

## INCERTITUDE DES RESULTATS ET ENTRETIEN INDIVIDUEL DE PERFORMANCE

**Laurent DEHOUCK, ENS de Cachan et GRID, IAE de Paris/ESTP/Arts et Métiers  
Paristech**

**Marc LASSAGNE, Arts et Métiers Paristech et GRID, IAE de Paris/ESTP/Arts et  
Métiers Paristech**

Adresse de correspondance : Laurent Dehouck  
GRID, Maison de la Recherche de l'ESTP  
30 avenue du Président-Wilson  
94230 Cachan  
E-mail : [laurent.dehouck@ens-cachan.fr](mailto:laurent.dehouck@ens-cachan.fr)  
Tel : 06-10-42-12-96

### Résumé :

Cet article porte sur un dispositif dont l'usage s'est généralisé dans les organisations : l'entretien périodique d'évaluation de performance des managers. Malgré son succès, celui-ci fait l'objet de très nombreuses critiques théoriques et empiriques. Ces critiques conduisent à des recommandations nombreuses d'amélioration notamment sur l'acte d'évaluation et son contexte, qui se traduisent par des propositions concernant le contenu et la forme des fiches d'entretien et des guides d'usage de ces fiches à l'attention des praticiens. Plusieurs avancées significatives sont proposées dans cet article sur les trois plans concernés : théoriques, empiriques, prescriptifs.

D'un point de vue théorique, un nouvel angle d'approche est ajouté en posant un principe d'incertitude, ignoré jusqu'à présent, tant dans les modèles existants de l'entretien d'évaluation de la performance que dans leurs critiques. Poser l'indétermination des résultats individuels des managers implique en effet un traitement formel de l'incertitude, pour distinguer dans les résultats individuels obtenus (positifs ou négatifs) la part du hasard de la part qui relève de l'action individuelle. Malgré sa simplicité, cette proposition, à notre connaissance, est nouvelle dans l'abondante littérature théorique (surtout anglo-saxonne) sur l'entretien périodique d'évaluation.

D'un point de vue empirique, cette proposition théorique est validée par le recueil des fiches d'entretiens individuels que nous avons pu opérer sur un premier échantillon. Le résultat empirique est significatif : aucune des fiches d'évaluation recueillies, ni aucun des guides sur la pratique de l'évaluation n'intègre l'attitude envers les risques, ou même plus généralement des modalités de traitement de l'incertitude comme un point clé incontournable de l'entretien de performance d'un manager. La part de la chance ou de la malchance dans les résultats individuels est ignorée. Formellement ces fiches et ces guides s'inscrivent donc dans un cadre supposé implicitement totalement déterministe.

Ces deux résultats empiriques et théoriques impliquent de nouvelles recommandations prescriptives tant sur le contenu et la forme des cadrages de l'entretien individuel annuel des managers (les fiches d'entretien d'évaluation annuelle et les guides d'usage) que d'un point de vue plus général sur ce qu'il faut bien nommée l'idéologie déterministe du management.

Mots-clés : incertitude, évaluation, appréciation, gestion des risques, management de la performance

### Introduction

L'un des paradoxes fondamentaux des sciences de gestion s'énonce très simplement en deux propositions :

- il n'est pas possible de contrôler parfaitement les résultats d'une action collective. Ils sont soumis aux aléas externes (l'environnement du collectif) comme à des aléas opérant au sein même du collectif.
- pour autant, personne ne peut soutenir que l'action des managers, c'est-à-dire des personnes chargées de la responsabilité des résultats collectifs, soit sans effet sur ces résultats.

Par suite, l'appréciation rigoureuse de la performance managériale ne peut donc faire l'économie d'un traitement de l'incertitude<sup>1</sup>, pour distinguer dans les résultats obtenus (positifs ou négatifs) la part du hasard de la part qui relève du management. Pourtant, nous allons montrer qu'une telle prise en compte de l'incertitude dans le processus d'évaluation des managers et plus précisément lors de l'entretien annuel d'évaluation<sup>2</sup> est absente en pratique comme dans la littérature théorique.

L'importance pratique et théorique de l'entretien annuel d'évaluation des managers est non contestée. En pratique, par exemple, en cas de conflit juridique avec le salarié, il est une source d'information reconnue par les tribunaux (Cass. Soc., 20 février 2008, 06-40-615)<sup>3</sup>. Il est évidemment indispensable, aussi, dès lors que l'on entend dépasser la simple administration du personnel pour entrer dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, sans évaluation régulière, comment construire des carrières, des plans de formation, toute une politique de ressources humaines ? Sans évaluation, comment articuler les ressources humaines aux résolutions stratégiques globales et surtout aux dispositifs tactiques et opérationnels qui les formalisent ?

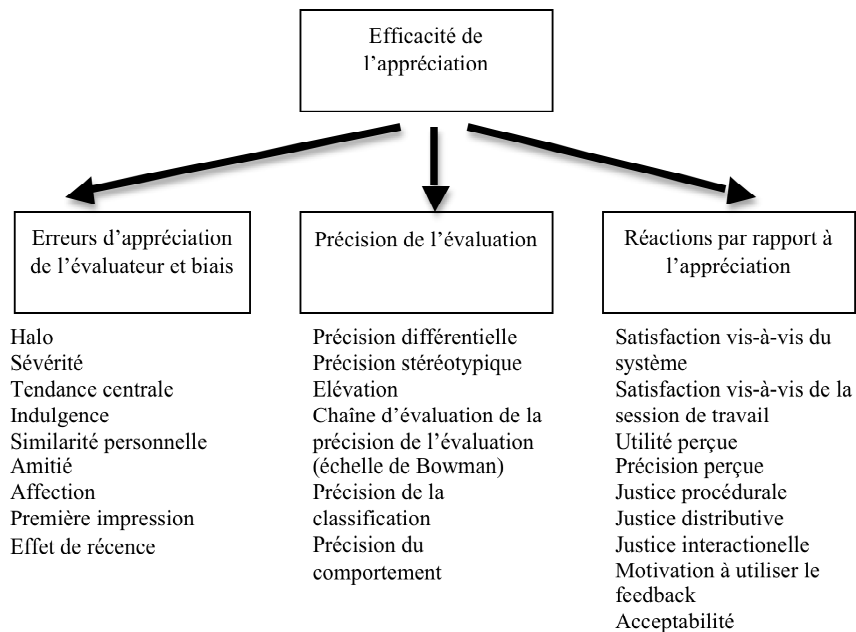
Malgré son importance, l'avis général est que l'entretien d'évaluation demeure peu et mal utilisé dans les organisations que le feedback est faible voire inexistant (Cerdeblom, 1982 ; Gosselin et Murphy, 1994 ; Defelix, 2001 ; Latham, Almost, Mann et Moore, 2005 ; les revues de littérature de Bretz, Milkovich et Read, 1992, et de Levy et Williams, 2004, vont dans le même sens). Citons pour s'en convaincre les auteurs de cette dernière revue des pratiques : « ... le résultat de nombreuses appréciations de performance est fréquemment de diminuer plutôt qu'augmenter la performance. Parmi les raisons de cette baisse, citons la croyance des évalués qu'ils sont jugés sur de mauvaises choses, par la mauvaise personne ; à savoir une personne non objective et donc injuste. De plus le feedback obtenu est trop tardif et non constructif... ». Plus généralement, si l'on se rapporte au modèle des conditions d'efficacité de l'appréciation présenté par Levy et Williams (2004), force est de constater que les pratiques n'atteignent en général pas un niveau satisfaisant sur aucune des dimensions proposées par les auteurs.

---

<sup>1</sup> A ce niveau de généralité, les termes incertitude, risque et aléa sont considérés comme des synonymes.

<sup>2</sup> A l'instar de Thévenet *et al.* (2007, p. 112), nous utiliserons indifféremment les termes « évaluation » et « appréciation ».

<sup>3</sup> La requête d'un ingénieur, invoquant le principe « à travail égal, salaire égal », pour mettre en cause la classification retenue par l'employeur dans la convention des ingénieurs et cadres de la métallurgie est validée en cassation sur la base d'une appréciation élogieuse du travail de ce cadre formalisée 8 ans auparavant en entretien d'appréciation. Ce seul élément objectif d'appréciation invalidant l'argument invoqué par l'employeur d'une performance insatisfaisante.



**Figure 1 : Efficacité de l'évaluation (Levy et Williams, 2004)**

Observons d'emblée que ce modèle « d'efficacité » ignore notre proposition liminaire initiale - le principe d'incertitude - malgré le catalogue précis et détaillé des difficultés techniques associées aux pratiques d'évaluation.

Nous nous focalisons sur l'appréciation des managers car ils présentent en effet la double spécificité d'être d'une part insérés dans un réseau hiérarchique, qui les rend sujets, contrairement à la direction générale, à une évaluation directe par leurs supérieurs, mais aussi d'autre part d'avoir à prendre des décisions non programmables (Simon, 1980). Nous entendons par là que l'action managériale ne fait pas seulement l'objet de règles qu'il suffirait d'appliquer ; elle ne s'inscrit pas dans une répétition routinière et engage nécessairement les jugements de celui ou celle qui s'implique<sup>4</sup>. Ajoutons également que ces décisions et ces actions sont largement soumises à de nombreux aléas, tant liés aux turbulences qui agitent nombre de secteurs économiques, qu'au fait qu'elles s'inscrivent dans une action collective à l'échelle de l'entreprise. Il n'est donc pas raisonnable de juger de manière absolue et déterministe du bien-fondé d'une décision ou d'un acte de management au seul vu de ses résultats ; une telle appréciation ne pourra être au mieux qu'appréciée de manière probabiliste si l'on suit les arguments qu'avancent par exemple Hershey et Baron (1992, 1995). Dans tous les cas quel paradoxe d'utiliser un outil déterministe d'appréciation de la performance quand celle-ci est indéterminée ! Serait-il uniquement symbolique ? Un rituel de soumission stressant à une autorité arbitraire ?

Dans un premier temps, après avoir fait un état des lieux des résultats sur les pratiques d'évaluation, nous établirons le fait majeur de l'absence de prise en compte de l'incertitude dans les entretiens annuels d'évaluation sur la base d'un échantillon de fiches d'évaluation et des guides d'évaluation associés. C'est notre premier résultat empirique.

<sup>4</sup> Comme le remarquait déjà Fayol, au début du siècle précédent, à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, la capacité managériale augmente, c'est-à-dire ici l'influence du jugement personnel sur les décisions prises, les actes effectués.

Dans un second temps, nous envisagerons les conséquences de l'absence de prise en compte de l'incertitude des résultats de management, dans les entretiens d'évaluation. Nous avancerons ainsi l'idée que l'institutionnalisation de l'entretien d'évaluation comme un outil parfaitement déterministe, encadré par un formalisme a priori (grille d'entretien) articulé sur les objectifs d'une part et les traits de caractère et de comportement<sup>6</sup> d'autre part conduit aux écueils observés. Nous proposons donc d'ajouter une nouvelle explication théorique - l'absence de prise en compte de l'incertitude - aux dysfonctionnements de l'entretien annuel d'appréciation. Elle s'ajoute aux critiques, largement développées, sur l'ambiguïté de l'entretien, qui sert entre autres deux objectifs qui peuvent s'avérer incompatibles, le développement personnel des salariés et l'allocation de primes ou bonus (Cadin et Guérin, 2003). C'est notre résultat théorique.

Dans un troisième temps, d'un point de vue prescriptif, tenir compte de l'incertitude des résultats implique une transformation radicale à la fois de la finalité de l'entretien d'évaluation et de ses outils. Sa fin principale devient alors de modéliser in situ la performance de l'activité managériale en reconnaissant l'existence intrinsèque de risques. Il s'agit donc d'établir pendant l'entretien annuel un référentiel partagé entre l'évaluateur et l'évalué sur les dispositifs formels de gestion qui le concerne (les procédures opérationnelles) et ses comportements d'adaptation (sa prise de décision) devant les risques qu'il affronte. Ce faisant, l'entretien d'évaluation perd, au moins en partie, son caractère institutionnel cérémoniel (Meyer & Rowan, 1977) pour se reconstituer en dispositif formel d'information sur la performance opérationnelle. Source d'informations, l'entretien d'évaluation change alors d'objet en se recentrant sur la constitution d'une base de données et de modélisation de la performance. On peut alors suggérer d'articuler ses résultats, avec d'autres dispositifs de management (plan de formation, formalisation des postes de travail, système de rémunération, amélioration de la performance).

## **1. Les pratiques d'évaluation individuelle : des résultats décevants**

### **1.1 Des limites de l'évaluation**

Comme le rappellent Dany et Livian (2002, p. 115 *sqq.*), l'appréciation des cadres ou des managers n'est pas chose récente, puisqu'elle remonte en France presque aux années 1930, et connaît un réel développement (notamment autour de la notion d'objectifs) à partir des années 1950. Il est frappant de constater que si, au cours de cette histoire, les pratiques d'évaluation s'inscrivent dans des schémas qui ont pu évoluer dans leurs modalités, leurs outils reposent sur le même cadrage fondamental : l'objectivation dans un formulaire déterministe de jugements sur la performance individuelle. Ainsi du simple entretien périodique plus ou moins formalisé et contradictoire avec son supérieur, on a vu émerger au début des années 1980 l'idée « d'évaluations situées » par des spécialistes dans des *assessment centers* (dont le coût élevé limite cependant l'usage), puis à partir des années 1990 l'arrivée d'évaluations « à 360° » (le supérieur, les subordonnés, les pairs sont sollicités ; *cf.* Antonioni, 1996 ; Atwater *et al.*, 2005), voire à 540° (les clients, les fournisseurs... sont alors intégrés au processus). Dans tous ces cas, l'évaluation reste cependant largement centrée sur l'expression dans un formulaire pré-établi de jugements sur les écarts entre les résultats du manager et ses objectifs d'une part, ses traits de caractères personnels et/ou ses comportements professionnels d'autre part.

---

<sup>6</sup> Dès lors, indépendamment des résultats et de son contexte incertain, ce sont des propriétés singulières personnelles qui dominent l'appréciation : la conviction intime de l'appréciateur sur la motivation, le charisme, la sensibilité personnelle, les compétences de l'apprécié, ...

Parmi les études de grande ampleur dans le domaine, celle de Trépo *et al.* (2002), réalisée en collaboration avec l'Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel (aujourd'hui ANDRH) tient une place particulière. Trépo *et al.* (2002) listent une série de critiques vis-à-vis de l'appréciation du personnel : ainsi, elle reste à la fois difficile à concevoir (le choix des items du questionnaire est complexe), à réaliser (il existe une difficulté à communiquer la (les) finalité(s) de l'appréciation et ses résultats), à mettre en œuvre (les descriptifs d'emplois et/ou de compétences de référence ne sont pas toujours valides et fiables), et se heurte à des ambiguïtés tenant notamment à la place du supérieur hiérarchique, à la fois « juge » et « coach », par rapport au subordonné qu'il évalue. Plus encore, des difficultés sont implicites dans la pratique même de l'évaluation : ses objectifs potentiels sont multiples, voire parfois contradictoires, elle peut être sujette à de nombreux biais (halo, laxisme, réduction d'échelle ; M. London, E.M. Mone, J. C. Scott, 2004), et les jeux d'acteurs peuvent venir parasiter le processus. Malgré tout, ces pratiques d'évaluation sont généralisées dans l'ensemble des entreprises et à tous les niveaux hiérarchiques.

## **1.2 L'indétermination des résultats est ignorée**

De manière paradoxale, malgré l'étendue des études sur la pratique de l'évaluation des performances des collaborateurs, aucune ne s'est arrêtée, à notre connaissance, sur l'impact de l'indétermination des résultats des actions managériales.

Pour corroborer l'hypothèse d'absence de prise en compte de l'incertitude, nous avons commencé à mener l'analyse préliminaire d'une dizaine de grilles d'entretiens collectées auprès de cadres dans des entreprises opérant en France. Les premiers éléments qui en ressortent sont les suivants :

- on relève l'absence quasi-complète de prise en compte des aléas dans la spécification et la réalisation des objectifs, ceux-ci pouvant au mieux être relégués dans la rubrique « commentaires » sur l'explication des écarts par rapport au résultat.
- une fiche seulement comporte le terme « risque ». Dans une grande société d'ingénierie, un des traits personnels appréciés est la prise de risque, au même titre que la créativité. On observe l'absence totale des termes « aléa » ou « incertitude » dans les fiches.
- ces fiches ne comportent aucune information sur les événements incontrôlés susceptibles d'affecter les résultats.
- l'intégration de l'action de l'évalué par rapport à la stratégie de l'entreprise se fait au mieux à travers « l'adhésion aux valeurs de l'entreprise », exprimée sous forme comportementale très abstraite.
- la fixation de nouveaux objectifs est uniquement à échéance de l'année N+1, sans, à une exception près, d'intégration à moyen ou long terme de la stratégie de l'entreprise.

Les échanges informels que nous avons pu avoir avec les cadres dont les fiches d'évaluation constituent notre matériau empirique confirment l'analyse et mettent à jour d'autres dysfonctionnements, tels que le fait que les objectifs soient souvent fournis très tard dans l'année (dans un cas, un des répondants nous a même évoqué une remise des objectifs de l'année en novembre, ...), ou que la grille n'est rempli que de manière très imprécise, parcellaire et imparfaite.

On observe donc que l'entretien d'évaluation est établi en ignorant l'impact des aléas internes ou externes sur les résultats. Les acteurs de l'évaluation font « comme si » l'ensemble des résultats (positifs ou négatifs) étaient déterminés par les comportements de l'évalué, même si

cette « attribution » est empiriquement fautive. Les entretiens informels conduits montrent que les acteurs partagent implicitement cette connaissance et gèrent donc l'entretien sur un registre principalement symbolique.

## **2. Une nouvelle explications théoriques des effets dysfonctionnels de l'entretien individuel de performance : l'absence de prise en compte de l'incertitude**

Le « modèle 1 » d'Argyris rassemble les explications théoriques des dysfonctionnements de l'entretien annuel d'évaluation qui mettent l'accent sur les facteurs socio-politiques et affectifs.

Nous suggérons dans un deuxième temps une nouvelle explication théorique de ces dysfonctionnements : l'absence de prise en compte de l'incertitude.

### **2.1 L'explication d'Argyris : le « modèle 1 »**

L'analyse critique des pratiques d'entretien d'évaluation individuelle que nous venons de présenter peuvent être mises en perspective de manière plus générale à travers le « modèle 1 » de « théorie en usage » d'Argyris (1988). Ce modèle a été proposé à la suite d'une étude approfondie des comportements, où un supérieur hiérarchique doit communiquer à son subordonné que sa performance est insuffisante, qu'elle doit changer, et qu'il est prêt à aider le subordonné à changer. On est bien dans le contexte de l'évaluation de la performance. Le protocole expérimental consiste à fournir à un échantillon de 1000 répondants des scripts de l'interaction. Les répondants sont chargés d'apprécier leur efficacité et d'en proposer de meilleurs.

Le résultat peut être le plus fondamental est la très faible variance des résultats. Tous les répondants évaluent l'impact du supérieur sur son subordonné comme négatif et inefficace. Ils ne croient pas que les conditions de l'apprentissage, et d'un changement de comportement du subordonné soient créés par le supérieur hiérarchique.

- Les répondants partagent à une très large majorité les deux interprétations suivantes :

- « si le supérieur se comporte de manière non sensible, juge, intimide, alors le subordonné ressentira probablement de l'incompréhension, des préjugés en sa défaveur et en conséquence, réagira défensivement. »

- « Si le supérieur continue de se comporter ainsi, les deux acteurs, ressentiront la situation comme non influençable. L'unique espoir des deux interlocuteurs est la poursuite de la civilité. La seule solution pour le supérieur est de fixer une limite de progression au subordonné ; et de s'y tenir avec la plus grande rigueur. »

L'ancrage profond de ces interprétations conduit à supposer que dans la situation du supérieur hiérarchique, les répondants se comporteraient de manière similaire à celui dont ils jugent le comportement inefficace. Confrontés à cette contradiction, les répondants préconisent une démarche de facilitation tentant par des questions successives au subordonné de lui faire comprendre la situation - à savoir l'obligation pour lui de changer de comportement et d'améliorer sa performance. Or, parmi les scripts soumis aux répondants, ce script de facilitation est jugé de manière aussi négative que le script initial !

En définitive, Argyris résume les comportements des deux protagonistes par les 4 propositions suivantes :

1. Les individus n'expliquent pas leurs évaluations ou attributions quant à la performance.

2. Ils ne testent pas publiquement la validité de leurs évaluations. Ils agissent comme si leurs évaluations étaient concrètes et évidentes.
3. Ils conçoivent des approches de facilitation pour circonvenir des réactions de défense du subordonné (cela produit souvent des réactions de défense non exprimées)
4. L'insuffisance de feedback ne permet pas l'apprentissage des protagonistes de leur impact sur les autres.

L'enchaînement de ces caractéristiques conduit à des erreurs en cascade, de la défiance et, *in fine*, de mauvais résultats. Argyris généralise ce résultat par ce qu'il nomme le modèle 1 de théorie en usage qui, selon lui, influence les diagnostics et les cadres d'action élaborés par les individus dans les organisations. Ce modèle produit par socialisation ne permet pas l'efficacité de l'entretien d'évaluation, qu'on utilise le script de communication directe ou indirecte (facilitation).

<p>4 variables de gouvernement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. s'efforcer d'être non contrôlé</li> <li>2. minimiser les pertes et maximiser les gains</li> <li>3. minimiser l'expression de sentiments négatifs</li> <li>4. être rationnel</li> </ol>
<p>2 stratégies de comportement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Défendre ses vues sans encourager l'enquête afin de conserver son autonomie personnelle et espérer gagner.</li> <li>2. Sauver la face (pour soi et pour les autres).</li> </ol>

**Tableau 1 : Le modèle 1 de théorie en usage**

Pour lever l'obstacle, Argyris propose de rompre le lien hiérarchique pour y substituer un rapport de subordination se renversant régulièrement à échéance régulière : le subordonné prenant la place du supérieur et ainsi de suite. Cette solution ne semble pas se généraliser en pratique !

En matière d'évaluation de la performance cette idée a cependant été mise en œuvre, avec le 360° par exemple. Les résultats de ces innovations ne sont cependant pas sans poser de nouvelles difficultés : équivocité des évaluations divergentes, renforcement de l'indulgence, incohérence d'échelles de mesure, complexité du feedback, coût, ... (Atwater & alii, 2005).

## **2.2 L'hypothèse de l'incertitude sur les résultats et les croyances des managers sur leur capacité de gestion**

Nous développons ici une nouvelle explication théorique de l'inefficacité, voire des effets contre productifs des entretiens individuels d'appréciation menés dans un cadre déterministe classique. Les difficultés proviendraient de l'absence de prise en compte de l'incertitude des résultats des actions managériales. Les pratiques d'évaluation sont menées dans une perspective illusoire de parfaite capacité de contrôle des managers. Celui ci serait responsable en toute situation des résultats obtenus, alors même qu'il ne contrôle pas toutes les variables les produisant. Dans ces conditions reconnues naturellement par l'évaluateur et l'évalué,

l'absence de traitement formel de l'incertitude dans les cadres formels d'évaluation rend l'exercice parfaitement symbolique, sans portée réelle sur les connaissances en matière d'amélioration de la performance, ni en matière de responsabilité. Les résultats mitigées, pour le moins, d'une pratique aussi artificielle s'en déduisent : arbitraire de l'évaluation, sentiments d'injustice, d'ambiguïté et d'équivocité créant un malaise pour « jouer » cette situation de gestion. Quel paradoxe ! Ce dispositif visait à objectiver un diagnostic de performance individuelle pour diminuer l'arbitraire et comme son nom l'indique être à l'origine de processus d'apprentissages, d'améliorations de la performance. Or de manière totalement contreproductive, l'incapacité à reconnaître l'incertitude des résultats institutionnalise un dialogue artificiel où bien davantage qu'un diagnostic objectif partagé se nouent et dénouent des tensions affectives, des jeux de pouvoir, des projections d'images d'échecs ou de succès individuels, et au total un supplément de défiance.

Il n'est pas surprenant qu'un tel décalage entre ce dispositif formel déterministe d'appréciation de la performance et les connaissances incertaines sur la performance des acteurs produisent les effets négatifs observés (cf. 1.1).

Démontrons dans un premier temps, l'absence de prise en compte de l'incertitude dans l'appréciation des résultats d'un manager.

Pour s'en convaincre, il est particulièrement intéressant de rapporter l'expérience menée par Schoemaker et Russo (1989) sur les contradictions que l'on observe en la matière. Les expérimentateurs demandent à un groupe de manager expérimenté de choisir entre deux pièces de monnaie permettant de gagner 1 M€ si la pièce de monnaie choisie tombe sur pile. La première pièce (A), non biaisée a une probabilité de 1/2 de succès. La seconde pièce (B), biaisée a 60% de chance de succès. Naturellement tous choisissent la pièce B.

Mais à présent, supposons que les deux pièces soient lancées, A tombe sur pile et B sur face. Le manager a-t-il pris, malgré le mauvais résultat, la bonne décision ? Lorsque les expérimentateurs interrogent les managers, en leur demandant de noter la décision de 1 (bas de l'échelle) à 7 (haut de l'échelle), la note moyenne est alors seulement de 5,1. Quel paradoxe, à nouveau ! Le comportement de décision choisi de manière quasi unanime, se justifiant d'évidence par l'information disponible n'obtient pas la meilleure note après le résultat. Dans ce cas, contre tout bon sens, le résultat influence la formation du jugement sur la décision. C'est la conception de l'incertitude et du contrôle de la situation par le manager qui est en cause ici.

La même expérience, contextualisée dans une situation de choix d'innovation, renforce le paradoxe. Supposons que l'on estime que deux nouveaux produits ont l'un 50% de chance de succès (A) et l'autre 60% (B). Dans les deux cas, le bénéfice potentiel en cas de succès est de 1M€, et de zéro en cas d'échec. B est naturellement choisi. Mais ex post, informé que la décision de commercialiser B se solde par un échec. La moyenne de l'appréciation de la décision sur une échelle de 1 à 7, par un groupe de décideur, se fixe seulement à 4,4.

On observe ainsi, même dans cette situation très simplifiée, un hiatus lié à la prise en compte de l'échec dans l'appréciation de l'action managériale, et cela même si la décision prise, en toute logique, était la seule possible. Cela revient à considérer que le décideur est responsable des aléas non contrôlables, contre tout bon sens. Ces phénomènes de mauvaise conception du hasard et de biais de rétrospection sont très communs et mis en évidence à de nombreuses reprises dans des contextes expérimentaux en laboratoire (Kahneman & Tversky, 1982). Ils sont probablement reliés à une idéologie managériale du contrôle comme le montrent les travaux de March et Shapira (1987).



Dans cet article, March et Shapira caractérisent la manière dont les managers conceptualisent le risque et par conséquent prennent des risques. Ce point de vue s'éloigne très considérablement des recommandations et des modèles normatifs idéaux de prise de décision risquée.

En théorie, l'appréciation d'un risque combine deux processus d'évaluation. L'un porte sur la désirabilité des résultats espérés, l'autre sur la vraisemblance d'occurrence des résultats possibles. En termes plus formels, le premier concerne les préférences du décideur et peut faire l'objet de mesures précises (à l'instar des échelles d'intervalle, comme la température). Le second porte sur les croyances du décideur et, peut, en l'absence de fréquences historiques « objectives », être mesuré par une distribution de probabilité subjective. Ces deux processus d'appréciation séparés se combinent ensuite avec élégance dans les modèles formels pour fonder une attitude envers le risque et structurer la prise de décision (Von Neumann & Morgenstern, 1947 ; Savage, 1954 ; Raiffa, 1968 ; Keeney, Raiffa, 1976 ; Von Winterfeldt et Edwards, 1986). Cette structuration de la décision risquée est la seule qui est soutenue par une axiomatique « cohérente » de rationalité (Savage, 1954). Dès lors qu'on s'en écarte de manière systématique, il est aisé de construire des situations théoriques où l'application successive d'une règle de décision qui déroge à cette axiomatique rompt la transitivité des choix risqués, créant des circularités susceptibles de conduire à la ruine de celui qui les subit (*Dutch book argument*).

Pourtant March & Shapira découvrent de nombreuses différences dans la manière dont les managers conceptualisent et traitent le risque par rapport à cette théorie standard.

- Les résultats potentiels supérieurs aux attentes ne sont pas considérés comme des aspects importants du risque. Le risque est associé uniquement aux résultats négatifs (inférieurs aux attentes). La mesure du risque attaché à une décision par la variance des résultats de celle-ci, par exemple, est contradictoire avec cette conceptualisation du risque comme un simple danger (un possible résultat négatif) associé à la décision.
- Pour les managers, l'incertitude est un facteur de risque, mais l'importance du mauvais résultat putatif est beaucoup plus significative. En aucun cas, le risque ne peut se résumer à une vraisemblance (une probabilité). Ils préfèrent le caractériser comme une perte attendue davantage que comme une distribution de résultats possibles. En ce sens, ils ressentent plus une aversion pour la perte, qu'une aversion pour le risque. (Kahneman & Tversky, 1979).
- Ils préfèrent caractériser verbalement le risque plutôt qu'à l'aide d'un indicateur quantitatif car, selon eux, il comporte toujours de nombreuses dimensions (financières, humaines, écologiques, marketing, ...) irréductibles à la quantification.
- Les facteurs psychologiques de la prise de risque dépendent principalement, selon les managers, de l'expérience et de la motivation. Elle diffère donc grandement selon les personnes. Mais elle a trois aspects plus impersonnels et indépendants du contexte décisionnel : elle est indispensable dans la prise de décision ; elle dépend du poste de management assumé ; elle implique émotionnellement les personnes de l'anxiété au plaisir.
- Le contexte, influence également fortement la prise de risque. Des points de référence structurent l'espace d'appréciation. Quand les résultats obtenus se situent au dessus des attentes, la prise de risque est combattue. Quand les résultats sont en dessous des attentes, des risques sont pris. Enfin, 90% des managers interviewés par Shapira considèrent qu'ils ne prendraient aucun risque pouvant mettre en cause la survie de l'entreprise.

Une synthèse émerge de ces résultats : en aucun cas, pour les praticiens, la prise de risque en situation « naturelle » ne correspond à un pari hasardeux. Le risque est considéré comme contrôlable, évitable par de nombreux moyens.<sup>7</sup> En fait, les managers ont confiance dans leur capacité à modifier après la décision les inconnus. Ils supportent le risque, car ils pensent pouvoir le contrôler au cours du temps. March et Shapira (1987, p. 1413) concluent :

« Nous croyons que les managers distinguent la prise de risque du pari principalement parce que la société qui les évalue le fait, et parce que *leur expérience leur enseigne qu'ils peuvent contrôler le destin*. La société valorise la prise de risque mais pas les paris risqués, c'est-à-dire les prises de risque qui tournent mal. Du point de vue des managers et d'une société intéressée à un bon management, le problème est de développer et de maintenir une réputation de bonne prise de risque (elle conduit à de bons résultats) et d'éviter les mauvaises prises de risque (qui mènent à de mauvais résultats), en face d'incertitudes inévitables »

Cette conclusion est particulièrement équivoque. Que nous disent March et Shapira ? S'ils veulent nous dire que la conception « naturelle » du risque des managers n'est pas celle de la théorie de la décision. Alors soit ! Mais rien, tout au contraire, ne justifie de conserver une telle conception « naïve » du risque, car elle bloque l'apprentissage. En effet, l'absence de traitement de l'incertitude ne permet pas de faire apparaître d'erreur de management, car on ne sait faire la différence entre la part du résultat produit par les circonstances (favorables ou défavorables) et la part produite par l'action managériale.

De plus, si les auteurs ajoutent qu'en face « d'incertitudes inévitables » la question devient de maintenir une réputation de contrôle illusoire, il n'est pas acceptable de les suivre. En effet, le système d'évaluation par définition se doit de permettre d'apprécier finement à la fois les procédures de management. Cela n'est possible qu'à la condition expresse d'accepter de confronter publiquement ces procédures aux résultats dont elles sont responsables, et donc d'établir avec le plus de précision possible ces deux éléments, en tenant compte explicitement de l'incertitude inhérente à la situation de gestion traitée.

En somme, qu'il s'agisse de l'explication d'Argyris ou de celle de l'incertitude attachée aux résultats d'une action managériale, on est confronté à des difficultés culturelles, profondément ancrées dans ce qu'il faut bien appeler l'idéologie managériale du pilotage : quels que soient les orages affrontés, les problèmes techniques ou comportementaux de certains passagers, le capitaine serait toujours en mesure de guider et de prendre les décisions qui permettent d'atterrir à bon port. Ce crédo illusoire ne permet pas aisément de structurer un dispositif valide d'évaluation de la performance managériale.

Ces résultats impliquent de dessiner un ensemble important de prescriptions.

### **3. Vers une refondation de l'entretien annuel d'évaluation**

#### **3.1 Evaluation des résultats et évaluation des processus**

Le cadre prescriptif que nous allons chercher à développer en vue de proposer de nouveaux fondements à l'entretien d'évaluation repose avant tout sur la reconnaissance de l'existence d'aléas incontrôlables dans les résultats d'un comportement individuel ou collectif. Ces aléas peuvent ressortir de plusieurs origines. De prime abord, toute action est évidemment soumise à la possible influence d'éléments qui lui sont extérieurs : un retournement de conjoncture, une défaillance d'un client, d'un fournisseur, le départ d'une personne-ressource clé... sont

---

<sup>7</sup> On observe d'ailleurs le succès, chez les « spécialistes » du management du risque de l'oxymore « maîtrise des risques » !

autant d'éléments susceptibles d'altérer de façon négative le résultat d'une décision managériale. A l'intérieur de l'entreprise, l'absence d'information complète des participants à l'action collective caractérise toutes les situations de gestion, notait déjà Girin (1990). Dans ces conditions il n'est pas possible de faire l'hypothèse que de bons résultats sont le simple effet d'un bon comportement, comme de faire l'hypothèse que de mauvais résultats sont l'effet d'un comportement erroné. Certes, on peut supposer, en mobilisant par exemple des arguments de type évolutionnaire qu'une série de bons résultats a tendance à signaler l'existence d'un management adapté. Ceci implique cependant que l'on se cantonne à une évaluation sur le long terme, ce qui est en contradiction avec le principe même de périodicité de l'entretien. Pour évaluer le comportement managérial, se rapporter aux seuls résultats sans traitement de l'incertitude n'est donc pas suffisant.

L'alternative classique est d'apprécier le comportement managérial par rapport à l'application de règles, normes et procédures. Ainsi, dans l'hypothèse où l'on admet la possibilité d'un aléa sur les résultats, la prise en compte d'une référence procédurale a priori peut sembler constituer un critère d'évaluation pertinent. Ce ne serait alors pas tant l'obtention d'un résultat qui serait importante, mais la manière d'arriver à ce résultat. Pour séduisante qu'elle soit, cette solution présente toutefois l'inconvénient d'une bureaucratisation des comportements et, corrélativement, de faibles incitations pour l'amélioration du résultat final. En outre, s'attacher exclusivement au processus de décision, n'est pas nécessairement toujours possible, ou peut conduire à des résultats paradoxaux, comme l'illustre le dicton fréquemment entendu dans le milieu médical nord-américain : « l'opération fut un succès, mais le patient est mort ». Enfin, une telle approche oublie également que l'aléa ne réside pas nécessairement uniquement dans l'arbitraire individuel délibéré (que l'on cherche ici à cadrer), mais aussi dans les règles et procédures elles-mêmes (contradictoires, ambiguës, sujettes à interprétations, ...), et surtout dans les circonstances imprévisibles qui environnent l'action. Plus encore, dans certains cas, la transgression ou le non-respect strict des règles peut s'avérer être profitable pour l'entreprise. On retrouve ici l'ignorance, soulignée plus haut, des côtés positifs de la prise de risque (Schmidt, 2003). Pour évaluer le comportement managérial, se rapporter aux seules procédures, sans références aux circonstances et aux résultats n'est donc pas suffisant.

### **3.2 L'entretien d'évaluation comme un acte de modélisation de la performance**

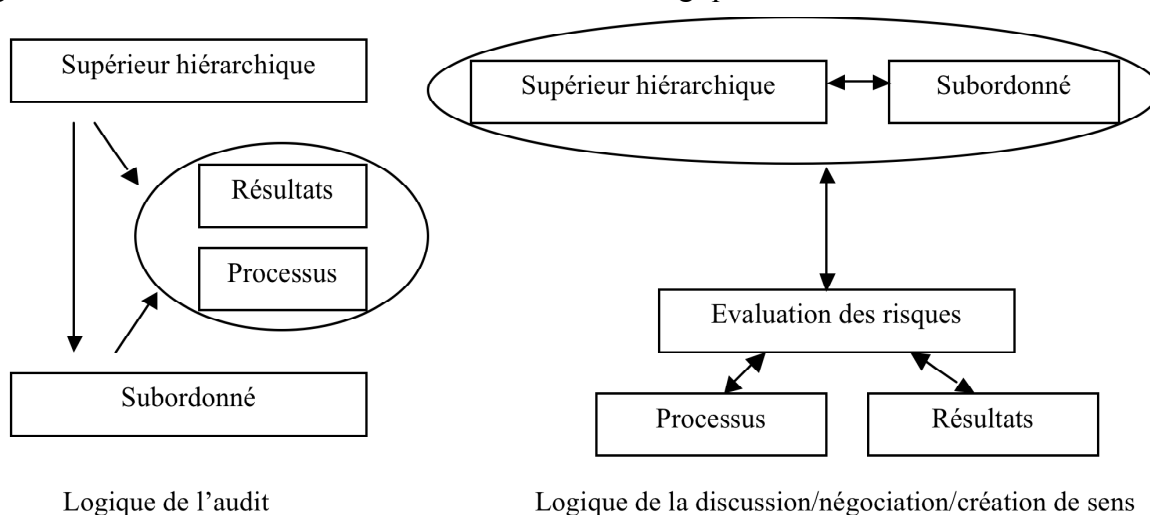
Ainsi, il convient de dépasser l'opposition entre approches de l'évaluation fondées sur les processus (Lipshitz, 1992) et approches fondées sur les résultats (Hershey, Baron, 1992), si l'on veut prendre en compte de manière adéquate l'existence d'aléas associés au management. Ceci impose un changement de perspective tout d'abord sur la métrique d'évaluation, tant au niveau de la performance individuelle du manager que de celle du respect des normes et procédures en usage dans l'entreprise. Ce n'est plus tant les procédures elles-mêmes et leur respect qui importent comme dans les approches par les « bonnes pratiques professionnelles » (le contrôle interne (COSO I, II), les référentiels de qualité (ISO 9000)), ni le résultat seul.

Pour ce qui est des résultats, on observera similairement qu'à partir du moment où leurs déterminants sont au moins partiellement aléatoires, il ne fait guère de sens de les considérer à leur valeur faciale. Outre les limites qui ont été soulignées plus haut, on peut en effet ajouter, lorsque l'on cherche à reconstruire la chaîne d'événements ayant conduit à un résultat, que le danger est grand d'être la victime d'un biais de rétrospection (*hindsight bias*), qui conduit à choisir certaines explications plus désirables que d'autres pour expliquer un fait passé.

Ainsi, nous suggérons de recadrer l'entretien d'évaluation périodique sur la modélisation de la performance en situation de risque. C'est donc toute la problématique de l'appréciation

individuelle qui est modifiée, puisque l'entretien annuel d'appréciation devient un entretien sur l'amélioration des connaissances quant à la « fabrique » de résultats codéterminés par les circonstances (favorables ou défavorables). Les données recueillies lors de ces entretiens pourraient servir de référence à une double dynamique d'amélioration des comportements des individus d'une part, et des procédures organisationnelles dans lequel ces comportements s'inscrivent d'autre part.

En d'autres termes, on passe d'une logique d'attribution de la responsabilité du résultat, dont on a vu les limites, à une logique de progrès des connaissances sur l'amélioration du résultat, fondé sur une analyse fine des risques affrontés. Un tel changement implique un profond déplacement de la finalité de l'entretien annuel d'évaluation, une modification des outils et des pratiques qui lui sont consacrés. Plus concrètement, les considérations qui précèdent reviennent à passer d'une logique descendante de l'audit (voire, dans le pire des cas, du procès), dont les pathologies ont été largement identifiées (cf. par exemple Power, 1997) à une logique d'analyse et de la co-construction de « savoirs » sur la performance. La prise en compte du principe d'incertitude et donc d'analyse des risques en constitue la clé de voute. La figure ci-dessous illustre la différence entre ces deux logiques :



**Figure 2 : Comparaison des cadres d'évaluation**

Dans cette optique, l'entretien d'évaluation redevient un dispositif permettant de faciliter le retour d'expérience sur la performance. D'une part, il permet d'apprécier la pertinence des processus dans lesquels se déploie l'action managériale individuelle (notamment des risques attachés aux processus), d'autre part d'apprécier les marges de manœuvre du manager (attitude individuelle à l'égard du risque) en leur sein. Il devient donc ici possible non seulement de piloter les carrières de manière plus ciblée (jugement du potentiel des « évalués, et des formations, expériences à construire en correspondance), mais aussi d'améliorer plus généralement les processus de l'organisation (jugement de leur pertinence à l'égard des distributions de résultats possibles).

Un tel schéma induit donc une double rupture : une rupture hiérarchique tout d'abord, dans la mesure où, comme nous l'avons dit, il ne s'agit plus ici de procéder à un audit mais au contraire à une discussion raisonnable en vue de l'amélioration de la performance individuelle et collective. On répond ainsi aux objections d'Argyris car l'entretien d'évaluation est recadré en source primaire de retour d'expérience sur les processus formels d'une part (les règles de gestion, les processus, les moyens, ...) et d'autre part sur les inévitables adaptations singulières associées à l'action managériale (l'appréciation des priorités, des risques, des

options, ...). Le dispositif de l'évaluation annuelle individuelle des collaborateurs de la gestion des ressources humaines se retrouve au cœur de la modélisation et du pilotage de l'amélioration de la performance.

### 3.4 De nouveaux outils à inscrire dans un nouveau protocole d'entretien d'évaluation de la performance

Notre proposition prescriptive s'appuie sur les construits qui fondent l'analyse de la prise de décision en univers incertain.

Situation de gestion	Objectifs	Options	Evénements	Résultats
Comportement 1				
...				
Comportement n				

Ce tableau propose de structurer l'entretien d'évaluation non plus autour de la notation d'écarts, sur des items abstraits définis a priori mais bien dans une réflexion commune sur les comportements associés aux situations de gestion auxquelles participent l'évalué. Chaque comportement est, a priori,<sup>8</sup> considéré comme une décision et donc formalisé par les concepts d'objectif, d'option, d'événement et de résultat.

Nous suggérons d'inscrire ce formalisme dans le protocole suivant. En premier lieu, évaluateur et évalué remplissent chacun de leur côté le tableau ci-dessus. Dans un second temps, ils les confrontent lors d'un entretien, pour sortir de la logique du « procès » dénoncée ci-dessus et amorcer une discussion raisonnée. L'objectif est d'arriver en définitive à un tableau commun qui servira de base d'actions d'amélioration de la performance.

Le point de départ de l'entretien porte sur les comportements effectués et les situations de gestion affrontées. Des différences de perception entre l'évaluateur et l'évalué sont probable.

De même, l'entretien vise à opérer une clarification des objectifs reconnus pour les comportements précisés. Si certains objectifs peuvent être univoques, ce n'est sans doute pas la règle. Dans tous les cas, il s'agit de confronter les préférences de l'évalué (objectifs personnels, prise de risque individuelle, valeurs, ...) à un référentiel de l'organisation (objectifs organisationnels, normes de prise de risque, valeurs, ...).

Les options correspondent aux différents comportements possibles que l'évalué aurait pu entreprendre. Il s'agit d'explicitier, et de débattre des marges de manœuvre de l'évalué dans les situations de gestion expérimentées.

Les événements permettent de prendre en compte les aléas associés à la prise de décision et donc d'expliquer pour partie les résultats, conformes ou différents des objectifs prescrits.

---

<sup>8</sup> C'est une hypothèse méthodologique.

Afin d'illustrer nos propos, nous présentons ci-dessous un exemple de protocole d'entretien d'appréciation fondé sur cette démarche en opposition au protocole sur lesquels Argyris (1988) a construit ses résultats.

Votre performance est inférieure à nos normes, ...  
Vous semblez porter le monde sur vos épaules ,...  
Vos collègues ont employé à votre égard les termes de léthargie, désintérêt, désengagement. Qu'en pensez vous ? ...  
Vous estimez peut-être ces jugements injustes, mais cela ne m'intéresse pas ; je souhaite découvrir avec vous des solutions pour votre avenir dans notre groupe ... »

**Encadré 1 : Script 1 : Le procès (Argyris, 1988)**

Voyons d'abord si nous parlons des mêmes choses. Comparons nos tableaux : les situations de gestion, les comportements associés ; les résultats, les objectifs, les options, les événements.  
Nos procédures, nos règles sont elles adaptées ? Quelles actions de préventions conduire éventuellement ? Quelles réactions mener en cas de survenance de tels ou tels événements ?  
Disposez-vous de suffisamment d'autonomie, de moyens, d'information, de soutiens méthodologiques, pour affronter les inévitables imprévus et améliorer nos performances ? ...  
Quelles expériences et formations pourraient s'avérer nécessaires ?

**Encadré 2 : L'entretien de gestion de la performance par les risques**

**Conclusion et perspectives**

En premier lieu, nous avons observé l'absence de satisfaction dans la littérature sur les dispositifs d'appréciation de la performance. Nous suggérons dans cet article une nouvelle observation paradoxale des pratiques d'entretien annuel d'évaluation : l'absence de prise en compte de l'incertitude.

Deuxièmement d'un point de vue théorique, avec l'intégration de l'analyse des risques, nous suggérons une rupture épistémique fondamentale de l'évaluation de la performance. La responsabilité managériale traditionnelle des résultats suppose un déterminisme de l'action aux résultats qui est illusoire. Rompre avec cette illusion suppose de reconnaître l'indétermination des résultats, donc la nécessité de la modélisation des risques. C'est cette reconnaissance qui fonde la « discutabilité » de l'amélioration de la performance individuelle, puisque d'une responsabilité indéterminée des résultats on passe à une responsabilité déterminée de l'action. Elle implique un affinement de la communication sur, les situations risquées, les comportements et les procédures. Mais et plus encore, un changement culturel et idéologique. Peut-être est-ce les prémisses d'un nouveau management « basé sur les risques » par rapport à toute la tradition du management déterministe par les objectifs depuis Taylor

jusqu'à Drucker. Cette rupture nécessite de recadrer les finalités et les moyens du système d'appréciation de la performance

C'est pourquoi, en troisième lieu, d'un point de vue prescriptif, nous proposons un nouvel outil d'évaluation et un protocole d'entretien qui reposent sur la distinction dans le processus d'appréciation de la performance d'un manager des résultats qui procèdent du hasard, de ceux qui procèdent de ses actions et de son jugement. La prise en considération explicite des risques permet alors de confronter aux faits, et de discuter la cohérence logique de deux leviers d'amélioration :

- les processus formels opérationnels dans lesquels le manager s'insère ;

- l'interprétation singulière façonnée par le manager avec son attitude individuelle à l'égard des risques pour mettre en œuvre ces cadrages opérationnels procéduraux incomplets.

## Références

- ANTONIONI, D (1996), « Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process », *Organizational Dynamics, Autumn*, pp. 24-38.
- ARGYRIS, C. (1988), « Problems in producing usable knowledge for implementing liberating alternatives », in BELL D. E., RAIFFA, H., & TVERSKY, A. (Eds.), *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*, Cambridge, England, Cambridge University Press.
- ARGYRIS, C., et SCHÖN, D. (1996), *Organizational learning II theory, method and practice*, Reading, Mass., Addison Wesley
- ATWATER, L.E., BRETT, J.F et CHARLES A.C. (2005), « Multisource Feedback - Lessons Learned and Implications for Practice », *Human Resource Management*, vol. 46, n°2, pp. 285-307.
- BARNARD, C. (1938), *The functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- BRETZ, R.D. JR, G.T. MILKOVICH ET W. READ (1992), « The current state of Performance Appraisal », *Journal of Management*, vol. 18, n°2, pp. 321-352.
- CADIN, L. et F. GUÉRIN (2003), « Appréciation. Les outils d'appréciation des salariés », in ALLOUCHE, J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, pp. 59-69.
- CERDEBLOM, D. (1982), « The performance appraisal interview : a review, implications and suggestions », *Academy of Management Review*, vol. 7, n°2, p. 219-227.
- DANY, F. et LIVIAN, Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert.
- DEFELIX C. (2001), « Les systèmes d'appréciation sont ils voués à l'échec ? un regard longitudinal », *Revue Française de GRH*, n°40, p 17-36.
- GIRIN, J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET, A.-C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica
- GOSELIN, A., MURPHY, K.R. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance », *Revue Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 17-28.
- HABERMAS, J. (1991) (trad. 1999), *De l'éthique de la discussion*, Paris, Flammarion.
- HERSHEY, J. C. et BARON, J. (1992), « Judgment by outcomes: When is it justified? » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 53, n°1, p. 89-93
- KAHNEMAN, D. et TVERSKY, A. (1974), « Judgment under uncertainty : heuristics and biases », *Science*, vol. 185, p. 1124-1131.
- KAHNEMAN, D. et TVERSKY, A. (1979), « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, p. 263-291.
- KEENEY, R. L. et RAIFFA, H. (1976) *Decisions with multiple objectives*, New York, John Wiley.
- LATHAM, G.P., ALMOST, J., MANN, S. et MOORE, C. (2005), « New developments in performance management », *Organizational dynamics*, vol 34, n°1, p. 77-87.

LEVY, P. E. ET J.R WILLIAMS (2004), « The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future », *Journal of Management*, vol. 30, n°6, pp.881-905.

LONDON M., E.M. MONE, J. C. SCOTT, 2004, Performance management and assessment : methods for improved rater accuracy and employee goal setting, *Human Resource Management*, Vol 43, n° 4, pp 319-336

MARCH, J. G. (1978), « Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, p. 587-608.

MARCH, J.G. et SHAPIRA, Z. (1987), « Managerial perspectives on risk and risk taking, *Management Science*, vol. 33, 1404-1418.

PERROW, C. (1986), *Complex organizations : a critical essay*, New York, McGraw Hill.

RAIFFA, H. (1968), *Decision Analysis, Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty*, Reading, MA, Addison Wesley.

SAVAGE, L.J. (1954), *The foundation of statistics*, New York, John Wiley & Sons.

SHAPIRA, Z. (1995), *Risk taking: a managerial perspective*, New York, Russell Sage foundation.

SCHMIDT, G. (2003), « Risque et ressources humaines », , in ALLOUCHE, J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, pp. 1318-1326.

SCHOEMAKER, P.J. et RUSSO, J.E. (1990), «*Decision traps ten barriers to brilliant decision making and how to overcome them*, New York, Simon & Schuster.

SIMON, H. A. (1955), « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, p. 99-118

SIMON, H. A. (1977) (1980 trad.), *Le nouveau management*, Paris, Economica.

THEVENET, M. DEJOUX, C., MARBOT, E., et BENDER, A.-F. (2007), *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des Ressources Humaines*, Paris, Pearson.

TREPO, G., ESTELLAT N., et OIRY, E. (2002), *L'appréciation du personnel*, Paris, Editions d'Organisation.

TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D. (1981), « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, vol. 211, p. 453-458.

VON NEUMANN, J. et MORGENSTERN, O. (1944) *Theory of games and economic behavior*, Princeton, Princeton University Press,

VON WINTERFELDT, D. et EDWARDS, W. (1986), *Decision Analysis and Behavioral Research*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.

WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage