen de 0.14.

Tableau n° 02 : Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers

Axe évalué	Ecart moyen
Prise de décision	0,15
Motivation, persuasion et fédération des hommes	0,03
Délégation	- 0,69
Communication	- 0,04
Adaptabilité et management de changement	0,39
Sens de l'analyse	0,78
Management des équipes	- 0,02
Sens de l'innovation	0,16
Intégrité et management éthique	0,38
Ecart moyen global	0,29

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n° 03 : Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers de genre féminin

Axe évalué	Ecart moyen
Prise de décision	-0,01
Motivation, persuasion et fédération des hommes	0,1
Délégation	- 0,04
Communication	- 0,20
Adaptabilité et management de changement	0,01
Sens de l'analyse	- 0,06
Management des équipes	- 0,1
Sens de l'innovation	0
Intégrité et management éthique	-0,17
Ecart moyen global	0,07

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n° 04 : Ecart moyen entre l'auto-évaluation et le feedback moyen des managers de genre masculin.

Axe évalué	Ecart moyen
Prise de décision	0,25
Motivation, persuasion et fédération des hommes	- 0,02
Délégation	- 0,08
Communication	0,05
Adaptabilité et management de changement	0,05
Sens de l'analyse	0,13
Management des équipes	0,2
Sens de l'innovation	0,27
Intégrité et management éthique	0,17
Ecart moyen global	0,14

Source : Résultats de l'étude.

Partie 2 : Présentation des résultats de l'appropriation du feedback

Après avoir transmis le feedback multisources aux managers, nous leur avons demandé de renseigner le questionnaire relatif à l'appropriation du feedback. Les 34 managers ont répondu au questionnaire de la manière suivante :

- 14 managers ont répondu positivement aux 10 items du questionnaire.
- 26 managers ont répondu positivement aux 3 items de l'acceptation.
- 21 managers ont répondu positivement aux 4 items de la conscientisation.
-

Les Résultats détaillés du questionnaire relatif à l'appropriation du feedback multisources sont présentés en annexe H.

Partie 3 : Test des hypothèses

Pour tester nos hypothèses trois (03) tests d'indépendance du χ^2 ont été réalisés, les résultats sont présentés, ci-après :

1. Résultats du test de la première hypothèse (H1) :

Rappelant que la première hypothèse de notre recherche était la 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.

Le résultats du test d'indépendance du χ^2 pour la mesure du lien entre l'acceptation et l'intention d'agir ont supporté cette affirmation, la valeur tabulée ou critique était de l'ordre de 7.81, la valeur calculée était de de l'ordre de 22,66, avec un seuil de 5% (voir annexe I), ce qui a permis de confirmer l'hypothèse de dépendance entre les deux variables.

2. Résultats du test de la deuxième hypothèse (H2) :

La deuxième hypothèse était la 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.

Le résultats du test d'indépendance du χ^2 pour la mesure du lien entre la conscientisation et l'intention d'agir ont supporté cette affirmation, la valeur tabulée ou critique était de l'ordre de 7.81, la valeur calculée était de de l'ordre de 1.40 (voir annexeJ), avec un seuil de 5%, ce qui a permis de confirmer l'hypothèse de dépendance entre les deux variables.

3. Résultats du test de la troisième hypothèse (H3) :

L'énoncé de la troisième hypothèse était comme suit :

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.

Les résultats du test d'indépendance du χ^2 pour la mesure du lien entre la conscientisation et l'intention d'agir ont supporté cette affirmation, la valeur tabulée ou critique était de l'ordre de 7.81, la valeur calculée était de l'ordre de 4.20 (voir annexe K) avec un seuil de 5%, ce qui a permis de confirmer l'hypothèse de dépendance entre les deux variables.

Partie 4: Discussion des résultats.

Par cette présente étude nous venons de tester empiriquement un modèle théorique d'Ilgén et Al (1979) adapté par Plunier (2012) au contexte de l'évaluation du potentiel, stipulant l'existence du lien entre l'appropriation du feedback à travers deux dimensions - à savoir l'acceptation et la conscientisation - et l'intention d'agir. Les résultats obtenus ont confirmé les relations attendues entre les différents construits du modèle.

Les résultats de l'évaluation multisources présentaient une convergence presque parfaite entre l'auto-évaluation des managers et la moyenne des évaluations de leur entourage, ce qui explique le nombre de 26 managers ayant accepté le feedback, soit 76% de la population étudiée. La plupart des managers s'étant fait évaluer par leurs subordonnés, il n'est pas facile d'assurer une objectivité de leur part, malgré les garanties de l'anonymat des réponses. En effet, le style de leadership régnant dans les entreprises nationales est le style autoritaire. Une crainte de représailles par ces subordonnés n'est pas à écarter.

En fin, cette étude a testé l'appropriation du feedback multisources par les managers d'une société nationale. La différence culturelle et organisationnelle du contexte de la recherche n'a pas influé sur les résultats, qui restent les mêmes que ceux déjà obtenus en Amérique du nord. Ce qui supporte l'ontologie réaliste de la posture épistémologique adoptée dans cette recherche.

Avoir réalisé un feedback multisources et mesuré la réaction des managers à ce dernier à travers l'appropriation cognitive, a permis d'avoir les mêmes résultats obtenus dans le cadre d'une évaluation du potentiel, réalisée par Plunier (2012) ou de la performance, réalisée par Ilgen et Al (1997). Ce qui nous amène à constater que peu importe la nature du

feedback, son acceptation et la conscientisation générée par ce dernier conditionnent ses effets positifs sur la population évaluée.

Partie 5 : Limites et perspectives de recherche :

Notre recherche présente des limites, la première est par rapport au nombre de managers évalués (34). En effet, la courte durée de notre recherche n'a pas permis de toucher un nombre important de managers, de façon à donner plus de fiabilité aux résultats de notre étude.

La deuxième limite est que la plupart des managers se sont fait évalués par leurs subordonnés, car le temps et les moyens consacrés à l'évaluation n'a pas permis de faire impliquer d'autres intervenants. Les résultats du feedback multisource ont été, pour la plupart des managers positifs, ce qui nous amène à craindre un manque d'objectivité de la part des subordonnés, ceci pourrait biaiser les résultats obtenus, vu qu'un feedback positif est automatiquement accepté par les évalués.

Il serait intéressant de reprendre cette étude, quelques mois après la réception du feedback, 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 (Plunier, 2012.P36).

Certains managers n'ont pas répondu positivement à l'intention d'agir, malgré leur acceptation du feedback, il serait intéressant de mener une étude exploratoire pour déterminer les facteurs qui pourraient constituer un frein développementale pour ces managers. Il serait aussi intéressant de déterminer de prêt les raisons qui ont mené certains managers à refuser de se faire évaluer par leur entourage professionnel.

CONCLUSION

La réalisation d'un feedback multisource des managers d'une entreprise nationale était une expérience intéressante. Pour une fois, les subordonnés et pairs avaient l'occasion d'émettre un avis sur les comportements observés des managers, en réelle situation de travail.

Nous avons pu voir l'étonnement des subordonnés en leur distribuant les questionnaires 360° servant à évaluer leurs supérieurs hiérarchiques. Nous avons aussi été impressionnés par l'attitude positive des managers ayant participé à notre étude, vis-à-vis du feedback multisources. Ces derniers étaient impatients de savoir ce que leur entourage pensait d'eux.

Notre étude a permis d'éclairer les managers de la SDA/DDB sur les axes de développement ainsi que les forces à exploiter à travers des compétences managériales riches, répondant aux attentes de leur organisation en terme de niveau de performance. Elle a permis aussi de faire avancer les sciences humaines, en soutenant le modèle théorique d'Ilgén et Al (1979) revu par Plunier (2012), dans le contexte d'une entreprise Algérienne avec toutes les différences culturelles existantes.

En appuyant ces modèles théoriques, nous dirigeons les praticiens de l'évaluation multisource à asseoir un dispositif qui susciterait acceptation et conscientisation de la part des évalués afin d'aboutir à la performance escomptée.

Nous invitons aussi la DRH de la SDA/DDB à une réflexion quant à une réelle implémentation d'une évaluation multisource, qui lui serait d'un grand intérêt, sachant que la nature sensible de son activité et sa situation économique requièrent des managers qui la conduisent vers la performance.

Enfin, nous souhaitons que cette humble contribution ait pu tant peu que soit combler une lacune aussi bien managériale que scientifique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

• **Les ouvrages :**

- 1- SimonL, Dolan, Eric, Gosselin et Jules, Carrière (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 4^{ème} édition, Montréal (Québec), gaëtanmorin éditeur, chenelière éducation, 510 pages.
- 2- BENRAOUANE, Sid Ahmed (2012). « *Le Management des Ressources Humaines : étude des concepts et outils développés par les entreprises américaines* », Alger, Office des Publications Universitaires, 223 pages.
- 3- Michael, Armstrong, (2015). « *Armstrong's Handbook of performance management* » : An evidence – based guide to delivering high performance, 5^{ème} édition, London, Kogan Page Publishers. 400 pages.
- 4- Michael, Armstrong , et S, Taylor (2014). « *A Handbook of Human Resource Management Practice* », 10^{ème} édition, London and Philadelphia, Kogan Page Publishers. 400 pages.
- 5- David A. DeCenzo, Stephen P. Robin, et Susan L. Verhulst (2013). « *Human Resource Management* », 11^{ème} édition, Singapore, John Wiley & Sons, Inc. 423 pages.
- 6- Linda, ASHDOWN (2014). « *Performance Management* », 1^{ère} édition, London, Kogan Page Publishers. 272 pages.
- 7- Dominique Lamaute, Bernard Turgeon (2015). « *De la supervision à la gestion des Ressources Humaines : Vers une GRH ouverte aux talents* », 4^{ème} édition, Montréal, Chenelière Education. 420 pages.
- 8- GUY, Le Boterf (2014). « *Construire les compétences individuelles et collectives : Le modèle : agir avec compétence en situation : Les réponses à plus de 100 questions* », 6^{ème} édition, Paris, Les éditions EYROLLES. 301 pages.

• **Rapport de conférence et les articles des revues:**

- 9- Lucie Bégin, Antoine Vénard. « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers », *Management & Avenir* 2013/4 (N° 62), p. 32-51. DOI 10.3917/mav.062.0032.
- 10- 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 type multisource : Mesure et évaluation en éducation », *37(1)*, 1–19. doi:10.7202/1034581ar.

- 11- David W. Bracken; Dale S. Rose; Allan H. Church (2016). “ The Evolution and Devolution of 360° Feedback” *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), pp 761–794. Copyright © 2016 Society for Industrial and Organizational Psychology. doi:10.1017/iop.2016.93.
- 12- Marie Malo¹, Isabelle Tremblay, Frédérique-Emmanuelle Lessard, et Jean-Sébastien Boudrias (2015). « Au-delà du message : Comment la crédibilité influence-t-elle l'intention d'agir dans le sens du feed-back en contexte d'évaluation du potentiel », Volume 1 No 2 .
- 13- Christelle Bosc-Miné (2014), « Caractéristiques et fonction des feedbacks dans les apprentissages » *L'Année psychologique* (Vol. 114), p. 315-353. DOI 10.4074/S000350331400205X.
- 14- Paquette Guy. Feedback, rétroaction, rétroinformation, réponse... du pareil au même. In: *Communication et langages*, n°73, 3ème trimestre 1987. pp. 5-18. doi : 10.3406/colan.1987.984. http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1987_num_73_1_984
- 15- Daniel R. Ilgen, Cynthia D. Fisher, and M. Susan Taylor (1979). “Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations”, *Journal of Applied Psychology* 1979, Vol. 64, No. 4, 349-371. Purdue University .
- 16- Janson, A.; Söllner, M. & Leimeister, J. M. (2017): « Individual Appropriation of Learning Management Systems—Antecedents and Consequences”, *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, Ausgabe/Nummer: 3, Vol. 9, Erscheinungsjahr/Year: 2017. pp. 173-201
- 17- Garance Gautrey (2014). L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes social, relationnel et organisationnel, Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai 2014, Rennes, France.
- 18- Charles F. Seifert, Gary Yukl, Robert A. McDonald (2003). « Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates », *Journal of Applied Psychology* Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc. Vol. 88, No. 3, 561–569 0021-9010/03/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.561.
- 19- Peter A. Heslin, Gary P. Latham (2004). « The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior », *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 53(1), 23–37.
- 20- Cecile Dejoux (2012). «L'évaluation des dirigeants », dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coord par J. Allouche, Paris, Vuibert, p.1-13.

- 21- Eric, Michaël et Christophe Loue (2006). « Les compétences entrepreneuriales : Définition et construction d'un référentiel, 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales : 25,26,27 octobre 2006, Haute école de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- 22- Jon L. Pierce, Tatiana Kostova and Kurt T. Dirks (2001). "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2 , pp. 298-310.
- 23- Janson, A.; Söllner, M. &Leimeister, J. M. (2017). « Individual Appropriation of Learning Management Systems :Antecedents andConsequences". Dans *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, N°: 3, Vol. 9, 2017. pp. 173-201.
- 24- P.Plunier, J-s Boudrias, A Savoie (2015). « Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel: validation d'une mesure, *Revue européenne de psychologie appliquée*, p89.
- 25- Sheeran, P. and Webb, T.L (2016). "The Intention–Behavior Gap", *Social and Personality Psychology Compass* , 10. Pp 503-518. <https://doi.org/10.1111/spc3.12265>.
- **Thèses et mémoires.**
- 26- Savaria, Karine(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 présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de doctorat en psychologie du travail et des organisations Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Faculté des études supérieures et postdoctorales. 175 pages.
- 27- Burcea, Alina Elena (2006). « Les déterminants organisationnels de l'adoption de la rétroaction multisource par les organisations, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), École de relations industrielles Faculté des arts et sciences en relations industrielles, université de Montréal. 76 pages.
- 28- Véronique Castonguay (2016). « Perceptions des résidents en médecine d'urgence suite à l'obtention d'une rétroaction multisources : de l'information différente, pertinente et utile », Mémoire en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès arts en Sciences de l'éducation, option pédagogie universitaire des sciences médicales.
- 29- Plunier, Patrik(2012). « Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats », Thèse

présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de doctorat en psychologie du travail et des organisations, université de Montréal. 150 pages.

- 30- Gray Smith, Linda (2000). «The development and implementation of 360Degree Feedback for administrators of a K-12 public school district » , Thèse présentée à, en vue de l'obtention du grade de docteur en philosophie, Université d'Iowa, Etats unis d'Amérique.

• **Sites internet :**

1. <http://www.sonelgaz.dz>
2. <https://www.SDA.dz>
3. <https://www.sndl.cerist.dz>
4. <https://www.cairn.info>

ANNEXES

**ANNEXE A- EMAIL DE MONSIEUR
DAVID COOPER**

New Tab x Need your help sir. - bad x

← → C Sécurisé | https://mail.google.com/mail/u/0/#search/david/16146f025c6b9c63

Google david


Gmail

← [] [] [] Placer dans la boîte de réception [] Plus

NOUVEAU MESSAGE

Boîte de réception (301)
Messages suivis
Messages envoyés
Brouillons (43)
Unwanted
Plus

Need your help sir. Boîte de réception x

 **Badria Tribeche** <badriatribeche@gmail.com> 30 janv. ☆ [] []

À david

Good mormorning sir, I hope you are ok. Well I watched your YouTube video about 360 degree feed back questionnaire and I really need your devices. I'm an Algerian student preparing a master degree in human resouce management and my dissertation is about the 360 degree feed back survey. I shall evaluate managers of a company by using the above aprooch. My question is : should I eaborate one questionnaire for each category of raters or just one for all?

Best regards.

STATS (1) (3).xlsx Tout afficher

New Tab x Need your help sir. - bad x

← → C Sécurisé | https://mail.google.com/mail/u/0/#search/david/16146f025c6b9c63

Google david

Gmail

← [] [] [] Placer dans la boîte de réception [] Plus

NOUVEAU MESSAGE

Boîte de réception (301)
Messages suivis
Messages envoyés
Brouillons (43)
Unwanted
Plus

David Cooper <david@lumus360.co.uk> 31 janv. ☆ [] []

À moi

anglais > français Traduire le message Désactiver pour : anglais

Hi Badria,

My advice would be to develop one questionnaire that defines 'what the organisation expects of its managers' and then ask all respondents/ raters (manager, colleagues, direct reports etc) to complete the same questionnaire.

Very best
David

STATS (1) (3).xlsx Tout afficher

**ANNEXE B- FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DE LA SDA/DDB**

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
III. HABILETES PERSONNELLES					
9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux supérieurs. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démonstre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, positive, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					
TOTAL (3)					100
NOTE FINALE (4)					20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - données ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

**ANNEXE C –QUESTIONNAIRE 360° DU
MINISTÈRE DE LA SANTÉ L'ARABIE
SAOUDITE**



360 Degree Feedback Form

Person being assessed.

Profile relationship

A. You are this person's...	Manager	Peer	Internal Customer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As part of this year's Performance Appraisalwill benefit from receiving feedback about his/her current strengths and areas for development.

Please take the time to complete this questionnaire. Your feedback will be combined with that of at least 4 others and fed back to the participant in a report, which will guarantee your responses remain strictly confidential.

Please assist us by returning this form to the Quality Development department in an envelope marked "Private & Confidential" as soon as possible.

Please be honest and constructive in your ratings.

Should you have any queries about this form, contact:

Quality Resources Manager

Thank you for completing this form. Please return it by:

___/___/___

From your professional experience, please rate the person using the following scale:

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1. Delegate effectively	1	2	3	4	5
2. Is interested in finding solutions to problems and pro-actively does so.	1	2	3	4	5
3. Is interested in continually improving the department.	1	2	3	4	5
4. Leads initiatives to continuously improve service delivery to all internal and external customers.	1	2	3	4	5
5. Involves other people in the problem solving process	1	2	3	4	5
6. Makes well reasoned & timely decisions.	1	2	3	4	5
7. Shares reason for decision, not just the conclusions.	1	2	3	4	5
8. Asks for your opinion, feedback and ideas when making decisions.	1	2	3	4	5
9. Communicates clearly	1	2	3	4	5
10. Keeps staff well informed, openly shares information.	1	2	3	4	5
11. Listens effectively	1	2	3	4	5
12. Encourages two-way discussion.	1	2	3	4	5
13. Actively encourages teamwork with other departments.	1	2	3	4	5
14. Has good relationships with colleagues in other departments	1	2	3	4	5

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
15. Is responsive to other department's needs.	1	2	3	4	5
16. Takes feedback from other departments positively.	1	2	3	4	5
17. Build team spirit.	1	2	3	4	5
18. Works with the team to achieve goals.	1	2	3	4	5
19. Values your perspective and maintains openness, even when not in agreement.	1	2	3	4	5
20. Encourages the development of mutual respect.	1	2	3	4	5
21. Develops individuals to achieve optimum performance in their roles.	1	2	3	4	5
22. Leads by example.	1	2	3	4	5
23. Demonstrates a sound knowledge of area of expertise/responsibility.	1	2	3	4	5
24. Is actively involved with the team.	1	2	3	4	5
25. Accepts responsibility for mistakes.	1	2	3	4	5
26. Acknowledges contribution of subordinates.	1	2	3	4	5
27. Values and demonstrates appropriate confidentiality.	1	2	3	4	5
28. Shares successes with the team.	1	2	3	4	5
29. Creates a vision which inspires & gain commitment.	1	2	3	4	5
	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree

30. Is proactive in involving subordinates.	1	2	3	4	5
31. Genuinely cares for subordinates.	1	2	3	4	5
32. Understands individual's development needs.	1	2	3	4	5
33. Is approachable to discuss problems.	1	2	3	4	5
34. Provides feedback on performance	1	2	3	4	5
35. Provides this feedback in an open and constructive manner	1	2	3	4	5
36. Clearly establishes agreed performance standards	1	2	3	4	5
37. Is fully committed to training and encourages attendance at training sessions.	1	2	3	4	5
38. Deals effectively with poor performance	1	2	3	4	5
39. Is motivated to excel and to succeed within the organization.	1	2	3	4	5
40. Is dependable and reliable under Stress.	1	2	3	4	5
41. Welcomes change	1	2	3	4	5
42. Employs a consultative process for gaining commitment to change.	1	2	3	4	5
43. Open to criticism.	1	2	3	4	5

B. General Remarks: Strengths / Areas for Improvement.

**Annexe D - QUESTIONNAIRE 360°
AYANT SERVI A L'ETUDE**

Évalué:

Profil de l'évaluateur :

1. **Genre :**

Féminin

Masculin

2. **Expérience professionnelle :**

Moins de 05 ans

de 05 à 10 ans

Plus de 10 ans

3. **Type de relation avec l'évalué :**

Collaborateur C e pair Responsable hi ique

Merci d'avoir accepté de participer à l'évaluation du chef de structure :

.....

Ce (cette) dernier (ère) recevra votre feedback sur ses points forts et points à développer, relatif à ses compétences managériales.

Vous êtes priés de prendre le temps de remplir ce formulaire en toute objectivité. Nous vous garantissons la stricte confidentialité de vos réponses.

- A travers vos relations professionnelles avec la personne évaluée, il vous est demandé d'utiliser cette échelle pour chaque compétence évaluée:

Côtes	Signification
1	Tout à fait en désaccord
2	En désaccord
3	Aucun avis
4	D'accord
5	Tout à fait d'accord

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Aucun avis	D'accord	Tout à fait d'accord
Prise de décision					
4. Choisit la meilleure décision parmi plusieurs alternatives					
5. Fait face aux situations et ne les évite pas.					
6. Donne les instructions nécessaires					
7. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.					
Motivation, persuasion et fédération des hommes					
8. Suscite l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs.					
9. Arrive à rassurer ses collaborateurs dans les moments d'incertitude.					
10. Encourage l'initiative et la participation.					
11. Croit en les capacités de ses collaborateurs					
12. Génère de l'énergie et de l'enthousiasme auprès des autres.					
Délégation					
13. Délègue les tâches et responsabilités aux collaborateurs selon leurs compétences.					
14. Assure les moyens permettant au collaborateur de bien mener les tâches déléguées					
Communication					
15. A le sens de l'écoute active.					
16. Donne de l'importance à l'avis de ses interlocuteurs					
17. Communique d'une manière claire et concise					
18. Exprime ses mécontentements de manière constructive.					
19. A un style et une présence qui donnent une impression positive sur sa personne.					
20. Utilise des outils de communication diversifiés					
Adaptabilité et management de changement					
21. Affiche flexibilité envers les changements bénéfiques					
22. Se montre réactif face aux nouvelles situations engendrées par les changements de l'environnement.					
23. Fait adhérer ses collaborateurs au projet de changement.					
24. Est un agent de changement et d'amélioration continue					
Sens de l'analyse					
25. Analyse et interprète les données d'une manière structurée					

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Aucun avis	D'accord	Tout à fait d'accord
26. Synthétise les situations complexes					
Management des équipes					
27. Planifie le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs déterminés					
28. Assure un suivi de la réalisation des objectifs fixés					
29. Évalue l'activité de ses collaborateurs selon des critères clairs					
30. assure le soutien à ses collaborateurs dans l'élaboration des actions correctives.					
31. Résout et prévient les conflits au sein de son équipe					
Sens de l'innovation					
32. Trouve des solutions innovantes aux problèmes.					
33. Encourage la créativité de ses collaborateurs					
Intégrité et management éthique					
34. Admet ses erreurs.					
35. Loyal envers la compagnie et ses valeurs.					
36. Dégage une crédibilité vis à vis de ses collaborateurs.					
37. Utilise sa position et son pouvoir avec retenue et bienveillance.					
38. Gère ses impulsions et émotions.					
39. Fait bien la distinction entre les relations professionnelles et les relations personnelles					

B. Remarques générales : Forces / Aires de développement.

**ANNEXE E –QUESTIONNAIRE
RELATIF A L'APPROPRIATION DU
FMS**

Poste occupé :

Après avoir pris connaissance du feedback multisources relatif à vos compétences managériales. Vous êtes priés de compléter ce questionnaire.

Dimension 1 : Acceptation	Plutôt vrai	Plutôt faux
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.		
Dimension 2 : 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. : <i>formation, groupe de discussion, lecture</i>) 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.		

**ANNEXE F- SPECIMEN DU RESULTAT
FMS TRANSMIS AUX MANAGERS**

Tableau n° 05 : Résultats du FMS du Manager 18

Prise de décision : Auto évaluation : 4,5 / Moyenne feedback : 3,95	
1. Choisit la meilleure décision parmi plusieurs alternatives	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 3,6
2. Fait face aux situations et ne les évite pas.	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 4,6
3. Donne les instructions nécessaires	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,6
4. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 4
Motivation, persuasion et fédération des hommes Auto évaluation : 3,4 / Moyenne feedback : 3,56	
5. Suscite l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs.	Auto évaluation : 3
	Moyenne Feedback : 3,40
6. Arrive à rassurer ses collaborateurs dans les moments d'incertitude.	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,40
7. Encourage l'initiative et la participation.	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,60
8. Croit en les capacités de ses collaborateurs	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,80
9. Génère de l'énergie et de l'enthousiasme auprès des autres.	Auto évaluation : 2
	Moyenne Feedback : 3,60
Délégation Auto évaluation : 3,5 / Moyenne feedback : 3,4	
10. Délègue les tâches et responsabilités aux collaborateurs selon leurs compétences.	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 3,40
11. Assure les moyens permettant au collaborateur de bien mener les tâches déléguées	Auto évaluation : 2
	Moyenne Feedback : 3,40
Communication Auto évaluation : 4 / Moyenne feedback : 4,03	
12. A le sens de l'écoute active.	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 4,40
13. Donne de l'importance à l'avis de ses interlocuteurs	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 4,20
14. Communique d'une manière claire et concise	Auto évaluation : N/E
	Moyenne Feedback : 4
15. Exprime ses mécontentements de manière constructive.	Auto évaluation : 3
	Moyenne Feedback : 3,80
16. A un style et une présence qui donnent une impression positive sur sa personne.	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 4
17. Utilise des outils de communication diversifiés	Auto évaluation : 3
	Moyenne Feedback : 3,80
Adaptabilité et management de changement Auto évaluation : 4,25 / Moyenne feedback : 3,55	
18. Affiche flexibilité envers les changements bénéfiques	Auto évaluation : 5
	Moyenne Feedback : 3,40
19. Se montre réactif face aux nouvelles situations engendrées par les changements de l'environnement.	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,60
20. Fait adhérer ses collaborateurs au projet de changement.	Auto évaluation : 4
	Moyenne Feedback : 3,80

**ANNEXE G: RESULTATS DU FMS DE
L'ETUDE**

Tableau n°06 : Résultats du FMS

Axe évalué	Résultats	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Prise de décision	Auto évaluation	5	5	5	4,5	5
	Moyenne du Feedback	4,61	4,38	4,54	4,59	2,7
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	4,8	4	4	4,6	5
	Moyenne du Feedback	4,66	3,78	4,57	4,05	2,88
Délégation	Auto évaluation	3,5	3,5	3,5	3	5
	Moyenne du Feedback	4,58	4,27	4,67	4,63	2,9
Communication	Auto évaluation	4,5	3,5	4	3,67	4,4
	Moyenne du Feedback	4,71	3,94	4,56	4,19	3,03
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4,5	3,75	4	5	4
	Moyenne du Feedback	4,58	5	4,67	3,94	3,2
Sens de l'analyse	Auto évaluation	4,33	4,23	4	4,5	4
	Moyenne du Feedback	4,61	3,98	4,42	4,63	2,6
Management des équipes	Auto évaluation	4,6	3,6	4	4,2	4,2
	Moyenne du Feedback	4,5	3,98	4,39	4,65	2,76
Sens de l'innovation	Auto évaluation	4,5	4	4	4,5	4
	Moyenne du Feedback	4,58	3,91	4,42	4,75	2,7
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	4,17	4	4	4	4,17
	Moyenne du Feedback	4,41	3,74	4,61	4,36	3,3

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n° 07 : Résultats du FMS du 6^{ème} au 10^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9	Manager 10
Prise de décision	Auto évaluation	4,25	3,5	4,75	4,25	4,5
	Moyenne du Feedback	4,31	3,08	4,39	4,03	4,94
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	3	4	4	4,2	4,4
	Moyenne du Feedback	3,55	3,33	4,23	4,23	4,75
Délégation	Auto évaluation	3	3,5	4	4	5
	Moyenne du Feedback	4	3	4,21	4,08	4,63
Communication	Auto évaluation	4,33	4,83	4,33	4,17	4,17
	Moyenne du Feedback	3,42	3,33	4,36	4,3	4,79
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4	4,75	3,5	4	4,25
	Moyenne du Feedback	4,19	3,25	3,96	4,38	4,56
Sens de l'analyse	Auto évaluation	3,5	3,5	3,5	4	4,5
	Moyenne du Feedback	4,75	3,17	4,12	4	4,63
Management des équipes	Auto évaluation	3,4	3,2	4,4	4	4
	Moyenne du Feedback	4,15	3,2	4,08	4,43	4,79
Sens de l'innovation	Auto évaluation	3,5	3	4	4	4,5
	Moyenne du Feedback	4	2,83	4,75	3,92	4,63
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	3,5	4,17	3,83	4,33	3,83
	Moyenne du Feedback	3,17	3,28	4,27	4,05	4,75

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n° 08 : Résultats du FMS du 11^{ème} au 15^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 11	Manager 12	Manager 13 DTG	Manager 14	Manager 15
Prise de décision	Auto évaluation	3,75	4	3,75	4,5	4,25
	Moyenne du Feedback	4,2	4,17	4,25	4,5	4,75
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	4,2	4	4,2	4,2	4
	Moyenne du Feedback	4	4,13	4,4	4,31	3,7
Délégation	Auto évaluation	3,5	4	3,5	4,5	4
	Moyenne du Feedback	3,7	3,5	4,33	4,13	4
Communication	Auto évaluation	3,33	4	3,33	4,33	3,67
	Moyenne du Feedback	4	4,11	4,33	4,33	3,6
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4	4	3,5	4,75	3,75
	Moyenne du Feedback	3,5	3,42	4,5	4,5	3,5
Sens de l'analyse	Auto évaluation	4,5	4	4	5	4
	Moyenne du Feedback	4	4,17	4,17	4,5	4,25
Management des équipes	Auto évaluation	3,8	3,8	3,8	4,4	3,8
	Moyenne du Feedback	4,2	3,8	3,8	4,5	4,3
Sens de l'innovation	Auto évaluation	3,5	4	4	4,5	4
	Moyenne du Feedback	4	3,83	3,83	4,25	3,5
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	3,83	4	4	4,83	3,83
	Moyenne du Feedback	4,1	4,28	4,28	4	4,2

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n°09 : Résultats du FMS du 16^{ème} au 20^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 16	Manager 17	Manager 18	Manager 19	Manager 20
Prise de décision	Auto évaluation	5	4,25	4,5	4	4,5
	Moyenne du Feedback	4,63	4,63	3,95	4,5	4,5
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	5	3,8	3,4	3,6	3,8
	Moyenne du Feedback	3,95	4,4	3,56	4,31	4,31
Délégation	Auto évaluation	5	3,5	3,5	4,5	4,5
	Moyenne du Feedback	4	4	3,4	4,13	4,13
Communication	Auto évaluation	4,33	3,5	4	4	4
	Moyenne du Feedback	4,35	4,2	4,03	4,39	4,39
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4,25	3,75	4,25	3,75	4,5
	Moyenne du Feedback	3,88	3,75	3,55	4,1	4,1
Sens de l'analyse	Auto évaluation	5	4	4	4	5
	Moyenne du Feedback	4,43	5	3,6	4,38	4,38
Management des équipes	Auto évaluation	4,4	4,5	4,4	3	4,8
	Moyenne du Feedback	4,43	4,5	4,12	4,5	4,5
Sens de l'innovation	Auto évaluation	5	5	3,5	4,5	4,5
	Moyenne du Feedback	4,13	4,5	4,14	4,5	4,5
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	4,5	4,5	4,17	3,33	5
	Moyenne du Feedback	4,48	4,2	4,26	4	4

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n° 10: Résultats du FMS du 21^{ème} au 25^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 21	Manager 22	Manager 23	Manager 24	Manager 25
Prise de décision	Auto évaluation	5	4,75	4,5	4	4,75
	Moyenne du Feedback	4,75	4,75	3,95	4,12	4,18
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	4,2	3,6	3,4	3,2	4,2
	Moyenne du Feedback	4,5	4,5	3,56	4,34	3,57
Délégation	Auto évaluation	4	3,5	3,5	4	3,5
	Moyenne du Feedback	4,5	4,5	3,4	4,36	3,29
Communication	Auto évaluation	5	3,5	4	4,6	4
	Moyenne du Feedback	4,63	4,63	4,03	4,24	2,87
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4	3,75	4,25	3,25	4
	Moyenne du Feedback	4,46	4,46	3,55	4,33	3,41
Sens de l'analyse	Auto évaluation	4,5	4	4	4,5	4,5
	Moyenne du Feedback	4,04	4,04	3,6	4,25	2,5
Management des équipes	Auto évaluation	4,4	3,6	4,4	4,4	4,4
	Moyenne du Feedback	4,3	4,3	4,12	4,2	3,1
Sens de l'innovation	Auto évaluation	5	4	3,5	4,5	4,5
	Moyenne du Feedback	4,5	4,5	4,14	4,07	3,17
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	4,33	3,5	4,17	3,67	4,67
	Moyenne du Feedback	4,21	4,21	4,26	3,9	3,27

Source : Résultats de l'étude.

Tableau n°11 : Résultats du FMS du 26^{ème} au 30^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 26	Manager 27	Manager 28	Manager 29	Manager 30
Prise de décision	Auto évaluation	3,5	4,5	4	4	4,25
	Moyenne du Feedback	3,64	4,44	4,38	4,38	4,42
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	3,25	4,4	3,8	4	4,4
	Moyenne du Feedback	3,91	4,33	3,73	3,73	4,4
Délégation	Auto évaluation	3,5	4,5	3,5	3,5	4
	Moyenne du Feedback	3,5	4,25	3,83	3,83	4,67
Communication	Auto évaluation	3,83	4,17	3,67	3,67	4,33
	Moyenne du Feedback	3,79	4,22	3,81	3,81	4,39
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	4	4,25	4	4	4
	Moyenne du Feedback	3,68	4,56	3,92	3,92	3,67
Sens de l'analyse	Auto évaluation	4,5	4	4	4	5
	Moyenne du Feedback	3,93	4,5	4,17	4,17	3,5
Management des équipes	Auto évaluation	4,4	4,2	4,6	4	4,8
	Moyenne du Feedback	3,9	4,4	4,2	4,2	4,2
Sens de l'innovation	Auto évaluation	4,5	4,5	3,5	4	5
	Moyenne du Feedback	3,82	4,5	4	4	3,5
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	4	4,5	4	4	4,67
	Moyenne du Feedback	3,76	4,33	4,39	4,39	4,17

Source : résultats de l'étude.

Tableau n° 12: Résultats du FMS du 31^{ème} au 34^{ème} manager

Axe évalué	Résultats	Manager 31	Manager 32	Manager 33	Manager 34
Prise de décision	Auto évaluation	4,25	4,75	4	4,75
	Moyenne du Feedback	3,38	4,08	3,75	4,25
Motivation, persuasion et fédération des hommes	Auto évaluation	3,8	4,8	4,4	4,6
	Moyenne du Feedback	3,87	4	4,13	3,7
Délégation	Auto évaluation	4,5	4,5	4	3,5
	Moyenne du Feedback	3,83	3,5	3,83	3,25
Communication	Auto évaluation	3,83	4,67	3,67	4,33
	Moyenne du Feedback	3,64	4,08	4,24	4,38
Adaptabilité et management de changement	Auto évaluation	3	4,75	3,75	3,75
	Moyenne du Feedback	3,5	4,19	3,67	3,81
Sens de l'analyse	Auto évaluation	3	4	3,5	4
	Moyenne du Feedback	4,17	3,75	3,5	4,48
Management des équipes	Auto évaluation	3,8	4	3	4,8
	Moyenne du Feedback	3,47	4,2	4,2	3,55
Sens de l'innovation	Auto évaluation	4,5	4	4	3,5
	Moyenne du Feedback	3,17	3,88	3,5	3,5
Intégrité et management éthique	Auto évaluation	3,5	4,17	4,5	4,17
	Moyenne du Feedback	3,78	3,83	4,17	4,13

Source : Résultats de l'étude.

ANNEXE H- RESULTATS DE L'APPROPRIATION DU FMS

Tableau n°13 : Résultats du questionnaire relatif à l'appropriation du feedback multisources.

Managers	Acceptaion	Ecart	Conscientisation	Ecart	Intention d'agir	Ecart
1	3	0	4	0	3	0
2	3	0	4	0	3	0
3	3	0	4	0	3	0
4	3	0	4	0	3	0
5	3	0	4	0	3	0
6	3	0	4	0	3	0
7	3	0	4	0	3	0
8	3	0	4	0	3	0
9	3	0	4	0	3	0
10	3	0	4	0	3	0
11	3	0	4	0	3	0
12	3	0	4	0	3	0
13	3	0	4	0	3	0
14	2	-1	3	-1	0	-3
15	3	0	3	-1	2	-1
16	3	0	4	0	2	-1
17	3	0	2	-2	3	0
18	1	-2	2	-2	3	0
19	0	-3	4	0	3	0
20	3	0	3	-1	3	0
21	3	0	3	-1	3	0
22	2	-1	2	-2	3	0
23	2	-1	4	0	3	0
24	3	0	2	-2	3	0
25	2	-1	3	-1	2	-1
26	3	0	2	-2	2	-1
27	3	0	2	-2	3	0
28	2	-1	3	-1	3	0
29	3	0	3	-1	3	0
30	3	0	1	-3	3	0
31	3	0	3	-1	0	-3
32	3	0	3	-1	3	0
33	2	-1	3	-1	1	-2
34	3	0	2	-2	1	-2

Source : résultats de l'étude.

**ANNEXE I - TEST DU χ^2 DE
L'HYPOTHESE H1**

Tableau n°14 : Effectifs observés pour le test de H1

Nombre de Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Acceptation	0	1	2	3	Total
0-1				2	2
2-3	2	2	4	24	32
Total	2	2	4	26	34

Source: résultats de l'étude.

Tableau n°15 : Effectifs théoriques de H1

Nombre de Intention Nombre de Intention	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
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

Source: résultats de l'étude.

Tableau n°16 : Calcul de la statistique* pour H1

Nombre de Intention	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
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	
Total					22,6628959

Source: résultats de l'étude.

la règle de décision :

Seuil 0,05

Khi-deux critique 7,814727764

**la statistique = $\sum(\text{valeur théorique}-\text{valeur observée})^2/\text{valeur théorique}$*

a statistique 22,66289593

**ANNEXE J : TEST DU χ^2 DE
L'HYPOTHESE H2**

Tableau n° 17 : Effectifs observés pour la mesure de H2

Nombre de Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Conscientisation	0	1	2	3	Total général
1-2		1	1	6	8
3-4	2	1	3	20	26
Total général	2	2	4	26	34

Source: résultats de l'étude.

Tableau n° 18: Effectifs théorique pour la mesure de H2

Nombre de Intention	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Conscientisation	0	1	2	3	Total général
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

Source: Tableur excel croisé dynamique personnel.

Tableau n°19 : Calcul de la statistique* pour H2

Nombre de Intention	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Conscientisation	0	1	2	3	Total général
1-2	0,470588235	0,59558824	0,00367647	0,00226244	
3-4	0,14479638	0,18325792	0,00113122	0,00069614	
Total général					1,401997041

Source: résultats de l'étude.

la règle de décision :

Seuil 0,05

Khi-deux critique 7,814727764

***la statistique = $\sum(\text{valeur théorique}-\text{valeur observée})^2/\text{valeur théorique}$**

la statistique 1,40

**ANNEXE K - TEST DU χ^2 DE
L'HYPOTHESE H3**

Tableau n°20 : Effectifs observés pour la mesure de H3

Nombre de Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Appropriation	0	1	2	3	Total général
3-5	1	2	2	8	13
6-8	1		2	18	21
Total général	2	2	4	26	34

Source: résultats de l'étude.

Tableau n°21 : Effectifs théoriques pour la mesure de H3

Nombre de Intention d'agir	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Appropriation	0	1	2	3	Total général
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

Source: résultats de l'étude.

Tableau n°22 : Calcul de la statistique* pour H3

Nombre de Intention	Intention d'agir	Colonne1	Colonne2	Colonne3	Colonne4
Appropriation	0	1	2	3	Total général
3-5	0,07239819	1,99547511	0,14479638	0,37904629	
6-8	0,044817927	1,23529412	0,08963585	0,23464771	
Total général					4,196111581

Source: résultats de l'étude.

la règle de décision :

Seuil 0,05

Khi-deux critique 7,814727764

***la statistique = $\sum(\text{valeur théorique}-\text{valeur observée})^2/\text{valeur théorique}$**

la statistique 4.19