

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact de l'évaluation de performance annuelle sur l'engagement des collaborateurs

Étude de cas chez EBRC

Auteure : Hanus Léa
Promoteur : Dubois Michaël
Lecteur : Depaepe Philippe
Année académique 2020-2021
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

Nous remercions Sandrine Boucquey ainsi que toute l'équipe RH d'EBRC, en particulier Julie de Grox, pour leur accueil chaleureux et leur disponibilité.

Merci également à Michaël Dubois, de nous avoir donné le goût de la psychologie du travail à travers de son cours et sa confiance en tant que promoteur.

Un merci particulier à Chantal, pour son aide précieuse dans la relecture du travail ainsi qu'à Chloé, pour la mise en page.

Pour finir, une pensée toute particulière à notre famille et nos amis qui nous ont soutenus durant la rédaction de ce travail.

Table des figures

Figure 1 : Le modèle tridimensionnel.....	18
Figure 2 : Schéma récapitulatif.....	21
Figure 3 : Les leviers de l'engagement.....	23
Figure 4 : Lien entre épanouissement et performance.....	24
Figure 5 : Engagement et efficacité organisationnelle.....	25
Figure 6 : Modèle théorique de la justice organisationnelle.....	31

Table des matières

Partie théorique (revue de la littérature).....	1
1. L'évaluation de performance annuelle.....	1
1.1. Introduction	1
1.2. Caractéristiques de l'évaluation de performance annuelle.....	1
1.2.1. Définitions	1
1.2.2. Raisons de l'évaluation de performance individuelle.....	2
1.2.3. Influences sur l'évaluation.....	2
1.2.4. Bénéfices de l'évaluation.....	3
1.2.5. Qualités nécessaires pour une bonne méthode d'évaluation	5
1.2.6. Éviter les biais lors de l'évaluation.....	6
1.2.7. Qualités métriques de l'évaluation	7
1.2.8. Enjeux de l'évaluation	8
1.2.9. Évaluation du personnel : moment fort de la pratique managériale	9
1.2.10. Méthodes d'évaluation	11
1.2.11. Finalités des méthodes d'évaluation.....	11
1.3. Réalisation de l'entretien de bilan annuel	12
1.3.1. Logistique de l'évaluation	12
1.3.2. Canevas de l'évaluation de performance annuelle	13
1.4. Futur de l'évaluation	14
1.5. Conclusion.....	16
2. L'engagement des collaborateurs dans l'entreprise.....	17
2.1. Introduction	17
2.2. Définitions	17
2.2.1. Engagement affectif.....	18
2.2.2. Engagement des coûts perçus (ou engagement de continuation)	20
2.2.3. Engagement normatif.....	20
2.3. Schéma récapitulatif.....	21
2.4. Les leviers de l'engagement.....	22
2.5. Lien entre engagement et performance de l'entreprise	24
2.6. Désengagement	26
2.7. Conclusion.....	27

3. L'évaluation de performance annuelle et son impact sur l'engagement.....	28
3.1. Performance et management	28
3.2. Le management de performance	28
3.3. Le rôle du département RH	29
3.4. Les effets positifs de l'engagement	29
3.5. Les effets négatifs de l'évaluation.....	30
3.6. Systèmes de contrôle et sentiment de justice perçu	31
3.7. Conclusion.....	32
Partie empirique.....	33
1. Méthodologie de la recherche et enquête de terrain	33
1.1. Question de recherche et problématique de recherche	33
1.2. Hypothèses de recherche	34
1.3. Méthode de collecte de données : l'entretien semi-directif.....	39
1.4. Échantillon de recherche	40
1.5. Questionnaire de recherche / Guide d'entretien.....	40
2. Résultats de la recherche	41
2.1. Outils d'analyse.....	41
2.2. Confrontation des hypothèses	42
2.2.1. Première hypothèse.....	42
a) Le feedback continu	42
b) Adaptation du manager au N-1	43
c) Soutien du N+1 dans la réalisation de la tâche	47
2.2.2. Deuxième hypothèse.....	51
a) Les formations.....	51
b) L'environnement de travail	53
c) La gratification	54
d) Les messages transmis lors de l'évaluation	58
3. Discussion des résultats.....	63
Conclusion et limites.....	66
Bibliographie.....	69
Liste des annexes	74

Introduction

L'évaluation de performance annuelle est depuis toujours omniprésente dans les organisations. Cette pratique est ancrée dans les mœurs du management depuis de nombreuses années mais cette dernière ne semble pas évoluer. Elle est pourtant enracinée dans un environnement mouvant qui ne cesse de se développer dans le temps. Seulement quelques entreprises, telles que Adobe ou encore Deloitte et Netflix, ont décidé de se défaire de ce système. (Robequain, 2016)

Il semblerait donc, qu'aujourd'hui, ce système pose beaucoup de questions et alimente les débats. Le point de vue sur lequel nous avons décidé de nous positionner est celui de l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise et des conséquences de ces évaluations sur ceux-ci. L'engagement est une variable trop souvent laissée de côté par les entreprises alors que celle-ci joue un rôle indéniable sur la qualité de la prestation des travailleurs. Durant notre cursus en gestion des ressources humaines, notre intérêt s'est porté sur les systèmes d'évaluation.

En réalisant ce travail, notre but est de nous perfectionner sur le sujet et de découvrir de nouveaux questionnements face à ces concepts RH.

Face à ces questionnements, nous avons décidé de choisir la question de recherche suivante :

« Quel est l'impact de l'évaluation de performance annuelle sur l'engagement des collaborateurs d'une entreprise ? »

Pour répondre à la question de recherche, nous avons eu la chance de réaliser un stage chez EBRC, entreprise implantée depuis une dizaine d'années au Luxembourg.

L'entreprise s'inscrit d'abord, dans le secteur de la résilience c'est-à-dire d'un support personnalisé de services de continuité d'activités en cas de problèmes (incendies, pannes, inondations, ...) chez le client. Le but de notre stage chez EBRC s'est porté sur la mise à neuf des documents d'évaluation ainsi que sur le rafraîchissement du répertoire des fonctions au sein de l'entreprise. Cela nous a permis d'être au cœur de notre sujet et d'avoir un regard précis sur les processus d'évaluation.

Dans ce travail de recherche, nous allons débiter par une partie théorique en faisant un tour de la littérature existante concernant les deux concepts mis en exergue précédemment, l'évaluation et l'engagement, ainsi que leur lien.

Nous allons ensuite passer à la partie empirique, en commençant par la description de la méthodologie utilisée pour entreprendre notre recherche, en expliquant la formulation de nos hypothèses de recherche.

Par après, nous présenterons une analyse thématique des entretiens menés durant notre stage chez EBRC en confirmant ou infirmant les hypothèses émises au cours de la recherche.

Enfin, nous allons établir une conclusion face aux résultats observés, ainsi qu'un état des lieux des limites rencontrées durant notre travail de recherche et une ouverture pour les travaux futurs.

Partie théorique (revue de la littérature)

1. L'évaluation de performance annuelle

1.1. Introduction

L'évaluation est aujourd'hui partout, en management et gestion du personnel. Elle peut être de performance, des compétences, etc.

Pour une question de clarté, nous avons décidé dans ce mémoire d'analyser uniquement l'évaluation de performance. De plus, celle-ci a été la seule méthode d'évaluation observée durant notre stage. D'autres formes d'évaluation sont également mises en place dans les organisations que nous aborderons dans le point 1.2.10 dans le chapitre 1.

L'évaluation de performance annuelle a fait et fait, encore aujourd'hui, couler beaucoup d'encre. Cette pratique RH est définie par de nombreux auteurs et est sujette à des questionnements sur sa pertinence dans un monde organisationnel en constante mutation et face à des environnements de travail de plus en plus « à la carte ».

Nous allons définir ce concept d'évaluation de performance annuelle en se référant à des auteurs.

1.2. Caractéristiques de l'évaluation de performance annuelle

1.2.1 Définitions

D'après le dictionnaire Larousse en ligne (s.d.), évaluer signifie : « déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, ... » Sa seconde définition : « Déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose. »

Ensuite, selon Valérie Boussard (2009), « L'évaluation, «valeur, quantité mesurée» est subordonnée à une opération, celle consistant à comparer les valeurs entre elles afin de prendre une décision. L'évaluation des élèves, des hôpitaux, des cadres supérieurs, des entreprises, des produits financiers, etc., consiste à pouvoir les comparer les uns aux autres, à les classer dans des catégories distinctes. ».

Outre la notion d'évaluation, il est également important de définir la notion de performance.

Selon Motowildo (cité dans Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, Rousse, 2007) « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. »

1.2.2 Raisons de l'évaluation de performance individuelle

Selon Nils, Taskin et Bouchat (2013), la performance individuelle est une variable plus qu'importante à analyser. En effet, l'action et les comportements des salariés sont à la base de la performance. Cette évaluation consiste en l'observation d'une situation existante ainsi que la comparaison avec une situation optimale. Selon Kennedy et Dresser (cités dans Nils, Taskin et Bouchat, 2013) son objectif premier était, tout d'abord, de punir les performances médiocres.

1.2.3 Influences sur l'évaluation

Selon Moulinier (2002), l'existence d'objectifs est un point de repère qui conditionne les résultats ou encore la performance. Les objectifs ne sont pas les seules variables qui conditionnent les résultats ou la performance : « Les résultats sont favorisés ou handicapés par des événements extérieurs que chacun subit : la conjoncture, l'action de la concurrence, les décisions des Pouvoirs publics, dans la mesure où ces facteurs retentissent directement ou indirectement sur les activités de l'organisation. » (Moulinier, 2002)

Les comportements professionnels du travailleur définissent en grande partie la performance ainsi que l'activité et les résultats. Ceux-ci sont influencés par différents facteurs selon Moulinier (2002) :

- l'esprit qui règne dans l'organisation,
- la solidité ou la fragilité de l'organisation,
- l'encadrement,
- les collègues du service,
- les collègues des autres services,
- le type d'activité,
- le regard que portent les relations extérieures de l'entreprise,
- le management de l'organisation,
- l'environnement familial et amical,
- l'assimilation à la culture d'entreprise.

1.2.4 Bénéfices de l'évaluation

Moulinier (2002) souligne différents **bénéfices de l'évaluation**, tant du côté de l'évalué que de l'évaluateur.

Tout d'abord, les bénéfices **pour l'évalué** :

- Elle permet de rendre un jugement sur le travail de celui-ci et de ne pas le laisser face à sa propre perception. Elle apporte une réponse aux questionnements de ce dernier.
- Elle est également source de motivation puisqu'elle va permettre au collaborateur de se fixer des objectifs ainsi que de donner un sens aux actions qu'il entreprend.
- L'évalué peut également mettre en lumière au travers de l'évaluation, les difficultés interpersonnelles qu'il rencontre au cours de la réalisation de son travail.

Ensuite, les bénéfices **pour l'évaluateur** sont également nombreux :

- Premièrement, l'évaluation va permettre au manager d'avoir un avis constructif et interne sur sa manière de diriger son équipe. Grâce à cela, il pourra rectifier les manquements, continuer sur les voies où il semble faire un bon travail, ...
- L'évaluateur peut également apporter son aide en répondant aux questions émises par l'évalué. Il peut le guider pour l'aider à atteindre ses objectifs. L'évaluation peut être vue comme une source de questionnement et de remise en question.

Enfin, **l'organisation** bénéficie également de l'évaluation. Une évaluation de performance bien réalisée permet de meilleurs résultats, de meilleurs comportements, ... En effet, grâce à elle, la performance de l'organisation augmente également :

- Elle permet notamment de diffuser les valeurs de l'entreprise à chacun.
- Les plans de développement ou de mobilité interne sont un atout pour l'entreprise et permettent de détecter des potentiels importants pour l'organisation.

L'évaluation constitue également une sorte « d'audit de l'efficacité » de l'organisation. (Moulinier, 2002) Elle permet de mieux définir les qualités de l'entreprise.

Elle permet aussi de mettre un point final aux objectifs définis l'année précédente et d'en faire le bilan pour fixer ceux de l'année suivante.

Pour Moulinier (2002), le dialogue interne est indispensable préalablement à l'évaluation. Les collaborateurs sont plus enclins à critiquer l'organisation que de la complimenter, telle est la nature humaine. La direction doit être prête à entendre ce genre de critiques lorsqu'elle met en place un dialogue interne.

Nils, Taskin et Bouchat (2013) définissent 6 arguments pouvant légitimer l'utilisation de l'évaluation de performance annuelle :

- 1) Les supérieurs peuvent entraîner leurs employés plus efficacement et augmenter leur performance ;
- 2) L'accomplissement des objectifs va augmenter grâce aux feedbacks, particulièrement si des objectifs spécifiques sont fixés ;
- 3) Les employés font preuve d'une meilleure performance lorsqu'ils savent ce qui est attendu d'eux, c'est cette transparence qu'un système d'évaluation de la performance leur procure ;
- 4) Le potentiel et les compétences des employés sont reconnus et encouragés, cela implique un besoin réduit de recherche de talents en externe ;
- 5) Les employés qui ont un potentiel important verront moins de raisons de quitter leur entreprise si celui-ci est activement soutenu ;
- 6) L'évaluation individuelle de la performance est relativement économique et flexible.

1.2.5 Qualités nécessaires pour une bonne méthode d'évaluation

Selon Lévy-Leboyer (2011), pour construire une procédure d'évaluation pertinente, il est important de faire attention aux qualités métriques de celle-ci, trop souvent laissées pour compte.

Pour la création d'une méthode cohérente, il faut passer par différentes étapes : (Lévy-Leboyer, 2011)

Étape 1 : Analyse du travail

Elle permet :

- d'identifier le poste précisément,
- de définir les objectifs précis requis pour le poste,
- de mettre en exergue les domaines de responsabilités de la fonction,
- de cartographier les relations attendues avec d'autres personnes,
- de décrire les conditions physiques du travail,
- de définir la rémunération,
- et enfin, d'analyser les compétences nécessaires à l'exercice du travail demandé.

Ces tâches sont essentielles pour analyser correctement le travail à évaluer. Différentes méthodes telles que l'interview des travailleurs, les questionnaires, ... peuvent être utilisées dans le but de réaliser cette analyse qui va permettre de créer une méthode pertinente d'évaluation basée sur la réalité du terrain.

Étape 2 : Définition de la réussite pour l'organisation

Sans définition concrète de celle-ci, il est difficile d'éviter que l'évaluation ne devienne subjective. La méthode d'évaluation choisie doit être **fiable**, **réaliste** et **discriminatoire** (explications au point 1.2.7) pour être qualitative. En effet, « les systèmes de rémunération fondés sur les performances supposent une confiance réelle dans la qualité des notations professionnelles » (Lévy-Leboyer, 2011).

Lors de notre stage, nous avons pu remarquer que l'attribution d'une gratification annuelle se faisait sur base de l'évaluation de performance annuelle. Il est donc important, d'avoir confiance en ce système d'évaluation. Pour que cette « notation professionnelle » soit valide,

il faut, en premier lieu, définir les objectifs attendus. Pour ce faire, « la définition des objectifs organisationnels doit se traduire, à l'échelle individuelle, par la définition d'objectifs personnels qui concrétisent pour chacun ce que l'organisation attend de lui. » (Lévy-Leboyer, 2011).

La création de plans de formation est également un moyen de formaliser le succès professionnel. Il est difficile de trouver des indicateurs objectifs pour chaque fonction, mais pas impossible. Ils peuvent être basés sur la production ou sur des comportements individuels mesurables tels que l'absentéisme, le turnover, la progression de la carrière, ...

1.2.6 Eviter les biais lors de l'évaluation

Les indicateurs subjectifs sont utilisés de manière très récurrente dans l'évaluation.

Il faut faire attention aux biais cognitifs possibles face à ces classements tels que :

- **l'effet de halo** : dès le premier contact avec une personne, un sentiment favorable ou non peut se créer et perdurer en confirmant cette impression suite à certaines actions.
(Commarmond et Exiga, 2012)
- **l'erreur de tendance centrale** : consiste à mettre une note moyenne pour chaque rubrique de l'évaluation car mettre une note moindre ou supérieure à la moyenne demande un temps de réflexion plus long que les managers n'ont pas souvent.
(AtmanCo, 2016)
- **l'indulgence** : (ou effet de générosité) le manager a le sentiment de passer pour un supérieur sympathique ou pour quelqu'un qui récompense ses travailleurs correctement alors qu'il préfère ne pas prendre position et rester « neutre ».
(AtmanCo, 2016)

1.2.7 Qualités métriques de l'évaluation

Les qualités métriques permettent d'évaluer selon différents paramètres afin d'éloigner directement (ou pas) une méthode d'évaluation. Les qualités métriques se comptent au nombre de 3. Elles doivent toutes être satisfaites sous peine de nullité de la méthode mesurée (Lévy-Leboyer, 2011) :

- 1) **La sensibilité/ le pouvoir discriminant de l'outil** : les informations fournies par la méthode d'évaluation doivent être discriminantes ; cela veut dire que la méthode doit séparer les bons éléments des moins bons en comportant des questions ni trop simples, ni trop difficiles.
- 2) **La fidélité** : les informations fournies par la méthode d'évaluation sont cohérentes et constantes. En cas de tests répétés, les informations restent plus ou moins les mêmes. L'accord inter juges (ou la fidélité inter juges) est également primordial. Celui-ci se définit par la réalisation indépendante de la démarche par deux ou plusieurs juges puis du degré d'accord entre ces différents juges. (Office québécois de la langue française, s.d.)
- 3) **La validité** : les informations fournies par la méthode d'évaluation correspondent à ce que l'on souhaite démontrer dans celle-ci.

La méthode la plus adéquate pour mettre en place ces indicateurs objectifs est le classement des évalués à travers des échelles de notation, notamment les échelles BARS1, BOS2, ... Celles-ci permettent d'augmenter les qualités métriques de l'évaluation.

Nous avons passé en revue les critères objectifs et subjectifs pour la notation professionnelle. Mais qu'en est-il de l'identité de l'évaluateur ? Dans la structure hiérarchique pyramidale, le N+1 est l'évaluateur. Dans les autres structures organisationnelles moins verticales, il est difficile de désigner l'évaluateur. L'auto-évaluation, des évaluateurs multiples tels que des 360° peuvent se charger de cette tâche.

1 BARS : Behaviorally Anchored Rating Scale

2 BOS : Behaviour Observation Scale

1.2.8 Enjeux de l'évaluation

Selon Moulinier (2002), les enjeux qui émanent de l'évaluation sont nombreux : les charges de travail, les conditions du travail, la rémunération, ... Développons-en quelques-uns.

1) Critique des évaluateurs

Selon Moulinier (2002), les évaluateurs ont la même réticence que les évalués à se soumettre à cet exercice. Pour eux, il n'y a aucun intérêt à cela, vu qu'ils ont l'habitude de travailler ensemble et qu'ils ont toujours un œil sur les évalués. Le manque d'objectivité de certains évaluateurs, dont témoignent certains évalués, est indéniable. L'évaluation serait devenue « artificiellement enclavée dans la pratique managériale habituelle. » (Moulinier, 2002).

2) Quand l'organisation décourage l'évaluation

Pour Moulinier (2002), certaines organisations font de l'évaluation une simple étape administrative pour les managers ; elle ne mène à rien de concret. Ce phénomène rend l'exercice dénué de sens et les employés sans réel engagement face à lui. L'utilité de l'évaluation est simplement pour eux sujet à questionnement. L'évaluation se doit de mener à quelque chose comme le bonus annuel, des formations, ... Sans cette finalité, elle perd tout simplement son sens.

3) Les craintes du personnel

Moulinier (2002), souligne le besoin pour le collaborateur de savoir ce qu'il en est des comptes-rendus d'évaluation. En effet, une crainte du collaborateur serait de savoir que ceux-ci peuvent être utilisés dans un but qui lui serait nuisible dans le temps (pour un licenciement, la mise à l'écart d'un poste, ...).

La question de l'équité des évaluateurs entre chaque service est également une crainte ressentie par le collaborateur. Est-ce que mon collègue de l'autre département ne bénéficierait pas d'un manager plus conciliant que moi ? La fidélité inter juges mentionnée au point 1.2.7 est donc primordiale pour effacer ces craintes. (Office québécois de la langue française, s.d)

4) La notation en question

Pour Moulinier (2002), la notation régie pour l'administration à base de moyennes, de progressions annuelles et autres chiffres ne relève plus de l'évaluation mais bien de la prédestination. « L'exceptionnel ne doit pas avoir sa place dans un système d'évaluation. Nous n'écrivons pas cela par manque d'ambition, mais par réalisme. Il faut aussi, dans toute

organisation humaine, quel que soit le niveau de ses objectifs, penser au « dernier de la classe », et tout mettre en œuvre pour l'inciter à croire en son progrès. Les ratios d'excellence ne jouent pas ce rôle : ils découragent l'individu moyennement doué. L'évaluation n'est pas une entreprise de démobilisation, mais au contraire doit être conçue comme un facteur de motivation personnel. » (Moulinier, 2002)

5) L'évaluation du point de vue de l'évalué

L'évaluation a une charge affective considérable sur l'évalué. Celui-ci peut, en effet, y placer beaucoup d'espoir quant à sa rémunération ou tout simplement à sa façon d'être vu par le management. L'évaluation vue comme un jugement, une critique peut également porter préjudice à l'évalué. (Moulinier, 2002)

1.2.9 Evaluation du personnel : moment fort de la pratique managériale

Pour Moulinier (2002), l'évaluation ne représente qu'une des tâches dévolue au manager, même si celle-ci pourrait être l'une des plus importantes.

Selon Moulinier (2002), « L'évaluation [...] comporte la définition – de préférence avec leur participation – de leurs objectifs et de leurs plans d'action, le suivi de leurs travaux, le recrutement et la mise en route du personnel et aussi parfois la décision de se séparer de certains, ainsi que des tâches de dimension plus psychologique visant à les motiver, ce que les sociologues qualifient d'activités socio-affectives. » Pour lui, le management n'est pas seulement le fait de faire avancer les choses et d'avoir une relation désuète avec ses collaborateurs, il doit également mettre en place des plans d'actions concernant les attitudes et les comportements des collaborateurs.

Moulinier (2002), définit plusieurs attitudes que le manager doit adopter pour être un bon manager :

- il doit tout d'abord être un guide,
- il doit mener le collaborateur sur le chemin de la réussite,
- il affiche sa confiance,
- il se met au service des collaborateurs,
- il s'investit dans la réussite de chacun,
- son sens de l'engagement est le pilier sur lequel se reposer,
- son ambition se communique à chacun,

- il est à l'écoute en démontrant son intérêt,
- il doit être disponible pour chacun,
- il doit être sincère avec chaque membre de son équipe.

Le manager se doit d'adopter des comportements favorables pour son équipe. Il doit notamment la motiver, la souder, la mobiliser pour que ses collaborateurs réalisent un travail de qualité.

Son but est également de promouvoir auprès de l'extérieur les qualités ainsi que les revendications de son équipe.

Il doit être capable de sanctionner les éléments perturbateurs ou plus faibles lors de fautes commises dans l'exercice de leur fonction. Son courage doit lui permettre de faire face aux décisions considérées comme injustes par le personnel et prises par le comité de direction.

La connaissance des forces et faiblesses de chacun de ses collaborateurs permet une meilleure compréhension de son équipe.

Ses qualités professionnelles doivent inclure une bonne capacité de planification et gestion des équipes. La capacité de vulgariser les objectifs demandés par la direction est également très importante. Le manager doit notamment laisser le collaborateur parler librement et lui laisser le loisir de s'exprimer sur son ressenti lors de l'évaluation.

Pour Moulinier (2002), l'évaluation dépend du « double environnement » de l'organisation :

- la philosophie de l'organisation,
- les attitudes possibles de l'évaluateur, c'est-à-dire son point de vue sur la société, l'organisation et les hommes.

La philosophie de l'entreprise a un impact plus important que les attitudes possibles de l'évaluateur. Si un climat de méfiance règne dans l'organisation, le point de vue du manager intermédiaire risque de ne pas respecter les attitudes et comportements qu'il faut préconiser dans le cadre de l'évaluation.

1.2.10 Méthodes d'évaluation

Différentes méthodes peuvent être utilisées lors de l'évaluation de performance. Nous allons en citer, ainsi qu'en définir quelques-unes.

Tout d'abord, Jean Diverrez (cité dans Moulinier, 2002) définit différentes méthodes d'évaluation :

- 1) **La notation** qui se définit par l'attribution d'une note, explicite ou pas, face au collaborateur. Selon Moulinier (2002), les systèmes de notation semblent encore être la norme. En effet, ils permettent d'obtenir une classification simple et de faire ressortir les manquements rapidement. Ses défauts sont qu'ils semblent subjectifs et qu'ils dépendent de l'évaluateur et de sa propension à la sévérité ou à la clémence. La plus grande critique, que Moulinier apporte à celle-ci, est qu'elle n'apporte rien de concret à l'évalué. Elle n'est qu'un constat. L'étalonnage de la note peut être un moyen de rendre la notation moins arbitraire.
- 2) **L'appréciation** fondée sur des critères comportementaux.
- 3) **L'évaluation professionnelle annuelle** ou **entretien de bilan annuel** qui laisse libre-court au point de vue de l'évalué.
- 4) **Le bilan et l'orientation de carrière** est un entretien de type semi-directif où le collaborateur peut s'exprimer librement. Elle comporte des tests et des mises en situation.

1.2.11 Finalités des méthodes d'évaluation

Selon Dehouck, Gamassou et Lassagen (2018), deux hypothèses peuvent expliquer la finalité de l'entretien de performance individuel.

En effet, la première hypothèse avance que l'entretien ne serait qu'un « rituel de pouvoir ». Ce phénomène s'expliquerait par la théorie de l'isomorphisme institutionnel proposée par DiMaggio et Powell en 1983. Cette théorie implique que les organisations du même champ mettent en place des comportements homogènes. Or, cette théorie ne suffit pas à expliquer la mise en place d'un système aussi lourd.

La seconde hypothèse suppose que la mise en place de l'entretien d'évaluation est due au désir des salariés d'être évalués. De plus, l'évaluation de performance annuelle représente le socle de base d'un certain nombre de process RH.

Toujours selon Dehouck, Gamassou et Lassagen, trois motivations apparaissent essentielles pour la mise en place des entretiens individuels d'évaluation :

- 1) **influencer la carrière**
- 2) **fixer la rémunération**
- 3) **faire progresser le collaborateur**

1.3. Réalisation de l'entretien de bilan annuel

1.3.1 Logistique de l'évaluation

Moulinier (2002) souligne l'importance de rappeler certains points avant l'évaluation tels que :

- informer ou rappeler les objectifs et l'état d'esprit de l'entretien,
- décrire les thèmes abordés au cours de l'entretien et la durée qui en résulte,
- inviter les collaborateurs à se préparer avec soin.

Chaque collaborateur doit être évalué pour rendre l'évaluateur plus crédible face à ses évalués.

Selon Moulinier (2002), la personne la plus apte à réaliser l'entretien d'évaluation est le N+1 direct. Il a, en effet, une vue directe sur le travail du collaborateur.

L'évaluation est souvent liée à la rémunération des employés. La période n'est pas le seul élément important, le moment de la journée est également crucial. Le manager et l'évalué ne doivent pas se rencontrer durant un moment où ils pourraient être dérangés. L'auteur invite également les managers à se défaire de leur bureau, qui a une connotation directive, et à privilégier un autre endroit.

Moulinier (2002), met en exergue six qualités dont le manager devrait faire preuve pour mettre en place une évaluation de performance annuelle qualitative :

- 1) **Proximité du métier de l'évalué** : la connaissance du métier du collaborateur est primordiale : il faut le connaître en détail voire même avoir pratiqué le métier de l'évalué pour demeurer impartial.
- 2) **Se défaire de « l'effet d'autorité »** : le manager doit aider, il doit être exigeant mais compréhensif. Il doit abandonner son intérêt individuel pour le remplacer par l'intérêt de la réussite du collaborateur.

- 3) **Être psychologue** : il faut essayer de déceler les qualités de l'évalué, éviter les jugements « à la tête du client », ne pas laisser de côté les données personnelles de l'évalué.
- 4) **Se donner du temps** : il faut être disponible pour les collaborateurs, ne pas considérer l'évaluation comme une tâche.
- 5) **Agir en professionnel** : l'importance de se référer à des critères précis et objectifs qui permettent de calculer réellement le travail du collaborateur.
- 6) **L'indépendance d'esprit** : l'évaluateur doit faire preuve d'une pensée autonome et prendre en compte tous les événements et non les plus récents.

1.3.2 Canevas de l'évaluation de performance annuelle

Voici le plan le plus classique de l'entretien de bilan d'évaluation selon Moulinier (2002) :

- 1) **Ouverture de l'entretien,**
- 2) **Analyse de la période écoulée,**
- 3) **Analyse de l'historique des activités du collaborateur, de ses points forts, des compétences à développer et des points à améliorer,**
- 4) **Détermination des objectifs, des activités et des moyens à mettre en œuvre pour la période à venir,**
- 5) **Évocation du développement personnel et professionnel futur,**
- 6) **Conclusion de l'entretien** : synthèse définissant le projet professionnel de l'intéressé, ses objectifs et son plan d'action.

Le canevas peut se composer en premier lieu des résultats de l'année écoulée, des événements, de la méthode de travail, du poste, des initiatives prises par le collaborateur, du management,...

Ensuite, il y a lieu d'identifier les progrès que le collaborateur pourrait faire ainsi que ses points forts, et enfin, les engagements et le contrat pour l'année à venir avec la définition des objectifs, le plan d'actions, les moyens offerts, les critères de performance, etc (Moulinier, 2002)

1.4. Futur de l'évaluation

Lévy-Leboyer (2011) met en évidence de nouvelles demandes émanant soit de l'organisation, soit des individus. Celles-ci sont des variables indispensables à prendre en compte pour une évaluation qualitative à l'heure actuelle. Nous allons, ici, en développer certaines qui sont cohérentes avec notre question de recherche.

Les demandes émanant de l'organisation

- **L'analyse du travail est de plus en plus compliquée** : du fait que les collaborateurs travaillent régulièrement en équipe. Il était d'usage que chaque membre de l'organisation soit lié à une tâche, ce qui n'est plus le cas actuellement. Deux problèmes découlent de ce nouveau mode de fonctionnement ; le premier est la difficulté de créer des groupes de travail performants et le second est la difficulté d'évaluer individuellement chaque membre du groupe de travail.
- **La spécialisation laisse place à la polyvalence dans l'organisation** : la qualité d'adaptation, d'apprendre, d'innover, ... sont les maître-mots d'une organisation en constante mutation.
- **L'importance de l'évaluation des collaborateurs est grandissante et la question des notateurs est de plus en plus centrale** : est-ce le manager qui doit évaluer ? Faut-il demander aux autres collaborateurs avec lesquels l'évalué a collaboré de noter ?
- **Le lien entre l'évaluation et financier** : le fait que l'évaluation soit liée aux salaires ainsi qu'à certains bonus financiers est une manière pour l'organisation de motiver ses employés, malgré le résultat de certaines études affirmant le contraire. Les systèmes standards d'évaluation devraient donc laisser leur place à des systèmes adaptés à chacun et plus « à la carte ». L'organisation motive ses employés en liant les salaires et certains bonus financiers à l'évaluation.
- **Les tâches et fonctions sont de plus en plus changeantes dans le temps** : il est donc important d'identifier les nouvelles compétences et champs d'expertise de la nouvelle fonction.
- **L'interculturalité ne doit pas être mise de côté** : la plupart des tests concernant les méthodes d'évaluation sont mis en place aux États-Unis et dans l'Europe de l'Ouest. Il est donc important, de voir si ces méthodes sont pertinentes dans d'autres cultures.

- **Le développement informatique crée de nouvelles complications lors de l'évaluation** : l'évolution des outils informatiques a créé une nouvelle demande de compétences dans ce secteur. L'utilisation d'outils de mesure des compétences dites « méta » devient indéniable face à ces nouvelles technologies qui requièrent capacités d'apprentissage et d'adaptation.
- **Le changement de la nature même du travail** : la mutation organisationnelle, que nous vivons à l'époque actuelle, nous force à évaluer différemment. La baisse des emplois industriels peu qualifiés, le changement des hiérarchies verticales en groupes de projets plus horizontaux, nécessitent de nouvelles manières d'évaluer les collaborateurs, ainsi que de nouvelles compétences personnelles.

Les demandes émanant des individus

- **Le besoin d'informations personnelles** : les employés des organisations ont des attentes différentes depuis plusieurs années. En effet, les collaborateurs sont en demande d'informations concernant les processus d'évaluation dans l'organisation. « Ce qui signifie [...] donner plus d'attention aux aspects humains des processus d'évaluation, c'est-à-dire leurs effets sur l'image de soi et sur l'estime de soi » (Lévy-Leboyer, 1994).
- **La prise en compte de l'activité professionnelle et du contexte familial : les doubles carrières** : la gestion familiale n'est, aujourd'hui, plus réservée à la femme du ménage. Celle-ci représente désormais une variable à part entière dans la gestion des carrières. L'équilibre vie privée - vie professionnelle est aujourd'hui une variable indispensable pour les 2 genres.

Les nouvelles ressources à prendre également en considération

- **L'apport de l'informatique aux outils d'évaluation** : de nouveaux programmes informatiques facilitent la vie des évaluateurs en offrant un service sur-mesure à l'évaluateur et donc à l'évalué.
- **L'accès à de nouveaux outils** : de nouveaux outils tels que les ordinateurs portables permettent d'avoir directement accès aux tests d'évaluation nécessaires.

1.5. Conclusion

L'évaluation de performance annuelle est une pratique RH très ancrée dans les mœurs institutionnelles. Pour être réalisée de manière optimale, elle doit respecter un certain nombre d'exigences de méthodes, de comportements de l'évaluateur, ... Le processus d'évaluation demande :

- une préparation efficace des deux parties,
- des méthodes adaptées à chacun,
- des comportements constructifs,
- de la philosophie humaine dans le processus.

En effet, étant une procédure chronophage et générant beaucoup de stress, elle doit être réalisée dans de bonnes conditions. L'évaluation de performance annuelle est en pleine mutation car considérée comme obsolète pour certains.

2. L'engagement des collaborateurs dans l'entreprise

2.1. Introduction

De nombreux auteurs ont eu la volonté de traiter le sujet de l'engagement des travailleurs de l'entreprise. Ceux-ci se sont attelés à la conceptualisation et l'explication de ce phénomène aujourd'hui très important pour les managers. Nous allons essayer ici de réaliser une liste non-exhaustive des définitions à travers différents auteurs.

2.2. Définitions

Tout d'abord, selon le dictionnaire Larousse en ligne (s.d.), l'engagement est défini comme un « acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose, promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie. »

Selon Kahn (cité dans Kilic, 2018) « dans l'engagement, les personnes s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement au cours des performances de rôle ». L'engagement n'est pas uniquement physique, sa dimension émotionnelle est très importante et va bien au-delà des définitions du dictionnaire.

Allen & Meyer (cité dans Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe, 2000) définissent l'engagement comme « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise ».

Le modèle tridimensionnel illustré ci-après d'Allen et Meyer (1991) est aujourd'hui le modèle le plus utilisé. Les trois formes d'engagement mis en exergue par Allen et Meyer sont l'engagement affectif, l'engagement des coûts perçus et l'engagement normatif. Ces trois formes d'engagement entraînent l'engagement organisationnel du collaborateur.

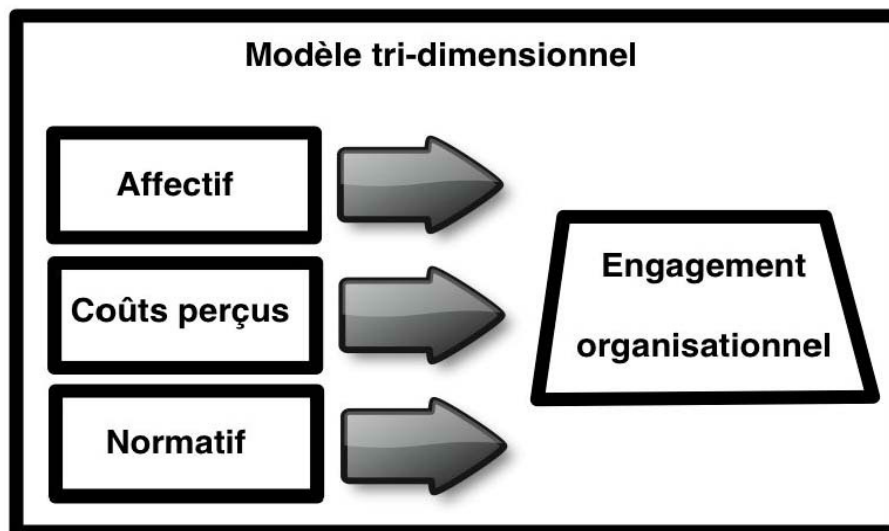


Figure 1 : Le modèle tridimensionnel³

Dans l'article de Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe (2000), l'analyse du modèle tridimensionnel de Allen & Meyer (1991), nous apprend que les cellules de ce schéma sont plus interdépendantes qu'indépendantes : elles dépendent les unes des autres et sont constamment en interaction.

Selon Schaufeli et al. (cité dans Macey et Schneider, 2008), le terme d'engagement au travail est défini comme un état d'esprit positif, enrichissant et orienté vers le travail qui est caractérisé par la vigueur, la consécration et l'absorption au travail. L'engagement ne se réfère pas à quelque chose de momentané mais plutôt à un état affectif-cognitif persistant et omniprésent qui n'est pas centré sur un objet, un individu ou un comportement unique.

2.2.1. Engagement affectif

Selon Vandenberghe (2016), l'engagement affectif constitue la variable la plus prédictive sur la performance des travailleurs dans l'organisation. La variable engagement affectif et la variable performance sont positivement associées.

Selon Langevin et Mendoza (2014), l'engagement organisationnel affectif est le plus important pour expliquer les comportements au travail et la performance.

³ Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 61- 89.

Les expériences au travail sont déterminantes pour l'engagement affectif et se divisent en deux parties :

1) La satisfaction du besoin de se sentir bien au sein de l'entreprise

La satisfaction au travail peut prendre de nombreuses formes ;

- Si l'entreprise met en place une justice dans les procédures, le collaborateur a plus de chance de se sentir bien.
- La définition claire du travail ; si le travailleur sait exactement ce qui est attendu de lui, il sera plus simple pour lui d'atteindre ses objectifs.

2) La favorisation de la compétence au travail

Elle se traduit principalement par la participation dans le travail au quotidien et dans la mise en place d'amélioration des compétences de chacun au travers de différentes pratiques. (formations, ...)

Selon Vandenberghe (2016), l'engagement affectif constitue la forme d'engagement qui a le plus grand pouvoir de prédiction sur la fidélisation du travailleur à l'organisation, par rapport aux autres formes d'engagement.

Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000) mettent également en évidence que le fait que les travailleurs éprouvent un engagement affectif envers l'organisation dépend du fait d'être soutenu et considéré par celle-ci. Ceci est un premier mécanisme qui conduit l'expérience au travail à l'engagement affectif.

Le second mécanisme est la perception de justice des procédures. Cela signifie que l'engagement affectif des collaborateurs dépend du sentiment d'équité dont l'organisation fait preuve dans le processus décisionnel.

Le troisième mécanisme d'engagement affectif, mis en évidence par les recherches des auteurs dans la littérature, est le sentiment d'importance personnelle. Ce sentiment dépend pour les salariés de la manière dont ils perçoivent leur contribution à l'organisation.

Le dernier mécanisme est celui du sentiment de réalisation personnelle. L'engagement des salariés va dépendre de plusieurs variables telles que la rencontre d'objectifs personnels, la satisfaction de leurs besoins, ...

2.2.2. Engagement des coûts perçus (ou engagement de continuation)

L'engagement de continuation dépend du coût perçu par le travailleur si il brisait le lien entre lui et l'organisation. Selon Whitener et Walz (cité dans Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe, 2000) « une variable ne peut avoir un effet sur le développement de cette forme d'engagement que dans la mesure où le salarié réalise et reconnaît qu'elle contribue à rendre le départ plus coûteux encore ».

Cette forme d'engagement dépend de deux variables : (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000)

- **La disponibilité des alternatives d'emplois**

Cela veut dire que l'engagement de continuation perçu par l'employé va dépendre de l'état du marché de l'emploi et de sa facilité à en trouver un si celui-ci venait à quitter son poste actuel.

- **Les investissements en temps, en efforts ou en argent**

Si l'employé a dépensé du temps, de l'argent ou des efforts dans le type de position qu'il occupe actuellement, son engagement de continuation va s'accroître car s'il quitte son poste, il perdra cet investissement. C'est également le cas, si le collaborateur a passé du temps à s'adapter à l'environnement de l'entreprise et à comprendre les enjeux et valeurs de l'organisation dans laquelle il exerce.

D'après Paillé (2005), le travailleur augmente son engagement envers l'organisation pour éviter de perdre tout ce dont il bénéficie si il quittait l'organisation. L'expérience acquise au sein de l'entreprise augmente ce capital et donc augmente la perte en cas de départ de l'organisation.

2.2.3. Engagement normatif

La dernière forme d'engagement mise en avant par Allen & Meyer dans leur modèle tridimensionnel est l'engagement normatif. Selon Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe (2000), « L'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers une cible donnée, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. »

L'engagement normatif selon Meyer et Allen (1991), est le sentiment d'obligation ressenti par le collaborateur envers l'entreprise.

Selon Vandenberghe (2016), l'engagement normatif ne représente pas une variable significative dans la fidélisation des employés à l'organisation.

2.3. Schéma récapitulatif

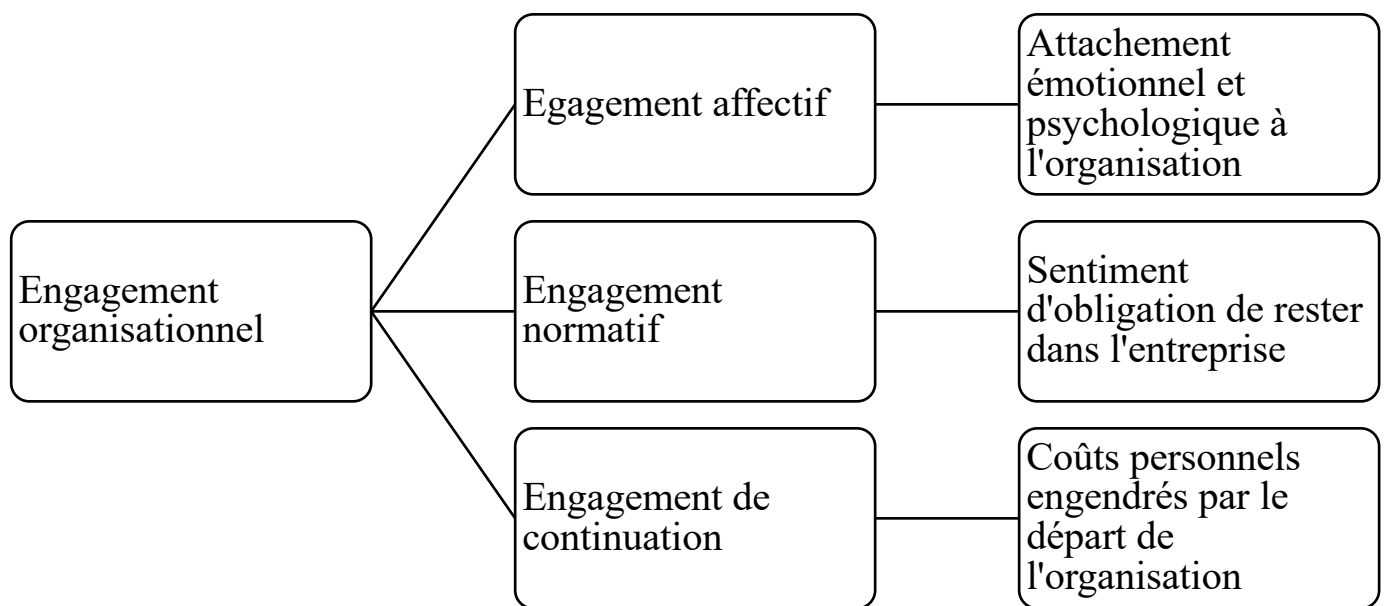


Figure 2 : Schéma inspiré du modèle des « three-components contextualization of organizational commitment », Allen & Meyer (1991)⁴

⁴ Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 61- 89.

2.4. Les leviers de l'engagement

Selon Verrier (2015), l'entreprise dispose de plusieurs leviers à mettre en place pour développer l'engagement de ses collaborateurs. Il en définit six :

- Le contenu des postes occupés : qui renvoie à la fierté d'exercer ce métier,
- L'autonomie laissée au collaborateur : renvoie à la liberté laissée au collaborateur pour exercer son métier,
- Développer ses compétences en continu : acquérir des clés pour augmenter son capital compétences dans son domaine,
- Les parcours possibles : parcours internationaux, évolution de carrière dans l'entreprise, tout ce qu'il est possible d'accomplir au sein de l'organisation,
- Les conditions effectives de travail,
- L'ambiance,
- La qualité des pratiques managériales.

Verrier rencontre des points communs avec les travaux de Bentein, Stinglamber et Vandenberghe. En effet, pour ces auteurs le fait d'être soutenu et considéré ainsi que la justice des procédures mises en place par l'organisation sont primordiales. Pour Verrier, la qualité des pratiques managériales, l'ambiance et les conditions de travail effectives de travail sont très importantes.

Malgré les points communs entre les auteurs, leurs avis peuvent également être divergents. Verrier (2015) identifie le contenu des postes occupés, l'autonomie, le développement des compétences et les parcours possibles comme leviers de l'engagement. Ceux-ci ne sont pas identifiés chez Bentein, Stinglamber et Vandenberghe. Par contre, ils mettent en lumière le sentiment d'importance personnelle et de réalisation personnelle.

Verrier (2015) ajoute que malgré les croyances, la rémunération ne fait pas partie des leviers d'engagement. Elle n'exercera pas un engagement supplémentaire.

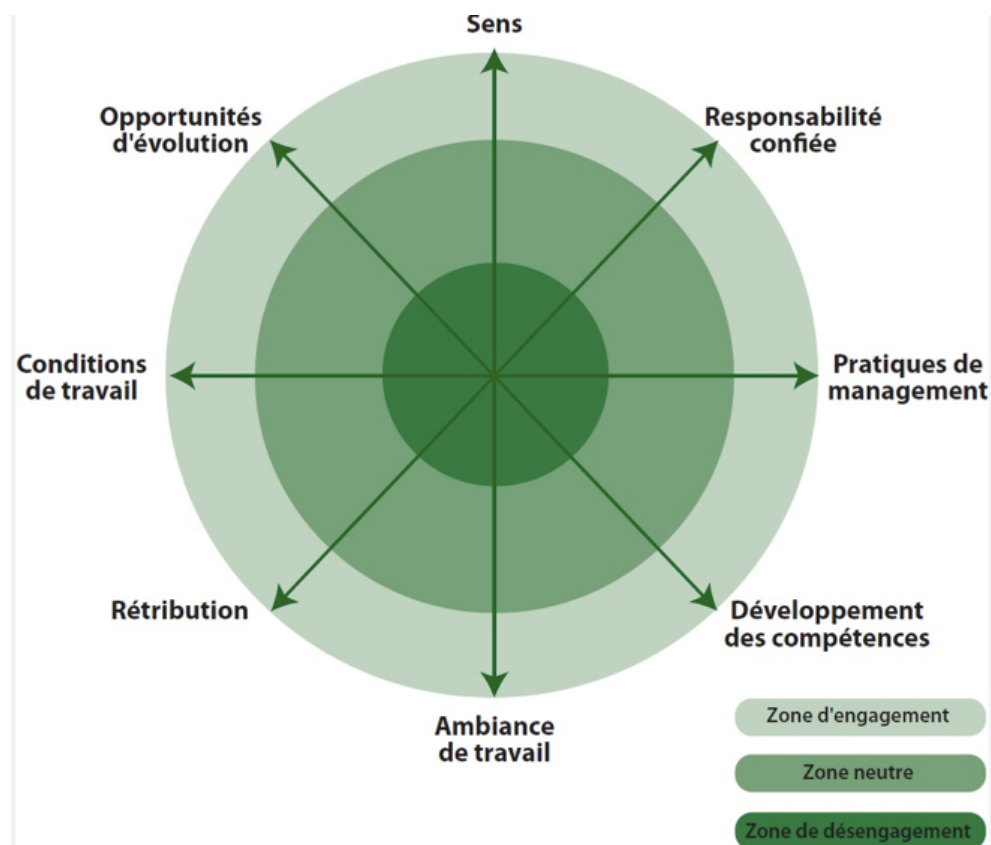


Figure 3 : Les leviers de l'engagement⁵

Verrier (2015), montre dans ce schéma que si l'organisation met en place les six leviers explicités précédemment, le collaborateur va être dans la zone d'engagement. Si ces six leviers ne sont pas mis en place l'organisation ou pas suffisamment, le collaborateur se trouve dans la zone de désengagement ou de zone neutre. Les 6 leviers doivent être suffisamment importants pour que le collaborateur se trouve dans la zone vert foncé d'engagement. Les conditions de travail peuvent, par exemple, regrouper l'équilibre vie privée – vie professionnelle, les congés octroyés, ...

⁵ Verrier, G. (2015). Dossier 3. L'engagement des collaborateurs. Dans : Charles-Henri Besseyre des Horts éd., *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 50-63). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/dunod.besse.2015.01.0050>

2.5. Lien entre engagement et performance de l'entreprise

Pour Verrier (2015), de nombreuses études ont démontré le lien entre engagement et performance de l'entreprise. Plus les leviers de l'engagement sont travaillés par l'entreprise, plus l'engagement du travailleur est fort. L'épanouissement du salarié dépend de ces six leviers. Plus un salarié est épanoui dans son travail, plus son engagement est fort et plus il performe. Cet engagement exerce donc une meilleure performance de l'entreprise et donc de meilleurs résultats.



Figure 4 : Lien entre épanouissement et performance⁶

Travailler sur les leviers d'engagement dans l'entreprise permet de faire face aux pénuries de personnel qualifié annoncées dans les années à venir. Cela permet de fidéliser les travailleurs et de s'assurer un avenir serein grâce à un capital humain fixe et un taux de turnover faible.

Pour Coulaty (2018), les entreprises avec un taux fort d'engagement performant plus et réalisent des résultats plus hauts que les entreprises qui subissent un faible taux d'engagement des collaborateurs.

⁶ Verrier, G. (2015). Dossier 3. L'engagement des collaborateurs. Dans : Charles-Henri Besseyre des Horts éd., *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 50-63). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/dunod.besse.2015.01.0050>

Coulaty (2018) a schématisé le concept d'engagement et d'efficacité organisationnelle.

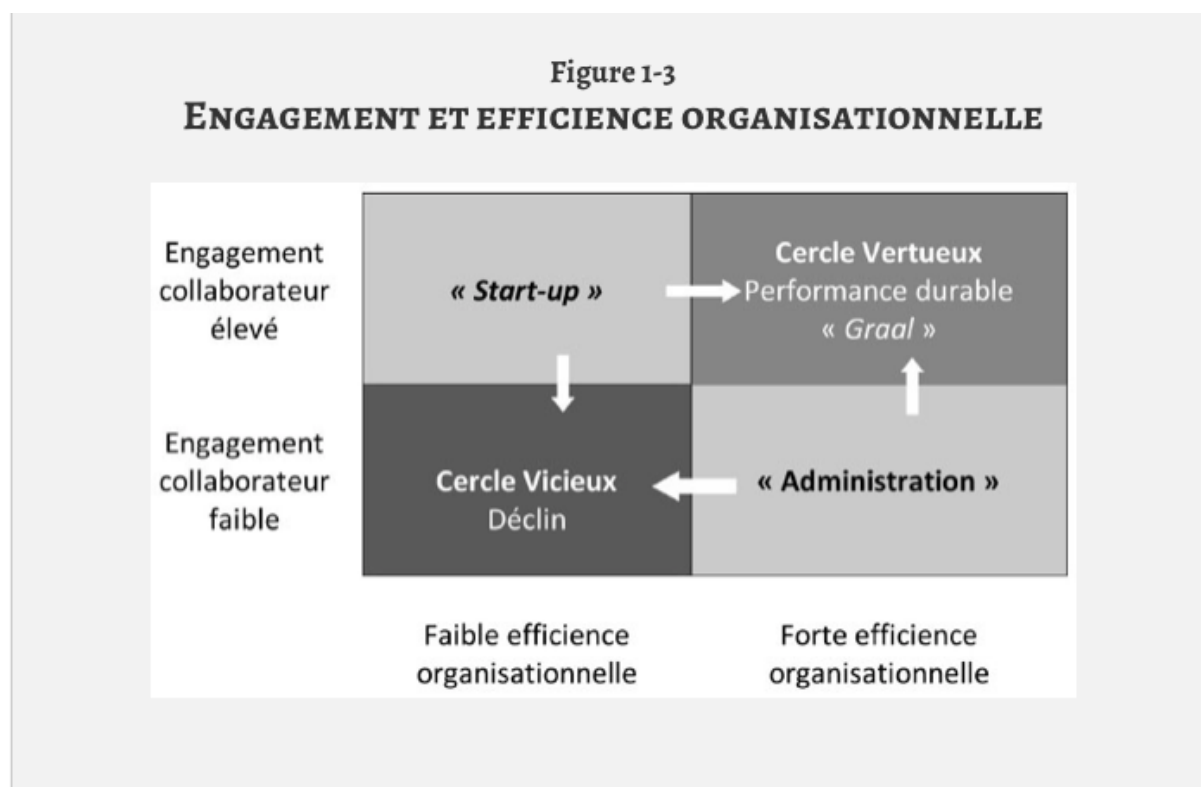


Figure 5 : Engagement et efficacité organisationnelle⁷

- La start-up désigne un engagement fort mais une faible efficacité organisationnelle.
- L'administration désigne une efficacité organisationnelle élevée et un faible engagement des collaborateurs. Ce concept se réfère à un environnement bureaucratique.
- Cercle vicieux désigne une faible efficacité organisationnelle et un faible engagement des collaborateurs. Ce concept est risqué de déclin pour l'entreprise.
- Cercle vertueux désigne une efficacité organisationnelle élevée et un fort engagement des collaborateurs. Ce concept se réfère à la meilleure configuration possible pour une organisation prospère et durable.

⁷ Coulaty, B. (2018). Chapitre 1. À la recherche du « Graal » de l'engagement des collaborateurs. Dans : B. Coulaty, *Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs* (pp. 27-39). Caen, France: EMS Editions.

2.6. Désengagement

Le désengagement est, lui, défini par Macy et Schneider (2008), comme le découplage du soi et des rôles professionnels. Dans le désengagement, les travailleurs se retirent et se défendent physiquement, cognitivement ou émotionnellement dans les représentations des rôles. Pour ces auteurs, lorsque le travailleur est engagé dans son travail, il s'y donne avec tout son cœur, ses mains et sa tête. Lorsqu'une personne devient désengagée, elle n'est plus impliquée dans son travail, elle ne coopère plus, elle ne communique plus sur les idées ou les problèmes qu'elle rencontre.

Selon Verrier (2015), le désengagement se traduit par une perte d'investissement dans son activité professionnelle.

Coulaty (2018) cite l'enquête de Towers Watson en 2014 qui définit les principales raisons du désengagement :

- Inquiétude face à l'avenir,
- Stress au travail,
- Recherche de sécurité d'emploi et manque de mobilité,
- Mise en doute des dirigeants et managers directs.

Cette liste n'est pas exhaustive. D'autres raisons, hors de l'organisation, peuvent également être mises en cause.

2.7.Conclusion

L'engagement est donc défini par Allen en 1991 comme étant un modèle tridimensionnel composé de l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement des coûts perçus. Verrier (2015) a défini six leviers à travailler pour l'entreprise pour que l'engagement des collaborateurs soit élevé :

- Le contenu des postes occupés,
- L'autonomie laissée aux collaborateurs,
- Le développement des compétences en continu,
- Les parcours possibles,
- Les conditions effectives de travail,
- L'ambiance,
- La qualité des décisions managériales.

Le lien entre engagement et performance de l'entreprise est également expliqué par Verrier (2015) et Coulaty (2018), qui indiquent que plus le niveau d'engagement de l'employé est fort, plus la performance de celle-ci sera bonne. Enfin, nous avons défini le principe du désengagement ainsi que ses différentes causes.

3. L'évaluation de performance annuelle et son impact sur l'engagement

3.1. Performance et engagement

Selon Memon, Ghani et Kazi (2018), l'amélioration de performance des employés est devenue l'une des préoccupations principales du management. Le degré d'engagement de ceux-ci est une variable importante pour définir le degré de performance. Toujours selon ces auteurs (2018), l'engagement des employés est une source importante d'avantage comparatif par rapport aux autres entreprises. Ils ajoutent que les employés, dévoués dans leur travail, résolvent les problèmes comme-ci c'étaient les leurs.

Les auteurs expliquent également que les employés engagés font preuve d'une compréhension sans faille des buts et des enjeux de l'entreprise. Face à ces importants enjeux, les départements RH doivent travailler sur l'engagement des employés pour que ceux-ci agissent avec dévotion et passion.

3.2. Le management de performance

D'après Memon, Ghani et Kazi (2018) ; le système de management de performance est un moyen important pour garantir l'engagement des travailleurs. Malgré le fait que le performance management soit un outil important pour garantir leur engagement, le feedback négatif durant l'évaluation de performance est souvent suivi d'une attitude contre-productive de travail. Les travailleurs seront plus susceptibles d'être en colère envers l'organisation et ainsi faire des efforts moindres, prendre de plus longues pauses, arriver en retard, ... Cela impacte également leurs collègues directs.

L'évaluation de performance peut permettre une discussion ouverte entre les 2 parties qui s'accordent sur des objectifs de performance mutuels.

3.3. Le rôle du département RH

Le département RH est censé donner les directions, pour le manager et l'employé, pour l'accomplissement des objectifs de l'organisation et ceux du travailleur. L'implication du top management, du middle management, des employés et du département RH est primordiale pour le bon déroulement du processus.

Le rôle du superviseur est très important, notamment dans la définition des objectifs avec le travailleur.

Des théories telles que la théorie de fixation des objectifs de Locke (1990), le Management par objectifs de Drucker (1954), peuvent être utilisées par les managers. Les différentes pratiques du management de performance stimulent les employés en les encourageant dans l'engagement au travail, notamment au travers du feedback régulier, de l'opportunité de participer à leurs fixations d'objectifs, ... (Memon, Ghani et Kazi, 2018)

Les Ressources Humaines jouent un rôle prédominant dans la coordination, la création, la mise en œuvre de processus pour un environnement positif au travail.

D'après les travaux de Moreno Pinho, Moreira da Silva, da Silva de Oliveira et Castro Oliveira (2018), la relation entre l'engagement organisationnel et les pratiques RH est positivement corrélée. Leurs recherches se sont basées sur deux pratiques RH importantes :

- le développement, formation et éducation,
- la performance et l'évaluation des compétences.

Ce sont des pratiques incontournables dans la gestion et la fixation des objectifs.

3.4. Les effets positifs de l'engagement

Selon Nikolic, Peric et Necak (2019), l'engagement a un effet positif :

- sur la performance,
- sur la rétention des talents et l'innovation.

Il serait intéressant d'incorporer un outil d'engagement efficace des employés dans le business planning, pour avoir un aperçu et pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le niveau d'engagement des travailleurs va provoquer deux effets :

- les travailleurs vont moins quitter l'entreprise,
- une plus forte orientation envers les besoins des clients.

Une attitude positive des employés envers leur organisation, se traduit par :

- un plus grand investissement d'efforts de ceux-ci,
- une envie de rester plus longtemps dans l'organisation,
- une vie privée et de travail plus satisfaisante.

La transparence du management est essentielle pour la confiance des employés envers lui.

Selon l'étude de Pujiwati (2016) sur l'influence des évaluations de performance et du développement de carrière des employés sur leur engagement ; il s'avère que l'évaluation de performance a un effet relativement bas sur l'engagement des employés dans l'entreprise. L'engagement des employés peut être maintenu grâce au management. Les évaluations de performance doivent être bien comprises par les collaborateurs pour que les objectifs, la mission, la manière d'évaluer soient évidents pour chacun.

3.5. Les effets négatifs de l'évaluation

Selon Dejours (2003), l'évaluation n'a pas lieu d'être, puisqu'elle est incapable de se baser sur le travail réel réalisé par les individus. Étant donné que l'évaluation **se base uniquement sur les process, le travail prescrit, et non sur le zèle**, c'est-à-dire ce que le travailleur doit ajouter aux process existants pour réaliser un travail bien fait. L'évaluation de performance n'a pas de valeur en soi. Il ajoute également que : « Toute l'ambiguïté de la notion d'évaluation résulte dans l'écart entre jugement et mesure. Évaluer le travail consiste-t-il à juger le résultat d'un travail ou à le mesurer ? [...] Juger de la valeur d'un travail suppose de le connaître. » (Dejours, 2003)

Pour Doucet (2021), les évaluations de performance et notamment la note attribuée au collaborateur peut entraîner des mécanismes de défense de la part de celui-ci. Ces mécanismes peuvent entraîner une **attitude défensive** face au supérieur qui nuit à un échange qualitatif. De plus, les évaluateurs estiment ne pas disposer d'outils suffisants pour aider les collaborateurs à leur amélioration.

3.6. Systèmes de contrôle et sentiment de justice perçu

Langevin et Mendoza (2014), se sont penchés sur l'étude des systèmes de contrôle et du sentiment de justice perçu et de leurs impacts sur l'engagement affectif des collaborateurs. La justice procédurale perçue joue un rôle dominant sur l'engagement des individus vis-à-vis de l'organisation. Langevin et Mendoza ont analysé 3 dimensions du système de contrôle reprises dans la figure ci-après.

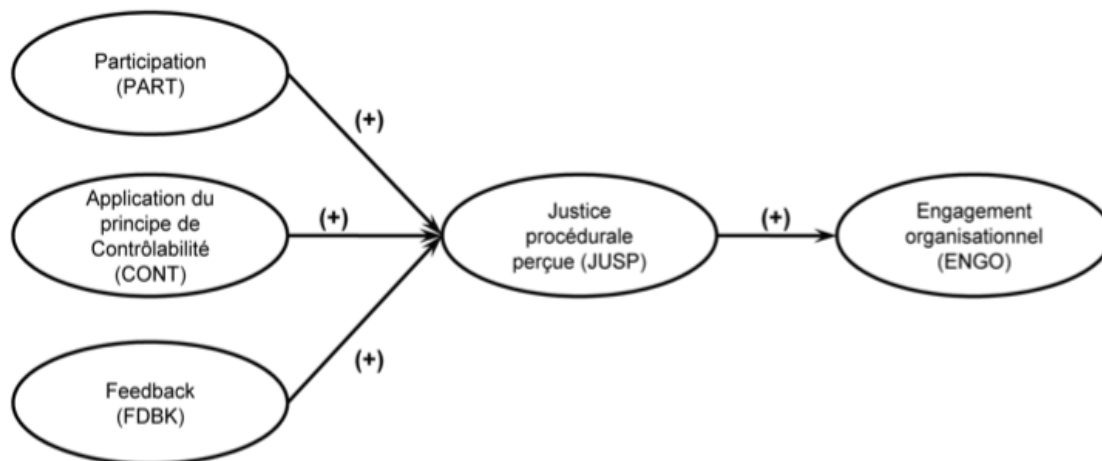


Figure 6 : *Modèle théorique de la justice organisationnelle*⁸

Pour Byrne et Cropanzano, (cités dans Langevin et Mendoza, 2014), la justice organisationnelle est définie comme « un domaine de la recherche en psychologie qui se focalise sur les perceptions de la justice dans le lieu de travail. C'est la psychologie de la justice appliquée à des contextes organisationnels. » On retrouve trois dimensions dans cette justice organisationnelle :

- 1) **La justice distributive** : se traduit par le sentiment d'équité vécu par les travailleurs dans ce qu'ils reçoivent (outcomes) de l'organisation. (primes, salaires, ...)
- 2) **La justice procédurale** : est la perception de justice vécue dans la fixation des procédures de distribution des outcomes par l'organisation. La satisfaction du besoin de se sentir bien au sein de l'entreprise évoquée dans le chapitre deux passe en effet par la justice procédurale.

⁸ Langevin, P., Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(1), p. 13-42. <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>

- 3) **La justice interactionnelle** : réside dans la façon dont les collaborateurs vont recevoir ces procédures et leur traitement.

Ces perceptions de justice vont être affectées par les systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise. Les systèmes de contrôle tels que ceux évoqués au point 1.2.7 permettent de garantir la justice des procédures. S'assurer que le processus d'évaluation répond aux qualités métriques confirme que les procédures sont justes et objectives pour tous collaborateurs.

3.7. Conclusion

L'engagement des collaborateurs et la performance de l'entreprise sont étroitement liés. Le degré d'engagement est une variable importante pour définir le degré de performance. La direction se doit de définir un management de performance en utilisant des pratiques adéquates pour atteindre un niveau d'engagement et donc de performance haut. (Memon, Ghani et Kazi, 2018)

L'engagement organisationnel et les pratiques RH sont positivement corrélés d'après les auteurs Moreno Pinho, Moreira da Silva, da Silva de Oliveira et Castro Oliveira (2018). Il est donc important d'y faire attention et de mettre en place des politiques RH cohérentes.

Le département RH dispose également d'un rôle important puisqu'il définit les lignes directrices pour le management et pour les employés. Elle traduit en process ce que le top management définit en termes d'objectifs. (Memon, Ghani et Kazi, 2018)

L'engagement a de nombreux effets positifs sur l'entreprise, notamment sur la performance et la rétention des talents. (Nikolic, Peric et Necak, 2019)

L'évaluation a quant à elle certains effets négatifs puisqu'elle ne se base pas sur le travail réel du collaborateur mais prescrit. (Dejours, 2003) Elle peut également engendrer une attitude défensive de la part du collaborateur. (Doucet, 2021)

Enfin, Langevin et Mendoza (2014) expliquent l'importance du sentiment de justice des procédures pour le collaborateur ainsi que les systèmes de contrôle qui se doivent de vérifier que les process soient équitables et justes pour chacun.

Partie empirique

1. Méthodologie de la recherche et enquête de terrain

1.1. Question de recherche et problématique de recherche

L'évaluation de performance annuelle pose aujourd'hui de nombreuses questions dans sa mise en application ainsi que dans sa pertinence réelle sur le travail des collaborateurs. Celle-ci a de nombreux effets sur plusieurs variables psychologiques comme l'engagement.

Tout d'abord, nous avons établi **une question de départ** basée sur nos lectures ainsi que sur nos cours du master en gestion des ressources humaines, notamment le cours de psychologie du travail de Mr. Dubois. Voici le questionnement que nous nous sommes posé après nos lectures et réflexions : « L'évaluation de performance annuelle a-t-elle un effet sur l'implication et la motivation des collaborateurs de l'entreprise ? »

Après ce premier questionnement, il était important de retranscrire celui-ci selon les critères élaborés par Quivy et Van Campenhoudt (1988) qui sont, **la clarté, la faisabilité** ainsi que la **pertinence**. De plus, il était nécessaire de restreindre la portée de la question de recherche et de choisir alors l'un des impacts sur le collaborateur. Notre choix s'est porté sur l'engagement qui nous semblait être un indicateur peu étudié, quoi qu'indispensable au bon travail. Notre question de départ est donc devenue la question de recherche suivante :

« Quel est l'impact de l'évaluation de performance annuelle sur l'engagement des collaborateurs d'une entreprise ? »

Pour formuler et apporter des éléments de réponses à cette question, nous avons réalisé un stage au département ressources humaines d'une entreprise de résilience⁹ et de services informatiques, EBRC. Pour la suite du travail, il est important de connaître et comprendre le core business de l'entreprise.

EBRC met aussi en place d'autres services tels que les Data Centres, utilisés pour le stockage des données clients. Ces Data Centres se situent sur trois sites stratégiques à chaque frontière

⁹ Résilience : assurer la continuité des activités des organisations grâce au support d'une entreprise

du Luxembourg : Kayl (frontière française), Betzdorf (frontière allemande) et Windhof (frontière belge).

En plus de ces services, EBRC gère des Managed Services qui regroupent la gérance informatique de tous les services qu'une autre entreprise peut lui déléguer. A titre d'exemple, une banque peut déléguer à EBRC la gestion de son application bancaire mobile pour tout ce qui est informatique. L'Advisory offre aux clients d'EBRC un audit des risques et une analyse des impacts sur leur business.

Enfin, EBRC s'illustre dans des perspectives d'avenir comme le Cloud, pour des stockages de données sécurisées. (<https://www.ebrc.com/fr>)

Nous avons décidé de baser nos recherches sur ce stage et d'en faire une étude de cas. Cette immersion en entreprise nous a permis de nous plonger dans la préparation des évaluations annuelles 2020 et d'établir le contact autant avec les collaborateurs, les « HR Officers » ainsi que les managers de l'entreprise. Le but du stage était la remise à neuf des documents d'évaluation annuelle. Nous étions au cœur du sujet.

1.2. Hypothèses de recherche

Ma démarche étant une démarche hypothético-déductive, il nous fallait réaliser des hypothèses ; réponses provisoires à la question de recherche. Ces hypothèses vont ensuite être confrontées aux données recueillies lors des entretiens semi-directifs réalisés auprès des collaborateurs de l'entreprise.

Rappelons notre question de recherche :

« Quel est l'impact de l'évaluation de performance annuelle sur l'engagement des collaborateurs d'une entreprise ? »

Les **hypothèses** développées au fil des observations durant mon stage et mes lectures sont les suivantes :

Première hypothèse

Le soutien du N+1 (manager) dans le processus d'évaluation a une influence positive sur l'engagement du collaborateur

Selon Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000), l'engagement affectif vécu par le travailleur dans l'organisation dépend du fait d'être soutenu et considéré par celle-ci. La perception de justice des procédures est également une variable qui joue sur l'engagement affectif ainsi que le sentiment d'importance personnelle et le sentiment de réalisation personnelle. La reconnaissance du travail du collaborateur par le manager peut augmenter son niveau d'engagement.

Moulinier (2002), met en exergue six qualités dont le manager devrait faire preuve pour mettre en place une évaluation de performance annuelle qualitative :

- 1) **Proximité du métier de l'évalué**
- 2) **Se défier de « l'effet d'autorité »**
- 3) **Être psychologue**
- 4) **Se donner du temps**
- 5) **Agir en professionnel**
- 6) **L'indépendance d'esprit**

Pour Moulinier (2002), l'évaluation ne représente qu'une des tâches dévolues au manager, même si celle-ci pourrait être l'une des plus importantes.

Selon Moulinier (2002), « L'évaluation [...] comporte la définition – de préférence avec leur participation – de leurs objectifs et de leurs plans d'action, le suivi de leurs travaux, le recrutement et la mise en route du personnel et aussi parfois la décision de se séparer de certains, ainsi que des tâches de dimension plus psychologique visant à les motiver, ce que les sociologues qualifient d'activités socio-affectives. » Pour lui, le management n'est pas seulement le fait de faire avancer les choses et d'avoir une relation désuète avec ses collaborateurs, il doit également mettre en place des plans d'actions concernant les attitudes et les comportements des collaborateurs.

Moulinier (2002), a défini plusieurs attitudes au point 1.3.1 du chapitre 1 que le manager doit adopter pour être un bon manager.

Le manager se doit d'adopter des comportements favorables pour son équipe. Il doit notamment la motiver, la souder, la mobiliser pour que ses collaborateurs réalisent un travail de qualité.

Son but est également de promouvoir auprès de l'extérieur les qualités ainsi que les revendications de son équipe.

Il doit être capable de sanctionner les éléments perturbateurs ou plus faibles lors de fautes commises dans l'exercice de leur fonction. Son courage doit lui permettre de faire face aux décisions considérées comme injustes par le personnel et prises par le comité de direction.

La connaissance des forces et faiblesses de chacun de ses collaborateurs permet une meilleure compréhension de son équipe.

Ses qualités professionnelles doivent inclure une bonne capacité de planification et gestion des équipes. La capacité de vulgariser les objectifs demandés par la direction est également très importante. Le manager doit notamment laisser le collaborateur parler librement et lui laisser le loisir de s'exprimer sur son ressenti lors de l'évaluation.

Pour Moulinier (2002), l'évaluation dépend du « double environnement » de l'organisation :

- la philosophie de l'organisation,
- les attitudes possibles de l'évaluateur, c'est-à-dire son point de vue sur la société, l'organisation et les hommes.

La philosophie de l'entreprise a un impact plus important que les attitudes possibles de l'évaluateur. Si un climat de méfiance règne dans l'organisation, le point de vue du manager intermédiaire risque de ne pas respecter les attitudes et comportements qu'il faut préconiser dans le cadre de l'évaluation.

Deuxième hypothèse

La connaissance de la finalité du processus d'évaluation par le collaborateur ainsi que l'adéquation entre son déroulement et son but, impacte la confiance de celui-ci et donc son niveau d'engagement

L'engagement affectif est corrélé par des expériences positives et un confort psychologique. (Vandenberghe, 2009)

Les auteurs mettent également en évidence, que le fait que les travailleurs éprouvent un engagement affectif envers l'organisation dépend du fait qu'ils soient soutenus et considérés par celle-ci. Ceci est un premier mécanisme qui conduit l'expérience au travail à l'engagement affectif.

Le second mécanisme est la perception de justice des procédures. Cela signifie que l'engagement affectif des collaborateurs dépend du sentiment d'équité dont l'organisation fait preuve dans le processus décisionnel.

Le troisième mécanisme d'engagement affectif mis en évidence par les recherches des auteurs dans la littérature est le sentiment d'importance personnel. Ce sentiment dépend pour les salariés de la manière dont ils perçoivent leur contribution à l'organisation.

Le dernier mécanisme est celui du sentiment de réalisation personnelle. L'engagement des salariés va dépendre de plusieurs variables telles que la rencontre d'objectifs personnels, la satisfaction de leurs besoins, ...

Pour Doucet (2021), les évaluations de performance et notamment la note attribuée au collaborateur peut entraîner des mécanismes de défense de la part de celui-ci. Ces mécanismes peuvent entraîner une attitude défensive face au supérieur qui nuit à un échange qualitatif. De plus, les évaluateurs estiment ne pas disposer d'outils suffisants pour aider les collaborateurs à leur amélioration.

Selon Lévy-Leboyer (2011), le fait que l'évaluation soit liée aux salaires ainsi qu'à certains bonus financiers est une manière pour l'organisation de motiver ses employés, malgré le résultat de certaines études affirmant le contraire. Les systèmes standards d'évaluation devraient donc laisser leur place à des systèmes adaptés à chacun et plus « à la carte ».

L'organisation motive ses employés en liant les salaires et certains bonus financiers à l'évaluation.

La méthode choisie doit être fiable, réaliste et discriminatoire pour être qualitative.

En effet, pour Lévy-Leboyer (2011) « Les systèmes de rémunération fondée sur les performances supposent une confiance réelle dans la qualité des notations professionnelles ».

Lors de mon stage, j'ai pu remarquer que l'attribution d'une gratification annuelle se faisait sur base de l'évaluation de performance annuelle. Il est donc important d'avoir confiance en ce système d'évaluation.

Pour que cette « notation professionnelle » soit valide, il faut tout d'abord définir les objectifs attendus. Pour ce faire, « la définition des objectifs organisationnels doit se traduire, à l'échelle individuelle, par la définition d'objectifs personnels qui concrétisent pour chacun ce que l'organisation attend de lui. » (Lévy-Leboyer, 2011)

Les qualités métriques permettent d'évaluer selon différents paramètres afin d'éloigner directement (ou pas) une méthode d'évaluation. Les qualités métriques se comptent au nombre de 3, elles doivent toutes être satisfaites sous peine de nullité de la méthode mesurée (Lévy-Leboyer, 2011) :

- 1) **La discrimination**
- 2) **La fidélité**
- 3) **La validité**

La méthode la plus adéquate pour mettre en place ces indicateurs objectifs est le classement des évalués à travers des échelles de notation, notamment les échelles BARS¹⁰, BOS¹¹, ... Celles-ci permettent d'augmenter les qualités métriques de l'évaluation.

¹⁰ BARS : Behaviorally Anchored Rating Scale
¹¹ BOS : Behaviour Observation Scale

1.3. Méthode de collecte de données : l'entretien semi-directif

La méthode de collecte de données choisie est la **méthode qualitative**, adéquate pour répondre à notre question et pour comprendre ce phénomène.

L'**observation** nous a permis de récolter des données sur le terrain. Les collaborateurs directs auxquels nous étions confrontés, étaient prévenus que le stage faisait office de lieu d'observation pour l'écriture d'un « mémoire-projet », précisément de **l'observation directe participante explicite**.

Pour récolter des données concrètes, l'utilisation de **l'entretien semi-directif** nous semblait la manière la plus pertinente. Elle nous a permis de guider les interviewés sur le sujet dont il était question, mais également de les laisser donner leur propre point de vue. Nous avons contacté les personnes à interviewer via un mail expliquant notre démarche de recherche et les tenants et aboutissants du mémoire.

Pour cette récolte de données, **un guide d'entretien** ainsi qu'une **grille d'analyse** ont été réalisés.

Le guide d'entretien servait de fil conducteur. Cependant, les interviewés avaient le choix de donner leur avis durant l'interview. Au vu du contexte sanitaire, il était plus prudent de réaliser les entretiens à distance. Par chance, nous avons eu l'occasion d'en réaliser quelques-uns en présentiel en respectant les distances de sécurité. Pour la réalisation du guide d'entretien, nous nous sommes basés sur notre première revue de la littérature. Nous avons essayé de balayer, le plus en détails possible le sujet afin que nous puissions au mieux guider les interviewés.

Nous avons réalisé deux questionnaires différents ; l'un pour les employés de l'entreprise et l'autre pour les managers. Il était opportun, de ne pas réaliser le même questionnaire vu que ceux-ci (employés, managers) ne font pas face aux mêmes enjeux lors de l'évaluation annuelle de performance.

1.4. Échantillon de recherche

Concernant l'échantillon de recherche pour la collecte de données ; afin d'obtenir l'échantillon le plus représentatif possible de la population de l'entreprise ; 3 personnes de chaque « strate » de l'entreprise ont été sélectionnées :

- trois managers ; un du top management, deux du middle management,
- trois employés des ressources humaines ; un directeur des ressources humaines, un employé en charge des évaluations, un assistant,
- cinq employés.

Cet échantillon permettra de rendre compte de l'avis de chacun et non, d'une seule partie non représentative. Les interviews ont été réalisées en fonction de la disponibilité de chacun.

Les interviews que nous avons eu la chance de réaliser en présentiel ont été plus complètes et nous ont apporté plus d'informations que celles réalisées par Skype. Notre stage prenant fin et au vu l'évolution de la crise sanitaire, nous n'avons pas eu le choix d'utiliser cet outil. Nous avons eu l'occasion d'interviewer plusieurs managers de l'entreprise souvent pris par le temps.

1.5. Questionnaires de recherche / Guide d'entretien

Pour récolter les données de recherche, nous avons décidé de créer trois questionnaires (Annexe 1) distincts pour chaque poste de collaborateurs : la directrice des ressources humaines, les employés et les managers. Pour mettre au point ces questionnaires, nous nous sommes basés sur notre revue de littérature ainsi que sur des échelles validées telles que celles de Meyer, Barak et Vandenberghe (1996) citées dans Ait Ali Ousaid (2019) pour mesurer l'engagement organisationnel.

2. Résultats de la recherche

Dans cette partie, nous allons analyser les données récoltées lors des interviews. Nous allons décrire les outils d'analyse utilisés, et ensuite, vérifier nos hypothèses en fonction des données récoltées.

2.1. Outils d'analyse

Pour analyser les données récoltées durant les entretiens semi-directifs auprès des collaborateurs de chez EBRC, nous avons réalisé une grille d'analyse pourvue de 3 colonnes. (Annexe 3)

- La première colonne met en avant les concepts retirés de nos lectures pour analyser les entretiens. Ils sont au nombre de trois ; l'évaluation, l'engagement et le management.
- La seconde colonne se concentre sur les définitions de ces concepts.
- La troisième colonne contient les passages d'interviews correspondant au concept de la première colonne.

Ces passages sont titrés d'un sous-concept et d'un code couleur selon la fonction de la personne interviewée. Cette grille d'analyse m'a permis de regrouper les dires des interviewés selon les concepts les plus fondamentaux de mon travail de recherche. Des noms d'emprunt ont été utilisés pour garantir l'anonymat des travailleurs de l'entreprise.

2.2. Confrontation des hypothèses

2.2.1 Première hypothèse

Le soutien du N+1 (manager) dans le processus d'évaluation a une influence positive sur l'engagement du collaborateur

Concernant le degré d'implication des managers, il ressort des tendances similaires du côté travailleurs et managers.

Les collaborateurs de l'entreprise accordent beaucoup d'importance au point de vue de leur N+1 et, si celui-ci s'intéresse et valorise le travail d'équipe. La période des évaluations annuelles est peu stressante pour les employés car ils y sont préparés tout au long de l'année grâce au feedback informel du manager.

a) Le feedback continu

Comme le dit ici Marie, **assistante RH** :

« Étant donné que, comme je disais, que j'ai du feedback en continu, je suis pas particulièrement stressée. Après, c'est vrai que c'est toujours un peu une date échéance et une préparation etc qu'on se met vraiment à table et on retourne sur l'année qui vient de s'achever et on fait un peu le point sur tout. Mais, c'est vrai, que le fait d'avoir du feedback en continu sur des grosses actions, des gros projets annuels, c'est pas pour moi une période stressante. »

L'implication de la N+1 de Marie, tout au long de l'année, dans son travail, en rendant des feedbacks informels, rend la période des évaluations plus sereine pour celle-ci. Elle sait à quoi s'attendre.

Pour le responsable des opérations en charge de la gestion des process, au jour-le-jour, des clients, le feedback informel au cours de l'année est important. En effet, celui-ci permet d'éviter les surprises durant l'évaluation annuelle et montre l'implication du manager durant le travail de son N-1 pendant l'année.

Voici un extrait de l'interview de Bertrand, **responsable des opérations** :

« Je ne veux pas qu'il y ait de surprise parce que si il y a une surprise, j'estime que j'ai failli dans mon devoir d'amélioration continue et qu'une personne qui a fait une erreur et qui ne sait

pas qu'elle a fait une erreur potentiellement, elle va m'en refaire 35 les mêmes dans l'année. Sauf que, si je lui en ai parlé et qu'elle refait la même erreur, là il y a un problème. Soit elle a pas compris ce que je lui ai dit, ou elle a pas écouté. Mais, en tout cas, y'a un problème. Moi, j'ai ma part de responsabilité, si je lui en ai pas parlé et qu'il a refait la même. C'est moi qui suit responsable, c'est pas lui. Il faut que les choses soient claires par rapport à ça. »

Le manager peut également rectifier le tir en cas de problème avec le collaborateur. Si celui-ci voit un problème, il contacte le collaborateur pour traiter le problème dans les plus brefs délais. Ceci permet d'éviter de devoir attendre le moment de l'évaluation annuelle en décembre-janvier pour mettre le doigt sur ce problème et de le régler directement.

Le directeur du service client explique comment il procède :

« J'ai du mal à comprendre le manager qui arrive avec une mauvaise nouvelle et que l'employé tombe de sa chaise et qu'il n'a jamais entendu ça. Donc, pour moi ce n'est pas une manière de travailler. S'il y a des choses à corriger, il faut le dire le plus tôt possible aux collaborateurs et essayer de comprendre pourquoi il y a des problèmes. Après, on ne va pas rentrer dans sa vie familiale, c'est comprendre au niveau professionnel ce qu'on peut améliorer ensemble et essayer de lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs. On peut tirer les conclusions de pourquoi ça fonctionne pas ; parce qu'il n'y a pas la motivation, parce qu'il y a pas ci, pas ça, parce qu'on s'est trompé de trajectoire et corriger ça dans l'entreprise. Il y a peut-être d'autres fonctions qui conviendraient mieux au collaborateur, si ça ne va pas. »

b) Adaptation du manager au N-1

Pour Philippe, **Service Account Manager**, qui s'occupe de l'interface entre le client et la société, l'évaluation peut également avoir un impact négatif dans le cas d'un mauvais contact avec le N+1. En effet, durant son interview, il explique qu'une mauvaise manière de communiquer avec son manager peut mener à un sentiment de frustration.

Voilà l'explication de Philippe :

« Je pense, encore une fois, que je ne suis pas du tout rancunier. Ça peut engendrer des problèmes, je pense. Personnellement pas du tout ! Je t'avoue qu'après le rendez-vous, je suis rentré chez moi. Je n'étais pas très très bien. On rentre à la maison, j'avais à peu près 45 minutes de voiture, j'avais le temps de réfléchir tout ça, donc ça, c'est très bien. Mais, c'est une période qui pour moi est très importante. Tu fais vraiment le break entre le boulot et la maison. Voilà moi, arrivé à la maison, j'en ai discuté avec mon épouse qui est directrice dans une banque qui

évalue des gens. Et, on est arrivés à la conclusion que je venais de me vexer juste pour du « bad wording ». Y'a aucune importance. L'éval était très bonne, on prend un peu de recul et ça passe. Le lendemain, je lui en ai parlé, je lui ai dit « fais attention à ton wording parce que je suis sorti de l'éval alors qu'elle est excellente, j'étais 6 pieds sous terre. » Mais, encore une fois le lendemain on en a discuté, c'était terminé. Par contre, effectivement tu peux être face à des personnes plus introverties ou quoi qui ne vont pas oser donner ce genre de feedback et qui pendant quelques semaines, tu peux potentiellement pas comprendre leur réaction, quoi. »

Il est donc clair qu'une autre formulation de la part du manager durant l'évaluation n'aurait pas mené à une telle réaction du collaborateur évalué. Il est évident que ce « bad wording », c'est-à-dire une mauvaise communication, pour reprendre les mots de l'interviewé, a joué un rôle important sur l'employé et sur son engagement, sur la considération de son travail.

L'évaluation annuelle de performance peut également être un moyen de faire passer des messages de manière claire et efficace pour les managers. Michel, **Team Leader Platform Services**, nous explique que la note attribuée lors de l'évaluation a déjà servi à provoquer un électrochoc chez le collaborateur concerné.

La discussion avec l'employé peut servir à lui faire comprendre où se situe le problème ou parfois se transformer en lieu de frustration et de non-acceptation de la note par le collaborateur. Elle peut également entraîner une forme de démotivation du collaborateur. Michel nous montre quelques exemples :

Exemple 1

« En fait, dans l'équipe il y avait des frictions entre 2 personnes et c'était pas sur la technique, c'était sur la communication. Elles étaient pas respectueuses des 2 côtés. J'avais essayé de calmer le jeu, en essayant de parler, en disant « je sais que vous allez pas être meilleurs amis ». Néanmoins, on doit travailler ensemble et je veux aplanir les différences. J'avais pas réussi à solutionner. Ça m'avait pris beaucoup de temps et c'était très pesant pour toute l'équipe en plus. Ça polluait un peu l'atmosphère. Avec l'accord de mon N+1, j'avais dit, « ben tous les 2 c'est pas sur votre performance technique que je vous note mais sur votre performance soft, elle est dégueu, vous avez tous les 2 un 3 ». Le premier est encore là et il a accepté normalement. L'autre n'a pas accepté du tout. [...] Par rapport à ça, finalement il est parti en équipe sécu pendant 4 mois. Finalement, il a démissionné pour partir après. Au niveau personnalité, c'était complexe ; c'était un gars qui était assez complexe. A chaque fois qu'il changeait d'équipe, il y avait des problèmes, quoi ! Bon, donc oui, je te confirme que oui, là ça avait été compliqué. »

Exemple 2

« Après sur la démotivation ... Je vais prendre 2 exemples ... Je passe pour le mercenaire, mais ça avait été avec moi ; 2 personnes qui avaient eu plusieurs fois des mauvaises évaluations, dont un qui avait eu une fois un 2 et le reste du temps il avait eu des 3. Et en début d'année, on m'avait dit, (mon N+1) « lui il aura pas de 3, il aura un 2 ou un 4 ». L'année avait pas été terrible, j'avais refait dans les revues d'évaluations où je lui dis que j'attendais plus, hein ! Quand je suis revenu, j'avais mon congé parental, j'étais parti pendant 2 mois et je lui avais dit « je pars pendant 2 mois ». Je lui fixe des objectifs très clairs de ce que j'attendais. Et je suis revenu et rien n'avait été fait. Ben là, quand on m'a dit 2 ou 4, j'ai dit que ça allait clairement pas être un 4. Bah, il restait plus que le 2 ... Et donc le 2 a engendré le remerciement du collaborateur. »

Exemple 3

« L'autre collaborateur, lui ça avait été compliqué. C'était une équipe que j'avais reprise. Il avait eu un 4, donc une bonne évaluation, un mois avant. Moi, je voyais des risques assez énormes sur le comportement de la personne. Il voulait garder l'information en fait, il partageait pas l'information ... Il considérait que c'était à lui. Ça a été relativement compliqué pour RH de valider ... alors que l'évaluation d'avant était plutôt bonne. Mais, quand il discutait avec moi, il insultait l'ancien N+1, quoi ! Par rapport à la qualité de l'évaluation et tout ça. Donc, là tu avais une évaluation qui était bonne, mais les éléments factuels que je remontais sur les risques de le garder en fait, que oui, on a dû malheureusement s'en séparer. Pour de bonnes raisons, ça a été confirmé qu'on avait eu raison de le ... Donc, là tu vois la limite de l'exercice. »

Michel, met également en exergue le fait que le manager doit prendre en compte la séniorité du collaborateur pour réaliser une évaluation correcte et intelligente. En effet, il serait inéquitable de réaliser la même évaluation pour un junior que pour un senior qui est là depuis plusieurs années. Les personnes évaluées sont toutes différentes et l'évaluateur se doit de prendre en compte ces différences lors de l'exercice. Michel explique son point de vue pour son équipe dans cet extrait de son interview :

« C'est très différent selon le collaborateur. J'en ai clairement qui s'en foutent. Je pense que le processus d'évaluation est juste un check-in-the-box pour eux (seniors) et ça n'a vraiment pas de valeur. Ils ont leurs propres attentes KPI [indicateurs clés de performance] qui sont parfois ... Je dis pas justifiées, mais j'ai des profils seniors avec des personnalités claires relativement introverties. L'évaluation a peu d'impact sur eux. J'ai pas besoin d'en rajouter par rapport à ces profils-là. A partir du moment où je connais les ingénieurs, je sais plus ou moins comment ils

fonctionnent. Je trouve, j'ai le droit de me montrer intelligent. Donc, il y a effectivement certaines évals où j'ai du mal de faire plus de 30 minutes car, de toute façon, y'a peu de retour sur les points d'actions ... Et y'en a d'autres qui vont parler pendant 2 heures parce qu'ils ont besoin de montrer ce qu'ils ont fait. Donc, je pense que c'est aux N+1 de s'adapter selon l'interlocuteur et le besoin de l'interlocuteur à ce que l'évaluation peut apporter. Si j'en reviens à ce que je dis, en tant que N+1, à comment je les aide, ben, je vois l'évaluation comme quelque chose qui peut aider le collaborateur à mieux travailler et à travailler mieux ensemble et à mieux délivrer ce qu'il est capable de délivrer. Je pense que passer 2 heures avec des profils qui voient ça comme un checking-the-box, c'est un peu contre-productif. Ça sert pas à grand-chose. Tu sais, eux, ils ont 45-50 ans, ils ont fait des dizaines d'évals, qu'est-ce que je viens ... J'ai des gens qui étaient managers avant, ils ont plus de 50 ans. Je vais pas arriver en leur expliquant la vie via l'éval. Martin qui sort d'école d'ingénieur. Bah oui ! C'est pas la même chose. Je vais lui expliquer comment fonctionne les ressources humaines, les objectifs. Je peux pas arriver et avoir le même discours vis-à-vis de tout le monde. Je serais curieux de voir ce que les autres font ... »

Luc, **Datacentres Coordinator**, s'occupe de la gestion technique des infrastructures des différents Data Centres d'EBRC. Il nous raconte également son expérience en tant qu'évaluateur dans son service. Il est clair que chacun a une personnalité différente et réagit de manière différente face aux succès et aux échecs. La personnalité de chacun durant l'entretien est donc importante à prendre en compte car certaines personnes ont plus de facilité à discuter, à mettre en avant leurs points forts, à se défendre face à leurs erreurs. Luc nous en parle dans cet extrait :

« Certains y voient un intérêt plus prononcé que d'autres. D'autres sont moins à l'aise, quand il s'agit de parler de leur personne, donc tout ce qui est auto-évaluation ... Mettre en avant ce qui a été pour certains, c'est un ou deux sujets, c'est pas très large en tous cas. Alors que, quand moi je viens derrière avec ma préparation, je leur explique il y avait ça, il y avait ça. Du coup, je leurs montre qu'ils ont été trop modestes pour certaines choses. Peut-être dans d'autres cas et pour d'autres personnes, c'est un peu l'inverse. J'ai eu le cas par le passé, de quelqu'un qui est plus là mais qui, lui, avait toujours plusieurs pages de choses magnifiquement bien faites, qui étaient en effet bien faites, et qui étaient pour moi considérées comme faisant partie intégrante de leur fonction, ou plutôt associées à des niveaux de détails qu'il ne fallait pas nécessairement prendre le temps de développer longuement lors d'une éval. Donc bon ! Donc, j'ai un peu différents profils par rapport à ça ; qui naturellement sont plus éloquents sur leurs

ressentis de leurs performances que d'autres. Je pense aussi à une différence entre des gens qui connaissent le système depuis plus de 10 ans, qui au final a peu évolué et des gens qui ne le connaissent pas. Et les derniers arrivés, qui vont de par le fait qu'ils doivent faire un effort par rapport à un système qu'ils ne connaissent pas, vont passer plus de temps à la préparation que d'autres qui quelque part connaissent le système depuis 10 ans, qui voient un peu que c'est toujours les mêmes questions. Donc voilà, je pense que la réponse, elle est double ; la personnalité qui fait que certains préparent avec plus de détails leur évaluation que d'autres et je pense aussi à l'ancienneté par rapport au système où certains repartent, bien sûr, des objectifs définis de ce qu'ils avaient préparés les années précédentes, notamment au niveau de tout ce qui est comportemental ou de compétences softs. D'autres, qui sont nouveaux et qui, du coup, qui vont se poser de nouvelles questions parce que c'est un nouvel exercice pour eux. »

c) Soutien du N+1 dans la réalisation de la tâche

Pour Zoé, **Management Assistant**, assistante du manager de l'équipe dans laquelle elle travaille, il semble que la disponibilité du manager pour la résolution de problèmes ou tout simplement pour une simple réponse à une question est primordiale. Son équipe a même décidé de remettre en place des réunions fixes en groupe qui ont été mises à mal suite au télétravail forcé dû au COVID.

Extrait de son interview :

« On a décidé justement pour 2021 de remettre en place, en fait une réunion fixe bimensuelle d'équipe où là, on sera vraiment, on sera vraiment toute l'équipe, à ce point-là, pour discuter et transmettre des informations essentielles au fonctionnement de l'équipe.

Je l'ai [feedback] en fait, indirectement quand j'ai des questions ou des choses comme ça. Je peux entrer en contact avec mon Team Leader pour lui poser certaines questions. J'ai aussi un feedback par rapport aux questions que je lui pose donc. Je n'ai pas besoin d'avoir plus que l'évaluation annuelle parce que informellement, j'ai ce feedback. »

Le manager apparaît également comme une ressource pour l'employé afin qu'il puisse atteindre au mieux ses objectifs et l'aider à réaliser son travail de la manière la plus efficace. Ici, Michel, **Team Leader Platform Services**, manager des équipes qui s'occupe des plateformes informatiques pour la gestion des clients, explique en quoi son rôle est primordial pour le bon fonctionnement de son service.

Extrait de son interview :

« Donc, je me vois comme quelqu'un qui est assez sociable et qui a besoin de créer le contact. Je suis pas le Team leader ancien ingénieur, je suis pas ingénieur au départ, j'ai fait une école de commerce, j'ai fait le master que je t'ai indiqué. Donc, comment je me vois par rapport à mes N-1, mes collaborateurs ; c'est de leur permettre d'apporter leur valeur ajoutée sur ce qu'ils savent bien faire. Donc, toute la partie bureaucratie, gestion de budget, priorisation, pour moi, ce n'est pas forcément à eux de le faire. Je me vois comme un aideur, pour les aider à mieux faire leur travail et à délivrer ce qu'eux sont capables de faire. Après, je peux m'appuyer sur des N-1 qui sont meilleurs en com et en coordination, et il y en a. Néanmoins, je me vois comme quelqu'un qui doit aider l'organisation à mieux fonctionner. Donc je suis, j'essaie d'être le plus proche possible des collaborateurs. »

La directrice des ressources humaines, Martine, a également connu des expériences où la note obtenue par l'employé posait problème ; parfois cette note était délivrée de manière arbitraire et non basée sur des faits.

Elle explique lors de l'entretien :

« Donc en fait, je crois qu'il y a effectivement des personnes qui sont démotivées parfois par leur rating et en fait, c'est même pas toujours une question de rating ou de financier, c'est parfois juste la discussion qui n'est pas motivante ; c'est-à-dire que quelqu'un qui te dit [l'évaluateur] « ben écoute, je ne sais pas trop comment s'est passée ton année, ni ce que tu as fait, mais je te donne un 3 ». En fait, ça veut quand même dire, qu'il y a 0 reconnaissance, 0 compréhension de ce que la personne elle a fait, et pourquoi elle a bossé toute l'année. Et donc, il n'y a pas de sens au travail, donc je crois que c'est pas une question de gratification financière ou quoi. C'est du coup, ce moment qui doit être un moment de reconnaissance, de remerciement et peut-être aussi de recadrage en disant « écoute, tu en as encore sous le pied, tu ne donnes pas tout, j'aimerais que tu passes la 4ème ». Et ben, il a pas lieu et on a effectivement des gens qui sont déçus. Cette déception elle n'arrive pas jusque chez RH, je crois qu'ils la gardent au niveau des collègues. »

La mauvaise communication des managers et la non-implication de ceux-ci dans le processus d'évaluation et dans le travail des employés peuvent être aussi dommageables qu'une mauvaise note obtenue par l'employé. Il est donc primordial pour l'employé de percevoir un sentiment de reconnaissance et de compréhension de la part de son supérieur.

Réfutation ou confirmation de l'hypothèse : Le soutien du N+1 (manager) dans le processus d'évaluation a une influence positive sur l'engagement du collaborateur

A la lumière des données récoltées durant les interviews et de l'analyse faite sur base de l'hypothèse n°1, il semble clair que l'implication du management joue un rôle très important sur l'engagement des collaborateurs. Le feedback régulier reçu par certains employés ainsi que l'intérêt des managers portés sur le travail de leurs N-1 montrent que ces variables sont très liées. La disponibilité du manager pour la résolution de problèmes ou pour les réponses à leurs questions est primordiale pour les employés. Le feedback continu informel occupe également une place importante. Il permet d'éviter toute remarque inattendue durant l'évaluation et montre l'implication du manager dans le travail de l'employé. Le manager a un métier proche de celui de l'évalué ou l'a déjà exercé auparavant. Il a donc un regard juste et constructif dans son feedback. Son attitude doit être professionnelle et ne peut dépasser ce cadre. (Moulinier, 2002)

Le feedback du manager apparaît également comme un moyen de corriger les erreurs à temps. En effet, il est important que les erreurs soient corrigées le plus vite possible pour éviter certains problèmes plus conséquents.

La manière de communiquer du manager est également une variable importante pour l'employé. Si celui-ci ne se sent pas soutenu et considéré dans son travail, son engagement diminue. Il ressort que la mauvaise communication de la part du N+1 peut être tout aussi néfaste sur l'engagement de l'employé, qu'une mauvaise note en elle-même. Comme Moulinier (2002) l'a souligné, le manager doit se défier de l'effet d'autorité et ne pas uniquement se comporter comme le supérieur. Il est important également de disposer de temps et de ne pas faire cela dans la précipitation.

L'attitude, les mots employés, l'état d'esprit, la préparation de l'évaluation (bilan des compétences, accueil, le lieu, ...) par l'évaluateur, vont être déterminants sur le degré d'engagement ou pas du collaborateur.

La personnalité de chacun doit également rentrer en ligne de compte. Chaque personne est différente et réagit de manière différente face aux messages délivrés. L'évaluateur doit se comporter comme un psychologue, il doit faire attention aux états d'âme de l'évalué et ne pas dévoiler les informations sans avoir un discours constructif. (Moulinier, 2002)

La note obtenue lors de l'évaluation doit être justifiée et éclairée par des faits exposés par le manager. Celle-ci ne peut en aucun cas être arbitraire et à « la tête du client ». Le manager se doit de rester indépendant d'esprit face aux contraintes imposées par la société. (Moulinier, 2002) Si celle-ci estime qu'une infime partie des collaborateurs peut bénéficier d'une note excellente mais que le manager estime qu'une grande partie de son équipe la mérite, il se doit de la donner à chacun et de ne pas se cantonner aux directives du top management.

La séniorité du collaborateur doit également être prise en compte. Un employé avec une expérience considérable ou un junior ne doivent pas être évalués de la même manière.

2.2.2 Deuxième hypothèse

La connaissance de la finalité du processus d'évaluation par le collaborateur ainsi que l'adéquation entre son déroulement et son but, impacte la confiance de celui-ci et donc son niveau d'engagement

L'engagement affectif est une forme d'engagement qui lie le collaborateur grâce au confort et aux choses mises en place par l'entreprise pour que les employés se sentent au mieux sur le lieu de travail. Chez EBRC, les événements d'entreprise comme les drinks, les Christmas, ... ainsi que les cadeaux d'entreprise sont monnaie courante. Des formations sont également régulièrement mises en place dans les Plans de développement personnel suite aux évaluations. Celles-ci pallient aux manquements que le collaborateur pourrait avoir ou pour se perfectionner dans certains domaines et ainsi être à la pointe. Le Plan de développement personnel, et donc les formations, découlent directement de l'évaluation et de ses résultats. La gratification qui découle de l'évaluation est également très importante pour le collaborateur. Ces sujets ont été régulièrement discutés dans les interviews. Nous allons analyser ces passages d'entretien.

a) Les formations

Tout d'abord, Marie **HR Assistant** trouve que les formations permettent à l'organisation d'investir dans leurs employés et d'ajouter des cordes à leurs arcs :

« Oui, je pense aussi parce que, du coup, ça permet aux collaborateurs de se développer, d'avoir une meilleure vision sur son job et sur ses possibilités d'évolution. Et ça montre aussi que la société est prête à investir, entre guillemets, en payant des formations, à investir sur la personne. Et ça, c'est une façon, je pense, de dire à la personne « voilà, j'ai envie qu'on continue longtemps ensemble ! J'investis sur toi et pour ça, tu peux faire des formations qui te le permettent. » »

La Directrice des Ressources Humaines, Martine, voit, du même œil que Marie, les formations et leur capacité à investir dans le capital humain de l'entreprise.

« Oui. Clairement. Parce que c'est un élément de motivation. Ça signifie qu'on croit en moi et qu'on veut me faire évoluer, on me donne la possibilité de continuer à apprendre, ça donne de l'air. Moi j'adore aller à une formation. Enfin c'est rare, d'aller à une conférence ou quoi !

C'est que ça te permet de prendre un peu de hauteur par rapport au quotidien et de rechallenger des façons que tu as de travailler etc. »

Pour le **Directeur du service clients**, les formations ont un impact majeur sur la performance de l'employé. Voici un extrait de son interview :

« Par contre, il y a des éléments de motivation qu'on utilise comme des formations. Il y a des séminaires auxquels des techniciens peuvent être très attachés. Par exemple, un événement annuel aux États-Unis. C'est clair que si on envoie un technicien à ce type d'événements qui sont fort chers et où il part pendant quatre, cinq jours de l'entreprise, tous frais payés, c'est un élément de motivation important, tout comme des formations. Moi, je crois, beaucoup, que le fait de former les gens, de leur permettre de progresser et de continuer à progresser est un élément de motivation important. Donc, les cadeaux, non. Je crois plus aux formations et bon après on peut appeler ça un cadeau d'assister à un séminaire prestigieux. »

Le plan de développement personnel (PDP) et le plan de formation sont les outils utilisés pour mettre le doigt sur les points du collaborateur à améliorer. Florent, **Manager des Datacentres** explique le déroulement de ces plans de développement personnel et plans de formation :

« Le premier étant un document intitulé « Plan de développement personnel », où l'on a pour objectif, avec chaque collaborateur, d'identifier des compétences qu'il souhaite ou que l'on juge utile de développer. En général, ce ne sont pas forcément des compétences métier, mais aussi des compétences plus générales, ou softs. On peut les appeler comme ça. Elles ne font pas forcément l'objet d'un développement au travers d'une formation standard. Elles peuvent être soit du coaching, du mentoring avec d'autres collègues et ainsi de suite.

Il y a un deuxième outil qui, pour moi, est le plan de formation en tant que tel, où chaque année aussi, on essaye d'identifier les besoins en formation qu'on transmet à RH. Ça permet donc, d'avoir une feuille de route pour travailler certaines compétences qui sont, en général, plus de métier pour les différents collaborateurs. Alors moi, j'essaye de mettre à profit ce développement personnel, enfin ce processus de développement personnel au travers du PDP, Lors de l'évaluation elle-même, je demande pour l'exercice d'évaluation à chaque employé de préparer son PDP et on en discute aussi lors des séances d'évaluation. Comme ça, je pense que ça permet de couvrir toutes les dimensions et pas uniquement l'aspect bulletin de l'évaluation, mais aussi de se dire sur base d'un exercice personnel préparatoire de chacun et puis d'une discussion qu'on a entre lui et moi, sur l'avis que je me suis forgé aussi au cours de l'année. »

b) L'environnement de travail

Joséphine, **HR Business Partner**, m'explique que chez EBRC, le confort des collaborateurs passe au travers de différentes choses mises en place pour le bien-être de ceux-ci et donc renforce leur engagement affectif. Elle compare cet environnement riche en aménagements pour les employés à d'autres environnements de travail qui ne sont peut-être pas aussi soucieux du bien-être des travailleurs.

Elle en parle dans cet extrait :

« Y'a du confort, y'a des heures supps, les gens sont bien payés, il y a des formations, on arrive bien à alimenter, nourrir nos collaborateurs techniques mais parfois j'ai l'impression quand je parle avec des gens qu'ils n'ont plus envie de travailler chez EBRC mais c'est juste parce qu'ils y sont bien. Effectivement, ailleurs il faudrait peut-être bosser plus, plus dur avec un chef plus compliqué, pas de prime acquise, pas de petits avantages par-ci par-là, ça c'est mon sentiment, peut-être que je me trompe, voilà ! »

Joséphine, **HR Business Partner**, la mise en place d'avantages pour les collaborateurs est positive mais ce que veulent réellement les employés, ce sont des changements majeurs et fondamentaux qui posent problème dans la vie au quotidien de l'entreprise.

Voilà comment elle l'explique dans son interview :

« On peut dire les drinks c'est sympa ! Y'en a qui viennent, y'en a qui viennent pas. Le laser game c'est sympa ! Les petits cadeaux, c'est pour tout le monde. On aime ou on aime pas. Je crois que ça fait plaisir aux gens qu'il y ait des activités. Mais, je crois que ça ferait encore plus de bien aux gens si un jour, le management d'EBRC se posait pour prendre des actions à long terme pour qu'il n'y ait plus de problèmes de silo, d'agilité, de transversalité ; qu'on ait une structure un peu plus légère. C'est ça le truc, on est une boîte de 200 avec ... et c'est un mastodonte à bouger quoi ! Je crois que les drinks, les events, ils font du bien mais c'est un pansement sur une jambe de bois. Maintenant le département HR, il agit à son niveau. On ne peut pas avec un coup de baguette magique, changer les processus Sales, c'est leur process. Certes, on peut faire un petit peu d'ingérence. Mais, si on veut que le changement il se passe, les concernés doivent être convaincus qu'ils doivent changer. Or, j'ai pas l'impression que ce soit le cas. »

c) La gratification

Les outcomes de l'évaluation peuvent certes être des formations mais débouchent également sous d'autres formes comme la gratification ou le bonus financier.

Pour commencer voici comment Philippe, **Service Account Manager**, explique et ressent le lien entre gratification et évaluation de performance annuelle :

« Alors je vais être très franc avec toi, je pense que c'est problématique quand tu as certains messages à faire passer. Je prends un exemple ; chez nous l'évaluation va de 1 à 5, j'espère que pour chacun d'entre nous le 1 ou le 2 ne sera jamais connu, déjà le 2 on risque de te dire au revoir. Donc, on parle de 3, 4 et 5 en terme normal d'évaluation. Le 3 représente que tu as pratiquement atteint tous tes objectifs mais que tu as des petits points d'attention à remonter à ton N-1. Tu dois lui faire passer certains messages, soit hard ou soft, « fais attention tu as des petits axes d'amélioration » et voilà, c'est le moment de les faire passer. Le 4, ça veut dire que tu as atteint tous tes objectifs établis l'année précédente, voire dépasser certains d'entre eux. Et 5, c'est vraiment que tu as rapporté du business de manière conséquente ou du moins améliorer grandement les choses pour EBRC. Donc, pour moi ça doit rester vraiment très exceptionnel. Personnellement je ne pense pas mériter un 5 sauf le jour où j'aurai vraiment rapporter quelque chose à EBRC ou je pense avoir vraiment fait quelque chose d'exceptionnel pour la société ok. Mais dans un cadre même de dépassement régulier de tes KPI etc ...je pense que ça n'en fait pas partie. Depuis toujours, j'ai eu 4. Ça me va très très bien, je suis très heureux. Le problème d'associer cette fameuse prime avec la note ; c'est que quand les gens ont un 3, qui encore une fois n'est pas une mauvaise note à la base. Tu as pratiquement fait tous tes KPI sauf qu'il y a quelques petits axes d'amélioration. Pour moi, qui est une note très acceptable, et bien ça veut dire qu'il y a un impact conséquent sur ta prime, et là ça coince. Quand tu veux faire passer des messages à tes collaborateurs, tu vas forcément soulever des problèmes qui seraient potentiellement évitables si ce n'était pas directement impacté. Alors, encore une fois il faut bien évaluer et récompenser les gens. Pour autant le fait d'avoir un 3, tu impactes tous les gens qui ont un 3 alors que ce n'est pas forcément nécessaire. Surtout que au niveau de la prime, le 3 tu es à 60% de ta prime. C'est quand même une claque pour celui qui se prend un 3. Je me mets à la place de celui qui évalue ; quand tu as des messages à faire passer tu ne peux pas mettre un 4 à quelqu'un. Tu as réussi tous tes KPI voire même dépassé certains. Mais attention tu as des points d'amélioration, tu es obligé de lui mettre un 3. Tu sais très bien que au niveau financier, ça touche quand même chacun. On adore tous notre boulot, mais on vient quand même un minimum pour l'argent et puis ça a des conséquences quand même importantes. Je

pense qu'il y a déjà eu des clashes, des situations tendues évidemment pendant les évals simplement. C'est pas le 3 le problème, mais par contre comme tu as un impact financier direct dessus, ben à ce moment-là ça fait mal. »

Selon Philippe, il semble que le lien entre bonus et évaluation pose problème dans sa cotation. En effet, la note de 3 qui est une note moyenne n'offre au collaborateur que 60% de la prime annuelle. Une prime de 60% pour un travail considéré comme correct et remplissant les objectifs demandés en cours d'année, n'est selon Philippe, pas adéquate. Le fait de recevoir une prime significativement moindre que celle avec une note de 4, peut engendrer un sentiment de frustration et d'échec de la part de l'employé.

Florent, **Manager des opérations des Data Centres**, ce lien entre les deux peut être difficile à gérer et entraîner des effets négatifs sur le collaborateur.

« Voilà, cette évaluation au final conditionne l'obtention de ce treizième mois c'est-à-dire cette prime ou cette gratification, comme on l'appelle dans le processus. Puisque en fonction de la note, ce sera 100% si tout est atteint, un peu moins si ce n'est pas le cas. Il y a un peu plus si le collaborateur a dépassé ses objectifs. Par contre, personnellement, je trouve que c'est toujours compliqué qu'il y ait ce lien direct entre notes d'évaluation ou bulletins scolaires, si on peut l'appeler, et gratification. »

Il ajoute que l'évaluation peut être un très bon moyen pour mettre en lumière certains points à améliorer mais que cette gratification moindre peut justement avoir un effet néfaste sur le collaborateur qui en sort frustré.

« Par contre, si on a justement envie de mettre à profit cet outil pour travailler sur des points d'amélioration, de l'autre côté, il y a la note qui va contrebalancer avec un effet financier, la gratification. Donc, en tout cas, moi, je, j'ai vécu des cas de ce type-là où on vient avec une note d'encouragement, avec bien sûr un message complet, détaillé et objectif de ce qui est à améliorer qui devrait être positif. Mais en contrepartie, le fait de se dire oui, j'ai plus que 60% de mon 13ème mois, va avoir un effet pas forcément encourageant sur... au niveau du collaborateur lui-même. Autant, on peut avoir un message constructif en justifiant une note, encore une fois de manière objective, en disant « voilà, là il faut que tu travailles ce point-là, on attend de toi que tu développes telle et telle compétence ». C'est de se dire oui mais au final, je suis pénalisé de 40 % de mon 13ème mois. Donc, je pense que ça atténue un peu l'effet positif que l'outil pourrait avoir. Après, y'a la note en elle-même qui peut parfois surprendre

entre 3, 4 ou 5. Parfois le collaborateur se fait une mauvaise idée. Mais ça, c'est la surprise en elle-même, mais en tout cas, sur le justificatif et le contenu qui amène à cette note. Quand on prend le temps de le présenter, c'est toujours objectif. C'est pour ça, que comme je le disais utile, en tant qu'évalué et évaluateur, autant que de préparer correctement l'exercice. Sinon, il n'est pas riche, et l'échange n'est pas constructif si il est unilatéral, en tout cas. »

La préparation de l'exercice d'évaluation et la justification sur base de faits ainsi que la communication sont, pour Florent, des éléments plus qu'importants pour que l'évaluation se déroule correctement et que le collaborateur comprenne ses erreurs et applique les modifications ou les améliorations qui sont attendues de lui dans son travail.

Pour Marie, **assistante RH**, le lien entre évaluation et gratification est positif. Il oblige les travailleurs à s'impliquer tous les jours dans leur travail. Ce n'est pas quelque chose qui est dû au travailleur. Ce bonus doit être mérité par le travailleur pour qu'il le reçoive.

« Je pense que c'est bien. Ça démontre qu'il faut être impliqué chaque jour au travail et que c'est pas simplement un treizième mois qui nous est dû. Il y a quand même du travail à fournir. Tous les jours on sait pourquoi on se lève et voilà de fixer certains objectifs où on est attendu quelque part. On a quelque chose à rendre et donc on a une conscience professionnelle mais récompensée par la gratification. »

Pour Zoé, **management assistant**, le système de gratification se base sur des faits pour rester objectif mais elle révèle certains problèmes. En effet, elle met en lumière le fait qu'une moyenne par équipe doit être atteinte, c'est-à-dire que tout le monde ne peut pas avoir la note maximale ou minimale.

Elle l'explique dans cet extrait de son interview :

« Alors. Le système de notation et des gratifications, c'est vrai que c'est un peu ... il faut bien que la société se base sur quelque chose de factuel pour pouvoir donner une gratification, sinon ça serait trop subjectif. Mais par contre, le système de notation, je sais qu'il y a certains, certains soucis parce qu'on entend parfois que il faut avoir une certaine moyenne dans l'équipe. Du coup, pour pouvoir mettre une certaine note à certaines personnes, d'autres ne peuvent pas.... Tout le monde ne peut pas avoir la note maximum dans l'équipe. Et ça. Ce n'est pas normal. Je trouve pas ça normal. Si le Team Leader veut mettre la note maximale à toute son équipe, il devrait pouvoir le faire, bien sûr, en le justifiant, mais il devrait pouvoir. »

Il semblerait pour Joséphine que l'entreprise n'est pas prête du tout à scinder le processus d'évaluation et la gratification. Ce processus est tellement ancré dans la façon de fonctionner des employés qu'il est difficile de l'imaginer autrement.

« Mais je crois que ce [scinder évaluation et gratification] serait perçu différemment. Mais je ne sais pas si ce serait mieux perçu, moins bien ou juste différemment. J'ai du mal à me positionner parce que c'est vraiment la première fois qu'on se pose la question.

Finalement les évaluations, c'est quelque chose d'assez automatisé dans toutes les boîtes. On avait fait l'effort, il y a une dizaine d'années, de faire le travail des compétences soft, des objectifs, des créations du répertoire des fonctions, la classification des fonctions chez EBRC. Donc en RH, il y a tout un travail presque intellectuel qui a été fait pour que ça colle à la réalité du terrain et là avec ton stage c'est la première fois qu'on se replonge là-dedans et qu'on se dit « finalement est-ce que ça peut ou non être un élément essentiel de la motivation du collaborateur ? »

Donc, là je crois que tu soulèves des questions auxquelles j'ai pas encore les réponses et peut-être que je m'y attèlerai en 2021, quoi, pour un peu plus discuter avec les Team Leaders de ça. Tiens comment ils le perçoivent ? Est-ce qu'ils arrivent heureux pas heureux ? Je crois que ton mémoire va déjà m'aider, si tu permets qu'à un moment donné j'ai quelques teasing. Cela va aider à se positionner un peu plus.

Mais en vrai non, moi je me pose la question pour moi et j'ai les réponses pour moi. Mais c'est des questions que j'ai jamais posées aux gens. C'est ma perception à mon niveau quoi. Je ne consolide pas l'avis d'autres personnes. »

Martine, **la directrice des Ressources Humaines**, partage cet avis concernant le fait que la société ne soit pas prête à changer sa manière de fonctionner, en tous cas, pour le moment.

« A partir du moment où tu as une évaluation, ça semble normal. Je me rends bien compte, quand même, que le côté incentive est important. Donc, ça me semble normal que les 2 soient liés. De nouveau si tu avais le système de feedback continu, ce serait peut-être pas nécessaire. Mais alors qu'est-ce que tu fais du bonus ? Je n'en sais rien. Je trouve que pour le moment, de toute façon, il est trop naturel. C'est trop évident qu'une grosse partie des collaborateurs l'ont d'emblée quoi. »

Pour **le directeur Client Services**, Sébastien, le fait que la gratification soit liée à l'évaluation a un effet positif mais de courte durée sur la motivation des travailleurs.

Il explique :

« Je pense que c'est bien qu'il y ait une motivation à atteindre ses objectifs. Maintenant, je pense que ça a un effet dans le temps assez court. Quand les gens touchent une gratification, ils sont contents. Maintenant, c'est pas ça qui les motive toute l'année. Mais, c'est un moyen de leurs rappeler qu'il y a des objectifs à atteindre et que c'est important pour eux, parce que ça représente 1 mois, 2 mois, 3 mois de salaire. Donc potentiellement, c'est impactant pour eux. Donc, je pense que c'est... Enfin, je suis assez en phase avec ce type d'objectifs et le fait qu'ils soient récompensés à l'arrivée. »

d) Les messages transmis lors de l'évaluation

Cette évaluation liée au bonus permet également de faire passer des messages et donc de faire comprendre certaines choses au travailleur.

Martine l'explique à travers une situation vécue au sein de son équipe dans cet extrait :

« Alors oui, on va pas se mentir, ! C'est aussi une façon pour un manager de faire comprendre à quelqu'un qu'il est temps qu'il aille voir ailleurs hein ! Et parfois c'est juste normal, c'est positif, tu vois. Moi, j'ai eu un cas dans mon équipe Legal ; il était persuadé d'être la 8^{ème} merveille du monde. Et ben, non ! Il en était loin et ça n'allait pas, ça n'avancait pas comme il fallait. Je devais tout le temps relancer. J'avais des dossiers qui disparaissaient du radar et voilà j'avais 0 suivi etc. Donc à un moment à l'éval, je lui ai mis un 3. Il l'a super mal vécu quoi. Je pense qu'il s'attendait à un 5, alors que je n'arrêtais pas de lui dire. Il le savait mais 2 mois après, il m'a donné sa démission et c'était très bien comme ça. Parce que le but du jeu n'est pas de retenir tout le monde. Il y a des gens qui ne sont pas performants, autant qu'ils aillent ailleurs et qu'ils se trouvent dans un environnement qui, soit va mieux répondre à leurs attentes, soit va mieux apprécier leurs compétences à la valeur des compétences et pas à la valeur attendue quoi. »

Pour Florent, **manager des opérations des data centres**, certains messages sont certes difficiles à faire passer et peuvent étonner dans certains cas ; lorsque le collaborateur se surestime par exemple. Mais, il est important de passer par là.

« Ouais, j'ai eu des évaluations difficiles qui ont conduit à des notes inférieures à ce que le collaborateur pensait obtenir. Donc, j'ai eu un cas d'un collaborateur qui n'a pas accepté l'évaluation et qui a fait appel à la procédure de recours. Là, on en a parlé avec Martine

(Directrice des Ressources Humaines). On savait déjà, c'était déjà discuté en amont avec Martine, que ce serait une évaluation délicate. Mais bon, le collaborateur n'a pas accepté l'évaluation en tant que telle. Donc, ça s'est soldé par un départ, donc c'est plus que baisser les bras.

J'ai eu aussi un autre cas d'une évaluation un peu délicate ; où là, il y a eu une démotivation de la personne qui au final aussi nous a annoncé son départ par la suite. Donc oui, j'ai eu des cas de désengagement et de découragement sauf, peut-être, pour un des cas particuliers. Le collaborateur a refusé l'évaluation, dans l'autre cas, je pense que les messages passés étaient difficiles mais compris. »

Pour Bertrand, **le responsable des opérations**, l'évaluation ne peut mener au désengagement ou du moins être surprenante pour le collaborateur. En effet, l'évaluation doit être préparée et ne peut renfermer une surprise pour l'employé.

« Honnêtement non, j'ai toujours bien préparé le terrain. Et, comme je te dis, celui qui est étonné de sa cote en sortant du boulot, c'est que j'ai mal fait mon boulot durant l'année. Un collaborateur ne peut pas découvrir qu'il a un 2 ou un 3 au moment de l'évaluation. Tu vois les objectifs au fil de l'année. C'est un marathon ; tu peux très bien être en avance au début de l'année et craquer à 3 mètres de la ligne d'arrivée. »

Il ajoute que le but de l'évaluation n'est pas de démoraliser les gens mais un moment durant lequel on corrige le tir, où on met en place un plan d'actions pour que le collaborateur atteigne ses objectifs.

« Un collaborateur qui sort et qui n'est pas piqué au vif, c'est que déjà en terme de motivation, tu l'as peut-être déjà perdu. C'est que tu as failli dans ta capacité à délivrer les messages. Le but d'une éval ; c'est pas de démoraliser les gens, c'est de comprendre pourquoi ils ont été peut-être moins bons que ce qu'on espérait. Avec un plan d'action quoi, formation, rigueur, ... 80% du temps, le collaborateur a tous les outils à sa disposition. Parce que « oui, chef t'es méchant ! », « ouais mais le chef, il évalue pas les gens pareil ». Pourquoi certains réussissent et pas d'autres ? Tu seras confrontée à des gens qui vont te dire « ouais c'est pas ma faute ! ». C'est toujours la faute d'un autre, mais on est tous responsables de nos actes. »

Marie, **assistante RH**, explique son ressenti lors des évaluations et la façon dont elle gère les messages inattendus.

« Après c'est vrai, qu'en fonction de comment je le ressens ; je sais que je suis une émotive et donc chaque chose je le prends très à cœur. C'est d'ailleurs un peu ce sur lequel j'estime devoir travailler pour pouvoir un peu me solidifier chaque jour. Mais, c'est vrai, que vu que je prends chaque chose très à cœur au quotidien, comment dire... C'est pas que j'ai été déçue mais c'est vrai que des petits points négatifs ou des projets qui ne se sont pas... enfin qui n'ont pas fonctionnés comme je l'aurais souhaité, voilà ! Je le prends de façon assez personnelle, pas forcément personnelle mais je le prends un peu pour moi quoi. J'ai un peu du mal à avouer que ça n'ait pas marché ou que ça n'a pas fonctionné comme je l'aurais souhaité. Forcément déçue mais, c'est vrai, qu'il y a une part dans l'évaluation annuelle où on le prend. Forcément c'est notre travail qui est évalué, et des projets qui n'auraient pas fonctionnés comme on l'aurait souhaité etc pour moi c'est un peu... Bah voilà je le prends à cœur. »

Réfutation ou confirmation de l'hypothèse :

La connaissance de la finalité du processus d'évaluation par le collaborateur ainsi que l'adéquation entre son déroulement et son but, impacte la confiance de celui-ci et donc son niveau d'engagement

L'analyse des interviews a révélé que les outcomes de l'évaluation mis en place par l'entreprise peuvent avoir un impact considérable sur le collaborateur. Ce qui importe réellement le collaborateur et qui joue le rôle le plus important sur l'engagement affectif et donc la performance des employés, ce sont les formations. En effet, ces formations représentent pour les employés une marque de confiance, un investissement de l'organisation dans leurs compétences et cela a un impact non-négligeable sur leurs performances.

Les formations sont une façon d'investir dans le capital humain de l'entreprise. Plus celles-ci sont prestigieuses, dans des endroits renommés pour leur environnement et leurs formations de pointe, plus elles sont valorisées et confortent les collaborateurs dans l'idée que la société les soutient à 100%. Le plan de développement personnel et le plan de formation sont des outils indispensables pour déterminer les formations adéquates.

Certains interviewés ont mis en lumière que ce que les collaborateurs veulent, c'est du changement dans la structure de l'organisation.

Le lien entre l'évaluation de performance annuelle et le bonus financier doit se faire sur base d'une analyse précise du travail. Certains collaborateurs n'acceptent simplement pas le fait d'avoir une évaluation moins bonne que ce qu'ils imaginaient. Certains décident de quitter l'entreprise face aux faits énoncés par le manager lors de l'évaluation. Il est parfois plus opportun qu'un collaborateur quitte l'entreprise dans laquelle il ne se sent pas évalué correctement, pour aller vers un environnement de travail différent qui répondra peut-être mieux à ses compétences et ses attentes.

L'annonce d'un moindre bonus financier peut créer des conflits, des tensions lors de l'évaluation avec le manager. Si celles-ci ne sont pas apaisées par après, elles risquent de mettre à mal le travail d'équipe et oblige parfois certains collaborateurs à quitter l'entreprise. Dans ce type d'échange, le respect entre les deux parties est capital.

Si le manager a bien préparé son évaluation ; qu'elle est précise et argumentée sur les compétences insuffisantes et à améliorer, et si celui-ci explique avec empathie à son collaborateur les raisons d'un moindre bonus, l'évaluation se passera dans de meilleures conditions, dans un climat plus apaisé. Le fait que la notation se base sur des faits et soit mise en place avec une méthode cohérente et qui inspire la confiance, permet au collaborateur d'accepter la note et donc ses finalités.

Le bonus financier peut avoir beaucoup d'impacts pour le collaborateur : il représente une somme importante (1 mois à 3 mois de salaire), ce qui n'est pas négligeable.

L'hypothèse est donc valide, la façon dont le processus d'évaluation est effectué, son déroulement ainsi que son but doivent être acceptés par le collaborateur. Ici, la gratification et les formations sont importantes pour le collaborateur. Si l'évaluation est effectuée subjectivement par le manager et que le collaborateur ressent cette subjectivité, il va perdre confiance et subir un désengagement envers son travail.

3. Discussion des résultats

Nous allons dans cette partie mettre en lien la théorie avec les résultats analysés dans le chapitre précédent.

Le processus d'évaluation chez EBRC indique le pourcentage de la gratification dont le collaborateur va bénéficier mais également les besoins de formation du travailleur. Celle-ci est donc indispensable et indique au travailleur si ses objectifs ont été atteints.

Nous avons remarqué dans les interviews réalisées que l'implication du manager dans le processus d'évaluation avait une influence positive sur l'engagement du collaborateur. Pour Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000) l'engagement des travailleurs dépend du soutien reçu de l'entreprise et de la justice des procédures. La reconnaissance du travail de celui-ci par le manager peut donc augmenter son niveau d'engagement.

Le feedback informel continu ainsi que la disponibilité des évaluateurs permet aux employés d'être préparés à l'évaluation et à rendre le moment de l'évaluation moins stressant. Le manager est également vu comme une ressource par l'employé pour l'aider à atteindre au mieux ses objectifs. Celui-ci est, pour que le processus d'évaluation se déroule au mieux, dans l'obligation de s'adapter aux personnalités de chacun et de donner un feedback unique à chacun de ses N-1. Une attitude nonchalante et non-impliquée envers les collaborateurs peut avoir un effet néfaste sur eux et donc leur performance. Certaines évaluations de performance peuvent mener à des mécanismes de défense de la part du collaborateur. (Doucet, 2021)

Moulinier (2002) a identifié six points dont le manager doit faire preuve pour être un bon évaluateur :

- 1) Proximité du métier de l'évalué
- 2) Se défier de « l'effet d'autorité »
- 3) Être psychologue
- 4) Se donner du temps
- 5) Agir en professionnel
- 6) L'indépendance d'esprit

Ces qualités sont clairement identifiées dans les résultats obtenus. En effet, l'évaluateur promet une meilleure évaluation et un meilleur échange en donnant du temps au travailleur, en agissant professionnellement, ...

Dans les résultats obtenus, chaque employé sait ce qu'il est attendu de lui et aucune ambiguïté ne peut être laissée quant aux objectifs chiffrés du travail. Par contre, il est plus compliqué d'évaluer les objectifs softs et ceux qui ne peuvent se traduire sous forme de chiffres. Certains employés y voient une certaine frustration voire un avis subjectif de l'évaluateur.

Nous avons vu dans le chapitre théorique qu'il était important d'avoir un bon outil d'évaluation pour éviter certains biais tels que :

- L'indulgence
- L'erreur de tendance centrale
- L'effet de halo

La société EBRC possède des checklists pour analyser si le travail a été effectué durant l'année. Les objectifs chiffrés sont évidemment plus faciles à mesurer que les compétences softs. Il serait donc intéressant de développer un outil pour mesurer les compétences softs ou non-chiffrées et ainsi garantir une objectivité certaine dans l'évaluation de performance annuelle.

La fixation d'objectifs en début d'année est un point important pour le collaborateur. Nous avons vu précédemment que Verrier (2015) désigne la définition claire du travail comme un levier d'engagement. Celle-ci permet au collaborateur de voir clairement ce qui est attendu de lui durant l'année et ce qu'il doit accomplir pour conserver voire augmenter son bonus annuel.

Selon Byrne et Cropanzano, (cités dans Langevin et Mendoza, 2014), les perceptions de justice des procédures vécues par les collaborateurs durant tout le processus d'évaluation sont très importantes. En effet, plus la justice des procédures est perçue élevée, plus l'évaluation trouve sa légitimité. Si l'évaluation est perçue comme légitime, son outcome (bonus, formation, mobilité interne, ...) est accepté plus facilement. Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000) indique que le sentiment d'équité ressenti par le travailleur dans les décisions est primordial dans la perception de justice des procédures et donc l'engagement affectif. Les échelles (BARS, BOS, ...) discutées dans la partie théorique vont aider à calibrer les jugements et garantir ou faciliter une application commune de l'évaluation entre les évaluateurs.

Malgré les travaux de Verrier (2015) qui indiquent que la rémunération ne fait pas partie des leviers d'engagement des employés, il est clair que le lien entre évaluation et bonus financier est très important pour les employés. Cela représente une somme considérable et peut être un coup de massue pour le collaborateur lésé. Il serait intéressant de se concentrer sur ce point et d'analyser en profondeur l'impact des politiques de rémunération sur les collaborateurs.

Le feedback continu est largement mis en place par l'entreprise. Celui-ci permet d'éviter les dégâts et de ne corriger les collaborateurs qu'une fois dans l'année lors de l'évaluation annuelle. Il semblerait que ce système soit un idéal vers lequel de nombreuses sociétés souhaitent tendre, comme EBRC. Dans sa théorie, Dejours (2003) estime que l'évaluation de performance annuelle n'a pas lieu d'être puisqu'il lui est impossible de mesurer le travail réel fourni par le collaborateur. Le feedback régulier pourrait pallier à ce problème et à ce manque d'informations auquel les managers font face.

Il serait intéressant d'y réfléchir pour améliorer le processus d'évaluation et l'alléger. Le feedback régulier semble rendre l'évaluation moins pénible et plus prévisible tant pour les évaluateurs que les évalués et il y est plus facile d'y faire passer des messages.

La littérature peut parfois se contenter de formaliser des concepts purement théoriques et de se limiter à ceux-ci sans voir la réalité actuelle du terrain. La notion d'engagement traitée durant ce travail s'est révélée plus difficile à mesurer qu'initialement prévu et la littérature s'y rapportant assez maigre ou difficilement liée au processus d'évaluation. Pourtant, engagement et performance au travail sont intimement liés. Un collaborateur épanoui va engendrer une performance plus grande pour l'entreprise. (Verrier, 2015) L'engagement est donc un levier de performance non-négligeable et impératif pour la prospérité de l'entreprise.

D'autres recherches pourraient être effectuées dans le domaine de l'engagement des collaborateurs. L'évaluation de performance annuelle pose également de nombreuses questions dans l'objectivité de ses résultats. Ce processus d'évaluation mériterait une remise au goût du jour et une adaptation aux besoins actuels des travailleurs. Ceux-ci ont besoin de davantage de prise en compte de la part du management. Les collaborateurs ne sont plus une ressource mais bien des personnes à part entière. Il faut les prendre en compte individuellement et essayer de les pousser vers l'excellence.

Conclusion et limites

Conclusion

L'évaluation de performance annuelle a été, durant notre cursus universitaire, une question régulièrement abordée et expliquée. Cette pratique managériale, présente dans les systèmes de contrôle organisationnel, a été sujet à beaucoup de questionnements et d'interrogations quant à sa pertinence dans un monde du travail de plus en plus mouvant.

La réalisation de notre stage, où la réalité du terrain a rattrapé la théorie, nous a permis de nous rendre compte des réelles implications des évaluations sur les collaborateurs de l'entreprise.

L'engagement organisationnel a toujours été une variable importante pour le bon déroulement du travail des collaborateurs ainsi que pour leur attachement à l'entreprise. Trop souvent mise de côté au profit de la motivation par exemple, cette variable psychologique commence à délivrer ses secrets autour d'études et de travaux de plus en plus nombreux.

Nous avons pu remarquer dans notre travail, que l'engagement organisationnel n'est absolument pas facultatif et constitue un énorme défi pour l'entreprise.

Face à ces deux variables (évaluation annuelle et engagement), plus qu'actuelles dans le monde du travail, nous avons découvert au fil de ce mémoire des éléments qui seront plus qu'utiles dans notre futur emploi.

Les Ressources Humaines constituent un monde vaste de concepts et de process. Nous pensons que se concentrer sur l'une des pratiques les plus répandues, l'évaluation annuelle, couplée avec une variable encore méconnue, l'engagement, serait l'objet d'un travail enrichissant et rempli de pistes pour l'avenir.

La lecture de nombreux ouvrages, articles, sites internet, mémoires a également soulevé de nombreux questionnements totalement différents du sujet principal de ce mémoire. Des interrogations par rapport au feedback continu, aux pratiques managériales récentes... Ces sujets d'intérêts pourraient nous inciter à d'autres recherches et lectures.

Malgré le fait que le stage en entreprise et le mémoire furent positifs pour moi, un sentiment de frustration se fait tout de même ressentir. En effet, la crise du COVID-19 aura eu raison de certains aspects de notre stage : le travail en équipe, la rencontre d'autres collaborateurs, ... auront été plus compliqués face à cette situation. La gestion du stage en télétravail était également un défi auquel il a fallu faire face.

La rédaction de ce travail de recherche nous a permis de mettre en pratique ce que nous avons étudié durant 5 années de parcours universitaire. Les travaux précédemment réalisés nous ont appris à conduire une recherche de ce type, bien que souvent moins conséquentes. Il nous a également permis d'en découvrir plus sur un sujet qui nous semble important dans le cadre de notre futur métier.

Limites

Malgré le fait que la recherche sur ce sujet se soit avérée très instructive et, que nous en sommes sûrs, nous sera utile dans notre future vie professionnelle, celle-ci a rencontré quelques limites.

Tout d'abord, les années 2020-2021 étant impactées par une pandémie mondiale et donc de confinements à répétition, il n'a pas été évident de réaliser les entretiens en présentiel. La plupart d'entre eux ont souvent dû être réalisés par Skype. Nous trouvons que ces entretiens en distanciel sont beaucoup moins riches. Par exemple, il était plus difficile de déceler le langage corporel et de non-dit de l'interlocuteur. De plus, les mauvaises connexions internet, les coupures de ligne pouvaient casser le rythme de l'entretien. D'autres questions auraient pu être créées par rapport à l'attachement à l'organisation, le sentiment ressenti si l'individu quittait l'organisation, la fierté de faire partie de l'organisation. Il est clair que le sujet est large et que celui-ci aurait pu être traité différemment. Nous avons essayé de le traiter au mieux compte tenu du temps imparti et de la limite de pages.

La réalisation du stage nous a permis d'en découvrir beaucoup sur les systèmes d'évaluation annuelles et comment celles-ci étaient réalisées. Malheureusement, les évaluations restent des documents confidentiels gardés par le département RH et les parties concernées. Il aurait été très intéressant de vivre une évaluation annuelle ou de parcourir et analyser les fiches d'évaluation.

La difficulté liée à la recherche de stage en période de COVID a également été un frein au choix du sujet de mémoire. N'ayant pas trouvé de stage avant la remise obligatoire de mon sujet, nous avons dû choisir un sujet assez générique capable d'être étudié dans la plupart des entreprises.

Une autre limite peut être mise en exergue ; le stage en Master en Gestion des Ressources Humaines se déroule durant le premier quadrimestre de l'année académique et les entretiens

doivent se faire durant cette période. Or, il n'est pas toujours évident d'avoir une théorie et un socle solide à ce moment pour créer le guide d'entretien. Deux ou trois mois passés sur le lieu de stage et à la rédaction du mémoire en lui-même ne sont pas toujours suffisants.

Pour une recherche plus complète et large du sujet, un guide d'entretien plus long et plus précis, avec plus de personnes à interviewer dans et hors de l'entreprise pour comparer, aurait été idéal. Une analyse comparative des ressentis des collaborateurs et des managers, avant et après l'évaluation, pourraient également être une piste intéressante afin de voir la différence entre le ressenti de ce qu'il suppose se dérouler et comment cela se passe réellement.

Bibliographie

Articles

- Ait Ali Ousaid, S. (2019). Examen de la structure factorielle de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public marocain. *La revue marocaine de psychologie*.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 61- 89.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), p. 133-157.
- Boussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), p. 37-52. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0037>
- Dehouck, L., Edey Gamassou, C. & Lassagne, M. (2018). Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel d'évaluation: Du hasard et de la chance dans la performance des managers. *Revue française de gestion*, 271, 67-81. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00193>
- DiMaggio P. J., Powell, W. (2019). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (1983), 147-60.
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), p. 23-33. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0023>
- Langevin, P., Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(1), p. 13-42. <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>

- Macy, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, p. 3-30 <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Memon, K., Ghani, B., Kazi, A.A. (2018). Restructuring the relationship between performance management and employee engagement. *Pakistan Business Review*, 20(1), p. 3-30.
- Moreno Pinho, A. P., Moreira da Silva, C. R., da Silva de Oliveira E. R., Castro Oliveira L. V. (2018). Relationship between organizational commitment and practices of training and performance assessment, *Revista Brasileira de Estratégia*,. 11(1), p. 91-108. <https://doi.org/10.7213/rebrae.11.001.A006>
- Nikolic, T. M., Peric, N., Necak, M. (2019). The role of employee engagement in performance management. *World Applied Sciences Journal*, 37(7), p. 609-616. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2019.609.616>
- Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). Evaluation de la performance: Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, 2(2), 42p.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, 480, p. 705-711. <https://doi.org/10.3917/bupsy.480.0705>
- Pujiwati, A. (2016). The influence of performance assessment and career development on employee's commitment. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(2), p. 175-185.
- Verrier, G. (2015). Dossier 3. L'engagement des collaborateurs. Dans : Charles-Henri Besseyre des Horts éd., *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 50-63). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/dunod.besse.2015.01.0050>

Ouvrages

- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans S. Saint-Onge & V. Haines (dirs), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 97-150). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Commarmond, G. & Exiga, A. (2012). 10. Réussir votre entretien. Dans G. Commarmond & A. Exiga (dirs), *Réussir ses entretiens de recrutement* (pp. 161-177). Paris: Dunod.
- Coulaty, B. (2018). Chapitre 1. À la recherche du « Graal » de l'engagement des collaborateurs. Dans : , B. Coulaty, *Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs* (pp. 27-39). Caen, France: EMS Editions.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation.* (1^{ère} éd.). Versailles, France: Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quæ.dejou.2003.01>
- Lassudrie-Duchêne, B., Ünal-Kesenci, D. (2001), L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée. Dans CEPII (dirs.), *L'économie mondiale 2002* (pp. 90-104). Paris : La Découverte.
- Lévy-Leboyer, C., (1994), *La crise des motivations* (2^e éd.).PUF.
- Lévy-Leboyer, C., (2011), *Évaluation du personnel – quels objectifs ? Quelles méthodes ?* (7^e éd.). Éditions d'organisation – Groupes Eyrolles
- Moulinier, R., (2002), *Évaluation du personnel*. Chiron
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e édition). Paris : Dunod.

Vandenberghe, C. (2016). Engagement organisationnel. Dans G. Valléry (dirs.), *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 175-178). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0175>

Mémoires

Barolat, E. *Marque employeur interne : le rôle de l'implication des employés dans la stratégie de recrutement des jeunes diplômés*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2018. Prom : Gobert, Patrice.

Duval, T. *Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance Comment ces éléments impactent-ils la motivation ?*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:21635>

Sites internet

AtmanCo. (2016). « 6 erreurs à ne pas commettre lors de l'évaluation des employés. » Grenier, [en ligne], <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/11705/6-erreurs-a-ne-pas-commettre-lors-de-levaluation-des-employees> (consulté le 27 juillet 2021).

Doucet, P. (2021). « Abandonner l'évaluation de performance : mode passagère ou approche novatrice ? ». *HEC Montréal Mag*, [en ligne], <https://mag.hec.ca/abandonner-evaluation-annuelle-de-performance/> (consulté le 25 octobre 2021).

Larousse. (s.d.). Engagement. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 13 mai 2021 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9valuer/31795>

Larousse. (s.d.). Évaluation. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 12 mai 2021 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9valuer/31795>

Larousse. (s.d.). Management. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 10 mai 2021 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

Office québécois de la langue française. (s.d.). Fidélité interjuges. Dans Office québécois de la langue française. Consulté le 12 novembre 2021 sur https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8369057

Robequain, L. (2016). « Ces sociétés qui ont renoncé aux évaluations annuelles des salariés. » *Les Echos*, [en ligne], <https://www.lesechos.fr/2016/09/ces-societes-qui-ont-renonce-aux-evaluations-annuelles-des-salaries-213485> (consulté le 25 juillet 2021).

Cours

Dubois, M. (2019). Psychologie du Travail. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, Moodle.

Gobert, P. & Malcourant, E., (2018). Management Humain. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, Moodle.

Rousseau, A., (2019). Méthode de recherche en sciences du travail. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-la-neuve, Moodle.

Liste des annexes

Annexe 1	Guides d’entretien.....	75
Annexe 2	Transcription des interviews.....	83
Annexe 2.1	Directeur Client Services – Sébastien.....	83
Annexe 2.2	Assistant Management – Zoé.....	91
Annexe 2.3	Service Account Manager – Philippe.....	97
Annexe 2.4	Responsable des Opérations – Bertrand.	108
Annexe 2.5	Data Centres Coordinator - Luc.....	123
Annexe 2.6	HR Business Partner – Joséphine.....	130
Annexe 2.7	Team Leader Platform Services – Michel.....	143
Annexe 2.8	Directrice des Ressources Humaines – Martine.....	158
Annexe 2.9	Manager DC Operations – Florent.....	168
Annexe 2.10	Change Management (Command Centre) – Justine.....	182
Annexe 2.11	Assistante RH – Marie.....	190
Annexe 3	Grille d’analyse thématique.....	198

Annexe 1 : Guide d'entretiens

Guide d'entretien - Directrice des Ressources Humaines

Question de départ	Question de précision	Question de relance
Brise glace		
Pouvais-vous vous présenter en quelques mots ?	M'expliquer en quelques mots votre parcours professionnel	
Pouvez-vous m'expliquer votre fonction chez EBRC ?		
Comment se passe la relation avec les collaborateurs ?		
Vision du suivi général		
Comment se déroule l'évaluation annuelle avec vos collaborateurs ?	Quels sont les sujets que vous abordez avec le collaborateur lors de l'évaluation annuelle ?	
Est-ce que vous mettez en place des rencontres informels au cours de l'année pour donner du feedback ?	A quelle fréquence ?	
Comment se déroule l'évaluation annuelle pour vous ?	Avez-vous des retours réguliers sur votre performance ?	Est-ce que tu te sens suivi ?
Evaluation annuelle		
Les évaluations chez EBRC se font une fois par an à la fin de l'année, que pensez-vous de ce système ?		Si oui , pourquoi ? Si non , pourquoi ? Que faudrait-il faire à la place ?
Que pensez-vous du fait que ces évaluations soient faites	Quand penses-tu que ce serait mieux adapté ?	

à la fin de l'année qui est souvent une période de stress ? Pensez-vous que c'est une période propice ?		
Comment les évaluations vont-elles se dérouler cette année à cause de la crise sanitaire ?	Pensez-vous qu'elles peuvent être aussi efficaces en remote ?	
De quelle manière fixez-vous les objectifs avec vos collaborateurs ?	Comment fixez-vous les vôtres avec votre N+1 ?	
Quel est le système d'évaluation qui vous semble idéal ?	Pourquoi ?	
Pouvez-vous me parler de la procédure de recours ?		
Comment pensez-vous que les collaborateurs perçoivent l'évaluation ?		
Est-ce que le but de RH serait de mettre en place un système de feedback continu formel ?		
Engagement		
Comment percevez-vous les évaluations annuelles ?	Quel est ton ressenti par rapport à elles ?	
Comment vous impliquez-vous avant l'évaluation à proprement parler ?	Avez-vous une préparation quelconque ?	
Pensez-vous que les collaborateurs se sentent impliqués dans le processus ?	Pensez-vous que l'aspect financier joue un rôle là-dedans ?	

Comment se déroule le suivi durant l'année avec les collaborateurs ?	Êtes-vous autant en contact à cause de la crise ou est-ce que vos contacts diminuent ?	Pensez-vous que le télétravail a eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?
La gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de l'évaluation annuelle, que pensez-vous de ce système ?	Avez-vous déjà fait face à un collaborateur désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle ?	Comment avez-vous réagi ? Si ça arrivait, comment réagiriez-vous ?
Pensez-vous que les événements extérieurs/ cadeaux de fin d'année et autres présents jouent un rôle sur le collaborateur ?	Si oui, lequel ? Si non, pourquoi ?	
Conclusion		
Avez-vous quelque chose à ajouter ?		

Guide d'entretien - managers

Question de départ	Question de précision	Question de relance
Brise glace		
Peux-tu te présenter en quelques mots ?	M'expliquer en quelques mots ton parcours professionnel	
Peux-tu m'expliquer ta fonction chez EBRC ?		
Comment se passe la relation avec les collaborateurs ?		
Vision du suivi général		
Comment se déroule l'évaluation annuelle avec tes collaborateurs ?	Quels sont les sujets que tu abordes avec le collaborateur lors de l'évaluation annuelle ?	
Est-ce que tu mets en place des rencontres informels au cours de l'année pour donner du feedback ?	A quelle fréquence ?	
Comment se déroule l'évaluation annuelle pour toi ?	As-tu des retours réguliers sur ta performance ?	Est-ce que tu te sens suivi ?
Evaluation annuelle		
Les évaluations chez EBRC se font une fois par an à la fin de l'année, que penses-tu de ce système ?	En es-tu satisfait ?	Si oui , pourquoi ? Si non , pourquoi ? Que faudrait-il faire à la place ?
Que penses-tu du fait que ces évaluations soient faites à la fin de l'année qui est souvent une période de	Quand penses-tu que ce serait mieux adapté ?	

stress ? Penses-tu que c'est une période propice ?		
Comment les évaluations vont-elles se dérouler cette année à cause de la crise sanitaire ?	Penses-tu qu'elles peuvent être aussi efficaces en remote ?	
De quelle manière fixes-tu les objectifs avec tes collaborateurs ?	Comment fixes-tu les tiens avec ton N+1 ?	
Engagement		
Comment perçois-tu les évaluations annuelles ?	Quel est ton ressenti par rapport à elles ?	
Comment t'impliques-tu avant l'évaluation à proprement parler ?	Avez-vous un préparation quelconque ?	
Penses-tu que les collaborateurs se sentent impliqués dans le processus ?	Penses-tu que l'aspect financier joue un rôle là-dedans ?	
Comment se déroule le suivi durant l'année avec les collaborateurs ?	Êtes-vous autant en contact à cause de la crise ou est-ce que vos contacts diminuent ?	Penses-tu que le télétravail a eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?
Si vous ne vous sentez pas suivi, pourquoi ?	A quelle fréquence voudriez-vous être plus suivi ?	→ collaborateurs
La gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de l'évaluation annuelle, que penses-tu de ce système ?	As-tu déjà fait face à un collaborateur désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle ?	Comment as-tu réagi ? Si ça arrivait, comment réagirais-tu ?
Penses-tu que les événements extérieurs/	Si oui, lequel ?	

cadeaux de fin d'année et autres présents jouent un rôle sur le collaborateur ?	Si non, pourquoi ?	
Evaluation continue		
Comment pense-tu que les gens perçoivent-ils l'évaluation ?		
Procédure de recours ?	RH voudrait mettre en place feedback continu formel ?	
Conclusion		
As-tu quelque chose à ajouter ?		

Guide d'entretien - collaborateurs

Question de départ	Question de précision	Question de relance
Brise glace		
Peux-tu te présenter en quelques mots ?	M'expliquer en quelques mots ton parcours professionnel	
Peux-tu m'expliquer ta fonction chez EBRC ?		
Comment se passe la relation avec les tes collègues ?	Et avec ton manager ?	
Vision du suivi général		
Comment se déroule l'évaluation annuelle avec ton manager/N+1 ?	Quels sont les sujets que tu abordes avec ton manager lors de l'évaluation ?	As-tu des retours réguliers sur ta performance ?
Est-ce que ton manager met en place des rencontres informels pour discuter de ton travail ?	A quelle fréquence ?	
Evaluation annuelle		
Les évaluations chez EBRC se font une fois par an à la fin de l'année, que penses-tu de ce système ?	En es-tu satisfait ?	Si oui , pourquoi ? Si non , pourquoi ? Que faudrait-il faire à la place ?
Que penses-tu du fait que ces évaluations soient faites à la fin de l'année qui est souvent une période de stress ? Penses-tu que c'est une période propice ?	Quand penses-tu que ce serait mieux adapté ?	
Comment les évaluations vont-elles se dérouler cette	Penses-tu qu'elles peuvent être aussi efficaces en remote ?	Est-ce que tu appréhendes ? (si c'est en remote ?)

année à cause de la crise sanitaire ?		
De quelle manières fixes-tu les objectifs avec ton manager ?		
Engagement		
Comment perçois-tu les évaluations annuelles ?	Quel est ton ressenti par rapport à elles ?	
Comment t'impliques-tu avant l'évaluation à proprement parler ?	Avez-vous un préparation quelconque ?	
Comment se déroule le suivi durant l'année avec ton N+1?	Êtes-vous autant en contact à cause de la crise ou est-ce que vos contacts diminuent ?	Penses-tu que le télétravail a eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?
Si vous ne vous sentez pas suivi, pourquoi ?	A quelle fréquence voudriez-vous être plus suivi ?	
La gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de l'évaluation annuelle, que penses-tu de ce système ?	As-tu déjà été désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle ?	Comment as-tu réagi ? Si ça arrivait, comment réagirais-tu ?
Penses-tu que les événements extérieurs/ cadeaux de fin d'année et autres présents jouent un rôle sur ton engagement envers l'entreprise ?	Si oui, lequel ? Si non, pourquoi ?	
Conclusion		
As-tu quelque chose à ajouter ?		

Annexe 2 : Transcription des entretiens

2.1. Director Client Services – Sébastien

Ok, pour commencer, vous pouvez vous présenter en quelques mots et m'expliquer un peu votre fonction chez EBRC.

Je suis directeur de Département Client Services, qui regroupe plus ou moins 120 personnes, on est organisé sur trois pôles principaux : la gestion du clients avec des chefs de projet et des account managers, la partie IT l'outsourcing et la partie dépassant. Je fais partie aussi du comité de direction d'EBRC.

Ok. Est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer en quelques mots votre parcours professionnel?

Ouf! J'ai démarré il y a 30 ans, donc de manière assez courte, j'ai commencé comme ingénieur système dans une banque à Luxembourg, qui est la BIL. J'y ai travaillé pendant une quinzaine d'années. J'ai gravi différents échelons en terme de hiérarchie. Je suis devenu team Leader de l'équipe Préault et puis responsable de la partie production. Quelque part en 2005, la BIL a été absorbé dans un groupe qui s'appelle Dexia, qui a créé une filiale pour gérer l'ensemble de son IT. J'ai rejoint cette filiale qui s'appelait Dexia Technologies Services. J'étais au comité de direction de cette société, responsable de tout ce qui était gestion des opérations et gestion des clients. Et en 2011, j'ai décidé de le quitter pour rejoindre EBRC, donc ça fait à peu près dix ans et quelques jours que je suis chez EBRC, dans le même type de fonction.

Mais du coup, on va rentrer dans le vif du sujet. Vous pouvez un peu m'expliquer comment se déroule du coup l'évaluation annuelle avec vos collaborateurs.

Je vais parler pour mon cas personnel. Donc moi, je vois mes principaux collaborateurs, c'est à dire les responsables de département ou les responsables d'équipe, une fois par semaine chacun. Donc dans le processus d'évaluation, ça commence par le confectionnement ou le set up des objectifs annuels, donc on définit les grands objectifs de l'entreprise et puis je les décline par rapport à chacun des responsables et par rapport à ses responsabilités à lui. Par exemple, le split du chiffre d'affaires, des objectifs qualitatifs, des objectifs en termes de

volume, ils sont déclinés par rapport à chaque fonction et à partir de là, moi je les rencontre régulièrement, comme je le dis, en principe toutes les semaines. Donc, l'évaluation annuelle n'est jamais que la formalisation de tout ce qu'on s'est dit pendant toutes ces semaines. En général, je fais une évaluation à mi année où on fait un bilan, surtout si ça ne va pas, on fait un bilan semestriel pour remettre sur la table ce qui va bien, ce qui ne va pas, ce qu'il faut corriger, ce qu'il faut adapter. Peut-être voir aussi quels sont les problèmes rencontrés par le collaborateur, les moyens dont il manque ou quels sont les problèmes qu'il rencontre le jour où on va atteindre ces objectifs. Après, d'une manière formelle, est ce que je suis pour l'évaluation annuelle? Oui et non. J'aimerais mieux une évaluation en continu, mais j'imagine qu'on en parlera dans la suite de ton exposé. Une évaluation annuelle a au moins le mérite de forcer la discussion entre le responsable d'équipe et l'employé ou le cadre, de façon à se dire les choses et à les acter par écrit. Donc, je pense qu'il y a au moins le mérite de forcer cette discussion qui doit avoir lieu par ailleurs, je ne sais pas, mais c'est pas, c'est pas automatique pour tout le monde. On est tous pris par le temps et par les projets et par les réunions et par le monde environnant. Donc, au moins, ça force à un moment de l'année de prendre le temps de prendre du recul, de voir ce qui va, ce qui ne va pas, ce qu'il faut corriger et comment le corriger. Donc, oui, je suis pour. Maintenant, je pense qu'une fois par an, si on s'en tient à ça, c'est insuffisant. C'est pas au bout d'un an qu'on rencontre un collaborateur pour lui dire que ça n'a pas été et qu'il fallait corriger plein de choses.

Donc les rencontres que vous mettez en place chaque semaine et qui aboutissent à une petite eval trimestriellement, ça, c'est des rencontres informelles ?

Oui, c'est informel, il y a des réunions individuelles qui sont informels, et puis des réunions d'équipe une fois par semaine, qui elles sont formelles. Mais les discussions personnelles sur les objectifs, sur comment ça fonctionne, etc, bien sûr, ça se fait de manière individuelle et de manière informelle.

Ok, et vous pouvez un peu m'expliquer comment se déroule l'évaluation annuelle pour vous.

Donc, je demande au collaborateur de préparer ce qu'il a fait sur l'année, de me rendre un rapport sur son périmètre d'activité. Une semaine avant, l'évaluation, il me remet le descriptif des grands points. Je rédige l'agenda. Il y a une table des matières que je lui demande de remplir. Bien sûr, il peut en sortir s'il veut, mais cette table des matières est constituée des

grands objectifs qu'on avait défini ensemble et de l'évolution de l'entreprise. Donc une semaine avant, je dis ça, je demande toujours de faire une auto évaluation, je demande aux collaborateurs si il devait se coter lui : Quels sont ses points forts? Ses points faibles? De façon à être sûr que le collaborateur et moi sommes bien en phase sur la manière dont il perçoit ses performances. Je considère ça comme important. Il y a des gens qui pensent qu'ils performement bien, alors qu'on a un avis peut être modéré et d'autres qui pensent qu'ils performement moyen moyen alors qu'on est tout à fait satisfait de leur travail. C'est pour moi important d'être en phase sur la manière dont on va aborder la discussion. Après, ça, on démarre l'entretien qui dure en général pour moi une heure et demie, c'est suffisant parce que, en principe, je dis bien en principe, il n'y a pas de surprise puisque on en a discuté toute l'année, on en a discuté régulièrement. Donc, c'est jamais que la formalisation de ce qu'on s'est dit de manière informelle pendant l'année.

Et qu'est ce que vous pensez du fait que les évaluations, donc vraiment, la vraie évaluation de fin d'année soit faite justement à la fin de l'année, donc en décembre janvier, qui est souvent une période de stress? Est-ce que vous pensez que c'est une période propice?

C'est une période propice pour l'entreprise, puisque l'entreprise vit sur des cycles annuels, on clôture le bilan au mois de décembre. C'est le cycle de l'entreprise. Après, période de stress, dans l'entreprise dans laquelle on est, le métier du service IT, décembre et janvier sont en général des périodes assez calme. Donc, les deux critères se rejoignent, il n'y a pas de stress particulier dans notre société en décembre ou en janvier.

Et cette année, du coup, avec la crise sanitaire, comment les évaluations vont se dérouler ou se sont déjà déroulées ? c'est en présentiel où en distanciel ?

Elles sont en cours, une partie est réalisée et une partie encore à faire. Moi j'attache une importance à le faire en présentiel, on a la chance de pouvoir le faire encore encore en présentiel, même si les personnes travaillent à 80% en homworking. Moi, je fais revenir les gens pour l'évaluation. Je pense que c'est quelque chose qui se fait les yeux dans les yeux pour autant qu'on ait les moyens de le faire. Il y a peut-être des cas particuliers où c'est pas possible, mais ici, pour l'ensemble de mes collaborateurs, donc j'en ai 9, on le fait en présentiel. Par vidéo interposée, c'est beaucoup plus froid. Je pense que je dis les choses d'une

manière plus brutale et qu'on voit moins la réaction du collaborateur. Donc, je pense que c'est important de les voir.

Et du coup, pour en revenir à la fixation des objectifs. De quelle manière les fixez-vous avec les collaborateurs?

Donc, je définis les grands objectifs et après, on en discute ensemble, suivant la sensibilité ou la compréhension du collaborateur. Mais il y a des objectifs qui sont non négociables, qui sont fixés par la direction. Maintenant, on le fait en bonne intelligence, je pense que j'essaye de le faire d'une manière smart. Donc, je suis quelqu'un qui aime bien mesurer les choses. Il y a des KPI clairs pour chaque collaborateur par rapport aux objectifs. Donc il y a rarement du subjectif, sauf dans la partie RH. Je demande une collaboration dans l'équipe et avec les collègues où la effectivement, c'est plus subjectif. Le reste est assez mesurable et peut être mesuré donc le collaborateur sait à tout moment où il en est. Il n'y pas a beaucoup de sortes dans les objectifs que je donne, à part la partie RH. Le reste, c'est assez mesurable, c'est le nombre d'incident, c'est du chiffre d'affaires, c'est des critères de satisfaction client, etc. c'est tout à fait mesurable.

Et pour vous quel est le système d'évaluation qui vous semble idéal? Pour vous, ce sera du feedback tout au long de l'année ?

Oui, je pense que de l'évaluation continue sur un rythme mensuel, trimestriel me semble plus pertinent. Maintenant bon, ça prend pas mal de temps, il faut le formaliser. Comment on formalise aujourd'hui, il faut produire des documents, il y a quand même beaucoup d'administratif et beaucoup de paperasse à faire. Donc un système plus souple avec une évaluation plus régulière semble me semble pertinent.

Comment pensez-vous que les collaborateurs perçoivent l'évaluation annuelle?

Alors là, il y a différents cas de figure. Il y en a pour qui c'est important. C'est important parce qu'il y a un enjeu financier à la clef. Et puis, il y a un enjeu par rapport à la reconnaissance et au travail. Ce sont deux grands enjeux. Il y en a pour qui ça se passe bien et ça se passe bien depuis longtemps donc ils le prennent comme une formalité, parce qu'ils savent qu'ils font ce qu'ils doivent, qu'ils sont dans les clous, qu'ils atteignent globalement leurs objectifs. Ça se passe relativement bien et ils n'en n'ont pas forcément besoin. Il y en a

d'autres pour qui, par contre, c'est hyper important, parce que ils sont soit nouveau dans la société, soit ils ont un nouveau job, soit ils ont besoin d'être rassurés par rapport à leurs performance, soit ils ont besoin d'être guidés. Après, il y a sûrement une catégorie qui craint un peu l'évaluation parce qu'ils savent bien qu'ils n'ont pas performer bien et qu'ils ont des choses à corriger, oui.

Et vous du coup, en tant que manager, comment vous anticipez les évaluations? Est ce que c'est une période de stress? Vous savez que vous allez devoir dire des trucs difficiles?

Non, pas du tout. Encore une fois, je le fais au cours de l'année. Si j'ai quelque chose de difficile à dire, et ça arrive, lors de l'évaluation, le collaborateur ne sera pas surpris. Il l'aura déjà entendu plusieurs fois. J'ai du mal à comprendre le manager qui arrive avec une mauvaise nouvelle et que l'employé tombe de sa chaise et qu'il n'a jamais entendu ça. Donc, pour moi ce n'est pas une manière de travailler. S'il y a des choses à corriger, il faut le dire le plus tôt possible aux collaborateurs et essayer de comprendre pourquoi il y a des problèmes. Après, on ne va pas rentrer dans sa vie familiale, c'est comprendre au niveau professionnel ce qu'on peut améliorer ensemble et essayer de lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs. On peut tirer les conclusions de pourquoi ça fonctionne pas, parce qu'il n'y a pas la motivation, parce qu'il y a pas ci, pas ça, parce qu'on s'est trompé de trajectoire et corriger ça dans l'entreprise. Il y a peut-être d'autres fonctions qui conviendrait mieux au collaborateur si ça ne va pas.

Et vous, en tant que manager, comment est-ce que vous les préparez?

Les évaluations?

Oui

Donc exactement la même chose que ce que je demande, je reprends les objectifs et je donne mon interprétation par rapport à chacun des objectifs. Donc j'ai déjà ma note finale avant de commencer à discuter avec le collaborateur et j'ai une évaluation de chaque objectif. Je vérifie qu'on est bien en ligne avec l'auto évaluation qu'a fait le collaborateur, et s'il y a des différences, on va passer beaucoup de temps à discuter de ces différences plutôt que sur le reste. On commence toujours par un bilan global de ce qui a été et de ce qui a pas été.

Est-ce que vous pensez que les collaborateurs, ils se sentent impliqués par le processus d'évaluation, ou qu'il y en a, ça leur passe un peu au-dessus ?

Les deux. En général, ceux qui en ont déjà fait beaucoup sont un peu blasés et n'y prête pas une attention délirante, même s'ils font attention de faire le minimum nécessaire. Mais c'est clair que quand on en a fait 15 ou 20, on est un peu plus blasé que quand on en a fait 3 ou 4. Après, ça dépend aussi de l'animation que met son responsable et de l'importance que son responsable peut mettre dedans, et des choses qu'on ose dire ou pas se dire. C'est sûr que quand tout va bien, je veux dire, c'est moins nécessaire, mais ça fait du bien au collaborateur d'entendre que tout va bien. Mais c'est moins nécessaire que quand il y a des choses à corriger ou qu'il y a des choses qui ne vont pas.

Ok. Et à cause de la crise sanitaire, est-ce que vous avez été moins en contact avec vos collaborateurs ou est-ce que vous avez quand même essayé de garder ce contact en remote ?

Oui, donc on a gardé toutes les réunions qui se faisaient en présentiel, on a continué à les faire en télétravail. Donc on n'a rien changé, on a la chance d'être bien équipé. On n'a rien changé à la manière de travailler, si ce n'est que ça se fait à distance.

Ok, est ce que vous pensez que le télétravail forcé a eu un impact négatif sur l'engagement et l'implication des collaborateurs dans l'entreprise?

Il y a différents cas de figure, je vais vous donner mon impression globale. Mon impression globale, c'est que l'entreprise a subi un creux d'activité du fait de moins de vente. Mais en parallèle, les employés travaillaient plus, donc je pense le télétravail fait travailler les gens plus, du fait que la journée est structurée différemment, qu'ils n'ont pas les trajets, qui ne doivent pas rentrer chez eux, je vois des gens connectés à 7, 8, 9 heures du soir très régulièrement. Globalement, mon sentiment, c'est que les gens travaillent plus. Maintenant, c'est clair qu'on perd un peu en coordination et en synchronisation. Donc, on passe un peu plus de temps à aligner les gens sur ce qu'on veut faire et comment on veut le faire. Il y a plus (+) de réunions, plus (+) de petits points de coordination. Et ça se fait aussi beaucoup plus facilement. Je veux dire avec le télétravail, avec le chat, avec la vidéoconférence, on peut synchroniser beaucoup plus souvent les gens aussi ou les contacter beaucoup plus souvent pour des petits points très courts, c'est parfois 5 minutes, mais ce qu'on ne ferait pas en

présentiel. Donc, globalement, moi, je considère que les gens travaillent plus, que ça se passe bien, que la performance de l'entreprise est bonne. Seul point noir, c'est la vente qui est assez en berne. On peut comprendre que pour une société de services informatiques, le marché est un peu à l'arrêt, tout le monde regarde son nombril et essaye de gérer ses problèmes et souffre de la crise. Le temps n'est pas aux grands projets ou en investissements, on comprend ce que je vais dire. On a plus de nouveaux projets.

La gratification annuelle, du coup, est calculée en fonction des résultats de l'évaluation annuelle. Qu'est-ce que vous pensez de ce système?

Je pense que c'est bien qu'il y ait une motivation à atteindre ses objectifs. Maintenant, je pense que ça a un effet dans le temps assez court. Quand les gens touchent une gratification, ils sont contents. Maintenant, c'est pas ça qui les motivent toute l'année, mais c'est un moyen de leur rappeler qu'il y a des objectifs à atteindre et que c'est important pour eux parce que ça représente 1 mois, 2 mois, 3 mois de salaire, donc potentiellement, c'est impactant pour eux. Donc, je pense que c'est, enfin je suis assez en phase avec ce type d'objectif et le fait qu'ils soient récompensés à l'arrivée.

Est ce que vous avez déjà fait face à un collaborateur qui était désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle et du coup d'une gratification moindre?

Ça m'est arrivé, oui, maintenant, ça fait partie du rôle du manager d'essayer de remotiver cette personne. Et si ce n'est pas possible, d'en tirer les conclusions.

Du coup, pensez-vous que les événements extérieurs et autres cadeaux, etc, de fin d'année ou que sais-je, jouent un rôle important sur le collaborateur?

Le cadeau, je dirais non, c'est pas ça qui va impacter sa performance de l'année. Par contre il y a des éléments de motivation qu'on utilise comme des formations. Il y a des séminaires auxquels des techniciens peuvent être très attachés. Par exemple, un événement annuel aux États-Unis, c'est clair que si on envoie un technicien à ce type d'événement qui sont fort cher et où il part pendant quatre, cinq jours de l'entreprise, tous frais payés, c'est un élément de motivation important, tout comme des formations, moi je crois beaucoup que le fait de former les gens, de leur permettre de progresser et de continuer à progresser est un élément de

motivation important. Donc, les cadeaux, non. Je crois plus aux formations et bon après on peut appeler ça un cadeau d'assister à un séminaire prestigieux.

Ok, écoutez, moi j'ai plus vraiment de questions. Si vous avez quelque chose à ajouter ou quoi sur le sujet, n'hésitez pas.

Ecoute, là sans avoir préparé beaucoup. Non, je pense que tu vois ce que je pense, c'est parfait.

C'est parfait, merci beaucoup pour votre temps.

Je t'en prie, merci à toi.

2.2. Assistant Management – Zoé

Pour commencer, on peut, vous pouvez vous présenter en quelques mots, m'expliquer un peu votre parcours et votre fonction chez EBRC.

Je m'appelle Zoé, je suis assistante administrative. J'ai un BTS secrétariat où j'ai effectué à l'école de commerce à Luxembourg. J'ai d'abord travaillé dans deux autres boîtes avant d'arriver chez EBRC. Je suis chez EBRC depuis bientôt douze ans. Ça fera bientôt 12 ans en avril. Je suis dans le département Operations Office qui fait partie du Client Management. Comme tous les Chains Offices on a un rôle central qui est en fait tout l'administratif des projets des clients. On reçoit chez nous les commandes des clients qui sont envoyées par Self-support et c'est nous qui donc les encodons, donc dans la vision, pour après les transmettre par les équipes techniques et son tissu administratif des commandes des clients. En fait, on va vers les équipes pour voir si ça a été implémenté. On signale à Finance quand ils peuvent facturer, etc. On a aussi tout ce qui est mis à jour des CNDB des clients puisqu'il y a facturation des variables, etc. En fait, on a un peu, entre guillemets, vraiment un service central qui fait un peu une tour de contrôle pour tout ce qui est commandes clients.

Ok. Du coup, on va rentrer dans le vif du sujet. Vous pouvez un peu m'expliquer comment se déroule l'évaluation annuelle avec votre manager?

Oui, en général, environ deux semaines avant l'évaluation. Notre manager nous envoie un mail avec quelques petites questions dedans et le formulaire d'évaluation à compléter par nos soins. Et dedans, il y a effectivement les objectifs de l'année précédente, les objectifs de l'année qui arrive et après on compare avec. Lors de l'évaluation, on compare avec le team leader si ce que nous, on pense qu'on a rempli de notre côté, ça match avec ce que lui il a rempli et complété de son côté. Et puis voilà, si il y a des points qui ne concordent pas, qui discordent entre guillemets. On en discute et puis on voit comment faire pour régler le problème et améliorer le point. En général, dans les questions que le Team Leader nous pose et qu'on peut préparer avant l'évaluation pour arriver quand même avec, avec certains arguments, certains points pour argumenter. Il nous demande ce qui est le plus et le moins dans notre fonction, ce qu'on aime bien dans notre fonction, ce qu'on a comme ambition, où on se voit dans les cinq prochaines années, si on a des propositions à faire pour faire évoluer notre rôle et notre fonction, Si il y a des moyens idéaux d'améliorer les performances et les attentes vis à vis qu'on peut avoir vis à vis de la direction, vis à vis du

leader et comment, heu, comment pourrait nous l'améliorer et comment le team leader pourrait lui aussi s'améliorer par rapport au feedback qu'on lui a donné. En résumé, c'est vraiment arrêter le temps, faire un point sur l'année qui vient de se passer et mettre des mots et des facteurs clés sur les succès ou l'année qui arrive.

Outre cette évaluation annuelle, est ce que le manager met en place des rencontres informelles tout au long de l'année pour discuter du travail?

Alors pour l'instant, il n'y a pas... Il y a eu une période où on avait des réunions hebdomadaires par équipes et puis en 2020, avec Covid, ça été un peu différent. Il n'y avait plus vraiment de points fixes mis dans l'agenda. Par contre, notre team leader était ouvert et si il y avait un problème. Si on avait une question ou qu'est-ce, on pouvait le contacter par mail, par Skype, par téléphone. Enfin tout les moyens de communication chez EBRC. Par contre suite à l'évaluation, parce que moi, j'ai eu mon évaluation hier et ma collègue l'a eu la semaine dernière. On a décidé justement pour 2021 de remettre en place en fait une réunion fixe bimensuelle d'équipe où là, on sera vraiment, on sera vraiment toute l'équipe à ce point là pour discuter et transmettre des informations essentielles au fonctionnement de l'équipe.

Du coup, les évaluations chez EBRC se font une fois par an à la fin de l'année. Qu'est ce que vous pensez de ce système?

Honnêtement, je pense que c'est, un fois par an, c'est un bon système. C'est en tout cas pour moi, ça me convient maintenant pour d'autres personnes, des évaluations semestrielles, ça serait plus efficient. Pour moi le principe de l'évaluation annuelle, ça me convient parce que je sais que s'il y a des points à discuter avec mon team leader, je peux aller vers lui, peu importe quand dans l'année.

Vous ne ressentez pas le besoin d'avoir un feedback plus régulier sur votre travail ?

Je l'ai en fait indirectement quand j'ai des questions ou des choses comme ça. Je peux entrer en contact avec mon Team Leader pour lui poser certaines questions. J'ai aussi un feedback par rapport aux questions que je lui pose donc. Je n'ai pas besoin d'avoir plus que l'évaluation annuelle parce que informellement j'ai ce feedback.

En fait, les évaluations sont faites à la fin de l'année, qui est souvent une période un peu compliquée avec les fêtes de fin d'année, etc. Est ce que vous pensez que c'est une période propice pour réaliser ça?

Nous en fait on les fait en général début janvier, après les fêtes de fin d'année, parce que justement fin d'année avec les fêtes ce serait compliqué de gérer, en tous cas pour notre Team Leader, de gérer avec les congés de tout le monde , ... Donc là, oui, il a décidé que oui, il nous faisait nos evals depuis le 5 janvier, il s'est bloqué deux semaines pour toute notre équipe, car on est plusieurs équipes sous le même Team Leader et il s'est bloqué voilà les deux premières semaines de janvier pour pouvoir faire les évaluations.

Et donc, du coup, vous avez eu votre évaluation hier. Elle s'est déroulée en personne ou par Skype ?

Non en présentiel. C'est quand même mieux pour ce genre de sujet en tout cas. C'est faisable par Skype mais alors avec une video parce que c'est quand même important d'avoir toute la communication non verbale qu'il peut y avoir lors d'une évaluation est importante aussi c'est important d'être en présentiel, soit au moins par visio au moins.

Est ce que vous pouvez me dire un peu comment vous fixez les objectifs avec votre team leader?

Généralement, on reprend les objectifs de l'année passée. On regarde ce qui a été réalisé ou pas et ce qui est reportable d'une année sur l'autre, mais il y a des objectifs qui peuvent, qui peuvent être repris d'une année sur l'autre et après, on regarde en fonction des projets qu'il y a dans la société Par exemple, pour nous, il y a le gros projet Order to cash qui va impacter notre travail par rapport à ça. On a des objectifs qui, ... on a fixé, des objectifs qui sont liés à ce projet là. On regarde dans l'équipe et on regarde aussi ce qui se passe dans l'ensemble de la société.

Du coup, la plupart des objectifs sont plutôt des objectifs mesurables. Oui, ok. Et comment est ce que vous, personnellement, vous percevez les évaluations annuelles? Est ce que c'est source de stress et d'angoisse? C'est une période comme les autres ?

Pour moi c'est une période comme les autres parce que je considère qu'à partir du moment où j'ai fait mon travail correctement, je ne vois pas pourquoi je suis stresserais pour l'évaluation puisque c'est juste des faits qui sont remontés et c'est du factuel. Donc voilà, si mon travail a été fait et qu'il a été fait correctement. Il n'y a pas de raison de stresser.

Et comment est-ce que vous vous préparez à l'évaluation annuelle?

Justement, mon Team Leader fonctionne sur la base d'un mail qu'il envoie et demande donc qu'on reprennent les objectifs qu'on avait fixé ensemble l'année d'avant. On remplit le document, lui le remplit en parallèle et on compare les perceptions. Et au delà des objectifs, il nous pose certaines petites questions et nous demander d'y réfléchir. Donc voilà, je reprends ce mail là, je regarde les questions que je me posent, j'y réfléchis puis je réponds par rapport par rapport à ça. Et puis, par rapport aussi à mon ressenti sur l'année, sur comment je vois comment j'ai vécu l'année dans son ensemble.

Est ce que vous pensez que le télétravail a eu un impact négatif sur l'implication des collaborateurs dans l'entreprise?

Je ne pense pas, en tous cas pas chez EBRC. En tout cas, pour les personnes avec lesquelles j'étais en contact, on a la chance dans mon service d'être vraiment transversal. Au niveau du travail, j'ai pas senti d'impact négatif pour la qualité et la quantité de travail.

Et pour en revenir à l'évaluation en tant que telle, la gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de cette évaluation. Qu'est-ce que vous pensez de ce système?

Alors. Le système de notation et des gratifications, c'est vrai que c'est un peu ... il faut bien que la société se base sur quelque chose de factuel pour pouvoir donner une gratification, sinon ça serait trop subjectif. Mais par contre, le système de notation, je sais qu'il y a certains, certains soucis parce qu'on entend parfois que il faut avoir une certaine moyenne dans l'équipe et du coup, pour pouvoir mettre une certaine note à certaines personnes, d'autres ne peuvent pas.... Tout le monde ne peut pas avoir la note maximum dans l'équipe. Et ça. Ce

n'est pas normal. Je trouve pas ça normal. Si le Team Leader veut mettre la note maximum à toute son équipe, il devrait pouvoir le faire bien sur en le justifiant, mais il devrait pouvoir.

Et est-ce que personnellement, vous avez déjà été désengagés des suites d'une mauvaise évaluation et du coût d'un bonus moindre? Non. Non et imaginons si ça arrivait.

Comment est-ce que vous réagiriez?

Mais en faite, il y a eu une année où ça a été un peu compliqué avec mon ancien Team leader et effectivement, mon évaluation était moins bonne que les années précédentes. Et justement, ça ne m'a pas désengagée. Ça m'a plutôt motivé à montrer que ben que ce qui c'était passé cette année-là et ce que le Team leader pensait à ce moment là est erronée et que mon travail était bon. Et voilà je voulais juste démontrer que mon travail était correct quoi. Ca m'a plus motivé que desengagée.

Pensez-vous que les événements extérieurs ou cadeaux de fin d'année, etc. Jouent un rôle sur l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise?

Je pense qu'effectivement les cadeaux de fin d'année etc ça peut jouer parce que, il y a un sentiment de reconnaissance et de remerciement et je pense que l'humain a besoin d'avoir une partie de reconnaissance et de remerciement de temps en temps.

Est ce que vous pensez que les formations ont également cet effet là sur les collaborateurs?

Oui, je pense aussi parce que du coup, ça permet aux collaborateurs de se développer, d'avoir une meilleure vision sur son job et sur ses possibilités d'évolution, et ça montre aussi que la société est prêt à investir entre guillemets en payant des formations, à investir sur la personne. Et ça, c'est une façon, je pense, de dire à la personne voilà, j'ai envie qu'on continue longtemps ensemble. J'investis sur toi et pour ça, tu peux faire des formations qui te le permettent.

Ok. Moi, j'ai plus vraiment de questions. Donc, si vous avez quelque chose à ajouter sur le sujet.

Pour ma part, non. Ca se passe relativement bien chaque année, les critères d'évaluation ont été un peu revu et il y a effectivement un projet de revue de ces l'évaluation. Pour l'instant, je pense j'ai rien de particulier en tout cas comme remarque à ce sujet là.

Qui est ce que je peux vous recontacter si jamais j'ai besoin de plus d'informations ou quoi?

Oui, bien sûr, pas de souci.

2.3. Service Account Manager - Philippe

Si tu veux tu peux commencer par te présenter et m'expliquer un peu ton parcours.

Oui, mon nom est Philippe, je suis actuellement employé chez EBRC en tant que Service Account Manager, le rôle étant de faire l'interface entre le client dans son mode run, quand il est déjà en mode opérationnel chez EBRC et EBRC lui-même. C'est un rôle principalement de facilitateur ou de coordinateur si tu veux de relation entre EBRC et les clients. Ma carrière, donc je suis diplômé en informatique de Louvain-la-Neuve donc ça c'est pour mon parcours étudiant. Pour le reste, j'ai été engagé pour la première fois en 2006 en tant que employé dans l'IT chez ExxonMobil qui est le numéro 1 mondial dans la pétrochimie pour faire du support informatique. J'ai connu Exxonmobil en faisant des stages donc voilà en tant qu'étudiant pendant mes études en faite pendant 4 ans. Donc à la fin, le dernier job d'étudiant ils m'ont dit on sait que tu vas être diplômé dans quelques moi donc si jamais tu es tenté fais nous signe et on verra et ce qui a poussé une interview et une embauche ensuite. J'y suis resté pendant 7 ans, mes 7 premières années professionnelles de ma vie, j'ai fait principalement 3 fonctions pendant ces 7 années donc du support niveau 2, niveau informatique dès le début pendant un peu moins de 2 ans. Ensuite je suis partie dans une partie qui s'appelle Small Works Items qui est du Project Manager de petite envergure, des petits projets de petits montants on va dire ça comme ça. Et donc ça je l'ai fait pendant à peu près 3 ans et puis les 2 dernières années je suis passé au niveau Project Management au niveau EAE donc Europe, Africa et Middle East et donc là j'ai terminé par voyager pendant presque 2 ans de semaine en semaine sur les différentes sites pour différents projets, c'était un rôle très très sympa surtout que tu es encore en début de carrière, pas d'enfants et pas marié surtout. Donc je partais soit le dimanche soir, soit le lundi à l'aéroport et puis voilà j'ai parcouru principalement l'Europe mais j'ai été amené à aller au Moyen-Orient et en Afrique aussi. Et en faite, mon rôle était de, c'était aussi un rôle de project manager, facilitateur surtout entre la coordination projet mondiale qui se passait à Houston dans le Texas qui est le Headquarter informatique pour ExxonMobil et les différents sites où il y avait des projets. Suite à cela après 2 ans je me voyais pas d'autres fonctions qui m'intéressaient donc j'avais un ami qui travaillait chez EBRC je suivais déjà EBRC depuis quelques temps à travers lui et je me suis dit pourquoi pas revenir sur le marché Luxo-luxembourgeois, il a transmis mon CV et donc je me suis fait embauché chez EBRC depuis un peu plus de 7 ans maintenant. Carrière assez stable car c'est seulement mon deuxième employeur. Je suis arrivé chez EBRC en 2013 en

tant que Computer Room Supervisor donc en faite EBRC avait un contrat avec la Commission Européenne pour superviser tout le système informatique de la Commission Européenne comme elle est au Luxembourg. Après à peu près 2 ans il y a eu un poste de Service Account Manager en interne qui s'est ouvert et donc j'ai bougé de fonction. Et depuis voilà j'y suis depuis 5 ans à ce poste.

Tu peux un peu me parler de ta relation avec tes collègues et principalement avec ton manager ?

Alors ma relation actuelle hein ?

Oui actuelle.

Alors ma relation actuelle c'est sans aucun doute le point fort qui ne me donne aucune envie regarder ailleurs, c'est qu'on a une très très bonne équipe, très soudée, très sympa. Y'a pas de coup bas. C'est plutôt même très amical. C'est vraiment un très bon cadre de travail, on sait que en cas de pépin les collègues sont là pour donner un coup de main quand il faut, ça c'est évidemment très important. J'inclus évidemment mon N+1 qui est Head of Client Service Management qui regroupe plusieurs équipes dont les SAM. Il ne fait pas de micro management ce qui me va très bien, j'aime bien avoir une certaine liberté et quand j'ai besoin d'arbitrage je viens vers lui avec plusieurs possibilités et à ce moment-là il tranche, il laisse beaucoup de liberté d'action je pense que c'est très apprécié par l'ensemble de l'équipe parce que je suis le plus jeune, j'ai 37 ans et je suis le plus jeune de loin de l'équipe. C'est des gens qui ont quand même un certain bagage expérimental dans le boulot et qui savent se débrouiller tout seul. Le chef est là en support mais toujours présent. Donc aucun problème.

Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment se déroule le système d'évaluation annuelle chez EBRC ?

Alors l'évaluation se fait principalement annuellement, il y a des points qui se font chez certains collaborateurs je le sais en discutant, c'est plutôt quand il y a des problèmes, à ce moment-là on met un suivi plus régulier, pour ma part il est annuel. Le chef nous envoie quelques semaines avant l'évaluation, pour moi pour information j'ai eu mon évaluation lundi justement, à peu près 2 à 3 semaines avant, il nous envoie un formulaire où on passe en revue les KPI qu'on avait établi en début d'année pour l'année d'après et on fasse le tour on

prépare cette évaluation, quelles ont été les points forts qu'on a vécu durant l'année, les points faibles, est-ce qu'on a des remarques et très important pour lui et ça me va bien on fait un tour 360° dans le sens où on donne le feedback de ce qu'on pense de nous et lui nous le retourne et l'inverse également. C'est-à-dire qu'on évalue ses prestations aussi sur l'année, est-ce qu'il a été assez présent, qu'est-ce qu'on attend de lui, qu'est-ce qu'il a à améliorer et ça c'est très appréciable, c'est très ouvert à la discussion. Donc voilà, c'est pour la revue de l'année précédente. En fonction de ça, évidemment il y a différentes KPI, hard et soft, sur ta manière d'être etc mais également des KPI chiffrés également sur la satisfaction client qui est note principal axe. Sur les micro-projets puisqu'on gère aussi des micro-projets clients, voir comment ça a été etc. Et donc ça c'est des KPI vraiment mesurables et la partie plus soft c'est voilà comment tu te débrouille sur le relationnel interne avec l'entreprise et externe avec nos clients. Donc voilà. Ensuite, tout ça est évalué on a une note finale, on contre-signe et voilà. Y'a ensuite l'aspect objectifs de l'année qui arrive donc 2021 cette fois-ci et alors pour nous dans notre fonction ils ne sont pas très changeants les KPI c'est quasiment les mêmes d'année en année mais il y a quand même des projets d'amélioration interne et ceux-ci font clairement partie des KPI et de la participation de chacun à l'amélioration du service. Donc voilà. A tout moment si on a une problème, une question, si on voit que ça ne va pas, le chef est très ouvert là-dessus on peut poser les questions mais je ne pense pas que dans notre équipe ce soit quelque chose de récurrent.

Donc tu dis qu'il n'y a pas vraiment d'évaluation hors la grosse évaluation annuelle à part quand il y a des soucis donc ça veut dire que tu n'as pas vraiment de retour sur ton travail à part à la fin de l'année ?

Alors pas tout à fait, c'est pas une éval à proprement dit par contre on a des face-to-face très réguliers avec le chef. Quand je dis très régulier, période COVID c'est une année exceptionnelle on a jamais vécu ça. Ce qu'on a fait c'est qu'on a fait des calls au moins 2 fois par semaine avec l'ensemble de l'équipe où on s'est réservé une heure tous les 2 ou 3 jours pour pouvoir discuter. Chacun pouvait remonter des points, s'il avait des arbitrages à faire ou quoi. Ca c'est une première chose. En temps normal on a des vrais face-to-face c'est en général toutes les 2 semaines parfois quand il n'y a vraiment rien à dire on annule mais en tous cas au moins toutes les deux semaines tu as au moins un créneau d'une demi-heure avec le chef pour remonter tes points. En faite on fait une mesure au fur et à mesure de toute l'année mais c'est pas acté en tant que tel. Tu as juste la possibilité effectivement de remonter

tes craintes ou problèmes. Maintenant dans ton éval annuelle tout ça n'est pas rédigé dedans quoi. On rédige des minutes mais qui sont totalement séparées de l'évaluation.

Tu trouves que ce serait intéressant de faire des systèmes plus formels plusieurs fois par an plutôt qu'une seule éval à la fin de l'année ?

Alors en faite je pense que ça dépend de ta situation personnelle etc personnellement pour moi non. Ce serait plus une perte de temps pour nous deux, je pense que mes KPI sont très clairs après je suis là depuis quelques années, je sais ce qui est attendu de moi, j'essaye de challenger d'année en année qu'on fasse le tour et qu'on essaye d'améliorer le service et surtout le relationnel envers les clients mais pour autant je vois pas en quoi semi-annuellement, trimestriellement revue des KPI honnêtement ce serait pour moi une perte de temps. Y'a des fonctions probablement où ce serait plus important, les Project Managers ils ont les KPI qui sont parfois un peu plus tricky à matcher en faite tout simplement et peut-être que pour certains PM ce serait plus important. Honnêtement dans le rôle de SAM je n'en vois pas du tout l'intérêt.

Tu as eu ton éval lundi, ça s'est fait en présentiel ?

Alors oui. Evidemment le COVID étant ce qu'il est ils ne forcent pas mais ils conseillent très fortement, tu es dans l'humain, tu es dans les ressources humaines Léa et on sait tous les deux très bien que il y a certains messages qui passent en face-to-face, qui sont plus difficiles à faire passer via un téléphone ou même une visio donc voilà. Je pense que dans l'équipe tout le monde se prête au jeu et se rend simplement sur site au moins ce jour là pour faire l'entretien.

Durant l'éval tu fixes les objectifs avec ton chef et de quelle manière est-ce qu'ils sont fixés ?

Alors il y a une feuille très claire qui est signée par les 2, il y en a même deux, il y a les objectifs passés et les objectifs futurs. Tout ça est agrafé à ton éval et tout ça est signé par toutes les parties donc le N+1, son N+1 et moi-même et tout ça est retourné simplement chez RH pour le dossier de suivi personnel.

Vraiment les objectifs, le fond comment est-ce que vous fixez ça avec ton chef, c'est toi qui dit je voudrais faire plus de ça ou ... ?

Alors pas vraiment, il est ouvert à la discussion encore une fois mais comme je te disais c'est pas une fonction où les objectifs sont très changeants honnêtement. On connaît notre boulot, on va prendre des objectifs très faciles à mesurer c'est est-ce que tu as bien été chez les clients, est-ce que la satisfaction de chaque client a été prise, est-ce qu'elle est bonne ou pas, dans la satisfaction client il y a le relationnel, le client évalue toutes les parties dont le service account manager qui est quand même sensé être là pour aider le client et EBRC. C'est un rôle un peu bizarre, il faut être un peu schizophrène, tu défends EBRC chez le client et tu embellis ou plutôt tu dois représenter EBRC et donc mettre EBRC en avant à contrario tu dois aussi venir toquer en interne chez les bonnes équipes quand ça ne va pas et que le client n'est pas content et que tu te rends compte que effectivement on a fait des bêtises et il y a des choses à corriger. Il faut toujours bien contrebalancer essayer de ne pas prendre trop de stress parce que quand le client est pas content il n'est pas content et c'est toi qui est devant donc tu peux prendre potentiellement cher. Mais ça se finit toujours bien, il y a toujours un client qui te dit ben voilà c'est rien de personnelle on est juste pas contents et on aimerait bien que ça change. Ca c'est des choses qui sont mesurables, tu as un vrai retour client etc. Donc tous ces KPI là ne changent pas réellement d'année en année, les seuls qui changent c'est par exemple les projets d'amélioration internes. On a eu il y a 2 ans un projet de reporting vers les clients, il y a différents projets actuellement qui sont en cours. C'est une amélioration depuis l'offre qui a été signé par le client jusqu'à la facturation complète qui est un circuit direct sans manipulation humaine etc et que donc ce soit un suivi via notre outil ERP. Donc voilà tout ça c'est des choses où on a besoin de notre participation, notre input et donc ben concrètement si tu participes au projet on te demande quand même de travailler correctement et on le mesurera après sur ce que tu as fait quoi. Donc ça c'est les petits projets qui changent d'année en année, pour le reste dans notre fonction non non, il n'y a pas forcément de gros changements. Il y a toute la partie business continuity, les clients qui ont des positions de secours chez nous est-ce que tu as bien contacté les clients, est-ce que tu as bien coordonné tous les tests pour les clients. Au niveau des micro-projets c'est très facile à mesurer évidemment, est-ce que le client a reçu le projet en temps et en heure, et en budget. C'est toutes des KPI qui ne changent pas mais qui sont très mesurables. On peut résumer par les KPI chez les SAM ne changent quasiment jamais d'année en année pour l'instant en tous cas.

D'un point de vue un peu plus personnel, comment est-ce que toi tu perçois les évaluations annuelles, est-ce que c'est une période qui te stresse ou pas du tout justement, tu es très à l'aise ?

Alors personnellement je suis très à l'aise, je ne sais pas si c'est de l'inconscience ou juste le fait d'être à l'aise avec mes performances mais en tous cas je pense que c'est très positif parce que que tu sois à l'aise ou pas c'est le moment de remonter des problèmes potentiels au moins d'une manière qui sera vue par tout le monde. Ca c'est pour moi très important, il y a des gens qui plutôt très ouverts, je pense que j'en fais partie, il y a des gens qui sont peut-être plus introvertis et qui n'osent pas évoquer certains sujets, ça dépend de ton chef évidemment, du relationnel que tu as avec, ça dépend de beaucoup de choses. Au moins, cette période d'éval permet de remonter certains messages. Alors après est-ce qu'ils sont pris en compte ou pas on ne sait jamais mais au moins tu les as fait passer. C'est formalisé, c'est écrit quelque part et c'est envoyé dans ton dossier personnel quoi. Personnellement non, aucun problème avec les évals au contraire, je trouve ça très positif. Je pense que c'est important.

Est-ce que tu as déjà été surpris des choses qui t'ont été reprochées ou pas dans une évaluation ?

Alors oui mais c'est on va dire du soft, pas vraiment mesurable, c'est plus sur le caractère et des sujets qu'on a abordé. Il faut savoir que moi j'ai eu un petit pépin de santé, j'ai fait un AVC en 2018 à l'âge de 34 ans qui est évidemment problématique. Je m'en suis bien sorti et on m'a dit de faire attention parce que peut-être que je me mettais trop la pression et que je ne gérais pas le stress alors que ... Ca ça m'a surpris parce que ce n'était pas du tout moi et ça m'a plutôt fortement dérangé pendant l'éval alors que l'éval était très très bonne. Des fois ce que je veux faire passer comme message par là c'est que des fois ton éval est très très bonne voire excellente certaines paroles peuvent venir la gâcher complètement. Ca c'est peut-être la seule éval de toute ma vie qui m'a peut-être contrarié mais ça c'est de l'humain, c'est personnel. Rien de mesurable hormis le fait que je n'étais pas du tout d'accord juste sur cette partie là. C'est de l'émotionnel mais je pense que le wording peut être très très très impactant pour la personne qui est interviewé comme la personne qui est intervieweur attention ça va dans les deux sens en tous cas avec mon N+1 actuel c'est vraiment bien parce que les messages passent dans les 2 sens. Et donc il faut parfois mesurer certaines paroles parce que le message peut mal passer tout simplement.

A cause de la crise tes contacts avec ton N+1 ils ont diminués ou ils sont restés les même ?

Non. Je pense encore une fois que je ne suis pas du tout rancunier, ça peut engendrer des problèmes je pense. Personnellement pas du tout, ce genre je t'avoue qu'après le rendez-vous je suis rentré chez moi je n'étais pas très très bien. Le lendemain on rentre à la maison j'avais à peu près 45 minutes de voiture j'avais le temps de ruminé tout ça donc ça c'est très bien. Mais c'est une période qui pour moi est très importante, tu fais vraiment le break entre le boulot et la maison. Voilà moi arrivé à la maison j'en ai discuté avec mon épouse qui est directrice dans une banque qui évalue des gens etc et on est arrivé à la conclusion que je venais de me vexer juste pour du bad wording y'a aucune importance, l'éval était très bonne, on prend un peu de recul et ça passe. Le lendemain je lui en ai parlé je lui ai dit fait attention à ton wording parce que je suis sortit de l'éval alors qu'elle est excellente j'étais 6 pieds sous terre. Mais encore une fois le lendemain on en a discuté c'était terminé. Par contre effectivement tu peux être face à des personnes plus introverties ou quoi qui ne vont pas oser donner ce genre de feedback et qui pendant quelques semaines tu peux potentiellement pas comprendre leur réaction quoi.

En parlant de télétravail tu penses que ça a eu un impact négatif sur l'engagement, l'implication des collaborateurs de l'entreprise ?

Non. Très franchement non. Est-ce que j'en ai douté au début, oui je pense comme la plupart des managers chez nous. Parce que c'était tout nouveau, chez EBRC il n'y avait pas de télétravail du tout, on passe de 0% à 100% de télétravail d'un coup donc c'est l'inconnu total. Pour autant je pense que dans l'ensemble nous sommes tous très agréablement surpris du job, de l'implication des gens et de voir que la situation n'a pas du tout impacté sur les clients, sur le boulot qui est fait etc. Il y a peut-être des gens qui se cachent ça c'est indéniable on est jamais 100% des gens impliqués etc ça c'est évident et ce sera dans toutes les sociétés. Mais pour autant je pense que le bilan est très très positif. Alors pour autant mon ressenti sur le télétravail, est-ce que le 100% télétravail est bon, pour moi non. Est-ce que le fait de faire 2 jours sur 3 n'est pas nécessaire par contre, le fait d'avoir la possibilité pour des raisons X ou Y de pouvoir travailler 1 jour semaine à la maison moi c'est très très bien. Et pourquoi pas beaucoup plus parce que je trouve que encore une fois le contact humain reste important, il y a des messages qui se passent autour de la machine à café, c'est idiot mais, des échanges interéquipes qui ne se font plus avec des frustrations potentielles parce que oui mais moi je

crois que lui fais ça mais tu interprètes donc des frustrations inutiles qui ne seraient pas arrivées par le passé. Donc télétravail, très bien, ça a très bien fonctionné, pour moi il ne faut pas que ça traîne trop en longueur en tous cas dans cette ampleur là en tous cas. Mais sur l'ensemble très agréablement surpris de la réaction des gens.

Est-ce que tu penses que les gens vont avoir du mal à revenir au bureau ?

Oui je pense. Oui et non, ils vont avoir du mal à revenir si on leur demande de revenir à 100% quasi. Je pense que certaines personnes ont trouvé un certain confort et un intérêt au télétravail pour autant il y a beaucoup de personnes qui viennent volontairement ou qui demande à leur N+1 pour venir au travail. C'est mauvaise connexion à la maison malheureusement, c'est catastrophique voire même très énervant. Situation personnelle, chacun à sa situation personnelle avec des familles à la maison, tout le monde à la maison on se prend la tête, il y en a qui veulent vraiment revenir au bureau. Et puis il y a ceux qui se rendent compte qu'un minimum de contact est quand même important et qu'au moins revenir pour l'instant plus ou moins 1 jour par semaine, reste pour moi important. Même si toutes les autres conditions sont parfaites, moi j'ai une famille très chouette, on travaille bien depuis la maison mais pour autant moi je suis quelqu'un de contact et j'ai besoin de ces discussions non formelles autour d'un café etc de la part de l'ensemble de la boutique.

Pour en revenir un peu aux évaluations en tant que tel, la gratification annuelle est calculée en fonction du résultat de l'évaluation, tu penses quoi toi de ce système ?

Alors je vais être très franc avec toi, je pense que c'est problématique quand tu as certains messages à faire passer. Je prends un exemple, chez nous l'évaluation va de 1 à 5, j'espère que pour chacun d'entre nous le 1 ou le 2 ne sera jamais connu, déjà le 2 on risque de te dire au revoir. Donc on parle de 3, 4 et 5 en terme normal d'évaluation. Le 3 représente que tu as pratiquement atteint tous tes objectifs mais que tu as des petits points d'attention à remonter à ton N-1. Tu dois lui faire passer certains messages, soit hard ou soft, fais attention tu as des petits axes d'amélioration et voilà c'est le moment de les faire passer. Le 4 ça veut dire que tu as atteint tous tes objectifs donc établis l'année précédente, voire dépasser certains d'entre eux. Et 5, c'est vraiment tu as rapporté du business de manière conséquente ou du moins améliorer grandement les choses pour EBRC. Donc pour moi ça doit rester vraiment très exceptionnel, personnellement je ne pense pas mériter un 5 et le genre où j'aurai vraiment rapporter quelque chose à EBRC ou je pense avoir vraiment fait quelque chose

d'exceptionnel pour la société ok. Mais dans un cadre même de dépassement régulier de tes KPI etc je pense que ça n'en fait pas partie. Depuis toujours j'ai toujours eu 4 ça me va très très bien, je suis très heureux. Le problème d'associer cette fameuse prime avec la note c'est que quand les gens ont un 3 qui encore une fois n'est pas une mauvaise note, à la base tu as pratiquement fait tous tes KPI sauf qu'il y a quelques petits axes d'amélioration, pour moi qui est une note très acceptable, et bien ça veut dire qu'il y a un impact conséquent sur ta prime, et là ça coince. Quand tu veux faire passer des messages à tes collaborateurs, tu vas forcément soulever des problèmes qui seraient potentiellement évitables si ce n'était pas directement impacté. Alors encore une fois il faut bien évaluer et récompenser les gens pour autant le fait d'avoir un 3 tu impactes tous les gens qui ont un 3 alors que ce n'est pas forcément nécessaire. Surtout que au niveau de la prime, le 3 tu es à 60% de ta prime et c'est quand même une claque pour celui qui se prend un 3. Ca peut, je me mets à la place de celui qui évalue, quand tu as des messages à faire passer tu ne peux pas mettre un 4 à quelqu'un, tu as réussi tous tes KPI voire même dépassés certains mais attention tu as des points d'amélioration, tu es obligé de lui mettre un 3 mais tu sais très bien que au niveau financier ça touche quand même chacun. On adore tous notre boulot mais on vient quand même un minimum pour l'argent et puis ça a des conséquences quand même importantes. Je pense qu'il y a déjà eu des clashes, des situations tendues évidemment pendant les évals simplement c'est pas le 3 le problème mais par contre comme tu as un impact financier direct dessus, ben à ce moment-là ça fait mal.

Tu n'as jamais vécu une situation comme ça où tu t'ai senti désengagé face à une évaluation ?

Non, non non.

EBRC fait régulièrement des petits événements, des drinks ou éventuellement des petits cadeaux, est-ce que tu penses que ces présents jouent un rôle sur l'engagement que tu as envers l'entreprise ?

Ca n'a pas un rôle direct, ça amène une certaine forme de gaieté alors il faut quand même être conscient qu'il y a des gens qui ne sont pas contents, qui n'ont jamais connu ailleurs et qui vont toujours se plaindre. Il y a des events qui sont organisés où la société met les moyens pour que les gens se voient dans un cadre autre que professionnel et personnellement je suis fan de ça, et qui ne vont pas venir parce qu'ils estiment que l'endroit n'est pas assez bien, et

voilà. Personnellement moi je trouve ça très bien, est-ce que c'est ça qui me fait rester et ne pas regarder ailleurs, non mais pour autant je pense que c'est quelque chose qui est bien d'un point de vue sociétal. Moi j'ai un rôle très transverse donc je peux discuter avec tous les services de la boutique pour autant il y a des fonctions qui sont très silotées donc hormis ces événements là, ils ne discutent jamais avec certaines personnes de la société. Ces événements-là, permettent de rencontrer les gens, de briser un peu la glace entre différentes personnes.

Tu me dis que ce n'est pas le genre de truc qui ne te fait pas regarder ailleurs mais du coup qu'est-ce qui fait que tu ne vas pas essayer de trouver autre chose ?

Alors, pour moi personnellement, ma fonction, comment je me sens, est-ce que je suis alignée avec la stratégie, la vision de l'entreprise, le potentiel de l'entreprise pour moi est important. L'ambiance, l'engagement des gens, je trouve qu'on a une société qui pour la plupart des gens, il y a des bras cassés mais, 90% des gens qui se sentent engagés dans la société, qui sont orientés clients puisque nous restons une société de service. Et ça pour moi, c'est ma fonction mais c'est aussi un côté personnel, pour moi c'est très important. A partir du moment où tout ça est respecté moi je n'ai aucune raison de bouger ailleurs, le salaire reste important moi je ne m'en plains pas. Je suis le moins bien payé chez les SAM, je connais les salaires de mes collègues, pour autant je suis le plus jeune aussi, on relativise, on doit faire un bilan personnel et moi j'estime que mon bilan package versus confort de travail et surtout ambiance de travail me convient donc je ne vois pas pourquoi je changerais. J'ai des offres régulières voilà pour l'instant j'ai toujours refusé ne serait-ce qu'une interview parce que je trouve qu'EBRC reste avec beaucoup de potentiel, beaucoup d'axes d'amélioration et ça me donne envie de travailler dessus. Il y a un petit côté frustration c'est que dans notre fonction on a pas à mon sens les responsabilités et le pouvoir d'influence qu'on devrait avoir et donc ben à côté de ça tu dois remonter les messages au management et essayer que petit à petit les choses changent dans le sens que toi tu vois, c'est pas forcément la bonne solution mais c'est ce qui semble être la bonne solution. Je vois de l'évolution potentielle, une société qui a une bonne réputation sur la place et donc ça ne me donne aucune envie de bouger. Comme je t'ai dit j'ai eu un petit problème personnel, j'ai pas eu une réaction extraordinaire de la société mais des petites choses, des petites attentions, font que tu te dis que la société fait attention à toi. On m'a laissé revenir après 1 mois, ils m'ont proposé de l'aide de mon travail, c'est des choses qui sont pas forcément mesurables mais qui pour moi son appréciables.

Je n'ai plus de questions donc si tu as quelque chose à ajouter je t'en prie.

Non, je n'ai rien à ajouter mais n'hésite pas à me recontacter si tu as d'autres questions.

2.4. Responsable des Opérations - Bertrand

Donc mon mémoire porte sur l'évaluation du personnel et ses effets sur l'engagement. Donc je cherche un peu à savoir si cette sorte d'évaluation est toujours cohérente à l'heure actuelle et voir ce qui pourrait la remplacer. Donc je te rappelle que mon mémoire va être classé confidentiel, personne ne sera autorisé à le lire à part le jury et ma maître de stage et mon promoteur. Donc voilà est-ce que tu pourrais te présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Bertrand, je suis responsable des opérations chez EBRC donc j'ai en charge toute la gestion des clients donc en terme de process ça passe par des process de gestion d'incidents, problem change et en terme d'équipes ça couvre les équipes de niveau 1 donc le CCC, l'entité Command Centre qui chapeaute un peu tout le process et de manière virtuel les membres du Cockpit donc c'est-à-dire l'équipe de niveau 2. Quand bien même je ne suis pas le Team Leader de la ressource en faite du cockpit mais ça on va pouvoir justement expliquer. Indépendamment du fait que je suis pas légitimement leur chef, je donne quand même mon input puisqu'en faite il y a des gens qui passent 80% de leur temps dans les opérations et donc du coup le Team Leader doit tenir compte de ma perception qualitative pour voir si la personne a fait une bonne année ou pas. Chaque année je donne une cote théorique avec le nombre de jours prestés en faite de chaque collaborateur chez moi dans le cockpit pour que le Team Leader puisse en tenir compte. Le système de rotation du niveau 2 donc j'ai par exemple 3 personnes qui s'occupent de Microsoft, 3 personnes de Linux, 3 personnes de Sécurité. Donc il y a un planning à l'année avec des rotations c'est jamais les mêmes personnes. Maintenant il y a des gens qui préfèrent la gestion opérationnelle à contrario des projets et inversement donc il y a parfois des gens, par exemple chez MSS Clément qui est la quasiment 100% du tout sauf quand il est en congé, au cockpit. Lui préfère faire des tickets incident et requête plutôt que des projets, ça veut pas dire que on les emprisonne au cockpit, c'est juste un gentlemen agreement. Par contre moi ce que je veux pas c'est que quelqu'un fasse 100% de sa vie dans le projet. Parce que la réalité du terrain est importante, quand tu design une infra et quand dans la réalité elle est ingérable ben j'ai besoin que la personne qui l'a designée s'en rappelle pour éviter qu'elle fasse les mêmes erreurs et corriger le tir. Ca c'est pour l'aspect donc purement EBRC. Moi, donc je vais évaluer cette année 17 collaborateurs donc l'ensemble des membres du CCC parce qu'il n'y a pas encore de TL donc je le remplace et les 3 personnes de Command Centre. Les membres

du cockpit, il y en a quand même 15-20, j'ai donné une cote anonymisée qui est ma cote à moi plus la cote des membres du Command Centre puisque eux ils sont au quotidien avec eux donc on se met également à disposition du Team Leader s'il a besoin, enfin c'est plutôt pour les cas litigieux, si on donne des bonnes cotes en général on a pas besoin mais voilà. Si on est un petit peu moins satisfait d'un collaborateur on donne des éléments factuels parce qu'ils gèrent pas bien les incidents ou il est un peu brouillon donc on se met à disposition du TL pour donner un justificatif et l'aider à donner la cote. Donc moi je fais du management depuis longtemps depuis plus de 20 ans, j'ai bossé 13 ans à la BGL qui avait aussi une équipe level 1, j'ai commencé ma carrière professionnelle comme opérateur, donc comme le CCC je faisais les nuits et tout ça puis je suis monté assez progressivement donc je connais assez bien la réalité du terrain et les contraintes opérationnelles. Donc des éval j'en fais depuis je dirais 15 ans, que ce soit à la BGL ou chez EBRC pas de gros bouleversement sur la méthodologie donc c'est quand même quelque chose de très standardisé, toutes les boîtes que j'ai fais c'est quand même quelque chose de très uniformisé par rapport à la façon dont on fait les choses. Donc moi la façon dont je vois les choses c'est qu'au début d'année on fixe un objectif au collaborateur, SMART bien sûr, c'est ce qu'on essaye de faire, il faut être sûr que le collaborateur comprenne bien l'objectif et se rende compte effectivement si il est réaliste parce que c'est pas à la fin d'année qu'on doit venir me voir et Bertrand ce qu'on a fixé il y a un an je savais que je pouvais pas l'atteindre, ça j'ai besoin de l'entendre au moment où on fixe les objectifs pas à la fin. Sinon c'est un peu tard. Dans tous les cas de figure si au cours de l'année on va pas atteindre les objectifs alors là il y a un potentiel recadrage ou un entretien préliminaire qui est fait en milieu d'année pour essayer de recadrer. Moi je suis pas quelqu'un qui va attendre la fin de l'année pour dire que t'as pas bien travaillé, si quelque chose se passe mal il faut aller voir, je reste persuadé que c'est la meilleure méthode, le collaborateur le jour-même, c'est parfois compliqué avec des gens sur shifts mais j'attends pas 3 mois si quelqu'un a commis une erreur. Je dis toujours si on ne dit pas à quelqu'un qu'il a fauté il ne peut pas se corriger pour la prochaine fois. Donc c'est super important, tu dois avoir un côté assertif tout ce que tu veux mais voilà. Le level 1 c'est une entité compliquée parce qu'on est jugé que par les tickets qu'on traite mal donc à titre d'info on traite 30000 tickets à l'année au CCC, 15 000 incidents, 15 000 requêtes et on a plus ou moins 400 mails qui transitent dans la boîte sur une journée donc c'est une masse d'info, une masse de quantité de travail. Malheureusement si toi en tant qu'utilisateur tu appelles et que c'est 1 ticket sur les 30000 et que t'as pas été pris en compte ta perception du service va pas être bonne alors que peut être les 100 personnes qui ont appelés avant toi vont avoir une bonne image. Donc ça c'est le côté ingrat de la fonction, moi je m'occupe des incidents des

problèmes mais les gens qui sont contents je ne les vois pas je ne les entends pas. Un client qui ne connaît pas mon nom est un client qui n'a eu aucun souci, il y en a mais voilà c'est le nerf de la guerre tous ceux qui travaillent au Command Centre ils le savent et voilà moi ça fait 22 ans que je fais ça, si j'aimais pas je pense que j'aurais changé d'activité donc c'est super important parce que parfois les gens voient ça comme une mine de sel mais moi régler les problèmes des utilisateurs c'est aussi important que de faire des projets supers beaux et voilà. Parfois c'est dévalorisé mais moi je reste persuadé que quand on signe un client ce qui fait qu'il va renseigner au bout des 3, 5 ans c'est si il a été content dans le run. C'est très bien de faire un beau projet mais si on a eu un super projet et qu'il a passé 5 années désastreuses en matière de stabilité, jamais de la vie qu'il va résigner. Ca c'est un élément marketing et moi mon boulot c'est d'éviter qu'un sales doive justifier pourquoi on renouvelle un contrat, ça doit être natif quoi. Maintenant des problèmes on en a toujours, le but ici de ma fonction c'est comprendre ce qui s'est mal passé et mettre en place des mesures correctrices. Ou on peut me reprocher de pas faire mon travail c'est si 3x de suite on a le même incident et on a pas mis en place des mesures. Après parfois on doit changer d'outil, y'a des notions de budget mais il faut au moins mettre sur la table des solutions. Donc ça c'est pour la partie pure fonctionnement du service. Donc voilà pour moi les évaluations c'est quelque chose de primordial, c'est pas l'école des fans, je sais pas si tu connais l'émission parce que c'est pas tout jeune mais voilà. On est dans une société de service donc c'est le client qui paye nos salaires, y'a des notions financières qui sont liées, on est pas une ASBL, donc voilà c'est pas les restos du cœur où tu peux te dire d'office il faut y avoir ... Moi je dis toujours tu peux pas pénaliser un collaborateur qui travaille mal, je veux récompenser un travailleur qui travaille bien. Dans le système de cotation, on va y arriver, si je décide de mettre un 4 à un élément, une élément que j'estime moins performant que celui-là ne peut pas avoir un 4. C'est juste pas possible, par respect pour la personne qui a mouillé son maillot ou qui est meilleur dans la vie c'est comme ça. Tu peux être bon dans un domaine, être moins bon dans un autre mais il faut quand même avoir une résultante correcte sur l'ensemble. On fixe les objectifs en début d'année, on recadre au milieu de l'année si on voit qu'il ne va pas être atteint ou si vraiment on est à des années lumières de les atteindre et en fin d'année les bilans sous les compétences softs et voilà. Le but étant que ça ne doit pas être une découverte. Moi celui qui arrive et qui découvre qu'il a un 2 ou un 3, c'est que j'ai raté ma mission de commitment ou d'info. Ici c'est un peu délicat parce que le CCC, je les ais pas eu en direct l'année maintenant j'ai été réglo toutes les semaines, je vois les low-performers ont va dire ça comme ça ou ceux qui ne capitalisent pas de leurs erreurs donc... Moi je dis toujours si on donne un message clair à une personne et que l'année d'après, y'a pas de changement, alors qu'en faite

elle avait toutes les cartes en main pour modifier, le discours que je vais avoir d'année en année il va être de plus en plus virulent quoi. Je vais estimer que la personne n'en a rien à faire de ce que je lui ai dit, que finalement l'impact financier qui est pour moi pas la réelle motivation mais qui pour certain est primordiale. Y'a des gens si tu leur dis voilà on t'augmente pas ou quoi, ils vont « rien te dire » et y'en a d'autres ils vont directement chercher ailleurs donc le lien entre évaluation et financier, chacun le prend à son niveau, y'en a ils vont être plutôt vexés d'une mauvaise cote et l'aspect financier ne va pas les tracasser, et d'autres inversement. Ils n'ont pas d'orgueil tout ce qu'ils veulent c'est d'avoir leur gratification. L'évaluation c'est super important pour moi pour rappeler un message et surtout voir un lueur d'espoir dans certains cas de figure où ça ce serait mal passer sur l'un ou l'autre. Faut pas que le collaborateur parte frustré, il peut partir déçu parce que la déception est un sentiment naturel et logique mais déçu, il peut être déçu sur le management, des décisions ou autres mais voilà ça doit quand même être une remise en question si la cote qu'il reçoit n'est pas... Alors après, la nature humaine est quand même magique c'est que j'ai l'impression que souvent les gens sont tous des super-héros, tout le monde se voit comme un sauveur du monde, il va sauver le monde tous les jours. Moi je pars du principe que faire son travail c'est le minimum attendu, et certains viennent en disant j'ai fais ça et ça, ça fait partie de la job description, je suis quelqu'un qui donne des feedbacks positifs mais je suis pas quelqu'un qui va mettre une tape dans le dos à chaque fois que la personne a fait son boulot, sinon je ne vais faire que donner des tapes dans le dos et le jour où y'aura vraiment un acte héroïque qui méritera une tape dans le dos, elle va être inhibé ou perdra de son sens par rapport à ça. Tu verras que dans le monde HR, tout le monde se voit comme un super-héro en faite. Mais je peux te dire que tout le monde ne fait pas du super boulot. Je prends des mauvaises décisions parfois, j'essaye de le faire le moins souvent mais j'en fais donc voilà. Pour moi y'a pas de super-héro, j'essaye de remettre l'église au milieu du village en disant ben oui écoute ça c'est ta job description la bonne nouvelle c'est que tu as déjà payé pour ça et que on t'en remercie mais voilà c'est pas non plus voilà... Je te dis avec l'expérience dans une équipe, t'as la moitié qui pense qu'ils sont au-dessus du lot alors qu'en faite moi je les considère, ... Peut-être que je suis trop sévère hein, je ne dis pas mais c'est encore une perception ou l'échelle de valeur elle est difficile à juger et voilà. Avec le temps j'ai toujours communiqué comme ça et à partir du moment où ça fait partie du BAU, je pars du principe que c'est pas un acte héroïque donc... Il faut toujours bien expliquer pourquoi c'est pas un acte héroïque, c'est ton boulot donc c'est très bien de le faire mais c'est le minimum syndical. Donc voilà, moi j'aime bien les échanges, je me mets en question comme par exemple sur une compétence que j'évalue très élevée la personne ou très faible ou inversement donc

quand il y a un niveau d'écart, c'est la perception en général, je me vois un peu plus sévère que la moyenne c'est souvent le collaborateur qui se met un peu plus haut et moi l'inverse. Maintenant quand il y a une cote à 4 ou à 5 ou à 3 ou à 4, ok il n'y a pas de souci. Maintenant si je mets un 1 et que la personne se voit un 5 alors là on a un écart philosophique. Là y'a débat, donc j'explique avec des éléments factuels, j'ai la chance de vivre dans un monde où je peux chiffrer les éléments et j'en ai besoin parce que pour moi c'est un argumentaire, c'est pas juste je me suis levé le matin, j'ai parlé avec toi, j'ai pas aimé. Non, c'est un incident t'as mal géré parce que t'as fait ça, la procédure elle a stipulé ça, le bon sens voulait que tu auras du faire ça donc c'est des éléments factuels et on a besoin de ce genre de dossier quand on a une évaluation qui est moins facile à faire. Je peux pas mettre un 2 à un collaborateur et venir avec 0 argument, je vais perdre déjà toute crédibilité, la personne ne va rien comprendre, elle ne va pas savoir d'où ça vient, surtout si elle le découvre en fin d'année donc voilà. Pour moi l'évaluation c'est pas une surprise. Moi je connais ma cote avant même d'y arriver, j'ai des objectifs, je sais si je les ais atteints ou pas donc voilà. Et dans le monde opérationnel, on a un nombre limite d'incidents, moi j'ai droit à 9 P1 max par an, et 18 P2, j'ai mon dashboard tous les jours je regarde, je suis à 9 et 4 donc je suis au taquet au niveau des P1 et je suis très large au niveau des P2. Je sais au fil de l'année si je suis bon ou pas. L'année dernière, j'avais 18 P1. C'est pas que dès que y'a un incident je suis responsable mais je suis là pour s'assurer que tout se passe bien et j'ai ma propre responsabilité dans la stabilité opérationnelle. Après si un ingénieur glisse et qu'il tape la mauvaise commande, ok j'ai pas 100% de responsabilité mais comment je peux faire pour éviter qu'il glisse, ou qu'il y ait quelqu'un qui le rattrape s'il glisse quoi. Dans cette démarche là. Donc moi pour l'échange je prévois toujours 1h, 1h30 d'entretien c'est quelque chose de long, c'est très couteux en préparation parce qu'il ne faut pas juste mettre une cote puis après improviser, il faut avoir un argumentaire précis des éléments factuels pour chaque type de compétence. Ça prend du temps pour le initier, pour les faire. Il faut quand même avoir un peu de pédagogie quand on le fait donc je prends 1h30 par collaborateur. Je ne fixe pas les objectifs pendant l'évaluation du collaborateur parce que pour moi c'est 2 choses différentes, l'éval c'est un retour sur une année passée, les objectifs c'est ce qu'on veut faire l'année d'après. Et je veux pas qu'il y ait un mix entre les 2, je sais qu'il y en a qu'ils le font en même temps, mais pour moi c'est 2 choses différentes. Pour moi, c'est très rare que quand tu as des objectifs à une année, que ceux que tu aies l'année d'après soient complètement différents. En général il y a quand même une certaine logique. Mais voilà, donc moi je dissocie les 2 pour ne pas qu'il y ait de confusion entre les anciens et les nouveaux objectifs donc on fait cet échange là. Le but c'est que personne ne parte frustré de l'éval après voilà moi je dis toujours je suis pas Dieu, la façon dont je vois les choses c'est

ma façon personnelle. Quand je donne une cote à un collaborateur je prends aussi des inputs d'autres services, je t'ai dit Command Centre interagit beaucoup avec le CCC et inversement. Je fais un peu du Mystery Shopping, chacun s'auto-évalue de manière diffèrnete et donc je prends des moyennes. Si je dis par exemple à un analyste du CCC qu'il n'a pas fait une bonne année parce qu'il a mal traité les tickets, c'est aussi que moi le feedback que j'ai de certains c'est que quand on a eu cette personne-là, une fois sur deux on était pas content de la réponse à la question soit c'était le contenu de la réponse, la façon dont on l'a eu, on a du le relancer 15x, donc voilà. Moi je les vois pas assez pour être crédible pour les juger. Si je devais les juger moi tout seul, ils auraient tous une mauvaise cote puisqu'à chaque fois j'interviens dans une situations problématique. Donc je prends du recul par rapport à ça puisque Michel, qui le lieutenant qui fait office de TL, lui il est là pour dire ok ben non Bertrand tu es trop sévère parce que il y a 3-4 mauvais tickets sur l'année mais il en a fait 200-300 de bons, ok je suis prêt à entendre. Ca souvent c'est l'exercice qu'on faisait avec l'ancien TL, lui faisait ses évaluations et moi je le challengeais en disant ben tiens, pourquoi tu mets un 4 à celui-là alors que l'autre il a un 3, moi je les vois sur le même piédestal explique moi pourquoi tu le vois plus haut que l'autre et inversement pourquoi lui a un 5 alors que l'autre à un 3 alors qu'à chaque fois que je l'ai eu, j'ai l'impression que cette personne)là traitait mieux les tickets que l'autre. Je challenge un peu par rapport à ça. Donc voilà un petit peu sur le mode organisationnel. A la BGL c'était comme ça aussi. Donc en terme de fixation d'objectifs, les mêmes échéances, les mêmes timings, donc voilà. C'est pas un exercice facile parce qu'il y a des gens qu'il le prenne très mal. Un 3 c'est pas catastrophique après c'est un constat réaliste on peut pas se mentir les chiffres sont là, les objectifs sont atteints ou pas atteints. C'est quand même assez mathématique comme exercice à partir du moment où les objectif sont Smart. Si y'a rien de clair, tu peux pas avoir une évaluation claire donc tout repose sur la clarté des objectifs. C'est ça qu'on demande aux collaborateurs, si il fait une super année dans un domaine qui l'intéresse pas, moi mon rôle c'est la stabilité opérationnelle donc si la personne a été super bonne dans le développement d'une application pour Innovation, j'ai envie de dire très bien, mais c'est pas ce qui était demandé donc il faut quand même se reconcentrer sur les objectifs, et c'est le management qui les fixe en âme et conscience d'où on veut aller, où la boîte veut aller. Le développement n'est pas quelque chose qui intéresse EBRC donc je dis pas que c'est pas valorisant mais dans la ligne de mire de ce qu'EBRC fait c'est pas ce qui a été décidé par la stratégie du management, on la respecte car c'est la ligne directrice quoi. Voilà grosse modo, je ne sais pas si tu as quelques questions sur la méthodologie ou...

Oui alors j'ai quelques questions un peu plus précises. Donc Toi tu m'as dit que tes relations avec tes N-1 c'était que s'il y avait un souci tu les recadre au moment où il y a le souci et puis l'éval en fin d'année ...

Je ne veux pas qu'il y ait de surprise parce que si il y a une surprise j'estime que j'ai failli dans mon devoir d'amélioration continue et que une personne qui a fait une erreur et qui ne sait pas qu'elle a fait une erreur potentiellement elle va m'en refaire 35 les mêmes dans l'année sauf que si je lui en ai parlé et qu'elle refait la même erreur là il y a un problème. Soit elle a pas compris ce que je lui ai dit, ou elle a pas écouté mais en tous cas y'a un problème. Moi j'ai ma part de responsabilité si je lui en ai pas parlé et qu'il a refait la même c'est moi qui suis responsable, c'est pas lui. Il faut que les choses soient claires par rapport à ça.

Comment est-ce que ton évaluation annuelle se déroule toi ?

Alors donc moi c'est Sébastien qui me l'a fait.

Ok c'est lui tout le temps ou il est en « intérim » pour remplacer quelqu'un ?

Non c'est lui tout le temps, c'est le directeur opérationnel donc c'est tout le temps lui depuis 3-4 ans. Donc là aussi le collaborateur doit préparer son évaluation et doit s'auto-estimer sur ses objectifs et on compare, ça se prépare. L'évaluateur doit le préparer mais l'évalué aussi. Si il vient les mains dans les poches, je trouve déjà que c'est un manque de respect pour le responsable. Je vais lui mettre un 4 si lui il a pas réfléchi c'est que ... Mais ça va assez vite, nous on a des objectifs factuels c'est des metrics donc tu sais si t'es bon ou si t'es pas bon, t'as 2 chiffres à comparer ça va vite. Ça prend pas 500 heures. Et ça permet de voir si je suis à des années lumières de la perception ou pas. Si y'a une cote d'écart voilà, maintenant si y'a 2 cotes, si on est vraiment à l'opposé y'a un souci. Soit y'a un souci avec l'objectif soit de compréhension du résultat. Dans tous les cas il faut l'éclaircir. Moi je viens avec mon évaluation préparée donc là on a une discussion comme moi je le fais, Sébastien regarde ce que j'ai mis et on compare forcément les objectifs, parfois je challenge son feedback. Je respecte sa cote, je suis pas un mendiant donc tu vois je respecte maintenant le message qu'il va me délivrer aura un fort impact sur mon niveau de motivation. Il faut pas sous-estimer que les messages qui sont passés là parce que voilà les gens du CCC je les vois tous les jours mais cette audience d'1h30 c'est quelque chose dont il faut profiter c'est un moment de partage et il faut en profiter pour bien tackler les points éventuels d'incompréhension. Moi je respecte la

vue de Sébastien parfois je la challenge, si il me dit que je suis mauvais, je lui dis qu'il regarde les 18 P1, y'en a 14 qui ont été fait dans l'équipe Microsoft, sur les 14 y'en a malheureusement 5 collaborateurs qu'on a pas gardé parce qu'ils n'étaient pas bons. En quoi ma responsabilité... J'ai toujours une part de responsabilité mais à 100%, 50, c'est à ce niveau là qu'on joue. Maintenant je respecte sa décision mais les messages qu'il va me passer auront forcément un impact sur ma motivation. Si il me dit écoute je t'ai mis un 3 t'es le plus mauvais gars de la planète, je vais pas repartir avec le sourire quoi. Ca c'est l'être humain, c'est du feeling donc voilà. Maintenant s'il me dit écoute on a pas fait une bonne année mais je garde ma confiance et je suis persuadé que les moyens que tu as mis en place étaient pas suffisants cette année mais que tu vas quand même en remettre d'autres et qu'on va y arriver. C'est un tout autre discours à la personne qui quitte le bureau, elle est pas dans le même mindset. Ce mindset là c'est ton capital, ton potentiel pour l'année. Donc si je pars avec un potentiel motivation à zéro au premier janvier, il va pas être à 200% le 31 décembre. Si je pars à 200% le 1^{Er} janvier il y a des chances que je sois assez élevé tout au long de l'année quoi. Donc voilà. Son mode de fonctionnement est le même qu'on a. Il ne faut pas que ça s'éternise non plus, si on est pas d'accord, on est pas d'accord. On sera jamais 100% d'accord sur la perception sur le niveau c'est juste que moi je respecte le management mon but c'est juste de donner des éléments factuels qui permettent éventuellement à la personne qui m'évalue de prendre en compte pas forcément pour cette année mais au moins pour les autres années. Peut-être qu'il y a un élément, même moi aussi parfois je découvre des trucs où ... Si tu prends un user au téléphone, ultra compétent en informatique ou quelqu'un qui est un novice ben le temps d'appel que tu vas passer il peut être du simple au triple. Donc moi je ne tire pas de conclusions sur les moyennes d'appels, tu sais on a un call centre mais on est pas en Inde, j'ai pas des boutons rouges qui s'affichent parce que le gars il a pas pris le nombre de calls minimums. On en est pas là et je veux pas en arriver là. Nous ce qu'on veut c'est la qualité, si vous devez prendre 2 minutes de plus pour traiter un ticket, prenez-le. Je ne vous ai jamais reprocher de faire de la qualité au détriment de la quantité. De toute façon, si vous faites pas de la qualité il y aura des rework sur des tickets, les gens seront pas contents, les clients seront pas contents et on aura rien gagné en matière de timing. Ca c'est des choses que je répète au quotidien. Donc voilà. L'impact, on sait tous qu'on a une gratification, que le résultat de l'évaluation a un impact sur le résultat de la pondération de la gratification ça a un lien direct avec l'exercice d'augmentation salariale même si on peut très bien, moi je trouve ça incohérent je le fais pas, mais je me vois mal augmenter quelqu'un qui a eu une maucaise évaluation. Parce que voilà, les 2 sont liés. Parfois il y a des écarts de salaires qu'ils faut rattraper et c'est le seul moyen mais voilà. J'ai toujours trouvé ça atypique d'augmenter un

collaborateur qui a eu une mauvaise évaluation, pour moi les 2 sont liés. Même si dans certains cas de figure il y a peut-être des justificatifs par rapport au fait que la personne est là depuis X années et que on a fait engager une personne avec une séniorité moins élevée qui arrive avec un package plus élevé. Là ça peut créer des tensions éventuels dans les équipes donc ça c'est un gros point d'attention aussi. Quand on recrute des nouveaux collaborateurs pour être sûrs qu'ils s'insèrent bien dans la vie tarifaire de l'équipe par rapport à la séniorité. Moi je dis toujours tant qu'on a la possibilité d'expliquer les choses, au CCC on a du engager un senior, maintenant je ne suis pas spécialement satisfait de la performance parce que je vais le juger plus sévère parce que si je fais venir un senior il a un package financier plus élevé mais s'il ne m'apporte rien de plus qu'un junior, il ne mérite pas son salaire, ou en tous cas pas dans la proportion où on l'a engagé. Moi j'explique aussi que l'expérience professionnelle il faut la valoriser mais elle doit m'amener une plus-value, si au final la prestation est équivalente à un junior, alors ça n'a pas de plus-value. Je préfère engager des juniors. Je juge plus sévèrement les seniors, je suis plus exigeant d'année en année puisque forcément une personne qui a plus d'expérience à fonction égale est sensé t'apporter plus de choses, faire une rétrospection de ses activités, te proposer des améliorations. Celui qui me dit qu'il n'y a rien à améliorer, c'est pas possible ... La nature même elle est comme ça, ce que tu n'aimes pas faire, tu as envie de t'en débarrasser. Moi je dis toujours faites quelque chose pour la rendre moins pénible. L'être humain il est comme ça, moi ce que j'aime pas faire, soit je l'automatise ou je fais en sorte que ça se transforme pas en gâteau à la crème mais que ça ait au moins un goût un peu plus agréable quoi. La fréquence est bonne je pense, je me vois mal me passer des évaluations parce que tu sais que les collaborateurs ne vont pas évoluer, tu n'auras pas d'amélioration de la qualité de service, ils vont se dire pourquoi ... Et au-delà du côté financier même si je t'avoue que la nature humaine elle est comme ça, on rêverait tous de travailler pour la gloire mais la partie financière a un impact non-négligeable sur la motivation des collaborateurs faut pas se mentir. Ils ne travaillent pas tous pour l'argent mais voilà. Quand t'as un 3 ou un 4 t'as quand même un impact sur la gratification donc c'est pas une bonne nouvelle d'apprendre que t'as pas atteint tes objectifs, c'est pas la catastrophe mais voilà. Tout le monde ne se lève pas le matin en se disant je vais pas atteindre mes objectifs donc même la personne la moins motivée elle se lève pas le matin en se disant je vais tout faire pour pas atteindre ses objectifs donc voilà. Là où je suis le plus indulgent c'est si on montre de la bonne volonté. Soit c'est un manque de formation, un manque de compétence et alors à moi à travers le PDP de faire évaluer ... Pour moi aussi PDP c'est un exercice à part quoi donc rien à voir avec ... on peut évoquer certains aspects sur PDP pendant l'entretien puisqu'on dit ok si là t'es un peu plus bas il faudra qu'on trouve une

formation qui te permette d'atteindre le niveau attendu, on a plus de formation pour les gens du CCC, gestion de conflit, savoir dire non, ... qui sont des pistes de recadrage de certaines compétences qu'on estime être non acquises. Il y a un lien logique entre éval, fixation des nouveaux objectifs et PDP. PDP pour moi c'est à court terme, moyen terme et long terme hein. Moi j'aime toujours bien dans les PDP que les personnes me disent écoute moi dans 10 ans je me vois bien administrateur Linux, maintenant moi où je serai dans 10 ans j'en sais rien mais c'est rare d'avoir une vue précise sur les 10 années mais ça peut s'entendre et c'est toujours intéressant de voir vers où le collaborateur veut aller. Il y a des gens qui disent que moi peut-être que dans 10 ans je veux faire du management, c'est bien comme ça on la sait à l'avance comme ça on verra et on pourra peut-être recadrer certains aspects un peu plus tôt si effectivement tu es prédestiné à faire cette fonction là, si tu as envie ou autre. Encore une fois c'est très personnel, même si tu as des règles il y a un cadre légal mais les règles sont fixées par HR donc je vais pas dire qu'on a peu d'autonomie moi j'ai toute l'autonomie que je veux, les règles elles sont fixées après comment on délivre les messages, chaque TL à la liberté de faire les évals comme il veut. S'il veut faire un truc en 5 minutes où il jette la cote au collaborateur, il peut le faire c'est pas la bonne méthode mais voilà. Et je pense pas qu'HR appréciera ou du moins le collaborateur va mal le prendre et il y a des chances que ça remonte aussi chez HR. On a quand même la liberté de passer les messages qu'on veut tout en respectant les consignes managériales de ... Et le but aussi c'est qu'il faut que l'évaluation d'une personne soit d'un point de vue fair par rapport à une personne d'une autre équipe quoi. Ca c'est important aussi, bah tiens t'es sévère non je suis pas sévère je suis comme je le serais si j'évaluais quelqu'un dans une autre équipe. Si moi un jour demain je suis amené à évaluer d'autres fonctions que les entités level 1/ level 2, je ferais pareil. Et je sais que mes collègues font pareil aussi en matière de... Donc c'est vrai que ces règles elles sont là aussi pour s'assurer qu'il n'y a pas d'injustice. En disant ouais Bertrand il est super sévère, il met que des 3 et des 2 non. Je mets pas que des 3 je mets pas que des 2, les 2 c'est très rare mais j'en ai mis, j'en mettrai encore, pas tous les ans mais j'estime que des fois tu mets un 3 en mettant un petit warning en disant t'as pas atteint, tu donnes toutes les pistes d'amélioration et l'année d'après tu es au même niveau, là j'estime qu'il y a pas eu un retour sur investissement de la part du collaborateur donc là voilà.

Tu as déjà fait face à des collaborateurs totalement désengagés des suites d'une mauvaise évaluation annuelle ?

Honnêtement non, j'ai toujours bien préparé le terrain et comme je te dis celui qui étonné de sa cote en sortant du boulot c'est que j'ai mal fait mon boulot durant l'année. Un collaborateur peut pas découvrir qu'il a un 2 ou un 3 au moment de l'évaluation, tu vois les objectifs au fil de l'année donc c'est un marathon, tu peux très bien être en avance au début de l'année et craquer à 3 mètres de la ligne d'arrivée. Moi y'a une année j'avais droit à 15 incidents max sur l'année c'est un de mes plus gros objectifs, le run c'est le plus important, j'étais à 10 le 1^{er} décembre et avec le temps je suis prudent et on s'est pris 10 incidents sur le dernier mois. Pas tous de ma faute mais voilà, tant que t'es pas à la ligne d'arrivée tu ne peux pas tirer de conclusion quoi donc ça c'est le nerf de la guerre. Après je préfère quelqu'un qui soit déçu, mais il doit être déçu sur quelqu'un, soit sur lui, soit sur son chef, celui qui sort neutre et non-atteint par sa note c'est quelqu'un qui s'en fout. Et ça c'est dangereux pour moi, quelqu'un qui n'est pas impacté, t'as toujours ton orgueil au-delà de l'aspect financier et de l'impact. J'ai déjà eu une fois en 24 ans une mauvaise éval, je peux te dire que je m'en rappelle très bien. Je me suis dit j'enregistre tout mais je me disais dans ma tête tout ce que tu m'as dit là je vais redoubler d'efforts pour que ça n'arrive plus, par fierté personnelle. Et c'est pas l'impact financier, ça m'a pas fait plaisir parce que forcément mais voilà. Un collaborateur qui sort et qui n'est pas piqué au vif, c'est que déjà en terme de motivation tu l'as peut-être déjà perdu et c'est que tu as failli dans ta capacité à délivrer les messages. Le but d'une éval c'est pas de démoraliser les gens c'est de comprendre pourquoi ils ont été peut-être moins bons que ce qu'on espérait, avec un plan d'action quoi, formation, rigueur, ... 80% du temps le collaborateur a tous les outils à sa disposition parce que oui chef t'es méchant, ouais mais le chef il évalue les gens pareil, pourquoi certains réussissent et pas d'autres ? Tu seras confronté à des gens qui vont te dire ouais c'est pas ma faute, c'est toujours la faute d'un autre mais on est tous responsable de nos actes.

Tu vas faire comment les éval cette année à cause de la crise ?

Alors je les fais toujours en présentiel, HR m'a posé la question pour moi c'est pas un exercice que tu fais pas Skype, pour moi t'as besoin de voir le regard, la gestuelle parce qu'il y a beaucoup d'infos qui passent donc si je sens la personne crispée ou quoi je vais lui demander ce qu'il se passe donc c'est super important de le faire. Toute façon je les aies toujours faites comme ça, COVID ou pas COVID donc si je dois venir avec une combinaison

ignifugée de récolteur de miel y'a pas de problème. J'ai la chance d'avoir un grand bureau donc je vais les faire toutes ici. HR m'a dit attention aux réservations de salles j'ai dit no stress moi c'est open bar ici. (rires) J'ai prévenu qu'on ferait tout ça en janvier, parce qu'il faut déjà que je les fasse, on a fait le tir à blanc, y'a plus trop de suspens j'ai déjà fait mes cotes, je me suis fait challengé par Michel, on a fait quelques recadrages vers le haut et vers le bas, y'en a un j'estimais qu'il était pas trop mauvais et Michel me dit écoute en terme de volume de tickets c'est pas le plus courageux, il est quand même là depuis quelques années je pense qu'il en garde un peu sous la pédale je dis ok. On va plutôt le descendre d'un cran et lui expliquer pourquoi on estime qu'on le voit plus là que là. Donc présentiel avec la complexité des shifts mais moi ça va être un très très gros mois. C'est pas que j'aime pas ces périodes là c'est juste que c'est très consommateur en temps donc préparer les éval, fixer les éval après t'auras les PDP, fixation des objectifs, d'habitude je les fais pour Raymond mais Raymond fait pour les opérateurs, là je vais faire les 14 du CCC pour moi c'est une grosse surcharge de travail mais voilà après. Raymond m'a donné quasiment les cotes finales, ce que j'ai dit aux gens je les ai rassurés, c'est moi qui vais faire vos éval mais ne penser pas que je vais tier au sort vos cotes. Les dés sont jetés donc je vais me baser sur les feedbacks de Raymond avant qu'il parte à la retraite. Le message que je vais passer c'est je vous parle au nom de Raymond qui vous a vu 10 mois de l'année sur 12 et après je donne ma petite touche perso sur comment je vous vois et ma perception. Je vous vois dans les pires des scénarios mais parfois certains que je vois dans les pires scénarios agissent bien ou mieux que je l'aurais pensé par rapport à la séniorité donc voilà. Je vais leur demander qu'ils préparent voilà. Celui qui ne veut pas préparer, je vais pas les forcer mais je vais leur dire que je trouve pas ça très respectueux. Si on donne la possibilité à un collaborateur de se préparer, c'est comme quelqu'un qui se prépare pour courir un marathon et qui a pas vérifié que ses lacets étaient corrects et qui va les pêter au bout de 2 kilomètres. Maintenant je respecte celui qui ne veut pas la préparer, je trouve que c'est une opportunité d'échanger donc voilà. Au terme des échéances, un mois je trouve ça correcte donc faudrait pas moins parce que ça prend quand même beaucoup de temps. Il y en a certains qui se pressent pour les faire avant fin décembre, je vois pas l'intérêt, si on a une deadline, fin janvier fin je cours pas, je vais pas me stresser, bâcler pour tout faire avant fin décembre alors qu'en faite on a janvier. Je suis pas le mec le plus stressé au monde, j'ai appris aussi à gérer les priorités. Si la deadline c'est le 31, si la dernière se finit le 30, je me suis engagé pour que le 31 HR ait toutes les évals signées et finies, ça sert à rien de se mettre une pression supplémentaire sur une deadline. Tant mieux si les gens sont plus sereins moi ça m'empêchera pas de dormir en décembre, les cotes sont déjà actées donc voilà quoi. Pour le reste on verra. J'ai jamais eu de recours encore mais c'est un

exercice peut-être qui arrivera. C'est rare qu'une personne fasse un recours pour un 5 mais qu'il se voyait à 2, en général c'est l'inverse. J'ai jamais eu, je dis pas que ça arrivera pas mais voilà. Parce que peut-être j'ai expliqué les choses pendant l'année et ça a permis de digérer les choses. Peut-être que ça se passera cette année je sais pas si Raymond les a préparé mais Raymond il était assez direct donc si quelqu'un sous-performait ou faisait des erreurs, on avait plus ou moins la même stratégie de communication, je pense pas qu'il laissait les choses s'envenimer non plus donc voilà mais le jour où ça arrivera on discutera. Moi je me repose sur des faits et les faits tu peux pas les trafiquer. Je vais pas bidouiller dans les tickets juste pour le plaisir et voilà. J'ai des collaborateurs y'en a un j'avais décidé de mettre un 2 et j'avais déjà un dossier long comme le bras et hier matin en voulant faire trop vite il s'est trompé d'ID client en faite. Il y a 4 chiffres alors oui tu peux te tromper mais avant tu vérifie, c'est pas la première fois qu'il me le fait, il me l'a déjà fait, il le refait c'est ça que... J'hésitais de lui mettre un 3 ou un 2 on a été revoir son éval l'année dernière on avait déjà mis un 3 avec les mêmes remarques, là j'ai changé mon fusil d'épaule j'ai mis un 2. Pas parce que j'ai envie de le descendre mais parce que il n'a pas capitaliser sur ce qu'on lui a dit. Il est en train de se faire dépasser par des nouveaux qui arrivent avec plus de jugeote, plus de rigueur, donc c'est pas normal. C'est très bien pour les petits jeunes qui arrivent mais voilà une personne qui a 3-4 ans d'expérience ne peut pas me faire une qualité moindre qu'un autre qui vient d'arriver qui a les mêmes outils. Tout le monde est responsable de ses outils, 2 secondes d'inattention et on a beau me dire ouais mais on fait beaucoup de tickets à l'année ouais je sais mais voilà. C'est les 2 secondes qui devaient sauver la planète que t'as pas pris, alors que tu pouvais les prendre. Ce que j'aime bien aussi c'est que et ça c'est pas toujours facile, la personne qui a commis une erreur la répare, et ça c'est pas évident parce qu'on peut faire une boulette sur un chiffre le matin, c'est le collègue de l'après-midi qui trime ouais moi j'aime bien que celui qui pêche répare son erreur. J'ai des pairs breach tu as communiqué l'existence d'un client A à un client B ben écoute on a une procédure, faut que tu rappelles le client B qui était pas sensé recevoir l'information, tu l'appelles tu lui expliques que tu as fait une erreur que la personne doit deleter le mail en fiata sous une heure, tu appelles l'autre client aussi. Ca conscientise aussi parce que c'est pas agréable de téléphoner comme ça, moi j'en fais aussi des erreurs et y'a rien de pire que de devoir aller t'excuser en disant ouais voilà. Mais ça conscientise la personne on peut pas toujours le faire parce que parfois ils font une boulette à 11h et c'est détecter à 14h et le gars est plus là, on lui en parle le lendemain moi je lui dis tu as de la chance parce que c'est pas toi qui a hérité de la crasse que t'as généré. Tu pourras aller t'excuser à ton collègue de l'après-midi qui a géré le truc pour toi. Mais voilà dans certains cas de figure je préfère que ce soit... si on a la

possibilité et le temps de faire régler la problématique par la personne qui a fauté je le fais. C'est de la meilleure pédagogie, c'est de l'administratif en plus, c'est pas gai à faire. Tu dois t'excuser auprès du client c'est pas marrant mais ça te conscientise sur le fait.

Est-ce que tu penses que la majorité des collaborateurs se sentent impliqués dans le processus d'évaluation ?

Alors j'espère. Maintenant c'est difficile à mesurer et quantifier parce que voilà. Moi je pense qu'il y a certains objectifs qui ne parlent pas à tout le monde, moi j'essaye de les vulgariser pour expliquer voilà moi j'ai un objectif de rentabilité financière je dois être sûr que chaque année si on m'amène des clients supplémentaires, je ne dois pas venir avec des ressources supplémentaires. Donc chaque année je dois industrialiser les choses ou les passer du niveau 2 ou niveau 1. Mais les objectifs que je reçois je ne fais pas juste un transfert complet. Y'en a que je garde pour moi, je vais pas à aller demander à un gars du CCC de me faire une analyse financière, c'est pas sa fonction. Tous les objectifs que je reçois je les découle pas de la même façon chez les collaborateurs mais derrière un objectif que j'ai je vais peut-être le reformuler différemment, si tu vois des activités qui sont prestés la journée où tu te dis que tu es capable de le faire, dis le moi ou monte moi un petit dossier et j'irai voir l'équipe niveau 2 pour que tu aies une procédure pour le faire, ... C'est un sous-objectif du mien et il est plus compréhensible que de dire écoute je dois économiser 100000 € à l'année à un mec du CCC, il sait pas ce que ça représente et je lui demande pas de savoir. C'est la capacité à donner des sous-objectifs et donc Marc en reçoit, il me donne une partie des siens, il me reformule donc c'est un peu en cascade comme ça. Et tout le monde ne reçoit pas les mêmes, les objectifs de Command Centre ne sont pas les mêmes que ceux de CCC. C'est pas eux qui font des incidents, quand on a une indisponibilité d'un service, c'est pas la personne qui encode l'incident qui est responsable. Même si ils ont l'objectif de stabilité opérationnelle je vais jamais leur mettre une mauvaise cote parce qu'on a fait 9 P1 alors qu'on doit en faire 4. Eux ils en peuvent rien, ils encodent les tickets.

Est-ce que tu penses que les événements extérieurs, les cadeaux de fin d'année, ... jouent un rôle sur le collaborateur ?

Alors oui, oui clairement. Je pense pas que ça joue un rôle sur le fait qu'il va atteindre ou pas ses objectifs, que tu fasses ou pas la Christmas pour tes enfants mas c'est plus dans le fait que tu te sentes bien dans la société, que tu te sentes important, que chaque petit geste. Tu vois le

package de fin d'année qu'on a reçu j'ai eu beaucoup de feedback, bonne idée, ils ne s'y attendaient pas. Au moins EBRC se rend compte que ça n'a pas été une année facile avec le COVID qui a des gens qui ont eu plus dur que d'autres à vivre ce confinement et voilà. Après moi je suis papa j'aime bien aller à la Christmas pour que mes enfants aient un petit cadeau voilà. C'est une compagnie humaine et c'est des éléments supplémentaires qui te permettent de dire ok je me sens bien dans la boîte en faite. Après c'est pas parce que la Christmas va être annulé que je vais démissionner mais c'est des petites choses qui viennent s'ajouter. Faire un lunch d'équipe une fois par an c'est pas dans toutes les boîtes, y'en a qui vont dire ouais mais c'est que 25 euros voilà mais y'a des boîtes où y'a rien. Donc voilà y'aura toujours des gens qui voient le verre à moitié vide et d'autres plus réalistes quoi. Oui c'est important pour qu'on perçoive au-delà des objectifs. EBRC est quand même une société stressante, moi je viens du monde bancaire c'était pas aussi speed. Moi j'ai eu un choc psychologique quand je suis passé de la BGL ici car ici tout se faisait en 3 jours alors qu'à la BGL on faisait ça en 3 mois quoi. Donc y'a un côté speed qui me plait bien, j'aime pas les gens mous. Mais voilà, on est dans un environnement stressant mais chaque petites choses est le bienvenu et chacun le prend comme il envie de le prendre, y'en a certains qui vont critiquer quels que soient les trucs que tu fais. Certains events y'a des gens qui n'iront jamais et je respecte, j'ai pas d'avis là-dessus, c'est mieux de pas y aller si c'est pour trainer les pieds. Moi je te dis je viens d'un monde bancaire où on avait pas de cadeau de St-Nicolas pour les enfants, y'avait des choses qu'on avait qu'on a pas ici, voilà on peut pas comparer. On était 5000 employés à la BGL, c'était pas comparable. Donc ouais c'est important, pas pour atteindre les objectifs mais pour se sentir bien et en général quand tu te sens bien dans une boîte tu es plus enclin à atteindre tes objectifs que quand tu te tracasses pour ton bien-être ou tu viens avec la boule au ventre tu pars pas déjà avec un package très glorieux donc...

Tu as quelque chose à ajouter sur les évaluations ou sur l'engagement des collaborateurs ?

Non je n'ai rien à ajouter. C'est de l'humain et l'humain c'est pas binaire, c'est pas 0 et 1 et il y a beaucoup de choses qui s'apprennent avec le temps. Tu peux être un très bon manager en sortant de l'école mais je pense que tu seras encore meilleur au bout de 30 ans de carrière, il y a des scénarios, des gens qui réagissent sur des petits mots, d'autre qui s'en foutent, ...

Merci beaucoup pour ton temps et pour cet échange !

2.5. Datacentre coordinator – Luc

Peux-tu expliquer en quelques mots ta fonction chez EBRC ?

Heu donc en fait moi je suis Datacentre Coordinator donc en fait j'ai été embauché en tant que Technical Engineering. Donc ingénieur technique dans les Datacentres donc vraiment la partie infrastructure technique dans laquelle sont installés les serveurs de l'entreprise. Et du coup on gère la partie alimentation électrique et refroidissement des salles informatiques. Donc c'est notre mission. J'avais été embauché à l'époque en 2016 à ce poste-là. Et puis on a fait une réorganisation de notre service en 2017, suite à ça, j'ai été nommé Datacentre Coordinator donc maintenant en plus de m'occuper de la partie technique du bâtiment, je m'occupe également de la partie sécurité physique. En fait, on a une équipe sur chaque site composés de un ingénieur technique, un ingénieur sécurité et un coordinateur qui est la relation avec le manager. Donc au-dessus de moi j'ai 2 managers donc un manager principal et un assistant, qui sont Florent et Sébastien. Et en fait c'est Florent qui nous fait passer les entretiens annuellement au mois de janvier et selon une trame qui est la même depuis que je suis chez EBRC. En fait si tu veux je peux te partager les documents qu'on utilise. En fait on a un document Word à préparer en amont de l'entretien avec le manager.

(Problème technique avec Skype) Dans le document que j'ai envoyé, il y a l'évaluation des compétences Softs, et donc en fait celui-ci, le manager et le collaborateur le prépare avant l'évaluation. On a des petites listes déroulantes au niveau de chaque critère, par exemple dans gestion de l'information on a la possibilité d'évaluer avec développement nécessaire, fort développement nécessaire, compétent, donc dans la norme, point fort et point très fort. Et donc ces critères sont évalués par le collaborateur de son côté et par le manager de son côté et au moment de l'évaluation en fait on croise les points de vue. Donc ça permet d'échanger sur les différentes, sur les différents critères d'évaluation. Ça permet de souligner les améliorations qu'il pourrait y avoir à apporter. Que ce soit au niveau de la compétence en elle-même chez le collaborateur ou au niveau de l'échange qu'il y a avec le manager.

Du coup comment se passe la relation avec ton manager durant l'année ? Est-ce que vous vous voyez régulièrement ? Est-ce que tu as des retours réguliers sur ton travail ?

Ouais en fait, donc avant la crise du COVID on se voyait systématiquement toutes les 2 semaines une réunion planifiée avec tous les gens qui occupent le même poste que moi, donc le poste de coordinateur. Et donc cette réunion elle dure 2 heures et en fait on fait le lien entre les équipes de terrain et le management à ce moment-là. Et puis on se voit également, avant

c'était tous les mois en physique pour une réunion avec les ingénieurs techniques uniquement. Et donc cette réunion-là elle permettait de réunir tous les ingénieurs techniques de l'ensemble des sites et d'échanger sur des sujets pas uniquement focalisés techniques. Donc ça ça nous permet un peu d'uniformiser la manière de s'occuper des bâtiments. Après au quotidien, il y énormément d'échanges avec heu, dès qu'il y a des sujets qui nécessitent une validation du management, ou poser des questions, ou quand c'est des sujets qui touchent au clients, en général on envoie pas une réponse aux clients sans l'avoir fait relire, pour être sûr qu'on a la bonne qualité attendue et qu'on a pas fait d'erreur d'inattention parce que ça arrive quand même souvent. Donc ouais je suis en contact quand même tous les jours avec lui, maintenant via Skype ou par téléphone ou en physique.

Les évaluations annuelles chez EBRC se font tous les ans à la fin de l'année, qu'est-ce que tu penses de ce système ? Est-ce que tu penses que la fin de l'année est un moment propice pour faire ces évaluations ?

Bah ouais, je pense que c'est pas mal. En réalité nous on les fait pendant le mois de janvier, parce que je sais que le manager doit les rendre pour la fin du mois de janvier. Donc il planifie avec les 13 ou 14 personnes je crois avec lesquelles il doit passer l'évaluation. Au final c'est pas mal parce qu'on a déjà fait le bilan l'année précédente et puis ensuite les objectifs le mois de janvier pour l'année à venir donc après on a quelque chose auquel on peut se référencer pour savoir exactement qu'est-ce qu'on a prévu de faire cette année-là. Moi je sais qu'en général la liste des objectifs qu'on fixe pendant la réunion je l'imprime et je l'ai toujours sur moi après pendant l'année. Comme ça ça me permet d'y jeter un œil de temps en temps et de me dire au mois de juin bah mince ça j'avais dit que j'essayerais de le faire et j'ai pas du tout commencé, il faut que je m'y mette par exemple. C'est pas mal que ce soit au mois de janvier.

Cette année, elles vont se dérouler en personne ou par Skype ou quoi les évaluations ?

Heu ben notre manager a tenu à ce que ce soit en personne. Il va se rendre sur les 4 sites différents qu'on a et voir les gens concernés sur leur site. Donc on prendra une grande salle de réunion puis on mettra une distance relative entre nous. Et il préférerait que ce soit comme ça parce qu'il y a quand même moyen de faire passer plus d'informations et d'émotions en voyant la personne en vrai.

Qui dit évaluation, dit fixation des objectifs, comment est-ce que tu les fixe toi avec Florent ?

En réalité, dans notre équipe on est très libre sur des sujets techniques qu'on choisit de développer. Ca c'est une volonté qui est vraiment propre à Florent et à sa façon de gérer les équipes. Il est pas tellement directif en fait sur les directions qu'on peut adopter au niveau de notre travail. Au final, on est assez autonome sur le choix de ce qu'on préfère faire. On a un métier au niveau Technical Engineering chez EBRC qui est très complet et par lequel on peut choisir beaucoup de voie de développement. Du coup, moi par exemple ce que je préfère c'est essayer d'organiser le travail de l'équipe en général, de standardiser des manières de fonctionner sur les différents sites et ça je sais que c'est un,... enfin d'après ce que disait Florent c'est pas forcément quelque chose qui représente un centre d'intérêt pour tout le monde. Moi je me suis orienté là-dessus et ça me convient bien et donc je me suis fixé des objectifs dans ce domaine-là. Et pour être plus concret par exemple, ça peut être il y a 5 ans on utilisait beaucoup les outils Outlook pour gérer le fonctionnement du service donc les documents qu'on éditait c'était par exemple les rapports d'incidents, les autorisations d'accès au site ou des choses comme ça. Et tout ça c'était édité dans des templates qui sont sur Word et puis c'était envoyé via des e-mails et des choses comme ça. On a essayé de centraliser au maximum ces infos-là dans un outil informatique qui génère des rapports sous format PDF et en allant chercher des informations dans une base de données. Donc moi je m'occupe de ça en fait, j'essaie vraiment de voir la manière de fonctionner des gens sur les 4 sites différents, d'analyser ce qui semble vraiment indispensable et ce qui est plutôt qui sort de l'habitude et qui est pas forcément nécessaire et du coup je fais le tri dans tout ça et j'essaie de mettre en place une manière de fonctionner qui est la même sur les 4 sites.

Donc on peut dire que les objectifs c'est un peu chaque collaborateur qui les fixe en fonction de ce qu'il veut faire en fait ?

Ouais, en fonction de ses affinités et ça permet d'avoir vraiment de la volonté à faire ce qu'on aime. Puis j'ai des collègues qui sont plus passionnés par le côté optimisation énergétique par exemple, et donc eux, ils vont essayer de trouver des projets pour réduire la consommation du bâtiment d'une manière ou d'une autre. C'est une manière de voir les choses et en fonction de ça, ça nous permet vraiment d'être à fond dans les sujets qui nous intéressent. Alors je sais pas si c'est le cas de tous les managers, que ce soit en général, je sais que c'est pas le cas mais chez EBRC je ne sais pas. En tous cas avec Florent ça se passe comme ça.

Toi personnellement, comment est-ce que tu perçois les évaluations annuelles ? Est-ce un moment qui te fait peur dans l'année, une période de stress ? Quel est ton ressenti par rapport à elles ?

Ben moi ça me stresse pas particulièrement parce que c'est l'occasion de... en général ça dure 1h30-2H00 donc c'est l'occasion d'avoir un moment privilégié avec le manager et de discuter des interactions, de la manière dont ça se passe aussi avec les collègues parce que lui il a le retour de mes collègues et des gens avec qui je travaille au quotidien avant mon évaluation. En tant que coordinateur moi je me trouve sur 2 sites et je travaille avec 4 personnes en permanence. Et du coup Florent voit ces 4 personnes avant de me voir moi. Ça permet d'avoir déjà un retour et à part si ça se passe bien, il a des choses à me dire quoi. Et puis après au niveau préparation, là Florent, comme t'avais vu dans le mail que je t'avais transféré, il m'avait envoyé la préparation un mois avant l'évaluation donc j'ai vraiment le temps de regarder et de ... Et heu tout au long de l'année je fais un dossier qui s'appelle Archives et j'enregistre toutes les choses, tous les documents importants. La préparation elle est assez simple dans le sens où je fais une recherche sur l'année passée et je trouve tous les documents sortis pendant l'année. Ça me permet de faire le lien assez facilement. Ça me prend quand même 3 ou 4 heures pour l'évaluation donc il faut que je trouve quand même les infos facilement. Donc après les objectifs que je me fixe ben ils sont en fonction de l'actualité, en fonction de ce qu'on a déjà réussi à développer et puis nos ambitions du moment quoi.

Par exemple les objectifs que tu as c'est plutôt des objectifs chiffrables ou plutôt des objectifs moins concrets ?

Il y a des objectifs qui sont mesurables, ceux-là souvent ils sont au niveau de notre équipe en générale. Par exemple on doit réduire la consommation des bâtiments, des datacentres, donc ça il y a un objectif chiffré qui est ... C'est un engagement que la société prend avec la Fédération des Industriels du Luxembourg. Et alors là on était de 2016 à 2020 il fallait qu'on réduise de 4% la consommation de nos bâtiments. Donc ça c'est un objectif que toute l'équipe a donc c'est pas vraiment individualisé. Pour les objectifs chiffrés on a aussi les incidents techniques, donc on a un certains nombres d'incidents qui arrivent tous les ans, en général c'est dans les ... d'incidents sur un site. Notre objectif c'est d'essayer d'éviter d'avoir des incidents qui impactent le service. Donc ça on a un ratio, on a le droit à un incident pour 1000 mètres carré. Donc là on sait que pour 2020 ça va être une très bonne année parce que l'on sait qu'on a pas eu d'incidents avec un impact client. Puis après on a des objectifs qu'on se fixe donc là c'est la partie où on a la liberté de fixer les objectifs nous-même. Ceux-là, ils

sont pas forcément chiffrés, c'est plus de développer un projet par exemple ou alors quand on a des travaux prévus l'année suivante sur un site on sait qu'on va avoir ces travaux là, dans les objectifs il va y avoir que les travaux se déroulent bien, qu'il n'y ai pas d'impact négatif avec les clients, ... Je sais aussi que moi par exemple, en tant que coordinateur, j'ai un peu de gestion ressources humaines aussi avec mes 4 subalternes on va dire. J'ai Team Spirit et Satisfaction des collègues dans mes objectifs. Donc là c'est pas vraiment chiffrable mais c'est évaluable parce que si un collègue est pas satisfait de la manière dont on travaille avec lui ça va remonter dans l'évaluation.

Est-ce que tu penses que le télétravail dû à la crise a eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?

Alors moi je pense que ça dépend des équipes en fait, dans l'entreprise chez EBRC on majoritairement des informaticiens, et donc eux ils ont été en télétravail quasiment intégral depuis le mois de mars et jusque maintenant. Ils ont eu très peu de présence sur site. Je pense que ça dépend du fait s'ils ont des enfants et tout ça. En tous cas, pour ce que moi je connais, en fait nous on s'occupe de la partie vraiment fonctionnement des bâtiments et maintenance donc on est présents sur site même malgré le confinement on a été présents sur site. Donc ce qu'on a fait pour éviter de faire circuler le virus entre les bâtiments c'est qu'on a décidé en fait de faire 2 semaines sur un site et 2 semaines en télétravail. Et puis après, au bout des 2 semaines on peut éventuellement rester en télétravail, enfin on évite de se croiser quoi. On fait plus de déplacement entre les sites par exemple. Et du coup je pense qu'au niveau de notre productivité ça a été bénéfique, pour notre service en tous cas. Parce qu'en fait avant on été sur site on faisait nos maintenances, on devait gérer la partie administrative, les réponses aux e-mails, réponses aux clients, ... et on était je trouve vachement plus interrompus. Du coup ça a eu un impact vraiment positif sur le côté concentration sur ce qu'on faisait. Là maintenant, quand on va sur site pendant 2 semaines on fait en sorte de voir les sociétés, de lever les problèmes qu'on rencontre, ... Et vraiment en physique sur site et quand on se retrouve en télétravail on peut rattraper l'administratif qu'on a pas fait pendant ces 2 semaines. Et du coup on peut vraiment se concentrer sur les sujets, on est moins dérangés par l'opérationnel, on est moins dérangés par des coups de téléphone par les techniciens savent qu'on est pas présents sur sites. Du coup je pense vraiment qu'au niveau efficacité ça a eu un impact positif.

C'était plus équilibré ?

Oui c'était plus équilibré et puis il y a aussi les trajets. Ca réduit le temps de route donc. Moi j'ai entre 35 et 55 minutes de route en fonction du site sur lequel je dois aller et économiser 2 fois par aller-retour par jour c'est quand même impressionnant. Et puis comme on a la liberté aussi de mettre nos horaires comme on veut chez EBRC, ben je peux commencer ma journée si je veux à 6h et terminer à 15h ou alors commencer à 9h et terminer à 18h. J'ai un bon ressenti par rapport à ça.

Pour en revenir un peu aux évaluations en tant que telles, la gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de l'évaluation, que penses-tu de ce système et du fait que ce soit lié ?

Je trouve ça logique, que ce soit lié à l'évaluation des performances, bon après le contexte fait que c'est pas toujours possible, que ce soit des gratifications ou des augmentations. Ca permettrait d'éviter les jalousies de communiquer sur nos salaires mais vu qu'on le fait pas dans l'équipe ... La dans l'équipe les gens me parlent pas de leur salaire donc ... On ne se dit pas non plus si on a eu des gratifications ou des augmentations.

Toi personnellement, est-ce que tu t'ai déjà senti désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle et justement d'une gratification annuelle décevante ?

Heu ouais ça ça m'est déjà arrivé. Dans mon ancienne entreprise on avait déjà ce système d'évaluation annuelle avec les gratifications. Donc j'étais déjà habitué à ce fonctionnement. Mais le fait que là chez EBRC j'ai eu des augmentations les premières années qui étaient conformes à mon engagement, il y a 2 ans je me suis engagé encore ne prenant un poste plus important dans l'entreprise. Après, avec le contexte l'année suivante, j'avais malheureusement pas pu avoir d'augmentation alors que je l'espérais. Mais ben voilà, ça mon manager, lui n'y peut rien. Il a quand même essayé d'agir pour que j'ai une augmentation et j'en ai eu une malgré le contexte. Et bon malheureusement elle a pas été à la hauteur de mes attentes à cause de la crise. Après c'est sûr que ça joue forcément sur l'engagement. Avant que cet événement-là n'arrive j'étais plutôt à 50h semaine et maintenant je suis plutôt à 45. Honnêtement hein.

Est-ce que tu penses que les événements extérieurs ou les cadeaux de fin d'année, ... jouent un rôle sur ton engagement envers l'entreprise ?

Ouais, je trouve que c'est ... Moi je trouve que le cadeau qu'ils ont fait cette année était vraiment pas mal, même si moi je l'ai pas encore reçu le paquet. Mais je trouve que le clavier

et le rehausseur, c'est quand même des beaux cadeaux. Depuis que je suis chez EBRC, depuis 4 ans, on a jamais eu des cadeaux aussi beaux. Après, habituellement, je sais que c'est la délégation du personnel qui essaye de faire des petits cadeaux. Donc eux ils avaient fait, un mug avec le logo d'EBRC dessus par exemple. Ou des petites lampes de poche ou des trucs comme ça. C'est des cadeaux appréciables mais là le cadeau de cette année il était vraiment pas mal. Mais ouais ça motive quand même quoi. Le support de laptop en télétravail ça va être pas mal quoi, pour bosser avec un deuxième écran, ça va être sympa. Quand ça améliore les conditions de travail comme ça c'est cool d'avoir des cadeaux comme ça.

Imaginons si ce n'était pas des cadeaux en rapport avec le travail ? Qu'est-ce que tu en penserais ?

Je sais qu'habituellement c'est plutôt les événements et ça je trouve que c'est pas mal. Ça permet vraiment de créer des liens avec les gens et de discuter dans un contexte où on parle pas du tout de travail. Habituellement on fait un repas au moment de Noël et il y a un barbecue aussi tous les ans. Là forcément ils ont été annulés ou passés en virtuel cette année. Je sais qu'on avait un staff meeting, non un team building qu'on avait fait en 2016 ou 2017 et c'était vraiment pas mal, c'était pendant 2 jours, dans un environnement style château un peu, avec des parcs et tout. Et puis on a fait des équipes de 9 ou 10 personnes et complètement aléatoire donc on se retrouvait avec des gens qui étaient pas du tout de notre équipe. Ça c'était pas mal parce que ça permettait de connaître des gens un peu mieux qu'on croise habituellement et à qui on dit simplement bonjour. Ça je trouve que c'était vraiment bien.

Ok moi j'ai plus de questions donc si tu as quelque chose à ajouter n'hésite pas ! Merci de ta disponibilité.

2.6. HR Business Partner - Joséphine

Est-ce que tu peux commencer par te présenter, expliquer ton parcours ?

Je m'appelle Joséphine j'ai 35 ans, j'ai un bac +5 en Rh de l'ULB et j'ai un master complémentaire en ingénieur commercial à l'ICHEC, j'ai travaillé d'abord 3 ans chez Accenture, 1 an à Prague où j'étais responsable de l'outsourcing offshoring des ressources humaines d'Unilever Monde. Moi j'avais que la Belgique-Luxembourg pour outsourcer et offshorer Accenture et puis après une fois que ça a été mis en place j'ai été transférée chez Accenture Bruxelles où là j'ai eu un rôle d'HR Business Partner où je m'occupais de tout ce qui était staffing, recrutement, gestion des performances, bonus et toutes les questions que les employés pouvaient se poser, tout ce qui était onboarding des employés et tout ça. Et puis de Bruxelles je suis passée au Luxembourg où là je suis passée dans un cabinet d'Assessment Centre pendant 2 ans. J'ai travaillé dans tout ce qui est gestion des compétences et tout ce qui était évaluation de la compétence, avec une petite casquette de recrutement, il fallait pallier à ça. Et puis après je suis passée chez EBRC, là j'y suis maintenant depuis 7 ans, ça fera 7 ans en février. Avec une casquette de HR Business Partner mais qui revêt un rôle un peu différent que le rôle que j'avais chez Accenture. Ici je ne suis pas en contact direct avec les employés qui n'ont probablement aucune idée du rôle que j'occupe parce que je n'ai de contact qu'avec leur Team Leader et donc je m'occupe de tout ce qui est renforcement du Middle Management d'une part, les suivis trimestriels, tout ce qui est gestion de la performance, une partie de l'accompagnement de gestion des talents, via les plans de développement personnel, que je sou mets après sous forme de plan de formation ou de plan d'action à mes collègues. Et donc ça se traduit en plan de formation auprès de ma collègue qui s'occupe de la formation et j'ai aussi une casquette de communication interne et de tout ce qui est responsabilité sociale de l'entreprise. Voilà.

Est-ce que tu peux, comme tu es en charge des évaluations annuelles, est-ce que tu peux un peu m'expliquer le process ?

Là je vais rentrer dans du pratico-pratique, chaque Team Leader ... il y a plusieurs étapes en faite dans notre process d'évaluation. Ce qu'il faut savoir c'est que le process est lié à la gratification annuelle donc c'est un processus de performance mais qui a un énorme impact sur le salaire de nos collaborateurs. Et donc dans ce cadre-là les responsables d'équipe sont

amenés courant du mois de décembre, à rendre ce qu'on appelle le tir-à-blanc, c'est la note qu'ils vont donner à leurs collaborateurs sur l'année en cours donc en l'occurrence ici l'année 2020. Donc aujourd'hui ils doivent se prononcer sur le rating qu'ils donneraient à leurs collaborateurs pour l'année 2020 avec un petit feedback rapide de manière à ce que RH puisse au moins se positionner si avec les infos qui sont à notre disposition, qu'on reçoit en cours d'année dans les feedbacks, notamment que moi je reçois dans les réunions d'équipes qu'on fait avec les Team Leader, pour voir si on trouve ça cohérent avec ce qu'on entend ou ce qu'on a entendu en cours d'année. Donc déjà là il y a la partie rating, et puis après chaque responsable d'équipe reçoit les documents qui vont être utilisés pour les évaluations donc un document par fonction présente dans son équipe et donc une fois qu'ils reçoivent ce document, ils peuvent planifier les entretiens annuels d'évaluation qui en général ont lieu du 15 décembre au 25 janvier. Donc on leur laisse le temps de faire ça. Il y a quand même un certain nombre de choses et d'exigences qui sont passées du département RH vers les responsables d'équipe. Donc on leur donne un guide d'entretien, on leur donne aussi un certain nombre d'écueil dans lesquels il ne faut pas tomber, de précaution à prendre, de le planifier bien à l'avance, de le planifier dans un endroit qui est neutre, prendre le temps de, on ne fait pas ça en 15 minutes, on demande de prendre au minimum 1h pour l'évaluation et minimum 1h pour la fixation d'objectifs de l'année suivante donc on arrive sur un entretien de 2h. Qui peut être splité sur ces 2 parties-là, d'une part l'évaluation et d'une part les objectifs de l'année qui arrive. Ca on ne demande pas que ce soit forcément au même moment. On demande aussi de préparer les évaluations annuelles, non seulement on demande aux Team leaders de préparer de leur côté, d'aller voir leurs pairs pour avoir des feedbacks sur leurs collaborateurs dans leurs équipes parce qu'il y a certains collaborateurs qui dépendent de manière fonctionnelle d'autres personnes mais où c'est leur responsable direct, hiérarchique qui va faire l'évaluation, qui n'a pas forcément toutes les infos. Donc on demande d'être vigilant et d'avoir je vais pas dire un 360° parce que c'est pas l'objectif mais en tous cas de récolter du feedback et globalement quand ils passent le message sur comment se passe l'entretien, on leur demande de briser la glace assez vite en donnant la note assez rapidement en demandant une auto-évaluation de la personne et après en revenant sur les faits. Parler de faits et ne pas parler de personnes parce que on est pas là pour mettre mal les personnes on est là pour donner du feedback à quelqu'un voilà. Et alors quand je parlais de préparation, on fait aussi une communication au moment où les Team Leaders ont reçu les documents pour procéder aux évaluations, on fait une communication sur l'Intranet donc à destination de tous les collaborateurs d'EBRC où on leur rappelle les bonnes pratiques pour que eux soient aussi préparer à l'entretien annuel. Il y a un petit questionnaire sur les

questions à se poser, pour arriver préparer, revenir sur les succès, les succès moindres, les choses à développer, ce sur quoi moi je dois me développer pour me sentir plus à l'aise pour être plus efficace, ... Voilà. Globalement on en arrive à ça. Après fin janvier les documents arrivent chez RH, normalement le rating qu'il y a en fin de document c'est celui qui a été validé par RH, c'est celui du tir-à-blanc qui a été effectué courant du mois de décembre avec les Team Leaders. Du côté de RH à ça revient un peu à moi, il y a d'abord une consolidation des chiffres, normalement il y a peu de changements, il y a des changements qui arrivent, par exemple un Team leader qui change de note mais c'est relativement rare. Par contre ce qui est important après c'est les commentaires, à la fois du N+1, comment est-ce qu'il commente l'année, et parfois dans les commentaires on se rend compte qu'il y a une adéquation entre la note et le commentaire. Quand on dit aurait pu mieux faire, ça ne mérite peut-être pas un 4, on peut peut-être rester sur un simple 3, a partiellement atteint ses objectifs. Là je trouve qu'il y a une incohérence et puis après il y a aussi les commentaires des collaborateurs qui parfois remettent en cause mais ne vont pas jusqu'à la procédure de recours, remettent en cause certains éléments de l'entretien. Là il y a un travail de « réconciliation » administrative et qui va ensuite passer chez la DRH pour voir s'il y a des actions à prendre.

Tu as déjà fait face à des collaborateurs qui étaient vraiment désengagés des suites d'une évaluation annuelle ?

Désengagé, déçu, oui. J'ai plusieurs exemples en tête mais j'ai une personne qui était venu se plaindre de son évaluation mais du coup c'était pas du désengagement c'était plutôt dans le cadre d'une situation de harcèlement. Et où la personne dit j'ai l'impression qu'il a voulu me saquer mais sans avoir des faits et finalement tout ce qu'il a réussi à me dire comme je n'ai pas de vue sur ton travail et que je ne vois pas ce que tu fais, je t'ai mis un 3. Et là effectivement, la personne est toujours chez EBRC et travaille toujours avec le même responsable d'équipe donc là c'est un peu particulier mais la personne n'a pas voulu aller jusqu'à une situation de recours. Elle est venue chez nous pour expliquer son incompréhension face à cette manière de mener l'entretien mais elle a dit ben non je ne veux pas aller plus loin, je ne veux pas le confronter donc j'accepte mon 3 mais je suis pas vraiment d'accord avec ça. Sinon on a quand même très rarement des personnes qui vont jusqu'à une situation de médiation où HR doit revoir l'évaluation et la note. On va quand même jamais là. Du coup j'ai entendu parler de ça tout récemment, quelqu'un qui n'était pas du tout d'accord avec sa note mis rétroactivement, il y a 3 ans, qui ne l'a pas dit et qui l'a dit maintenant ouvertement, j'étais hyper dégouté, j'ai eu une note de 3 alors que je venais

d'annoncer que j'étais enceinte. On ne peut pas revenir en arrière mais moi ça me choque hyper fort. Ce qui me choque encore plus c'est que la personne ne soit même pas venue nous voir. Donc en faite je crois qu'il y a effectivement des personnes qui sont démotivées parfois par leur rating et en faite c'est même pas toujours une question de rating ou de financier c'est parfois juste la discussion qui n'est pas motivante. C'est-à-dire que quelqu'un qui te dit ben écoute je ne sais pas trop comment s'est passée ton année ni ce que tu as fait mais je te donne un 3, en faite a veut quand même dire qu'il y a 0 reconnaissance, 0 compréhension de ce que la personne elle a fait et pourquoi elle a bossé toute l'année. Et donc il n'y a pas de sens au travail, donc je crois que c'est pas une question de gratification financière ou quoi, c'est du coup ce moment qui doit être un moment de reconnaissance, de remerciement et peut-être aussi de recadrage en disant écoute tu en as encore sous le pied, tu ne donnes pas tout, j'aimerais que tu passes la 4eme, et ben il a pas lieu et on a effectivement des gens qui sont déçus. Cette déception elle n'arrive pas jusque chez RH je crois qu'ils la gardent au niveau des collègues.

Est-ce que tu peux expliquer en quelques mots comment se déroule la processus de recours ?

La procédure de recours est en cours mais globalement, ce qu'il se passe quand quelqu'un vient nous faire part d'un mécontentement, par rapport soit à la note, soit à la façon dont l'entretien s'est passé, tout peut arriver en réalité. La personne peut soit contacter son N+2, alors non je rectifie. D'abord il est conseillé que si la discussion se passe mal pendant l'évaluation, c'est de laisser les choses se poser pendant un ou deux jours mais de recommencer une discussion avec le Team Leader et le N-1 de manière à reprendre la discussion à froid, qu'on ne soit pas trop dans l'émotionnel. Voilà les conseils qu'on donne. Si jamais la discussion et la confiance sont complètement rompu, alors on propose soit de contacter le N+2 si y'a moyen d'avoir un arbitrage sans passer par RH et si là ça ne va pas on peut directement passer par RH. Ce qu'il va se passer c'est que RH va d'abord voir la personne en question, comprendre quel est le problème et qu'est-ce qu'elle reproche à l'entretien annuel et donc comment la relation avec le N+1 se dégrade car c'est ce dont il s'agit souvent. Ce que RH va faire c'est qu'on va confronter tout le monde en disant voilà on va se voir à telle date et on va essayer de refaire l'entretien en posant plus de questions de part et d'autre avec la présence du N+2, de RH, du N+1 et de la personne évaluée. On demande à tout le monde de venir préparer, donc RH va aller demander du feedback sur d'autres personnes qui ont collaborées pour voir ce qu'il en est et si le feedback reçu ou

compris par le Team Leader n'est pas biaisé. Et après on essaye de faire notre petite popotte et d'avancer la discussion pour 1) rebooster un collaborateur et 2) arriver à restaurer une confiance qui semblait être en péril, c'est un peu moindre mais se mettre d'accord sur une note parce qu'il y a quand même des impacts financiers, donc voilà. Il y a beaucoup d'enjeux dans cette procédure de recours.

Du coup ça n'arrive pas souvent cette procédure ?

Non, il y a parfois des gens qui viennent nous voir en disant qu'ils ne sont pas entièrement d'accord avec ma note où avec la façon dont l'entretien s'est passé mais quand on leur propose un entretien un peu plus abouti et évidemment beaucoup plus formel, les gens ne vont pas jusque là, ils se contentent de leur note. Et en règle général ce qui est assez étonnant c'est que les 2-3 exemples que j'ai en tête, les personnes sont toujours chez EBRC et selon moi fonctionne assez bien.

Est-ce que tu peux m'expliquer comment se déroule l'évaluation annuelle pour toi en tant qu'employée ?

Avec la DRH on connaît le schéma, en général elle ne planifie pas l'entretien très longtemps à l'avance (rires) mais bon voilà. Elle est très adepte du feedback continu donc on sait quand même à quelle sauce on va être mangé et ça se joue souvent entre un 3 et un 4 ou un 4 et un 5 si y'avait une raison un 1 ou un 2 il y aurait plusieurs warnings donc on sait que ça va jamais être une discussion très pénible. Ca c'est la première chose. Elle nous propose de remplir le fameux fichier qu'on envoie à tout le monde pour se préparer, elle brise la glace directement, elle annonce la note, y'a pas de langue de bois, on sait vers quoi on va. Elle annonce 3, 4, 5 directement et puis elle enchaîne sur l'auto-évaluation, elle nous demande de nous auto-évaluer sur l'année, de parler de nos succès, de dire ce qui a été bien, de ce qui a été moins bien, là où on aurait pu mieux faire, les choses qu'on a laissé en suspens pourquoi on les a laissées, c'est plutôt nous employés qui tenons le crachoir pendant au moins une demi-heure. C'est une discussion évidemment mais la balle est plutôt dans notre camp et puis elle revient petit à petit sur les points, je suis d'accord avec toi, je ne suis pas d'accord avec toi, elle met en perspective ce que je vais appeler nos excuses. On arrive à une discussion et ce qui est intéressant c'est qu'elle arrive pendant une discussion pendant qu'on parle de l'année précédente à déjà te faire très bien comprendre qu'elle voit tes objectifs de l'année suivante.

Le fil rouge est assez clair. Globalement avec la DRH ça se passe plutôt facilement donc voilà.

Tu as quand même pas mal de feedback continu et si il y a un souci, il sera identifié avant l'évaluation pour ne pas avoir de surprise ?

Oui. Après vu le planning de la DRH c'est pas toujours évident de tackler les points importants rapidement mais il n'empêche que les éléments urgents et importants qui nous permettent d'éviter de dysfonctionner, ils sont tacklés assez rapidement. Elle nous donne la direction après elle nous fait confiance, on a des points réguliers avec elle et voilà elle a un agenda compliqué et il faut faire avec son manque de disponibilités parfois.

Les évaluations se déroulent en décembre-janvier, qu'est-ce que tu penses du fait que ce soit à ce moment-là dans l'agenda puisque c'est souvent des périodes de rush où il faut boucler les projets etc ? Qu'en penses-tu ?

Si jamais toutes les éval avaient lieu du 10 décembre au 30 décembre, je ne serais pas satisfaite par ce timing. En vérité, je sais que la plupart des Team Leaders planifient leurs évaluations à la rentrée vers le 4 janvier. Là ça me va un peu plus parce que les gens ont eu le temps de faire les fêtes, d'avoir eu des jours de congé, de partir même en vacances, en général je sais que la plupart des Team Leader planifient plutôt à partir de janvier et je le vois. Je sais que certains le font pendant les vacances, là jusqu'aujourd'hui c'est une période de rush où tout le monde est un peu débordé, et se dire comment est-ce que je vais faire etc. Mais comme on laisse tout le mois de janvier, et que là on est dans une période post-fête où en général on est un peu plus cool dans sa tête, on a passé des moments en famille, ça ne me dérange pas du tout. Une autre période n'est pas possible car on a un impératif fiscal, au Luxembourg on a la gratification qui est payée au mois de juin et on a la subvention d'intérêts. Elle doit être rentrée début février et doit être mise sur ce qu'on appelle le relevé des salaires de l'année précédente. Parce que cette subvention d'intérêt au Luxembourg, tu peux déduire les intérêts hypothécaires ou d'un prêt personnel à hauteur de 3000 euros par personne dans le ménage et à hauteur de 6000 si tu es marié. Les gens qui ont un crédit hypothécaire et qui ont droit à une prime chez EBRC, 98% des gens, ils peuvent se la faire verser en net pour net. Donc en gros ils ne sont pas du tout taxés dessus. Si ils déduisent leurs intérêts via la déclaration annuelle ils vont être taxés dessus. C'est pour ça que tout le monde passe par ça.

Est-ce que les Team Leaders t'ont parlé de comment ils allaient procéder à l'évaluation à cause de la crise ?

Alors j'en ai parlé avec tous, j'ai imposé que au vue du contexte, à la difficulté de garder du lien social, on a demandé que toutes les évaluations se fassent en présentiel sur site. On a demandé à chaque Team Leader de prendre le temps qu'il fallait pour que chacun, chacune puissent revenir sur site à leur aise et faire l'évaluation en live. Ca nous paraissait super important. Et quand j'ai posé la question à l'un ou l'autre ils ont tous dit que c'était normal. Il y en a juste un qui m'a dit qu'il avait 1 ou 2 personnes fragiles dans mon équipe qui sont considérés à risque pour le COVID et j'ai dit là c'est un cas particulier, si ces gens-là ne se sentent pas de revenir, ils le font par Skype. Il faut être tout à fait à l'aise pour cette discussion-là.

Est-ce que tu peux un peu m'expliquer comment tu fixes les objectifs avec ton N+1 ?

Alors, là c'est compliqué, nous on a cette fameuse réunion d'évaluation avec la DRH et quand tu en sors tu sais déjà précisément sans qu'elle parle de fixation d'objectifs, tu sais précisément ce vers quoi tu vas te tourner l'année suivante, toi à ton niveau perso tu le sais mais rien n'a encore été fixé. Ce qu'on fait en RH, ce que au mois de février-mars quand ça s'est un peu tassé pour nous, on fait une réunion d'équipe qui dure presque une journée, une bonne demi-journée, on mange ensemble, on fait de 9h à 14h en général et là le but c'est, voilà ce qu'on a fait comme réalisation l'année précédente, qu'est-ce qu'on fait l'année suivante pour que ça se passe mieux, pour optimiser, et du coup chez qui ça revient. Ce qui est bien de fonctionner comme ça c'est qu'on a tous en tête et la DRH pour chacun de nous qu'est-ce qu'on va faire mais elle attend que ça vienne de l'équipe et quand ça vient de l'équipe, y'a peut-être des gens qui vont dire qu'ils trouvent qu'on ne communique pas assez sur LinkedIn, il faudrait faire plus de comm', certes c'est l'idée d'une de mes collègues mais ça vient chez moi. Ou moi je vais dire souvent le téléphone il sonne pour du Comp & Ben, je ne suis pas du tout à l'aise avec les réponses que je dois donner, je voudrais des fiches pour savoir des réponses rapides. Tout le monde donne les idées et donc on sort de là et on se met d'accord en faite sur les objectifs de l'équipe et on va dans du détail. On va du général qui dit augmenter l'orientation client, comment on augmente l'orientation client et là on va dans du détail. Le but c'est d'augmenter l'orientation client de toute l'équipe. On le fait d'abord d'un point de vue individuel avec la DRH mais sans fixer les termes bien définis et puis on va dans une réunion d'équipe où ça va un peu dans tous les sens et ça demande de la structure en fin

de réunion pour mettre tout ça d'équerre et il y a parfois des objectifs où l'on dit ça on ne peut pas le faire, on le fera l'année prochaine.

Comment est-ce que tu perçois les évaluations annuelles en tant qu'employée ? Stressée, à l'aise ?

Moi je n'aime pas du tout ça. C'est quelque chose que je n'aime pas, c'est pas tant l'évaluation qui me gêne, c'est le fait de parler de ce que j'ai bien fait ou mal fait et limite parler de ce que j'ai bien fait... En faite moi j'ai beaucoup de difficultés à mettre mes succès en avant parce que je travaille quoi, on me paye donc je travaille. Et j'essaye de le faire du mieux que je peux mais je suis pas très douée, du coup je suis peut-être l'employé idéale (rires) parce que je n'en demande pas trop parce que j'ai l'impression de faire ce que l'on me demande. Donc moi j'aime pas ça, si l'organisation pouvait le reconnaître automatiquement je trouverais ça tellement plus simple. Mais bon voilà on est pas dans un monde idéal et puis j'aime pas forcément revenir sur les petits trucs qui n'ont pas fonctionnés même si il faut hein mais ça me plaît pas des masses. Je n'y vais pas de gaieté de cœur même si je sais que ça va bien se passer. Parce que je sais qu'en général s'il y avait eu un gros souci on me l'aurait dit donc j'y vais pas de gaieté de cœur. Il y a quand même un truc important ça relève de l'équité mais on est quand même au sein d'une équipe et donc on voit très bien quand les autres dysfonctionnent. Mais quand ces gens dysfonctionnent ils sortent de leur éval et ils te disent ouais j'ai eu 4, trop cool, tu te dis dans ta tête bah comment c'est possible. Et quand toi tu reçois ta note tu te dis c'est pas possible, soit l'autre personne se vend vachement mieux, soit toutes les infos ne sont pas remontées. Et en faite tu te rends compte en ouvrant les yeux que les infos ne remontent pas parce que les personnes elles cachent très bien leurs erreurs. Ce qu'on a pu connaître dans l'équipe je pense qu'il doit y avoir la même chose à tous niveaux. Et donc à ce moment-là tu peux avoir l'entretien d'évaluation mené le plus parfaitement du monde, quand il y a de l'iniquité par rapport aux collègues et qu'il y a des gens qui pour toi sont en-dessous de tout, sont hyper incompetents, pas pros, ont la même note que toi ben là tu te dis que c'est hyper démotivant. Et ça je crois que c'est important. L'entretien annuel d'évaluation comme outil de motivation mais c'est aussi par rapport aux autres de l'équipe. C'est pas la relation juste avec le Team Leader c'est une personne qui parmi un ensemble d'autres personnes qui vont aussi être évalués, et c'est cette cohérence dans l'évaluation qui va faire que tu es plus ou moins démotivé quand tu en sors. Moi c'est un des éléments je crois, mais comment arriver à assurer de l'équité, à part demander du feedback, je vois pas comment faire.

Comment est-ce que tu penses que les collaborateurs ils la voient et se sentent impliqués ?

Alors je crois que pour beaucoup, c'est un truc auquel il faut passer et c'est pas agréable. C'est un truc administratif, preuve en est, les gens alors qu'ils la signent tous les ans, ne savent pas que dans leur évaluation annuelle il y a le profil des compétences softs. C'est quand même vachement révélateur d'un problème. Des gens qui sont là depuis 10 ans qui signent chaque année leur évaluation ... donc je pense que les gens signent leur évaluation un peu pour le plaisir, si je veux mon bonus, il faut que je passe par là. J'ai le sentiment que les gens voient ça comme un mauvais moment à passer dans l'année. Maintenant je sais qu'il y en a qui s'y prépare vraiment bien et leur préparation elle est magistral, c'est impressionnant et ils prennent ça hyper sérieusement parce qu'ils voient aussi l'aspect financier. Tiens si j'ai 75% de ma prime, 100% ou 115%, ça a quand même un impact sur la vie de famille, voilà. Y'en a ils veulent aussi faire les choses bien pour ça. Je ne sais pas si les gens voient ça comme un élément de motivation, j'espère mais là je suis un peu moins optimiste.

Tu penses que du coup ce serait vu différemment si la gratification ne dépendait pas de l'éval ?

Oui, en tous cas j'ose l'espérer. Mais c'est pas pour ça qu'EBRC est prêt à scinder les 2. Mais je crois que ce serait perçu différemment mais je ne sais pas si ce serait mieux perçu, moins bien ou juste différemment j'ai du mal à me positionner parce que c'est vraiment la première fois qu'on se pose la question. Finalement les évaluations c'est quelque chose d'assez automatisé dans toutes les boîtes, on avait fait l'effort il y a une dizaine d'années de faire le travail des compétences soft, des objectifs, des créations du répertoire des fonctions, la classifications des fonctions chez EBRC donc en RH il y a tout un travail presque intellectuel qui a été fait pour que ça colle à la réalité du terrain et là avec ton stage c'est la première fois qu'on se replonge là-dedans et qu'on se dit finalement est-ce que ça peut ou non être un élément essentiel de la motivation du collaborateur. Donc là je crois que tu soulèves des questions auxquelles j'ai pas encore les réponses et peut-être que je m'y attèlerai en 2021 quoi pour un peu plus discuter avec les Team Leaders de ça. Tiens comment ils le perçoivent, est-ce qu'ils arrivent heureux pas heureux et je crois que ton mémoire va déjà m'aider, si tu permets qu'à un moment donné j'ai quelques teasing, cela va aider à ce positionner un peu plus. Mais en vrai non, moi je me pose la question pour moi et j'ai les réponses pour moi mais c'est des questions que j'ai jamais posé aux gens, c'est ma perception à mon niveau quoi. Je ne consolide pas l'avis d'autres personnes.

Est-ce que tu penses que le télétravail a eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?

Alors pas initialement, je crois qu'au début, au mois de mars au premier confinement je crois que les gens ont ramé ensemble pour faire avancer le bateau et je crois que les gens ont même fait plus que ce qui était attendu d'eux, pour mettre un peu d'huile dans les rouages pour que ça se passe bien. Mais cet engouement du début je crois qu'on l'a perdu pendant les vacances. Quelque part pendant le relâchement COVID mais qui en même temps n'a pas été synonyme de rapatriement au travail, si pour certains mais pas beaucoup, globalement les gens ils reviennent une semaine par mois, c'est pas grand-chose. Ils retournent en télétravail avec à mon avis du plaisir et là je crois qu'il y a un désengagement un peu massif mais est-ce que c'est un désengagement ou un manque de sens ? Je crois que les gens ils se posent un peu la question de pourquoi est-ce que je vais ou j'allais au travail tous les jours ? Pourquoi est-ce que je me tape 2h de trajet par jour pour faire la même chose, c'est quoi le sens de tout ça ? Et donc je crois qu'en faite on a des gens qui se questionnent beaucoup plus, et c'est très bien tant mieux mais malheureusement fiscalement et socialement, le Luxembourg ne permet pas de travailler en dehors du territoire en dehors de la période COVID. Un jour les gens vont devoir revenir au boulot et là j'ai peur pour le mindset qu'on va avoir chez EBRC. Mais peut-être que l'engagement reviendra aussi lorsque l'on pourra reprendre une vie normale. Avec des activités pour les enfants, pour les parents, le fait de faire plus de sport, de revoir des gens, là on est en hiver, vraiment je m'attends à rien de bon jusqu'au premier mars quoi quand il y aura un peu plus de luminosité et tout ça. Je crois que toutes les entreprises se posent la même question là, c'est comment on va faire l'après, l'après télétravail massif ça va être compliqué.

Tu penses que les événements extérieurs hors COVID ou les cadeaux de fin d'année et autres présents ça joue un rôle sur les collaborateurs ?

C'est drôle car j'ai eu cette discussion hier avec quelqu'un. Je te donne le contexte, c'est un Team Leader, qui régulièrement à les même griefs contre EBRC, ce n'est pas rose nulle part mais lui il revient souvent avec la même chose, silo et manque d'agilité en gros c'est ça. Ca c'est le constat qui est un peu globalisé chez EBRC et ce sur quoi on essaye de travailler depuis un certain nombre d'années. Hier il m'en parlait et il me dit c'est drôle parce que ma femme était là à l'ouverture du colis de fin d'année envoyé aux collaborateurs pour Noël et elle me dit mais je comprends pas tu dis toujours que chez EBRC il y a plein de choses qui ne

vont pas, mais à côté de ça, en 2 semaines tu as reçu les bons cadeaux pour les enfants et un colis avec plein de petites choses dedans, je comprends pas de quoi tu te plains. Et j'en discutais hier et je dis en faite c'est très frustrant de bosser chez les HR d'EBRC parce qu'on fait plein de choses, on est super actifs, il y a plein d'initiatives et tout ça mais toute cette activité, tout cet engouement, cette bienveillance elle est annihilée par des dysfonctionnements massifs qu'on a depuis le début quasi mais qui ne font que s'amplifier. J'en suis arrivée à dire mais imagine si le département HR ne faisait pas tout ça, parce que finalement c'est ça. On peut dire les drinks c'est sympa, y'en a qui viennent, y'en a qui viennent pas, le laser game c'est sympa, les petits cadeaux c'est pour tout le monde on aime ou on aime pas. Je crois que ça fait plaisir aux gens qu'il y aient des activités mais je crois que ça ferait encore plus de bien aux gens si un jour, le management d'EBRC se posait pour prendre des actions long terme pour qu'il n'y ait plus de problème de silo, d'agilité, de transversalité, qu'on ait une structure un peu plus légère. C'est ça le truc, on est une boîte de 200 avec ... et c'est un mastodonte à bouger quoi. Je crois que les drinks, les events, ils font du bien mais c'est un pansement sur une jambe de bois. Maintenant le département HR il agit à son niveau. On ne peut pas avec un coup de baguette magique, changer les processus sales, c'est leurs process. Certes on peut faire un petit peu d'ingérence mais si on veut que le changement il se passe, les concernés doivent être convaincus qu'ils doivent changer. Or, j'ai pas l'impression que ce soit le cas.

Est-ce que tu es au courant ou RH est au courant de si les managers font du feedback continu à leurs collaborateurs ?

Alors, c'est une question que je pose quand même assez régulièrement. J'utilise pas le feedback continu mais donc tous les 3 mois je vois ou je parle aux Team Leaders et encore une fois moi je m'occupe de la ligne Middle Management et la DRH du Top Management, moi je leur pose la question, comment ça se passe ? et donc on brosse les gens un par un. Un par un on passe les gens dans l'équipe et on dit voilà les projets sur lesquels ça a été, les projets sur lesquels ça n'a pas été, est-ce que ça a été dit, est-ce que ça n'a pas été dit, le feedback a été donné ou pas ? En tous cas, j'incite à ça et depuis quand même pas mal d'années et j'ai le sentiment que ça prend mais c'est timide, est-ce qu'il y a du feedback continu en tous cas on essaye de tendre vers ça mais si les Team Leaders qui ont eux-même un Team Leader mais du Top Management, il n'y a pas d'action à ce niveau-là et donc il n'y a pas d'exemplarité, ça ne peut pas vraiment se généraliser. Le feedback continu ça peut aussi être un N+2 qui va dire à son N-2 ouais bon boulot. Ça peut aussi être quelqu'un d'autre qui

dit bon boulot ou attention là ça ne va pas tu vois. On est encore une fois dans quelque chose de très hiérarchisé, à savoir que c'est un N+1 qui parle à son N-1 tu vois. Donc voilà, est-ce qu'il y a du feedback continu un petit peu, HR essaye de sensibiliser le middle management à ça. Par contre est-ce qu'on a une assurance que ça soit fait et que les collaborateurs le prennent comme du feedback continu, non absolument pas.

Est-ce que RH voudrait tendre vers mettre en place un truc formel de feedback continu ?

Si formel ça veut dire formalisé, non. Je crois qu'on va pas tendre vers de l'administratif en plus parce que ils sont déjà surchargés et ça ne fera rien de mieux, par contre, communiquer davantage sur le feedback continu, sur Ishare, sur l'intranet en faire la pub beaucoup plus des Team Leader, N+1, on pourrait même faire une session de formation, c'est quoi le feedback continu et en quoi c'est important. Est-ce qu'on veut tendre vers du feedback continu je pense qu'on a pas le choix, c'est important, et si c'est pas fait naturellement il va falloir pousser ça, est-ce qu'on veut le formaliser avec des actions RH non.

Moi j'ai plus vraiment de questions donc si tu as des choses à ajouter sur l'évaluation ou sur l'engagement des collaborateurs n'hésite pas.

Je crois que l'engagement chez EBRC, je crois qu'en général les gens ... Peut-être qu'il faut aussi distinguer fidélité et engagement. Les gens chez EBRC ils sont là depuis longtemps, on a pas mal de monde qui sont là depuis 10, 15, 7 ans, les gens atteignent vite les 10 ans, pour une société qui a 20 ans c'est quand même pas mal. De la fidélité il y en a. De l'engagement dans le fait de bien faire son travail il y en a. Mais je crois que le désengagement pourrait venir de la structure qui est un peu lourde et que les gens restent chez EBRC, je trouve que c'est une société où c'est confortable d'y travailler, les gens ne sont pas pressés comme des citrons. Sauf départ dans certaines équipes, mais en général les équipes sont relativement staffées, il y a parfois des temps de latence où il y a un peu plus de difficultés de staffing parce que quand y'a un départ ça prend du temps de recruter parce qu'on a quand même des personnes avec des compétences très pointues donc pour trouver la même chose ça prend du temps et la personne n'est peut-être pas opérationnelle tout de suite donc ça demande encore quelques mois pour être de nouveau un staffing correct mais en général les équipes sont bien staffées. Y'a du confort, y'a des heures supps, les gens sont bien payés, il y a des formations, on arrive bien à alimenter, nourrir nos collaborateurs techniques mais parfois j'ai

l'impression quand je parle avec des gens qu'ils n'ont plus envie de travailler chez EBRC mais c'est juste parce qu'ils y sont bien. Effectivement ailleurs il faudrait peut-être bosser plus, plus dur avec un chef plus compliqué, pas de prime acquise, pas de petits avantages par ci par-là ça c'est mon sentiment, peut-être que je me trompe voilà.

Merci beaucoup à toi !

2.7. Team Leader Platform Services - Michel

Pour commencer, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ?

Oui, donc Michel, Team Leader Platform Services chez EBRC. J'ai commencé en janvier 2010 chez EBRC dans un poste d'assistant au niveau des équipes PM/SAM et avec différentes évolutions au niveau des années j'ai eu 4 positions différentes, j'ai été Service Account Manager après ce poste d'assistant pendant plus de 4 ans j'étais en charge d'un portefeuille de clients surtout les institutions européennes et les clients germanophones. EN 2016 je suis devenu Team Leader de l'équipe VIRTU à l'époque qui est devenu INFRA donc c'est tout ce qui est coup de basse au niveau de l'IT donc c'est la gestion d'ingénieurs au niveau de tout ce qui est Managed et suggestion Cloud et depuis février, Sébastien ma demandé de reprendre l'équipe Platform Services donc je suis monté au niveau des couches sur la gestion des Operating Systems. En gros c'est manager une équipe qui rassemble environ 25 ingénieurs qui regroupe les technologies Microsoft, Citrix, Linux, base de données et on a rajouté là-dessus les gestions des Hyperclouds type AWS, Azur et tout ce qui est conténérisation via les cubernets. Donc voilà. Donc beaucoup d'évaluations à faire, des suivis d'objectifs à faire, des formations à planifier, ...

Du coup comment se passe la relation tous les jours avec les collaborateurs ?

Heu... Plutôt comment ça se passe chez EBRC ou comment moi je le ressens ?

Plutôt comment ça se passe avec tes N-1 tous les jours, toi personnellement ?

Donc je me vois comme quelqu'un qui est assez sociable et qui a besoin de créer le contact. Je suis pas le Team leader ancien ingénieur, je suis pas ingénieur au départ, j'ai fait une école de commerce, j'ai fait le master que je t'ai indiqué. Donc comment je me vois par rapport à mes N-1, mes collaborateurs, c'est de leur permettre d'apporter leur valeur ajoutée sur ce qu'ils savent bien faire. Donc toute la partie bureaucratie, gestion de budget, priorisation, pour moi n'est pas forcément à eux de le faire. Je me vois comme un aideur, pour les aider à mieux faire leur travail et à délivrer ce qu'eux sont capables de faire. Après je peux m'appuyer sur des N-1 qui sont meilleurs en com et en coordination, et il y en a, néanmoins je me vois comme quelqu'un qui doit aider l'organisation à mieux fonctionner. Donc je suis, j'essaie d'être le plus proche possible des collaborateurs. Après, il va y avoir une différence de comment je vois les choses, de comment je faisais les choses avec l'équipe où j'avais entre 10 et 15 ingénieurs jusque 2019 et début 2020 ou la situation où j'ai 25 N-1, gestion COVID

télétravail. Donc j'aimerais bien faire la différence entre comment ça fonctionnait avant et comment je vois les choses à comment sont les choses dans les faits maintenant qui sont un peu différents dans une situation qui n'est pas la norme. Elle n'est pas la norme parce que l'on doit gérer le télétravail et le COVID qui est quand même une situation particulière. Et en plus, un N+1 qui gère 25 personnes en direct, en terme de body count je trouve ça relativement important. Sur les best practices RH je pense que théoriquement, c'est pas plus de 10 normalement, avec une gestion de plus de 25 ça peut-être relativement lourd. Après sur Donc, sur les N-1, Dans l'organisation, je pense que tu sais comment on fonctionne mais on a différentes missions, on a des missions de production où les ingés vont travailler au niveau de Command Centre, au niveau du premier étage, sous les équipes de Bertrand. Donc je dédie des ingés qui doivent travailler là-dessus et ils sont sous la responsabilité d'un autre pendant un moment. Même si je suis leur N+1 officiel. Même chose pour les projets, quand j'ai un projet spécifique sur 3 semaines où je dédie un ingé et c'est le chef de projet qui va coordonner, théoriquement, sa responsabilité est sur ce projet là pendant ce temps-là. Donc je fournis des ressources qui vont permettre d'avancer sur des tâches spécifiques qui peuvent être du projet, de la prod., de l'astreinte, ou que sais-je, ou des projets internes, voilà. Alors je vais juste revenir sur le donc et j'ai mis au point des Teem Meetings de synchro justement pour chaque projets pour savoir où est-ce qu'on en est et que les autres soient bien au courant de où est-ce qu'on en est. C'est assez important de savoir qui travaille sur quoi et comment.

Comment se déroule l'évaluation annuelle ?

Pour l'évaluation annuelle, ce que j'ai essayé de faire et c'est quand même assez challenging, c'est d'essayer de faire un meeting de suivi trimestriel donc j'ai un template avec les attentes au niveau hardskills et softskills qui a une plus grande granularité que le template que le template que tu as renvoyé que l'on a travaillé ensemble que je colle dans le template Word. Et ce document-là, j'essaye de le revoir 3 fois par an, avec l'ingé, on en discute, je le mets à jour, je renvoie le PDF comme ça l'ingénieur est au courant de où il en est. Ce suivi-là je l'ai fait pour Q3, Q4, je l'ai fait entre octobre et novembre et j'ai renvoyé toutes les minutes de tous ces PV, donc les 25 documents je les ai renvoyés ce weekend. Donc je voulais qu'ils aient le PDF discutés un mois avant de faire l'éval qui est le mois prochain. Et donc ce Template là, je sais pas si tu veux que je te le montre ou pas ... (il me montre le template) Je dois t'avouer qu'au niveau de l'éval, ça fait 10 ans que je suis là et chacun fait un peu à sa sauce quand même. Je trouve.

Donc pour toi, l'évaluation annuelle c'est pas suffisant, il faut des évaluations plus régulières sur l'année ?

Je trouve que c'est pas mal de le faire plus souvent, oui effectivement. Il y a 2 choses, il y a la récurrence du suivi des ingés, quelle est la fréquence et de ce qui est discuté. Et quels sont les templates que nous utilisons, il y le template fournit par RH. Néanmoins, au niveau ICT on est plus ou moins tous sur l'autre. Donc en faite, c'est un template qui avait été fait par Ludovic il y a 7 ou 8 ans et tout le monde l'a plus ou moins récupéré et l'a adapté. Je sais que Paul a plus ou moins le même et nous on l'a poussé vers Arthur. Donc l'IT, le fait qu'on ait tous plus ou moins le même me semble pas mal. Donc ce qu'on a fait c'est qu'il y avait une partie hardskills, les gestions de projets, les gestions récurrentes et la partie soft qui correspond à la copie de ce qu'on a dans le template fourni par RH. Là-dessous, je mets une pondération par ligne, qui correspond normalement à 100. D'accord, sur base 100. Selon le profil du candidat, je vais prendre quelqu'un qui vient d'être recruté, Clément, il sort d'école d'ingé, il vient d'être recruté, clairement Junior, ce que je lui demande ça va être des récurrentes et de gérer de la prod.. Donc sur les projets clients où ce qui est TRL, je vais en mettre très peu, voire, pas. Donc tout ça je vais jouer sur les pondérations selon les profils et selon ce que j'attends de l'ingé. En gros, le carcan est plus ou moins le même et je joue sur les pondérations. Aussi, courant de l'année selon les besoin du business et selon les priorités données par le management. Donc je joue avec les pondérations et là-dessus, je donne une note entre 1 et 5 sur chaque niveau qui a la fin fait une moyenne globale. Cette moyenne là me permet de comparer, le moins subjectivement possible, les performances au sein de l'équipe pour donner la note que je dois donner. Donc voilà comment je fais. Donc tu vois pour chaque collaborateur j'ai quelque chose. Je pense que chacun fait un peu comme il veut sur le suivi et je pense que mon prédécesseur ne faisait pas du tout ça. Clairement pas. En faite moi je fais ce que j'aimais qu'on me fasse pour me suivre. Quand j'étais SAM, j'appréciais avoir ce suivi là donc je fais que j'appréciais quand j'étais le N-1 donc vu que je suis N+1 maintenant, voilà ce que j'essaye de faire. Est-ce que j'y arrive aussi bien que quand j'étais manager VIRTU et que j'avais entre... parce que j'ai commencé avec une équipe de 5 et à la fin j'en avais 15 ou 16. Je sais pas à quel point je peux distinguer l'effet COVID ou l'effet 25 mais le suivi que je fais maintenant est clairement moins propre que ce que je faisais avant. Clairement. Je n'arrive pas à gérer aussi bien. Parce que connaître 25 personnes avec toutes les techno., les dépendances, c'est pas ... C'est pas chose facile. Donc voilà comment je fais au niveau plateforme. Sébastien est satisfait avec ce suivi là. Ce suivi implique un certain nombre de jours de préparation, ça prend du temps de faire ça.

Est-ce que les collaborateurs ils montrent qu'ils sont satisfaits d'être évalués plus souvent qu'une fois par an ?

Alors oui, je pense que d'avoir un suivi plus précis, surtout pour Microsoft, où je pense que les suivis dans le passé avec l'ancien TL étaient peut-être plus sporadiques on va dire. Le retour m'avait l'air positif, j'ai vu personne qui m'a ... le feedback est positif. Je peux juste te dire que je vois que sur certains ingés un peu plus challenging qui veulent aller dans le détail pour prouver ce qu'ils font bien. Vu que je vais pas aller assez dans le détail ils vont me dire mais là il manque ça, je suis pas d'accord. Et je peux leur donner raison, parce que je vais pas autant dans le détail comme je pouvais le faire avant. Donc oui, je pense qu'il y a un besoin, qu'il y a une satisfaction de faire le point sur eux, de discuter sur les attentes, sur ce qui va bien, ce qui va pas bien. Par contre, il faut prendre le temps au niveau TL et donc de mon côté de bien le préparer pour tout le monde et je dois clairement avouer que parfois je le fais moins bien par rapport aux standards que j'avais avant. Ca me gêne un petit peu mais après voilà, je peux pas ...

Comment se déroule l'évaluation pour toi en tant que N-1 ?

Sébastien a sa façon de faire. (rires) En gros il me demande un auto-évaluation donc de faire l'éval pour moi. D'écrire ce que moi je pense sur moi, ce qui peut être intéressant, moi ça me gêne pas qu'il me le demande, je vais prendre le temps de le faire et je comprends, il a d'autres choses à faire aussi et au niveau People Management Sébastien n'est pas celui qui va ... Et il a la raison de s'appuyer sur nous. Donc ce qu'il me demande n'est pas ce que je demande aux gens, clairement pas. Après moi j'ai eu 7, 8 N+1 sur les 10 années donc est-ce que tu veux que je t'explique ce que moi je préfère ou ?

Dis moi ce qui a été pour toi le meilleur suivi que tu as eu et ... ?

Je pense qu'il faut quand même un suivi à la carte par rapport à ta seniorité. C'est-à-dire que je pense qu'au bout d'un certain temps, de par ton expérience de manager et/ou ton expérience au sein de l'entreprise, fait qu'il y a des moments où tu vas avoir besoin de beaucoup plus de temps pour qu'on t'explique les choses et cadrer les priorités, ce qui a à améliorer ou pas. Au bout d'un certain temps lorsque tu évolue et que tu as l'expérience, normalement tu as moins besoin de ça. Donc est-ce que le management que j'avais de Thomas. quand je suis devenu SAM en 2012 me correspondrait maintenant, non. A l'époque

c'est ce dont j'avais besoin et c'était très bien et ça m'a permis d'être le manager que je suis maintenant. Donc je peux pas te dire quel était le mieux mais je pense que s'accorder de la flexibilité par rapport à la qualité, à la seniorité du collaborateur est important. Je pense qu'il faut avoir cette intelligence du N+1 par rapport au N-1 de « qu'est-ce que je peux attendre de lui et qu'est-ce qu'il a besoin ? ». Voilà ça c'est mon ressenti. Par rapport à Sébastien, c'est moi qui vient avec l'information et quand y'a des choses qui dépassent ou qui ne vont pas, il revient vers moi. Sinon c'est moi qui vais venir avec des informations pour prendre des décisions quand je pense avoir besoin d'une validation d'un N+1. Je suis très autonome. Parce qu'il n'y a pas d'Head of ICT qui avant voilà, Sébastien a aussi la gestion Datacentre à faire, donc le scope est très très large, c'est pas vraiment son taffe non plus. Et je pense que sur les TL choisis, on a quand même des profils assez seniors qui sont là depuis un moment. Donc voilà c'est vrai qu'au bout de, moi ça doit faire 5 ans que je fais des éval, c'est pas une routine mais tu sais plus ou moins quels aspects, comment expliquer les choses ,...

Qu'est-ce que tu penses du fait que les éval soient souvent faites à la fin de l'année alors que c'est souvent une période où c'est un peu le rush, il y a les fêtes de fin d'année, ... ?

La notion de rush est toute relative. Parce qu'en faite finalement, j'ai l'impression qu'il y a toujours du rush. Tu vas me dire oui mais juillet-août c'est calme, ah ouais mais juillet-août j'ai presque la moitié des gens en vacances et justement, les clients ont peut-être moins de prod. Donc potentiellement plus de demandes à faire. Donc, est-ce que c'est bien en juillet aout ? Je pense pas qu'il y ait de meilleure période, l'avantage c'est qu'on a 3 semaines de freeze de mi-décembre jusque début janvier c'est encore quelque chose pour les N+1, c'est pas pour les ingés. Pour moi le plus gros du boulot est pour celui qui fait les éval. Donc quand tu as 25 éval à faire il faut se rendre compte que tu as 25 trucs à préparer, c'est pas rien quoi. En plus de tout ce qui est à faire en parallèle. Par rapport à la note que tu vas avancer, que ce soit bien ou pas bien, se dire qu'on part sur une nouvelle année et une nouvelle vision, pour le mindset c'est quand même pas mal. On va dire ok 2020 a été compliqué pour ça et ça, 2021 on va là-dessus. Je pense que ça motive plus que de la faire au mois de mai tu vois, psychologiquement se dire que c'est une nouvelle année peux te permettre d'avoir peut être de meilleure base. Si je devais choisir je pense que je resterais sur cet aspect-là et en plus on a quand même cette dépendance vis-à-vis des prêts qui fait que je ne vois pas comment on pourrait faire autrement. Vu que le bonus est lié à la note et qu'il faut rendre la note pour le 1^{er} février pour pouvoir bénéficier des taux d'intérêts que tu as payés sur l'année d'avant. En faite, ta note, correspond à un bonus donc en gros tu as 5, tu as super formé, donc tu as 115,

120 % de ton bonus, ton package qui peut être 1 mois, 2 mois, 3 mois selon ta position. 4, tu as moyen plus, tu as atteint les objectifs, tu as 100%. 3, moyen moins des choses à améliorer tu as 70%. 2, gros problème et 1 tu fais même pas l'éval. Donc ça ça va te donner le montant de cette prime et cette prime tu peux déduire tout ou en partie les intérêts que tu as payés l'année d'avant. Par exemple moi j'ai acheté une maison au Luxembourg, j'ai des mensualités à payer, j'ai un pourcentage où je rembourse le capital et un pourcentage où je rembourse les intérêts que je paye à la banque pour le fait que ta banque t'ait prêté de l'argent. Ben ces intérêts là ça te fait un total sur l'année et tu peux déduire entre 3000 et 6000 euros, 3000 si t'es toute seule et 6000 si t'es mariée et en gros ça te fait que ton bonus qui devrait théoriquement être imposé à 40%, brut égal net. Donc moi imaginons je paye plus 6000 d'intérêt par an ben j'ai 6000 que je touche en net alors que normalement c'est du brut. Et ça il faut que tu le rende avant le 1^{er} février. Donc, cette note-là, de toute façon il faut que tu la donne à ce moment-là donc si tu devrais le déplacer à un moment, comment on gère ça ? Enfin ça n'irait pas vraiment.

Comment est-ce que tu comptes faire les évaluations cette année avec la crise ?

Donc moi je voulais les faire sur site hein par défaut. Je sais que Martine l'a demandé mais moi c'est ce que je comptais faire donc ça j'ai été aligné là-dessus. Moi je reviens pour plusieurs raisons. J'aime bien voir les gens, j'habite pas loin, et vu que j'ai une équipe assez importante, le seul moyen que j'ai de revoir tout le monde, c'est de revenir presque toutes les semaines. Donc je reviens assez souvent. Ce qui m'a peut-être coûté le COVID en juillet d'ailleurs mais bon. (rires) Donc là j'ai tout planifié pour janvier, ma première éval à lieu le 5 janvier à 8h30 et la dernière le mardi 26. Donc j'ai tout sur 3 semaines où sur 3 semaines j'ai entre 1 et 3 éval par jour.

Du coup de quelle manière tu fixes les objectifs de l'année avec tes collaborateurs ?

En fait quand je dis éval donc ce sera éval 2020 et objectifs 2021. En gros je vais présenter l'éval, on va discuter. Si je considère qu'il y a des points à prendre en compte dans le template, je vais les noter, ça fera office de feedback que je renverrai au collaborateur, et que je mettrai à jour dans le document Word. En gros, je prépare le document Excel et le document Word sur le template avec ma ... qui est pour moi le plus important... Comment dire, la dernière page où j'explique ce qui s'est bien passé, comment je vois les choses et une ouverture vers 2021 où j'explique ce que j'attends. Je peux te montrer quelques exemples (il

me montre des exemples de commentaires) Donc juste pour te montrer, quand j'ai repris l'équipe Platform j'ai envoyé ... Ce document-là je l'avais créé en janvier vierge quand on a fixé les objectifs 2020 donc ça c'était le 16 janvier. Quand je vais faire l'évaluation au mois de janvier, je vais avoir ce document-là aussi pour 2021 que je vais signer pour les objectifs. Là-dedans, je vais coller le tableau ici qui va bien. Eval de l'année précédente, donc là tu as les performances où je mets évaluateur titulaire, je pré-rempli par rapport au tableau Excel ce que je note et je demande au collaborateur de si il voit une différence de plus de 2 qu'on en parle. Si il y a un truc de + 1, on peut en discuter rapidement mais c'est subjectif. Qu'il y ait une différence de compétent versus point fort me choque pas. Si il y a quelqu'un qui se voit comme très fort et que moi je vois comme à améliorer là il y a un problème. Et là je souhaite vraiment en discuter quand il y a une différence de plus de 1. Ce qui est assez rare. Don voilà, pour moi ça c'est le plus important, j'essaye vraiment de prendre le temps là-dessus, d'expliquer comment ça s'est passé en général je mets un petit point de ... (il me montre un exemple)

Donc c'est vraiment la remarque finale sur l'ensemble qui est le plus important ?

Pour moi le plus important ... Après j'ai peut-être ma vue trop personnelle mais pour moi le plus important c'est qu'est-ce qu'il reste à la fin de l'éval ? Il y a une note, et il y a cette évaluation finale. Le reste, c'est vu comme des KPI sur des projets que tu suis, via des tickets, via des chefs de projet, via un SAM, via un client, tu as des SAT clients, ... Il y a tellement de trucs, je vois pas la valeur ajoutée que ça apporte vis-à-vis des autres KPIs de monitoring que nous avons déjà en cours. Tout ce qu'on retrouve dans le tableau Excel est suivi d'une façon ou d'une autre par nos process internes. Pour moi, le plus ... Tu vois lui (il me montre une remarque finale) j'avais pas mal de messages à faire passer là-dessus. Pour moi ça, reste la valeur ajoutée de l'éval je trouve qui fait que quand tu as un message à faire passer, qui est pas toujours facile hein, je pense que c'est à ce moment-là qu'il faut le faire passer. Je trouve que tu peux pas te permettre de bâcler cette partie-là je trouve. Mais encore une fois, je parle pour moi, j'ai vu des éval où il y a ... c'est très très light. Mais je trouve il y a pas vraiment de guidance RH ou de N+1 pour harmoniser le truc, c'est ça mon point je trouve. Je trouve qu'on valide un template, il va vivre sa vie plus ou moins ... Est-ce que c'est bien qu'on ait un tableau Excel ? Je suis pas sûr, il y a un template théoriquement qui est fait pour ça. Pourquoi j'ai besoin de rajouter un tableau Excel ? RH l'a toujours validé donc moi je continue comme ça si on me dit que ça va, ça va. Néanmoins ...

D'ailleurs comment est-ce que tu prépares l'évaluation annuelle ? C'est quoi les étapes avant ?

Donc là, je me suis assuré que la revue du dernier trimestre avait été envoyée vers tout le monde en PDF pour qu'on soit d'accord. J'ai la préparation du tir à banc qui est demandé par RH pour avoir une vue que je dois renvoyer vendredi avec l'idée d'une note que je donne à chaque collaborateur pour arriver à une moyenne qui est demandée théorique qui est de 3,8 selon l'équipe. Je demande, moi je veux quand même une validation de mon N+1 sur comment je vois les choses et si il est aligné avec ce que je vais dire ou pas. Je trouve que c'est important de se dire ok je suis autonome néanmoins je veux quand même qu'il y ait un minimum de validation sur ce que je dis là, tu es d'accord ? En général ça se passe bien mais j'aime quand même bien le remonter. Donc jeudi matin avec Sébastien, je vais revoir chacune des notes pour voir si t'es d'accord sur le 3 là, le 4 là et les plans d'action pour l'année prochaine. Ce que je prépare c'est le template qu'on a validé ensemble, le nouveau template 2021 le carcan qu'il doit propre pour tout le monde que je puisse l'intégrer pour 2021, les préparations des formations 2021 que je valide cette semaine avec Marie pour chaque collaborateur et techno quelle formation ça va bien pour les liens parce que dans les objectifs il y a une partie formation donc faut que je le prépare aussi. Et en général, avant de préparer, je relis l'éval de l'année d'avant. C'est aussi important parce que si je veux me remémorer, je relis toute l'éval de l'ingénieur, ok il y a eu ça ça ça, on avait demandé ça, est-ce que ça correspond ou pas quoi. Après c'est de l'organisation, de trouver le bon jour, sur le bon site et voilà. C'est plus de l'organisationnel pur que de la préparation. Après encore une fois c'est une année particulière donc ...c'est une équipe que j'ai repris au mois de mars, les objectifs du début je les ai revus alors que le premier TL était, c'était lui théoriquement qui devait les avoir en plus il y a eu cette gestion COVID-télétravail. Qui a adapté notre façon de fonctionner mais qui a aussi impacté les services que nous délivrons à nos clients. Il faut que tu te rappelle que chez Platform il y a Microsoft et fournisseurs de Citrix. Donc quand tu travailles via Citrix, ceux qui fournissent les services c'est chez MSS, MSS c'est dans mes équipes. Donc ça a impacté doublement, ça a impacté ce qu'on devait délivrer et comment on devait le délivrer. Avec un nouveau TL. Donc voilà, c'est pour ça que je dis que c'était une année assez challenging, qui est aussi compliquée pour moi sur le fait que je dois donner des 3 me ... Pas facile, pas facile... Parce qu'il y a une vue du service Microsoft qui est un peu détériorée alors qu'en terme d'état d'esprit et de ce qu'on a pu faire avec nos moyens donnés c'était quand même pas si mal. Donc il faut que je sache me trouver en étant pas trop ... On verra quelle éval j'aurai d'ailleurs ! Mais vu que je m'auto-évalue, ...

Est-ce que tu penses que les collaborateurs ils se sentent impliqués dans ce processus d'évaluation ?

C'est très différent selon le collaborateur, j'en ai clairement qui s'en foute. Je pense que le process d'éval est juste un check-in-the-box pour eux et ça n'a vraiment de valeur. Ils ont leur propres attentes KPI qui sont parfois ... Je dis pas justifiées mais j'ai des profils seniors avec des personnalités claires relativement introverties. L'éval a peu d'impact sur eux. J'ai pas besoin d'en rajouter par rapport à ces profils-là. A partir du moment où je connais les ingés, je sais plus ou moins comment ils fonctionnent. Je trouve j'ai le droit de me montrer intelligent donc il y a effectivement certaines éval où j'ai mal de faire plus de 30 minutes car de toute façon y'a peu de retour sur les points d'action ... Et y'en a d'autres qui vont parler pendant 2 heures parce qu'ils ont besoin de montrer ce qu'ils ont fait. Donc je pense que c'est aux N+1 de s'adapter selon l'interlocuteur et le besoin de l'interlocuteur à ce que l'évaluation peut apporter. Si j'en reviens à ce que je dis en tant que N+1 à comment je les aide ben je vois l'évaluation comme quelque chose qui peut aider le collaborateur à mieux travailler et à travailler mieux ensemble et à mieux délivrer ce qu'il est capable de délivrer. Je pense que passer 2 heures avec des profils qui voient ça comme un check-in-the-box c'est un peu contre-productif. Ça sert pas à grand-chose. Tu sais eux ils ont 45-50 ans, ils ont fait des dizaines d'éval, qu'est-ce que je viens ... J'ai des gens qui étaient managers avant, ils ont plus de 50 ans, je vais pas arriver en leur expliquant la vie via l'éval. Martin qui sort d'école d'ingénieure bah oui c'est pas la même chose je vais lui expliquer comment fonctionne les ressources humaines, les objectifs, je peux pas arriver et avoir le même discours vis-à-vis de tout le monde. Je serais curieux de voir ce que les autres font ...

Est-ce que ça t'es déjà arrivé d'avoir des collaborateurs qui étaient désengagés des suites d'une mauvaise évaluation ?

Alors, désengagé, oui ... J'ai eu un cas qui était assez particulier où l'éval s'était pas bien passée. En faite, j'ai donné un 3 ... En faite, dans l'équipe il y avait des frictions entre 2 personnes et c'était pas sur la technique c'était sur la communication, elle était pas respectueuse des 2 côtés. J'avais essayé de calmer le jeu en essayant de parler en disant je sais que vous allez pas être meilleurs amis néanmoins on doit travailler ensemble et je veux aplanir les différences. J'avais pas réussi à solutionner, ça m'avait pris beaucoup de temps et c'était très pesant pour toute l'équipe en plus. Ça polluait un peu l'atmosphère. Avec l'accord de mon N+1 j'avais dit ben tous les 2 c'est pas sur votre performance technique que je vous note mais sur votre performance soft, elle est dégueu, vous avez tous les 2 un 3. Le premier

est encore là et il accepté normalement, l'autre n'a pas accepté du tout. C'est dans la Belem, Martine est sortie tellement ça gueulait. Par rapport à ça, finalement il est parti en équipe sécurisée pendant 4 mois et finalement il a démissionné pour partir après. Au niveau personnalité c'était complexe, c'était un gars qui était assez complexe, à chaque fois qu'il changeait d'équipe il y avait des problèmes quoi. Bon donc oui, je te confirme que oui, là ça avait été compliqué. Après sur la démotivation ... Je vais prendre 2 exemple ... Je passe pour le mercenaire mais ça avait été avec moi, 2 personnes qui avaient eu plusieurs fois des mauvaises évaluations dont un qui avait eu une fois un 2 et le reste du temps il avait eu des 3. Et en début d'année on m'avait dit, mon N+1, lui il aura pas de 3 il aura un 2 ou un 4, l'année avait pas été terrible, j'avais refait dans les revues d'évaluation où je lui dis que j'attendais plus hein. Quand je suis revenu, j'avais mon congé parental, j'étais parti pendant 2 mois et je lui avais dit, je pars pendant 2 mois, je lui fixe des objectifs très clairs de ce que j'attendais et je suis revenu et rien n'avait été fait. Ben là, quand on m'a dit 2 ou 4, j'ai dit que ça allait clairement pas être un 4 bah il restait plus que le 2 ... Et donc le 2 a engendré le remerciement du collaborateur. L'autre collaborateur, lui ça avait été compliqué, c'était une équipe que j'avais repris il avait eu un 4 donc une bonne évaluation, un mois avant et moi je voyais des risques assez énormes sur le comportement de la personne, il voulait garder l'information en interne, il partageait pas l'information ... Il considérait que c'était à lui. Ça ça a été relativement compliqué pour RH de valider ... alors que l'évaluation d'avant était plutôt bonne mais quand il discutait avec moi il insultait l'ancien N+1 quoi. Par rapport à la qualité de l'évaluation et tout ça. Donc là tu avais une évaluation qui était bonne mais les éléments factuels que je remontais sur les risques de le garder a fait que oui on a du malheureusement s'en séparer. Pour de bonnes raisons, ça a été confirmé qu'on avait eu raison de le ... Donc là tu vois la limite de l'exercice.

Et le fait que la gratification annuelle soit calculée sur base de l'évaluation fait en sorte que les gens le prennent très à cœur ?

Ça allait moins avant, on a quand même augmenté à 70%, sur 70% sur un mois l'essentiel des ingénieurs c'est un mois de bonus, si tu prends 70% et que tu as une partie avec tes intérêts, on parle quand même en fine de centaines d'euros. On est pas sur des milliers d'euros, la différence. Donc je pense que ok, ça peut être vu comme une punition, mais bon, ce bonus est lié à la performance. Il y a des années où, on peut pas être en surperformance tout le temps aussi à moins d'expliquer pourquoi le 3 ... Je vais te prendre l'exemple de quelqu'un, c'était un ingénieur que j'avais dans ma période VIRTU qui lui ne voulait plus faire de techniques, mais il était dans une équipe technique donc j'étais obligé, j'avais des ressources, des choses à faire,

... Je voyais bien qu'il essayait d'éviter vraiment, il y avait des projets il n'avancait pas, il ne les faisait pas. Donc j'ai mis un 3 mais pour l'année d'après j'ai revu les objectifs en mettant moins de techniques et en essayant de le pousser à devenir mon Teamleader Backup. Ce qui était paradoxal parce que c'était quelqu'un qui avait eu un 3 en terme de performance donc heu c'était plus une punition mais néanmoins je l'intronisais comme mon TeamLeader Backup. Donc je pense que et cette année je pense que je vais devoir faire plus ou moins la même chose, avec un ingé qui ... voilà, il a mis énormément de bonne volonté mais le ressenti des autres équipes quand ils viennent vers moi c'est fouilli, ça n'avance pas c'est compliqué et dans l'équipe globalement c'est peut-être celui qui performe un peu moins par rapport au reste. Vu que je dois donner des 3 aussi ben ... Et c'est des messages qui vont pas être faciles à faire passer, c'est pas ce que je préfère néanmoins ça fait partie du boulot de manager. C'est trop facile d'annoncer que des bonnes nouvelles hein.

Est-ce que tu penses que les événements extérieurs, les cadeaux de fin d'année et autres jouent un rôle sur l'engagement du collaborateur ?

Alors on parle de quoi ? Des fêtes familiales, des organisations ... ?

Par exemple des drinks de fin d'année, des cadeaux, des petits trucs en plus que la boîte met à disposition des gens...

Comment je peux répondre... Tu parles pour moi ou pour les restes des collaborateurs ? Parlons personnellement, je parle personnellement moi vu que je suis quelqu'un d'assez extraverti qui aime bien rencontrer les gens, j'apprécie toujours les moments où on peut passer du temps ensemble dans un contexte en dehors du boulot. Je vais te prendre sur ces événements-là, je les crée moi-même. Moi je fais beaucoup de sport de raquettes au Kockelsheuer, en général quand j'ai les équipes j'ai toujours au moins 3-4 sportifs avec qui je vais faire du badminton, du squash, du paddle et ce lien-là je l'entretiens en dehors. J'ai pas besoin de ces carcans-là. De la même façon, il y a 3 semaines on a fait une sortie vélo avec 5 gars de l'équipe Microsoft, on est sorti de nuit et ça crée des liens et j'ai pas besoin de l'organisation RH, je pense que ça doit se faire naturellement. Je pense que c'est au manager de créer ça. Ca c'est mon premier point. Pour moi, je dois dire que j'apprécie, j'ai 3 enfants, tout ce qui est sortie ciné, et ce que Christine et l'équipe RH fait pour St-Nicolas, Noël ça c'est top. Ma grande elle va avoir 10 ans là c'est un crève-cœur de pas avoir la soirée de Noël cette année. C'est vraiment un marqueur de l'année, elle sait qu'il y a St-Nicolas, je l'ai dis

plusieurs fois à Christine, j'ai envoyé la photo pour remercier par rapport aux chèques cadeaux, j'apprécie les gestes et je pense que c'est important de les avoir. Je ne remets pas en cause et je pense que ce soit important de le faire. Néanmoins je pense que ça ne doit pas être vu comme une obligation. C'est-à-dire que la création du mindset de j'adhère à cette fête ce drink ou quoi que ce soit, si il y a pas de monde qui vient, il y a pas de monde qui vient. Et il y a peut-être autre chose que les gens sont sous stress parce qu'il y a le COVID et plein de raisons. Pousser vers les managers pour dire les gars doivent participer et doivent obliger être là, ça... Autant pour moi je comprends et j'y vais de bon cœur, autant forcer quelqu'un qui a pas forcément envie mais je joue de mon rôle majeur pour lui dire il faut que tu viennes, je suis peut-être par forcément aligné là-dessus. Et je vais te prendre l'exemple sur... Avant on faisait les BestWorkplace, les enquêtes de satisfaction et tout ça. On nous a demandé de voilà, de ... j'ai poussé des gens à le faire vraiment dans l'équipe, mais si ils avaient pas envie de le faire, normalement si ils avaient pas envie ils devraient pas l'avoir fait je pense ... Je suis un peu partagé là-dessus. Je pense que c'est bien de le faire néanmoins sur la ... En gros ce ... Je pense que le mindset global découle aussi du top. La qualité de l'échange doit se créer naturellement. Je crois pas qu'il se crée en se planifiant dans un meeting Outlook, tel jour on fait un drink, tel jour on fait tel truc. Je pense que commencer par les couches les plus basses sur je sais pas hein, un Julien qui vient dans notre bureau discuter ou aller prendre un lunch avec une équipe plus séparée, je pense que de fonctionner de manière plus petite apporte parfois plus que on fait un gros truc ensemble et on va tous se parler. C'est pas comme ça je pense qu'on crée la meilleure ... Ingé, par défaut c'est des profils introvertis attention. Je dirais que peut-être parfois être moins ambitieux, partir de plus petit, d'essayer de potentiellement de limiter le nombre et les équipes parfois. D'être sur que le N+1 adhère parce que c'est pas forcément le cas et je pense quand le N+1 adhère et qu'il y va pour lui, c'est d'autant plus bénéfique là-dessus. Je pense que c'est d'autant plus important que pour le top management et pour RH vous ayez des relais qui soient capables de faire passer des messages. Néanmoins mais ça c'est ma vue personnelle, forcer les gens sur ces choses-là moi me convient pas. Je pense qu'on est plus contre-productif, c'est-à-dire que quelqu'un, le forcer même gentiment, si il a pas envie de venir, on perd un peu l'esprit du truc. Moi je préfère être peu et avec des gens motivés qui apprécient le moment plutôt que de forcer les choses. Je vais prendre l'exemple du laser tag, on avait fait un laser game, la première fois c'était il y a 5-6 ans, il y avait peut-être un peu plus de monde mais apparemment RH considérait que c'était pas assez et pensait qu'il y allait avoir plus de monde. Et la dernière fois on l'avait fait on était un quinzaine et ils avaient vu ça un peu comme un échec de faire si peu. Mais nous on s'était éclatés ensemble. On avait pu commander des pizzas, on avait pu

faire plusieurs tours, vu qu'on était moins, j'avais pu parler à tout le monde. Je dois t'avouer que moi j'avais passé un super moment, en général sur ces événements-là, moi je passe toujours de très bons moments. C'est dommage de se dire on va pas faire ces événements-à on est pas assez ça sert à rien, donc encore une fois ça dépend. Je pense qu'il y a des profils ingés et on reste quand même une boîte d'informatique avec des ingénieurs qui sont, désolé hein, mais on est sûr de l'introverti, qui se ressource en étant chez eux, avec leurs pairs et pas forcément en voulant travailler et échanger avec les autres et ça c'est un fait quoi.

Est-ce que tu penses que le télétravail a eu un impact sur le sentiment d'appartenance des collaborateurs ?

Le sentiment c'est quand même subjectif. Je pense que ça a eu un impact positif sur leur engagement, les collaborateurs n'ont jamais autant bossé que cette année et je me mets dedans. La densité du travail quand tu es à la maison, tu as pas le bruit autour de ah tu viens prendre un café, tu discutes avec quelqu'un tu dis bonjour, small talk donc il y a plus de small talk et tu es orientation driven par rapport aux tickets, par rapport aux e-mails donc tu es dedans et globalement on a quand même de très bons collaborateurs chez EBRC. C'est des gens qui veulent faire avancer les choses. Quand tu es à la maison, je pense que c'est fatigant. Je pense qu'il y en a qui font trop et qui se mettent trop de pression. Donc le sentiment d'appartenance, je pense que c'est fatigant mais je pense que les gens ont beaucoup performés cette année. Je peux te dire que Platform et je parle pour mes équipes, moi je pense qu'ils ont beaucoup beaucoup bossés. C'était très fatigant et ... Mais aussi il y a l'appartenance globale, je fais partie d'EBRC, je sais où on va, on va faire X2 ou pas et ça c'est une autre question. On est quand même dans une année qui est compliquée parce qu'on a pas eu de gros projets motivants. En fait EBRC, moi j'ai commencé on était 80 maintenant on est 200, en gros tous les ans, tous les 2 ans tu avais un gros projet qui reboostait les troupes, un gros projet d'envergure qui te reboostait et qui apportait du cash. Là, ça fait 2-3 ans qu'on arrive pas à rebondir sur un gros gros projet. Là ça se ressent un petit peu. C'est pour ça que l'année dernière on avait un peu de turn over avec pas mal, quelques départs quand même ... Après je pense que le COVID et le télétravail a montré qu'EBRC avait quand même les reins solides par rapport à d'autres boîtes. Le salaire y'a jamais eu aucun problème de se dire si on allait être payés ou pas. Et on a des clients en prod., on a quand même beaucoup de clients en prod., ils vont pas partir du jour au lendemain. Ça je le répète souvent, on fait partie d'un groupe stable qui est le premier employeur du Luxembourg, avec

les reins solides au niveau financier donc tout n'est pas plus vert ailleurs. J'ai pas de réponse de oui ou non, tu prendras ce que tu veux dans la réponse que je viens de dire. (rires)

Voilà, est-ce que tu as quelque chose à ajouter sur les évaluations, l'engagement des collaborateurs en général ?

Alors j'aimerais ton avis. Je pense qu'on est relativement old-school sur notre façon de fonctionner, on part sur un fichier Word qui est basé sur un fichier Excel pour moi, je connais des start-up qui travaillent au niveau RH ou d'autres qui fonctionnent avec des ERP où tu as quelque chose de beaucoup plus inclusif, lié à un MyGesper avec des choses un peu plus propres. J'ai l'impression qu'on est à la fois très loin et à la fois pas du tout. Ma femme qui est fonctionnaire, ils ont les outils mais le suivi N+1, il n'y a rien. Au niveau des objectifs c'est 3 bullets points, y'a pas de revue, alors qu'ils ont les outils du coup. Nous j'ai l'impression qu'on a pas les outils mais on veut tout détailler quoi. (Il me demande mon avis) Il y a quand même un problème de codes, même entre nous, sur ce qui est attendu, comment nous on fonctionne. Je trouve qu'il y a un manque de vision et aussi le fait d'imposer certaines choses aussi quoi. Moi quand j'ai repris VIRTU, ils étaient 5 et je faisais un suivi mensuel. C'est juste pour montrer que je suis passé de mensuel à tous les 2 mois, puis à trimestriel et encore tous les trimestres j'ai du mal. Ce qui me semblerait pas mal, ce serait d'avoir un tableau Excel via un ERP ou un truc en ligne et de dire ben tel jour je vois tel ingé je note la date, on repart des objectifs que j'avais défini en début d'année et si il y a des updates ben je mets là-dessus. C'est dans une database qui est aussi visible pour mon N+1 et potentiellement pour RH. Il ne faut pas sous-estimer également le feedback continu mais informel parce que dans les faits c'est quand même ce qu'il se passe. Tous les appels Skype manquants que je vais avoir, le fait que l'ingé puisse s'appuyer sur son N+1 quand il en avait besoin, pour défendre ou faire avancer certains points va aider les performances et aider à mieux travailler ensemble. Celui-là pour RH, je pense qu'il est compliqué à jauger et je pense que RH le fait quand il faut le rapport d'étonnement ou quand il fait le suivi où ils vont demander comment ça se passe. Quand Martine va prendre un café et demander alors comment ça se passe avec Arthur, elle se fait son idée et celle-là elle est pas sous-estimée. Mon point de vue sur l'éval va être aussi fait vis-à-vis des remarques des autres collaborateurs qui travaillent avec mes équipes et ça tu vois je trouve que ce serait un point que serait intéressant à creuser, pour toi ou pour EBRC c'est comment quantifier l'éval des autres interlocuteurs qui travaillent de manière transverse. Il est tout aussi important voire plus. On demande la SAT client donc ça on l'a plus ou moins, on évalue de manière verticale

le N+1 pour aller au top de la pyramide, pour l'évaluation transverse de ... je vais prendre l'exemple de Nicolas, il a le Command Centre en direct et le CCC. Mais les autres ingénieurs qui gèrent le niveau 2, le niveau de Microsoft, en gros c'est 7 ingénieurs par semaine que je fournis pour les équipes de Nicolas, et normalement sur cette semaine-là c'est eux les responsables mais c'est moi qui fait l'éval. Donc lui va me donner un feedback de ses équipes sur ceux qui ont participé au niveau du niveau 2 avec une note par ingé. Après moi j'en fais ce que je veux de ça. Mais ça me donne quand même un feedback. Idéalement, après je veux pas que ce soit vu comme du flicage ou quoi, il faudrait peut-être faire la même chose pour la gestion des projets. Quand tu as un chef de projet qui en a un pendant 3 mois avec X ingénieurs, est-ce que l'ingénieur a été réactif, est-ce qu'il a été force de proposition, ... Et d'avoir un retour là-dessus. Ca on l'a pas. Sur les SAM pareil, je vais l'avoir quand le client, je vais l'avoir sur des SAM qui sont vraiment bien et qui me disent écoute là l'ingé fait un super travail vraiment bravo ou inversement c'est vraiment de la merde je vais l'avoir comme ça mais est-ce que c'est bien quantifié ? Ca je trouve que c'est un point pas mal... A l'intérieur de l'éval ne pas avoir la vision que du N+1 vis-à-vis de l'ingé mais d'avoir une vision plus inclusive de ta performance par rapport à tous tes impacts sur les projets, ... Sur un body count de 25 avec toutes les technos à gérer, c'est pas une usine que je gère. Géré de l'IT c'est pas facile, tu peux aller très vite dans la subjectivité. Juste pour terminer, c'est un exercice où il faut prendre du temps et 25... Par rapport à ce que EBRC demande au quotidien plus tous les documents à remplir, je pense que c'est impossible et par rapport à mes standards je peux pas le faire correctement. Je le fais un peu en mode dégradé je trouve par rapport à MES standards, si c'est suffisant pour RH et pour mon N+1 ben voilà ok d'accord mais voilà je trouve que 25 c'est .. je pense que j'ai la palme du plus d'éval à faire.

Si tu n'as plus rien à ajouter moi je n'ai plus de question, merci à toi !

2.8. Directrice des Ressources Humaines - Martine

Est-ce que tu peux commencer par te présenter un peu, ton parcours, ainsi que ta fonction chez EBRC ?

D'accord alors, je m'appelle Martine, j'ai 50 ans, je suis juriste de formation, je suis bruxelloise, j'ai fait mes études universitaires à Bruxelles, d'abord à St-Louis pour ce qu'on appelait à l'époque les Candy puis je suis passée à l'ULB donc j'ai eu les 2 visions donc la vision plutôt université catholique puis université libre donc c'était pas mal. Après, en sortant de là j'ai commencé mon stage comme avocate en me dédiant très vite dans des matières qui étaient plutôt orientées humain, donc droit familial, protection du consommateur, un peu de locatif et alors beaucoup comme avocat d'enfants. J'ai eu l'opportunité par le hasard de la vie de rentrer chez EBRC en 2000, ça faisait 7 ans que j'étais au barreau et c'était un moment qui était charnière pour moi parce que je me rendais compte que j'adorais mon métier et j'y retournerais volontiers mais que par contre je n'ai pas du tout la fibre vénale du coup j'étais incapable de réclamer l'argent qu'on me devait ce qui à un moment ne fait pas vraiment bon ménage avec un équilibre financier. (rires). Il a fallu à un moment que j'ai un salaire qui tombe tout seul plutôt que de devoir s'activer parce que je n'y arrivais tout simplement pas c'était contre-nature pour moi. Donc je suis rentrée chez EBRC comme assistante du CEO, on était 3 dans la maison à l'époque et au fil de l'eau, je t'ai déjà un petit peu expliqué, mais donc je me suis rendue compte que la raison pour laquelle il m'avait embauchée était trop juridique à mon goût et pas assez humaine donc j'ai très vite repris des études en ressources humaines pour pouvoir compléter mon bagage et il m'a fait confiance et il m'a confié les RH qui au départ n'étaient pas je dirais une partie énorme de la société parce qu'on était une petite structure et qui au fil de l'eau a gonflé gonflé gonflé jusqu'à ce qu'on devienne comme aujourd'hui 200 personnes à peu près avec un service RH qui est je pense assez bien reconnu. Et qui a d'ailleurs été validé par des labels Best Workplace qui ont été attribués à EBRC en tant qu'employeur. Voilà j'ai cette chance qu'on m'ait fait confiance, j'ai cette chance d'adorer l'humain et voilà la combinaison des 2 m'a permis d'avancer là où j'en suis pour le moment. J'ai encore 312000 projets devant moi.

Ca ne m'étonne pas ! Du coup comme tu sais mon mémoire porte sur l'évaluation annuelle donc est-ce que tu peux un peu m'expliquer comment ça se déroule chez EBRC ?

D'accord. Le processus d'évaluation annuelle a été mis en place dès le démarrage chez EBRC c'était un processus auquel mes collègues de l'époque étaient déjà habitués dans leurs anciennes structures et donc c'est assez naturellement qu'on l'a lancé également chez EBRC. Il se fait sur base d'objectifs qui sont fixés annuellement et qui sont évalués, estimés, au début de l'année qui suit pour permettre de définir le niveau de performance du collaborateur et également quel est le montant du bonus qu'il va être attribué. Le processus de l'évaluation a évolué au fil de l'eau, tu as contribué d'ailleurs à sa revue encore récemment, dans le sens où on a vraiment insisté pour autant que possible avoir des éléments permettant d'objectiver la situation et d'estimer de manière aussi objective que possible le niveau de performance des collaborateur. L'objectif était vraiment d'éviter qu'il y ait une évaluation ou une cotation qui se fasse à la tête du client et pour ça on a mis plusieurs choses en place au fil de l'eau, notamment ces fameux profils de compétence dont on a parlé qui sont la clé de voute du système RH de chez EBRC. C'est hyper important au niveau des évaluations comme dans d'autres domaines la partie plan de développement personnel, la partie recrutement, ... mais au niveau des évals il y avait une vraie réalité derrière. C'est bien de dire aux managers vous devez évaluer le collaborateur sur sa façon d'être mais il faut lui donner des outils et l'obliger à objectiver. Je ne veux plus entendre des managers qui vont chez un collaborateur et qui disent écoute je t'ai mis un 3 parce qu'en faite je n'ai pas beaucoup de vue sur ce que tu fais donc je t'ai mis un 3. Et maintenant montre moi que tu mérites plus ou moins. Ça en forçant quelque part à passer par une grille extrêmement précise on évite ce genre de comportement là. Quand on dit à un manager vous devez évaluer tel collaborateur sur la compétence orientation client, comme chacun va avoir une perception différente de ce qu'est une orientation client, on va arriver à des évaluations qui vont partir dans tous les sens. Et donc on a fait ce travail que tu as eu l'occasion de regarder en détail même, de vraiment traduire très concrètement, être orienté client, ça veut dire quoi dans la vraie vie. Ça se remarque comment, comment moi en tant que spectateur je peux voir que A ou B est ou n'est pas orienté client. Ça force vraiment les choses et ça force à objectiver, je ne sais pas le dire mieux, la situation. Ça c'est le premier point. Le fameux tir-à-blanc, ça n'a l'air de rien mais quelque part ça permet de s'assurer que le manager ne part pas dans n'importe quel sens. Il est obligé de s'engager sur un niveau d'évaluation de ses N-1 avant de commencer ses évaluations et il doit attendre le go de RH avant d'y aller. Ça permet de s'assurer qu'au

niveau de RH et de son management à lui, il y ait une vue qui permette de dire c'est cohérent ce qu'il fait ou qu'est-ce qu'il nous fait lui, il a une dent contre lui ? Et ça permet vraiment d'objectiver les choses. Il y a d'un côté : il a une dent contre lui et à l'inverse tout le monde a gagné, c'est l'école des fans. Je sais pas si ça te parle mais tout le monde a gagné c'est quelque chose qu'on voit encore trop. Au fur et à mesure ils commencent à savoir comment travaille RH et donc ça se passe de mieux en mieux mais quand même quoi. Donc ça c'est la façon dont globalement ça a évolué donc chez EBRC évaluations c'est d'abord un moment, un moment qui certes est stressant ... enfin pour le collaborateur mais pour le manager aussi, quand il doit passer des messages c'est quand même pas toujours facile et comme RH oblige à passer des messages c'est pas forcément évident et ça génère du stress aussi pour lui. C'est un rendez-vous pour lesquels on a mis des guidelines en place pour que le manager sache comment il doit faire et pour que le collaborateur s'y prépare au mieux et ne soit pas complètement déboussolé ou désorienté à cause de cet événement. Après ce rendez-vous qui se passe dans certaines conditions, ... il y a aussi une formalisation parce qu'il faut pousser cette formalisation d'abord pour des raisons d'audit et financière mais surtout pour être sûr que tout le monde ait pu passer ses messages, tant le manager que le collaborateur d'ailleurs. Et donc cette formalisation se fait au travers de formulaires dont RH est le owner et responsable et que le manager va devoir respecter. C'est oui voilà, qu'est-ce que je peux encore dire sur l'évaluation ? C'est quelque chose qui est, alors c'est marrant parce que je le vois vraiment à fond là pour le moment, j'ai toute une série de managers qui viennent me voir pour le moment en me disant qu'ils sont épuisés à cause de ces évals. Et à côté de ça, il y a des managers pour qui il y a tellement de feedbacks en permanence de manière plus ou moins discrète, il ne faut pas convoquer quelqu'un dans son bureau pour lui donner du feedback continu. Le feedback continu ça peut être un mail, ça peut être un message, qui font que la personne sait ce qui l'attend. Et donc j'ai vraiment les 2 cas, les managers qui sont vraiment épuisés par la période actuelle en disant mon dieu ce que RH nous demande c'est monstrueux. Et à côté de ça j'ai des managers qui voient les évals comme quelque chose parmi d'autre et ça ne leur demande pas un boulot monstrueux justement parce qu'ils ont l'habitude de passer des messages quoi.

Du coup est-ce que ce serait une volonté de RH de formaliser les feedbacks continus ou pas du tout ?

Non, pas de formaliser les feedbacks continus. Je sais que c'était une discussion qu'on a eu moi je pense que le feedback continu ça doit être une attitude du manager, ça peut pas être

quelque chose qu'on l'oblige à faire parmi le reste, enfin si on lui demande de le faire, d'avoir une attitude et si on commence à lui dire qu'il faut remplir des documents, des papiers, des grilles etc ça va pas le faire quoi. Il faut que lui perçoive l'intérêt de donner cette information, de s'occuper, d'être sûr que le collaborateur ait les bons messages, de cette échange en contin. La volonté d'EBRC c'est de pousser le feedback continu ça c'est certain mais la volonté d'EBRC n'est pas forcément de le formaliser. Voilà.

Du coup les évaluations elles sont faites au mois de janvier...

Même décembre pour certaines équipes.

Ok oui, décembre- janvier, est-ce que tu penses que c'est une période adéquate pour réaliser les évals ?

Alors, je t'avoue que je ne me suis pas souvent poser la question pour la simple raison que c'est un rythme qui suit le calendrier. Comme les évaluations vont générer la question des gratifications et que les gratifications sont elles liées à une année calendrier, ça va un peu de soit. Je disais tu me suggèrerais de revoir ce point-là ?

Je ne sais pas trop, parce que dans toutes les interviews que j'ai faite c'est une question que je pose et c'est vrai que c'est compliqué avec cette histoire de gratification et au final un autre moment ne serait peut-être pas adéquat non plus, ils y en a qui m'ont dit faire ça pendant les vacances ben non avec les congés ça ne va pas. Donc c'est un point que je vais un peu creuser je pense.

En faite le point tu vois, je vais te donner mon petit truc c'est que moi en tant que manager, j'oublie la DRH, je parle en tant que manager, au fil de l'année j'ai mon petit carnet qui est un Onenote sur Microsoft et au fil de l'année quand je vois des événements etc je les note. Je me dis ouah super Marie a fait ça c'était génial ou au contraire là l'orthographe ça n'allait pas et du coup faire l'éval et préparer l'éval d'un collaborateur ne me prend pas énormément de temps. C'est max une heure. Je sais les messages que je veux passer après il faut que je trouve la bonne tournure etc mais moi une éval ne me prend pas beaucoup de temps parce que je l'ai fait pendant toute l'année. Et je pense que tu as vu dans l'équipe RH et même Legal d'ailleurs il y a un truc qui se passe quoi. Y'a un truc assez naturel quoi donc le

feedback je le donne mais je le reçois aussi. Quand ils ne sont pas d'accord sur un truc que je fais ils me le disent. Donc voilà c'est la chance, je pars avec cet atout.

Tu m'expliques comment tu prépares l'évaluation, tu peux me dire un peu les étapes qui suivent, comment toi tu le fais vraiment en tant que manager ?

Moi en tant que manager ?

Oui.

Donc au fil de l'année j'essaye vraiment au fur et à mesure note les petites infos etc auxquelles je pense qui vont un moment ou l'autre alimenter le feedback que je donne aux collaborateurs à un moment ou un autre. Après tu me connais, je suis plutôt une impulsive je vais pas garder un truc que j'ai trouvé au mois de février jusqu'au mois de décembre de l'année prochaine, chez moi ça sort toute suite, je suis transparente. Et donc je donne directement une information qu'elle soit positive ou négative quoi. Je reprends le cas de Joséphine qui m'a fait vraiment une année exceptionnelle cette année notamment avec le COVID ou clairement c'est un truc qui l'excitait à mort elle a été bonne comme jamais. Je le lui ai dit plusieurs fois pendant l'année, je lui ai dit c'est juste génial de bosser avec toi là maintenant. Intellectuellement c'est une période super intéressante pour elle et pour moi aussi du coup, elle le sait tu vois. J'ai pas attendu le mois de janvier pour le lui dire, après je sais qu'il y a cet aspect formalisation qui est important et donc ce que je fais c'est que je me prends un moment, je prends une grande feuille A3 et je divise ma feuille en autant de membres qu'il y a dans mon équipe et je note. (Elle me montre la feuille de note avec les noms du service) Après il ne me reste plus qu'à rédiger le texte, mais le reste voilà moi c'est bon. Et ça me prend je dirais le temps de mettre ça en place je suis en train de réfléchir et c'est toujours devant mon feu (rires). Je me challenge moi-même là-dessus et ça se passe comme ça. Mais de nouveau, j'essaye que chez RH les choses se passent de manière extrêmement bienveillante par rapport à tout ça. Même quand j'avais des cas compliqués et j'en ai eu, ça se passe de manière bienveillante. J'essaye. En faite c'est la même chose que si je le faisais devant mon PC mais oui effectivement. Après ce n'est que la première étape formalisée mais après je prends le temps je me mets à table devant mon PC et je me mets à rédiger quoi. Mais voilà ça me permet aussi de rebondir de l'un à l'autre. Moi j'adore cet exercice, pas l'éval en tant que tel parce que je sais qu'il génère du stress. Alors par exemple dans mon équipe je pense que personne n'a de souci avec l'éval sauf Jeanne, ça a beau faire

des années qu'on bosse ensemble j'ai l'impression toujours parce que je suis son chef et donc je respecte ça et je ne veux pas la mettre mal à l'aise, quand j'ai des messages à lui faire passer, elle est tellement intelligente que je sais qu'elle les comprend. Par contre je ne lui fixe plus de rendez-vous pour une évaluation, ça ne sert à rien je lui crée juste du stress. Donc ce que je fais, c'est que l'année passée elle m'a fait une année exceptionnelle, l'année passée c'était elle donc je lui ai mis un 5 et un jour quand il n'y avait plus que nous 2 au bureau, j'ai fermé la porte et j'ai dit bon Jeanne je voulais juste te dire que ton évaluation je t'ai mis un 5 et j'ai pas commencé à lui dire alors tu te mettrais combien et machin parce qu'avec Jeanne ça ne sert à rien. Je vais juste la faire souffrir, ça ne sert à rien. L'autre jour on a eu une réunion c'était super intéressant on a eu 3 heures de cogitation ensemble sur les objectifs qu'on se met pour les 15-18 prochains mois. Et Jeanne a dit à un moment, je vous entend tous avec vos perspectives vous voulez faire avancer le machin on veut faire avancer les projets etc et moi je suis juste en train de me demander comment je vais sortir ma tête de l'eau. Et elle l'a dit c'est sorti clairement maintenant c'est à moi de voir avec elle comment on va faire ça mais je ne peux pas le faire dans un contexte trop formel. Je sais que je dois respecter ça sinon ... C'est la chance que j'ai c'est de les connaître suffisamment pour savoir comment les prendre. Joséphine parfois je dois prendre le temps pour le temps ce que tu fais c'est juste formidable et lui mettre sa médaille tu vois. Chacune sa façon d'être. Legal je fais leurs évaluations mercredi, je collabore avec eux comme je collabore avec RH et là je leur avais renvoyé leurs job description, le document etc. Ils disent qu'ils ont vu ce qui a été mis sur RH, les documents, est-ce qu'ils doivent vraiment faire ça car je connais leur réponse et pour moi c'est le plus beau des cadeaux, ils savent ce que je pense d'eux. Passer tout en revue chacun qu'on ait au moins une base de discussion mais je comprends et je prendrai 2h avec chacun quand même. Parce que ça c'est un point, tu sais que moi quand on me met sur l'humaine on arrive plus à m'arrêter donc voilà (rires). Et quand j'ai la chance d'être en face à face avec un de mes collègues, de mon équipe moi je suis partie quoi c'est du rêve, du bonheur, c'est trop bien quoi ! Je sais que moi mettre 1h d'évaluation c'est inutile, il me faut mes 2h. Donc je veux qu'ils aient tout le temps de se sentir bien, d'exprimer ce qu'ils ont à dire ... et je veux pouvoir le faire aussi quoi. Et en général ça se passe bien, il n'y a eu qu'une fois une collègue qui me mentait. Parce que c'était une paresseuse et avec elle ça s'est mal passé. Mais sinon les évaluations je ne garde pas de mauvais souvenir et je ne pense pas qu'ils en ont. Enfin si, peut-être quand je n'avais pas encore compris comment elle fonctionnaient. Et c'était juste terrorisant de se retrouver face à moi pour elles parce que j'étais la cheffe. C'est égoïste de ne pas faire passer les messages et de dire que tout va bien car on ne veut pas se mettre dans une position délicate.

Est-ce que tu peux un peu m'expliquer comment vous fixez les objectifs avec tes équipes ?

Alors donc mes équipes sont très très différentes des équipes IT ou DS que tu as interviewées. Chez nous on a la grande messe annuelle, une fois par an on se met tous autour de la table, c'est ce qu'on a fait mercredi ou jeudi dernier et on fera une deuxième session prochainement et on cogite quoi. En temps normal c'est séance post-it, ici c'est plus compliqué parce que j'en avais 2 qui étaient chez elles mais c'est cogitation. Si on regarde déjà d'abord de manière générale notre façon de fonctionner et couper la photo du futur en juin 2022 on en sera où et qu'est-ce qu'on aura améliorer ? Et ça part tu vois. Et chacun passe son petit message etc après il y en a qui ont plus facile à parler que d'autres ça c'est clair mais ça sort, ça sort même plutôt bien. Et grâce à ça, à la fin on fixe nous-même tous ensemble nos objectifs. On dit voilà désormais on sait que, un truc sur lequel on a fort insister la semaine dernière c'est dans l'orientation client. Un mail arrive dans la boîte RH il faut une réponse dans les 8 heures ouvrables. Si on ne sait pas répondre dans les 8h il faut au moins un accusé de réception et une réponse dans les 5 jours tu vois. Après, je ne saurais jamais le calculer, et je ne veux pas le calculer. Je veux pas mettre un chrono derrière chacun, c'est pas l'idée mais ils ont une guideline ils savent comment ils doivent faire. On a mis en place pas mal d'objectifs liés à un nombre de réunion que Joséphine doit faire sur l'année ou à des projets qu'on doit terminer sur Gesper, et voilà maintenant de nouveau je vais te donner un exemple, c'est évident que les objectifs que je leur ai fixés à la fin de l'année 2019 pour 2020 personne n'a pas les faire. Toi a été complètement chamboulé et néanmoins elles ont toutes fait une année extraordinaire. Donc il faut que moi je m'adapte. Chez moi il y a beaucoup de choses qui sont de l'ordre du qualitatif plutôt que tu quantitatif. Alors que dans les équipes IT il y a beaucoup de quantitatif par exemple. Chez moi pas, il y a très très peu de quantitatif. Je pourrais le faire, je pourrais dire à Joséphine je veux que tu aies fait autant d'interviews sur l'année mais quel est l'intérêt, si toutes ses interviews se passent mal parce qu'elle est de mauvaise humeur et qu'elle se dit je n'ai que X% de mes objectifs ça ne va pas quoi. Je veux qu'elle entende les messages des gens en face d'elle, qu'elle puisse être comme elle est force de proposition, dire là on a un problème, ce manager-là il faudrait qu'on fasse quelque chose parce que ça ne vas pas. Si je les mets dans des trucs ou je leur mets une pression pas possible avec des chiffres, c'est juste débile. Enfin voilà, après voilà je sais qu'il y a une tendance qui va vers ça. Une tendance qui va vers cette façon de faire mais moi c'est pas du tout mon truc quoi.

Pour toi, dans un monde parfait, quel serait le système d'évaluation qui te semblerait idéal ?

Moi c'est un système où il n'y a plus d'évaluation, où il y a tellement le feedback continu que tu n'as plus besoin d'éval. Parce que les gens savent où ils en sont et ils vont lever la main quand ils veulent évoluer etc parce qu'ils savent où ils en sont en permanence, ils n'ont pas besoin d'attendre ce rendez-vous annuel ou semestriel pour savoir ce que leur chef pense d'eux. Une éval ne peut pas être une surprise et pour le moment je pense que ça va mieux chez EBRC mais trop souvent une éval est une surprise. Pour moi c'est ça le monde idéal et c'est quand même la tendance dans les grosses boîtes. C'est on arrête les évals, c'est du stress, c'est énormément de temps et en plus on passe à côté de l'objectif qui est vraiment passer les messages quoi.

Comment est-ce que tu penses que les collaborateurs chez EBRC ils perçoivent cette évaluation ?

Comme un moment de stress. Certains aussi pour dire tiens je suis candidat à une augmentation comme si ça se demandait chez EBRC mais bon voilà. Certains pour dire je ne suis pas d'accord sur la façon dont ça se passe là-dessus ou je veux évoluer mais c'est quand même la minorité, pour beaucoup c'est quand même un moment de stress.

Tu penses qu'ils se sentent impliqués dans le processus d'évaluation ou pas du tout ?

Oui, pour l'intérêt financier donc oui.

Avec la crise, RH a essayé de dire au manager de réaliser les interviews sur site c'est ça ?

Oui et c'est ce qu'il se passe oui. Je pense qu'on aura eu aucune interview en distanciel.

Est-ce que tu penses que le télétravail forcé il aura eu un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs ?

Alors pour moi on aura bien été un peu obligé de forcer le télétravail. Je ne suis pas sûre de comprendre ta question.

Est-ce que suite au fait que les collaborateurs ont dû être en télétravail, ils se sont sentis un peu désengagés par rapport à EBRC ?

Alors pas au début. Au début, je suis même certaine que le niveau d'engagement a explosé, par contre après et certains pendant le deuxième confinement là on a commencé à voir que certains lâchait quand même un peu la bride. Oui, maintenant je pense que ça reste des exceptions mais voilà c'est quelque chose à quoi on est attentifs et là c'est vrai que chaque fois que je vois un manager ou quoi j'attire son attention sur le sujet.

Pour en revenir à l'éval, comme on a dit le bonus dépend de cette évaluation, qu'est-ce que tu penses toi de ce système et du fait que ce soit lié ?

A partir du moment où tu as une évaluation, ça semble normal. Je me rends bien compte quand même que le côté incentive il est important. Donc ça me semble normal que les 2 soient liés. De nouveau si tu avais le système de feedback continu ce serait peut-être pas nécessaire mais alors qu'est-ce que tu fais du bonus, je n'en sais rien. Je trouve que pour le moment de toute façon il est trop naturel, c'est trop évident qu'une grosse partie des collaborateurs l'ont d'emblée quoi.

Est-ce que tu as déjà fait face à un collaborateur désengagé des suites d'une mauvaise évaluation annuelle ou justement d'une surprise ?

Alors oui, on va pas se mentir, c'est aussi une façon pour un manager de faire comprendre à quelqu'un qu'il est temps qu'il aille voir ailleurs hein. Et parfois c'est juste normal, c'est positif tu vois. Moi j'ai eu un cas dans mon équipe Legal, il était persuadé d'être la 8^{ème} merveille du monde et ben non il en était loin et ça n'allait pas, ça n'avancait pas comme il fallait, je devais tout le temps relancer, j'avais des dossiers qui disparaissaient du radar et que voilà j'avais 0 suivi etc et donc à un moment à l'éval je lui ai mis un 3. Il l'a super mal vécu quoi, je pense qu'il s'attendait à un 5 alors que je n'arrêtais pas de lui dire, il le savait mais 2 mois après il m'a donné sa démission et c'était très bien comme ça. Parce que le but du jeu n'est pas de retenir tout le monde, il y a des gens qui ne sont pas performants, autant qu'ils aillent ailleurs et qu'ils se trouvent dans un environnement qui soit va mieux répondre à leurs attentes, qui soit va mieux apprécier leurs compétences à la valeur des compétences et pas à la valeur attendue quoi.

Est-ce que tu penses que les formations jouent un rôle sur le collaborateur et sur son engagement justement ?

Oui. Clairement. Parce que c'est un élément de motivation, ça signifie qu'on croit en moi et qu'on veut me faire évoluer, on me donne la possibilité de continuer à apprendre, ça donne de l'air, moi j'adore d'aller à une formation enfin c'est rare, d'aller à une conférence ou quoi c'est que ça te permet de prendre un peu de hauteur par rapport au quotidien et de rechallenger des façons que tu as de travailler etc.

Du coup moi j'arrive à la fin je n'ai plus de questions mais si tu as quelque chose à ajouter sur l'évaluation en général ou sur l'engagement des collaborateurs je t'en prie.

Non c'est tout je n'ai rien à ajouter.

Merci à toi !

2.9. Manager DC Operations - Florent

Concernant par rapport aux questions que tu vas poser, donc en termes d'évaluation, donc moi j'ai une fonction de manager au sein d'EBRC de 14 personnes et donc je fais maintenant des évaluations annuelles depuis plusieurs années, donc je suis responsable d'équipe depuis 2010, chez EBRC. Donc j'ai fait plusieurs, plusieurs évaluations au cours de ces années sur un format qui, au final, a toujours été un peu le même jusqu'ici. Et donc, voilà, j'imagine que ce que tu as besoin de recueillir c'est un peu l'expérience et l'analyse que j'en ai faite au cours du temps de ces éval du coup.

Oui voilà, exactement. Si tu veux pour commencer, tu peux te présenter en quelques mots, expliquer ton parcours professionnel, ...

Très bien. Donc moi, je suis à la base ingénieur en génie électronique robotique. Et donc j'ai fait mes études en Belgique. J'ai ensuite commencé ma carrière directement dans la continuité de mes études dans une industrie en Belgique où là, j'étais en charge de projets au niveau de tout ce qui était automatisme dans une usine, un peu dans la continuité de les études directement. Quand j'ai présenté mon TFE il y avait un des directeur de l'entreprise en question qui était là. Donc j'ai démarré ma carrière comme ça. Après, j'ai rejoint le Luxembourg dans un bureau d'études en génie technique où là, j'ai travaillé deux ans. J'avais fait un an et demi, donc en Belgique, deux ans dans le bureau d'études, et puis j'ai directement rejoint EBRC le 1er mars 2008 en tant à l'époque qu'ingénieur projet au sein du département qui s'appelait Infrastructure Services au début, qui s'est ensuite transformé en Data center service connu actuellement donc. Et donc là, j'ai travaillé de 2008 à 2010 comme ingénieur projet. Et puis, je suis devenu team leader de deux équipes au sein de Data Centre Services à l'époque, qui s'appelait Technical Engineering et Safety and Security. Donc qui ont là pour vocation ces deux équipes de s'assurer de la gestion opérationnelle de l'ensemble de Data Center. Il y a une partie concept et construction des sites et de leurs installations, et puis de l'exploitation technique sécurité opérationnelle vraiment quotidienne, optimisation énergétique et ainsi de suite suivi de certains projets. Donc, il y a quelques temps, on a comment je vais dire. On a regroupé les deux entités qui étaient Technical Engineering et Safety and Security Officer en une équipe qui s'appelle DC Operations qui ont en charge les opérations. Donc, on retrouve différents rôles dedans, notamment au sein de cette équipe. On a donc des fonctions de Technical Engineer. Donc là, c'est vraiment l'expertise technique. On a des fonctions, donc ce sont des ingénieurs

techniques en fait, on des fonctions enfin la fonction de Security Officer, donc responsable de la sécurité physique de différents sites. On a aussi créé une fonction de DC Coordinator parce qu'au sein de l'équipe DC Operations si tu veux, nous on a une contrainte qui est la gestion des différents sites qui, par définition ont des localisations géographiques distinctes, ce qui n'est pas forcément évident avec la croissance, donc des clients, avec les diverses procédures qui sont propres à certains clients, donc on a préféré, et c'était la raison pour laquelle on a regroupé l'ensemble des compétences en une équipe DC Operations, travailler plutôt par site au sein de cette équipe que par expertise métier. Et donc, on a ce rôle DC Coordinator qui lui, a pour vocation d'assurer le suivi opérationnel du site en s'appuyant sur l'expertise du Technical Engineer d'une part, et du Safety and Security Officer d'autre part. Ça veut dire que par site, on a des entités fonctionnelles si on veut au sein de l'équipe DC Operations qui sont constituées d'un DC Coordinator, d'un Safety and Security Officer et d'un ou de plusieurs Technical Engineer en fonction du site et de sa complexité. Et puis, on a encore deux autres fonctions dans cette équipe qui sont une fonction de Project Manager et une autre de Senior Project Manager. Un Project Manager a pour vocation de traiter différents projets internes et transverses au sein de Data Center Services et Senior Project Engineer donc, c'est la même chose, le même type de fonction, mais il a en plus on va dire le rôle de backup dans ma propre fonction pour assurer le plan de continuité et ainsi de suite. Donc, en général, quand je ne suis pas là, lui et inversement en cas de congés et ainsi de suite.

Voilà un petit peu d'une part, mon parcours et d'autre part, comment on a structuré, d'un point de vue organisationnel et au cours du temps, l'équipe actuelle DC Operations donc 15 personnes actuellement avec moi et normalement bientôt 16 parce qu'il y a un recrutement en cours. Outre les activités opérationnelles au cours du temps, on est aussi venu greffer une activité d'Advisory pour tout ce qui est consultance, avec une expertise en Data centre. Donc, on a diverses missions ponctuelles ou permanentes, si on peut les appeler, ou en dehors de nos murs au final, en dehors des murs d'EBRC on exerce notre métier sous forme de conseils et de conseillers qui apportent de l'expertise tant dans la conception de certains sites que dans leur exploitation, par exemple de missions permanentes comme je dis où on a des gens qui gèrent des Data Centre de clients à Luxembourg et des missions plus ponctuelles, mais quand même long terme pour certaines où on épaulé par exemple l'Université de Strasbourg dans un premier temps dans la construction de son Data Centre, puis maintenant dans le suivi opérationnel. Et on a d'autres missions de ce type là où on aide des clients externes à Luxembourg, mais aussi en dehors, à l'international. Dans cette partie Data Centre.

Voilà pour le contexte et nos activités au sein de l'équipe et donc effectivement, tu as peut-être des questions précise mais du coup, chaque année j'évalue l'ensemble des collaborateurs

de l'équipe sur base des documents et du process qui est défini par RH. Je ne sais pas si tu veux que je te parle de ce process...

Oui tu peux un peu m'expliquer comment ça se déroule chaque année avec les collaborateurs l'éval.

Ouais, donc l'éval, elle rentre dans un process plus global de développement personnel si on peut dire du collaborateur. Donc, le process tel qu'il est établi avec RH, c'est queDonc, en début d'année on établit d'abord, des objectifs individuels pour l'année. Donc ses objectifs, ses objectifs individuels ont pour vocation d'aller au-delà de la job description don de chaque collaborateur, donc en l'occurrence, moi j'ai 5 types de fonctions dans l'équipe). Donc j'ai 5 Job Descriptions. En complément de ces Job Descriptions, les objectifs individuels viennent définir pour chacun des comme leur nom l'indique, des objectifs, c'est à dire soit des projets, soit des éléments qui sont identifiés et qui sont donc donnés en termes de responsabilités à une personne. Ça peut être ça peut être des objectifs individuels qui s'inscrivent dans une démarche d'équipe. Donc on va retrouver bien sûr des objectifs de l'équipe qui sont définis mais du coup, dans ce cas là bah, plusieurs personnes ont le même type d'objectif ou d'autres ont des objectifs où seuls eux disposent de ces tâches-là. Par exemple, un projet bien spécifique et ainsi de. suite. Donc, on définit ses objectifs pour l'année et puis, ils vont pouvoir permettre d'abord en cours d'année, d'effectuer, si on peut dire, un point intermédiaire par rapport aux objectifs fixés en début d'année de où se trouve le collaborateur. Ça permet un échange en cours d'année. Moi mon principe de fonctionnement, les objectifs sont définis début janvier, courant janvier. Au moment de l'évaluation de l'année écoulée pour l'année à venir. Et puis j'essaye en milieu d'année, mais souvent, ça tombe en septembre, en raison de congés, de refaire un point sur base des objectifs et de manière générale, sur base des collaborateurs, disons que c'est un point un peu plus formel par rapport aux autres échanges que j'ai en cours d'année avec les collaborateurs qui auraient des questions ou auprès desquels on moi j'ai des choses à discuter. Et puis donc en fin d'année arrive l'évaluation en tant que tel. Donc là, on a un formulaire, cette évaluation qui se base bien sûr, d'une part sur l'atteinte ou non des objectifs qui ont été fixés. Quelque part ça permet d'avoir un avis sur l'année écoulée en matière de compétences métiers. Et dans cette évaluation aussi, on traite tout un volet compétences softs, sous forme d'un questionnaire qui est défini par RH, qui traite différentes, je veux dire différents domaines ou donc de compétences comportementales, qui fait l'objet d'une auto évaluation préalable par chaque collaborateur et qui est comparé à mon point de vue lors de l'évaluation. Donc, le collaborateur, lui, pour se préparer à ça donc, il a

bien sûr les différents échanges qu'on a en cours d'années. Il a ses objectifs qui sont formalisés dans un document donc auquel il peut se référer en cours d'année aussi. Donc, il prépare son évaluation à l'aide d'un questionnaire. Où on l'invite à réfléchir sur l'atteinte de ses objectifs par rapport à ce qui avait été défini. Éventuellement, ce qu'il a fait en + ou ce qu'il a proposé. Et puis aussi ce fameux, ce fameux auto évaluation des compétences comportementales. Après on regroupe donc le tous les compétences métiers et les compétences comportementales. Et puis, on attribue une évaluation globale de l'année. Sur base du principe RH qui est une évaluation à la fois qualitative, mais aussi quantitative puisqu'il ya une note qui a attribué et cette note, est en lien direct avec l'obtention partielle ou totale, ou un peu au-delà de 100% d'une prime de fin d'année qui est équivalente à un treizième mois de salaire. En tout cas, en base. Voilà, cette évaluation au final conditionne l'obtention de ce treizième mois c'est-à-dire cette prime ou cette gratification, comme on l'appelle dans le processus, puisque en fonction de la note, ce sera 100% si tout est atteint, un peu moins si ce n'est pas le cas. Il y a un peu plus si le collaborateur a dépassé ses objectifs. Par contre, personnellement, je trouve que c'est toujours compliqué qui ait ce lien direct entre notes d'évaluation ou bulletins scolaires si on peut l'appeler et gratification. Pourquoi? Parce que autant je pense que l'évaluation est un outil qui permet d'officialiser. C'est peut-être pas le terme exact ou formalisé, en tout cas, peut être des pistes d'amélioration ou des points à retravailler pour un collaborateur et qui, du coup, est un outil qui peut être performant dans le sens où le fait que l'on officialise un peu cela va avoir un impact positif sur le collaborateur qui va se dire tiens, oui, effectivement, faute de faire une rétrospective sur la prestation permet de se dire oui j'ai peut-être pas été au top, je peux encore m'améliorer là-dedans et c'est le but de trouver des points d'amélioration lors de cet exercice. Par contre, si on a justement envie de mettre à profit cet outil pour travailler sur des points d'amélioration, de l'autre côté, il y a la note qui va contrebalancer avec un effet financier, la gratification et donc éventuellement en tout cas, moi, je, j'ai vécu des cas de ce type là où on vient avec une note d'encouragement, avec bien sûr un message complet, détaillé et objectif de ce qui est à améliorer qui devrait être positif. Mais en contrepartie, le fait de se dire oui, j'ai plus de qu'à 60% de mon 13ème mois va avoir un effet pas forcément encourageant sur au niveau du collaborateur lui-même. Autant, on peut avoir un message constructif en justifiant une note encore une fois de manière objective en disant voilà là il faut que tu travailles ce point-là et on attend de toi que tu développes telle et telle compétence parce qu'il va prendre le dessus parfois par rapport ce message c'est de se dire oui mais au final je suis pénalisé de 40 % de mon 13ème mois. Donc je pense que ça atténue un peu l'effet positif que l'outil pourrait avoir.

Quand je dis l'outil c'est l'évaluation en tant que telle, en tous cas le processus qui supporte. Donc voilà, je sais pas si je réponds un peu à tes questions...

Si mais justement j'ai même pas besoin de les poser que tu réponds déjà. Du coup je me demandais, est-ce que tu mets en place des rencontres informelles durant l'année pour donner du feedback ?

Ouais, donc. Donc, historiquement, avec chaque collaborateur, quand il y en avait 6 ou 8, c'était assez simple. J'avais systématiquement une réunion mensuelle qui était dans le calendrier en bonne et due forme, etc. Après, avec 14, 14 fois une heure sur le mois, ça fait, ça fait du temps. Et puis, je pense que le fait et ça, c'est un peu mon expérience et je pense qu'elle ne peut pas être généralisé parce qu'elle dépend d'abord de chaque personne. Mais aussi, on peut constater en tout cas, moi, je le constate dans mon équipe, qu'en fonction du profil, on va retrouver un peu les mêmes personnalités. Dans certains cas en tout cas. En tout cas, on peut définir une tendance de personnalité, c'est à dire que celui qui aura suivi tel cursus, qui se sera spécialisé dans telle ou telle chose aura tel type de profil en tout cas. Ou du moins, c'est ce que j'ai constaté avec le temps au sein de l'équipe. Et donc, pour certains, peut être le fait d'avoir systématiquement une heure tous les mois dans lequel on passe en revue certaines choses, qu'on traite déjà en réunion d'équipe, par exemple, ou que l'on a déjà discuté parce qu'il y avait une urgence précédemment par étaient pas forcément toujours constructifs. Donc maintenant, je suis plus sûr de l'informel dans le sens où j'essaye de trouver du temps en individuel avec certaines personnes pour échanger de manière générale sur le ressenti présent et non pas uniquement métier. Ca peut être différentes choses, tout ce qui, au final, caractérise la vie d'un collaborateur qui est humain comme nous et qui peut avoir des difficultés personnes à certains moments ou peut-être un certain mal-être. Donc, voilà le fait de garder un contact clairement depuis le mois de mars de cette année, c'est beaucoup moins évident. Donc, on essaye, on s'est imposé une organisation basée sur un principe de rotation pour éviter le contact entre membres de l'équipe en raison des conditions sanitaires actuelles, pour ne pas se retrouver devant un fait accompli, d'avoir plusieurs mêmes compétences devant soit être malade ça c'est l'extrême, soit devant être en quarantaine et donc se retrouver avec des lacunes sur certains sites parce que les gens ont peuvent pas être dispos. Donc on a essayé d'être relativement stricts par rapport, par rapport à cette organisation. Et du coup, je ne vois plus tout le monde comme je pouvais le voir avant. On avait déjà un principe d'organisation par localisation géographique et donc par site. Mais disons que moi, j'avais un passage régulier sur tous les sites au cours d'une semaine. Fatalement ici il y a moins ces

rencontres-là. J'essaie d'avoir ces échanges quand je suis sur un site avec les personnes, quand les personnes sont sur site aussi, sinon parce Skype sinon par téléphone. Mais effectivement, c'est un peu moins évident que par le passé. Et pour revenir à ce que je disais, donc, j'ai plus forcément ces réunions qui sont planifiées tous les mois dans le calendrier. Mais j'essaye de trouver ces moments d'échanges et bien sûr aussi je le répète toujours ce message, mais je pense que c'est acquis pour la plupart, y compris les nouveaux, qu'en cas de question de besoin ou quoi que ce soit, ils viennent vers moi. Donc, j'ai encore eu des exemples cette semaine où j'ai eu des échanges d'une demi-heure, une heure avec certains pour des sujets autres que directement liés à un incident ou du moins à une dimension de métier pure, comme on pourrait l'avoir dans des réunions d'équipe, etc. Donc oui j'ai ces échanges informels au cours de l'année. Et puis je conserve le plus formel avec cette revue semestrielle des objectifs avant, donc l'évaluation en tant que telle qui est réalisée donc en janvier, qui est bien sûr formelle et systématique dans le calendrier et ainsi de suite. Donc voilà, je pense que c'est important d'avoir ça. Alors aussi moi, ce que je fais, donc il y a un autre process en parallèle des évaluations côté RH qui est tout ce que développement personnel qui passe pour moi au travers de deux outils. Le premier étant un document intitulé Plan de développement personnel, où l'on a pour objectif, avec chaque collaborateur, d'identifier des compétences qu'il souhaite ou que l'on juge utiles de développer. En général, ce ne sont pas forcément des compétences métier, mais aussi des compétences plus générales, ou softs on veut les appeler comme ça et qui ne font pas forcément l'objet d'un développement au travers d'une formation standard donc qui peuvent être soit du coaching, du mentoring avec d'autres collègues et ainsi de suite. Donc ça, c'est le PDP et moi, avant d'y venir. Donc, il y a un deuxième outil qui pour moi, est le plan de formation tant que tel où chaque année aussi, on essaye d'identifier les besoins en formation qu'on transmet à RH. Ça permet donc d'avoir une feuille de route pour travailler certaines compétences qui sont en général plus de métiers pour les différents collaborateurs. Alors moi, j'essaye de mettre à profit ce développement personnel, enfin ce processus de développement personnel au travers du PDP, lors de l'évaluation elle-même, où je demande pour l'exercice d'évaluation à chaque employé de préparer son PDP et on discute aussi lors des séances d'évaluation. Comme ça je pense que ça, ça permet de couvrir toutes les dimensions et pas uniquement l'aspect bulletin de l'évaluation, mais aussi de se dire sur base d'un exercice personnel préparatoire de chacun et puis d'une discussion qu'on a entre nous et moi, de l'avis que je me suis forgé aussi au cours de l'année. On dit voilà, il y avait des objectifs, il y a des résultats par rapport à ces objectifs, mais il y a aussi une année qui est passée. On a peut être identifié des choses ou des souhaits qui ont été identifiés par le collaborateur sur lequel on voulait travailler un développement et donc on le formalise au

travers du document PDP lors de l'évaluation aussi. Ca, je pense ça permet de traiter toutes les dimensions et pas uniquement le bulletin scolaire entre guillemets.

Ok, et pour toi, l'évaluation se déroule comment ? La tienne ?

La mienne donc elle suit un peu le même process. Donc, comme je l'ai expliqué avec mon N+1, il y a les mêmes outils donc objectifs début d'année, revue semestrielle des objectifs. C'est-à-dire faire un peu un point où on en est et puis bilan de l'année écoulée aussi en janvier, sur base des objectifs individuels et sur base du process de compétence soft aussi. Donc, c'est exactement la même chose. J'ai aussi donc à mon niveau différents échanges informels en cours d'année donc au niveau N+1. De par notre organisation multi-sites, on s'efforce parce qu'il y a quand même beaucoup d'informations qui circulent sur une semaine de se voir une fois par semaine. Bon, actuellement, on a plus en remote aussi pour éviter évidemment d'être en contact, mais en tous cas on continue à maintenir ces échanges. Et donc, c'est exactement le même process en début d'année, je reçois les objectifs. On les revoit comme je l'ai dit en milieu d'année. On fait l'éval en fin d'année. Je prépare mon PDP aussi. On le revoit en général un peu avant l'éval ou en tout cas, je le transmet. On le revoit pas systématiquement pendant l'éval, mais en tout cas, le process est le même. Donc je m'y prépare. Le fait de savoir moi aussi être évaluateur et évaluer, permettre de me rendre compte de l'importance de bien préparer cet exercice, donc ça prend du temps. Clairement, ce n'est pas toujours évident parce que ça tombe évidemment à un moment, donc, le mois de janvier, on va dire c'est à cheval entre décembre janvier, entre la préparation et l'exercice lui-même tombe en même temps que plein d'autres choses de clôture de projet, de budget, ... côté clients, côté interne. Mais donc, ce n'est pas forcément évident. En tout cas, janvier, toujours décembre et janvier sont toujours chargé par rapport à ça. Mais j'ai conscience du fait que ce soit un exercice important et que mieux il est fait, plus l'exercice d'évaluation sera riche lors de l'échange avec le N+1. Je pense que je pense clairement que ça doit être bidirectionnels. Le fait d'avoir des échanges réguliers permet que soit avec mes N-1 ou mon N+1, de pas arriver avec des surprises non plus. Je pense pas que j'ai jamais eu le cas dans un sens comme dans l'autre de me retrouver lors de l'évaluation autour de la table et d'avoir d'énormes surprises après. Après, y'a la note en elle-même qui peut parfois surprendre entre 3, 4 ou 5, parfois le collaborateur se fait une mauvaise idée, mais ça, c'est la surprise en elle-même, mais en tout en tout cas, sur le justificatif et le contenu qui amène à cette note. Quand on prend le temps de le présenter, c'est toujours objectif. C'est pour ça que comme je le disais utile en tant que évalué et évaluateur en tant que de préparer

Correctement l'exercice. Sinon, il n'est pas riche, et l'échange n'est pas constructif si il est unilatéral, en tout cas.

Oui. Donc pour toi, si les eval étaient faire un autre moment de l'année, ce serait serait mieux.

Disons que pour moi, ce serait plus simple d'un point de vue charge de travail, bien que si il fallait définir un mois où il y aurait moins de charge de travail, j'aurais tendance à choisir peut être les mois, juillet et août parce que de manière générale, l'activité qui se couple à notre activité de base, c'est à dire le fonctionnement des Data Centre qui lui est permanent H 24 tous les jours de l'année ne change pas mais il y quand même une petite réduction du volume de travail, du fait qu'il y ait moins de demandes clients, etc. en raison des périodes de congés. Mais fatalement, on a aussi les congés des collaborateurs donc c'est pas simple d'aller étaler les eval sur cette période-là. Donc non, pour moi, c'est clair que ce sont de moins chargé par rapport à ça en plus du reste. Mais allez les mettre à un autre moment je sais pas quel serait le moment le plus idéal.

Et du coup, cette année, ça va se passer comment à cause de la crise?

Donc pour moi, le processus est le même. C'est-à-dire que je vais envoyer tous mes documents préparatoires, j'espère pour la fin de ce week end ou au plus tard lundi prochain, que tout le monde ai à partir du 21 de quoi préparer parce que souvent, ils ont une période de congés qui est la première semaine de fête ou la deuxième, on essaye d'avoir une alternance, ce qui veut dire qu'ils ont l'autre période où ils ne sont pas en congés. Et ils peuvent déjà commencer à réfléchir. Je devrais démarrer les eval à partir. Je crois que c'est le 11 de mémoire. Lundi 11, alors comment je me suis organisé puisque c'est un peu particulier, cette année. Du fait qu'on essaye d'éviter les rotations entre sites, c'est que je me suis calé deux jours sur chacun des sites. Chaque fois, un lundi et mardi d'une semaine. Je vais consacrer ces deux jours là à recevoir les ensembles des collaborateurs qui sont sur ce site là. Ça veut dire le 11 et les 12. De mémoire, je serai à Kayl. Je vais recevoir l'ensemble des collaborateurs qui y travaillent. Sur Kayl sur ces 2 jours là. Je verrai personne d'autre donc je serai dans une salle de réunion, dans une grande salle où on peut bien sûr garder les distances. Mais je pense que c'est mieux quand même de faire cet exercice en physique qu'en remote. Les mesures, que l'on prend la distance dans une grande salle, je pense qu'il n'y a aucun souci. Quitte à conserver les masques. Donc je vais regrouper tout ça sur deux jours. Et puis je vais laisser

couler une semaine. Si il fallait que l'on constate un souci, on a le temps de réagir aussi par rapport aux Covid. La semaine d'après, j'attaque sur Betzdorf, donc je me bloque deux jours à Betzdorf. Je reçois tous les collaborateurs de Betzdorf. Et puis, je fais la même chose à Windhof la semaine du 28 et 29 ça ça me permettra sur janvier d'avoir vu tout le monde en jouant avec ce principe de contrainte liée à la crise sanitaire actuelle. Et en engendrant pas une rotation entre les sites pour les personnes qui sont déjà sur le même site. Comme ça aussi voilà, j'ai essayé de m'adapter par rapport à ça. Et puis sinon, je garde le même principe, le même procédé donc ils se prépareront donc en rédigeant ou en tous cas en réfléchissant à leur PDP, en faisant leur auto-évaluation sur leurs compétences softs, en répondant au questionnaire qui est plus orienté métier et objectifs, résultats vers objectifs. Voilà.

Est-ce que tu penses que tes N-1 sont impliqués dans ce processus d'évaluation ?

Certains plus que d'autres, pour l'expliquer je pense que comme je le disais tout à l'heure il y a déjà, ça dépend de la personnalité de chacun. Certains y voient un intérêt plus prononcé que d'autres. Dans le sens où faire un exercice bien préparé. D'autres sont moins à l'aise quand ils s'agit de parler de leur personne, donc tout ce qui est auto-évaluation etc et mettre en avant ce qui a été pour certain c'est un ou deux sujet, c'est pas très large en tous cas. Alors que quand moi je viens derrière avec ma préparation, je leur explique il y avait ça, il y avait ça, du coup je leur montre qu'ils ont été trop modestes pour certaines choses. Peut-être dans d'autres cas et pour d'autres personnes c'est un peu l'inverse. J'ai eu le cas par le passé, de quelqu'un qui est plus là mais qui lui avait toujours plusieurs pages de choses magnifiquement bien faites qui était en effet bien faites et qui étaient pour moi considérées comme faisant partie intégrante de leur fonction, ou plutôt associé à des niveaux de détail qu'il ne fallait pas nécessairement prendre le temps de développer longuement lors d'une éval donc bon. Donc j'ai un peu différents profils par rapport à ça. Donc qui naturellement sont plus éloquents sur leurs ressentis de leur performance que d'autres et je pense aussi une différence entre des gens qui connaissent le système depuis plus de 10 ans, qui au final a peu évolué et des gens qui le connaissent, enfin les derniers arrivés quoi en gros pour qui, ces nouveaux, qui vont de par le fait qu'ils doivent faire un effort par rapport à un système qu'ils ne connaissent pas vont passer plus de temps à la préparation que d'autres qui quelque part connaissent le système depuis 10 ans qui voient un peu que c'est toujours les mêmes questions. Donc voilà, je pense que la réponse elle est double, il y a la personnalité qui fait que certains préparent avec plus de détails leur évaluation que d'autres et je pense aussi l'ancienneté par rapport au système où certains repartent bien sûr des objectifs définis de ce qu'ils avaient préparés les

années précédentes notamment au niveau de tout ce qui est comportemental ou de compétences softs plutôt, que d'autres qui sont nouveaux et que du coup qui vont se poser de nouvelles questions parce que c'est un nouvel exercice pour eux. Donc là je me dis dans quelle mesure ce ne serait pas aussi utile d'apporter un peu de nouveauté en tous cas dans les questions préparatoires pourraient être un plus aussi. Maintenant je sais que c'est pas évident parce que déjà le process il est commun à tout EBRC mais voilà je pense qu'amener des nouvelles questions ou susciter des nouvelles réflexions dans ces domaines-là je pense que c'est pas toujours évident. Mais bon là c'est peut-être une réflexion à avoir de manière plus général avec RH au niveau transverse et voilà.

Du coup avec la crise est-ce que tu penses que le télétravail a eu un effet négatif sur l'engagement des collaborateurs ?

Ouais, je pense j'en ai d'ailleurs parlé avec Joséphine il y a peu de temps. Moi je l'ai constaté donc nous de par notre métier on a eu dès le mois de mars ou en tous cas on a mis dès le mois de mars un principe de rotation sur site basé historiquement sur une cadence de 2 semaines. Parce qu'au début quand on a commencé à parler Covid 19 on disait que l'incubation était de 2 semaines etc donc nous on s'est dit ok il faut qu'on assure un service minimum par site donc on la définit à 2 personnes minimum par site pour réunir 2 compétences donc fois 4 site ça fait 8 personnes dans le principe et une alternance de 2 semaines comme ça si quelqu'un devait être malade sur site ou cas contact fatalement l'autre y sera aussi ou presque et donc on peut mettre 2 personnes en quarantaine et c'est les 2 autres en télétravail qui reviennent sur site. Ça on a mis en place dès le mois de mars et depuis on fonctionne comme ça. On a aussi imposé un fonctionnement similaire, en tous cas au moment des vagues, la première et la seconde, au niveau de nos fournisseurs pour éviter évidemment que ce soit nos fournisseurs qui passent d'un site à l'autre, parce qu'on a des fournisseurs communs avec lesquels on travaille au quotidien sur différents sites. Donc ça a pas été évident mais on imposait ça mais disons que nous du coup sur ce principe de rotation qui après on a ramené de 2 semaines à 1 semaine puisque on en a appris plus aussi sur la pandémie et le principe du virus avec le temps mais il a été jugé et je pense que les quarantaines ont été revues aussi par les autorités dans ce sens-là donc on s'est un peu adaptés par rapport à ça. Mais en tous cas on a toujours eu quelqu'un présent sur site et ceux qui y étaient au début ont été relayés par les suivants et ça a tourné en rotation comme ça tout le temps. Donc on a pas eu des gens qui ont été isolés pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois sans venir sur site. Donc nous on a toujours été je vais dire avec un pied dans l'étrier et donc je pense que ça a permis d'un part

d'appréhender différemment les risques par rapport au Covid parce que je pense que quand tu es chez toi pendant plusieurs semaines, plusieurs mois, que tu suis un peu l'actualité à mon avis tu te fais vite une opinion que si tu sors de chez toi tu vas tomber malade directement. Donc tout ça nous on a pas été soumis à ça parce qu'on a gardé la dynamique en fait d'être présents sur site mais par contre moi j'ai constaté que vis-à-vis d'autres collègues extérieurs à mon département, il y avait une prise de recul sur certaines choses donc bah nous notre métier premier n'est pas de travailler devant un laptop, le but c'est de gérer des installations, des clients présents sur site, des fournisseurs donc c'est un métier de terrain. Bien sûr il y a toute une partie administrative et d'audit, ... On est tous les jours devant notre ordinateurs mais pas 100% de notre temps, comme d'autres collègues. Donc on a pu constater que je pense d'autres collègues qui étaient éloignés de notre mode de fonctionnement étaient sur le principe de demander au final presque tout à des gens qui étaient sur site. On a eu des cas où on a été mis à contribution pour gérer des livraisons, renvoyer du matériel, ... qui à la base ne sont pas notre travail. Mais voilà on a, en tous cas moi personnellement j'ai constaté un changement dans la manière de procéder. Le fait aussi qu'il y ait plus de réunions, moi je vais pas dire que je suis partisan des, si en fait je le suis, partisan des échanges physiques, alors depuis le début moi je dis que c'est une difficulté dans notre équipe parce qu'on a déjà cette ségrégation de l'équipe de par la localisation géographique tu sais des différents sites mais donc j'ai toujours veillé à ce qu'il y ait des rencontres et des points d'échange commun où on se retrouve physiquement, bah souvent c'est des réunions donc c'est assez formel voire dans certains cas plus informels on essaye d'aller manger certains membres de l'équipe ensemble mais... Donc tout ça c'est perdu donc on essaye de le garder comme on peut au niveau des sites et après via nos outils Skype, Webex, ... mais ... Donc je pense que ça ça a joué sur le mental de certains d'ailleurs on a eu le cas où des gens ont un petit coup de mou hein ... Mais par contre par rapport à d'autres collaborateurs externes à l'équipe moi je vois que il y a eu, c'est un ressenti donc j'ai pas de preuves j'ai juste des éléments où je me dis tiens pourquoi tout ça arrive chez nous or qu'en temps normal ça devrait pas quoi. J'ai l'impression qu'ils ont pris une distance de certains par rapport à ce confinement, clairement. Tu sais c'est quand même plus simple quand tu as des choses délicates à discuter parce que je sais pas un client fait une demande et celui qui reçoit la demande sait que ce que le client demande n'est pas forcément évident à mettre en œuvre, ... maintenant tu reçois un mail sans explication ni quoi que ce soit, la personne est chez elle elle envoie son mail c'est quand même plus simple pour elle que d'organiser une réunion et de discuter du sujet ou prendre le téléphone et en discuter. Enfin moi j'ai moins d'appels par exemple maintenant, hors équipe je parle, j'ai moins d'appels téléphoniques que par le passé, par contre j'ai plus d'e-mails qui demandent un truc

ou l'autre. Donc je pense, je dis pas que c'est un éloignement ou un détachement mais en tous cas une manière de procédé qui est un peu différente et qui est plus du style je t'envoie le truc et puis voilà quoi. On sait que vous êtes sur site et puis voilà. Donc ouais ouais moi en tous cas j'ai constaté ça. Donc après c'est peut-être tronqué aussi par le fait qu'on voit plus les gens etc mais les comportements, les actions, les demandes qui font que je me dis aller quoi faut quand même qu'on arrive à garder une cohésion d'une part et aussi une cohérence dans ce que chacun va faire quoi. Ouais moi j'ai vu ça. Et maintenant je dis que nous, je sais que ça a un impact, le fait de plus voir, de plus pouvoir voir les gens comme avant et d'avoir ces échanges que de manière artificielle en tous cas avec l'ensemble de l'équipe. Ça a un impact psychologique pour certains mais en tous cas dans notre méthode de travail le fait de conserver et qu'on soit resté dans le principe de rotation sur site, nous ça n'a pas eu un impact direct sur notre organisation par rapport à ça.

Pour en revenir aux évaluations, par rapport à ton expérience est-ce que tu as déjà fait face à un collaborateur qui a été désengagé des suites d'une mauvaise évaluation ?

Quand tu dis désengagé c'est qui a quitté les sociétés ?

Non pas quitté mais qui a baissé les bras, qui n'avait plus envie de se donner ...

Ouais, j'ai eu des évaluations difficiles qui ont conduit à des notes inférieures à ce que le collaborateur pensait obtenir. Donc j'ai eu un cas d'un collaborateur qui n'a pas accepté l'évaluation et qui a fait appel à la procédure de recours. Là on en a parlé avec Martine, on savait déjà c'était déjà discuté en amont avec Martine que ce serait une évaluation délicate. Mais bon le collaborateur n'a pas accepté l'évaluation en tant que telle donc ça s'est soldé par un départ donc c'est plus que baisser les bras. J'ai eu aussi un autre cas d'une évaluation un peu délicate où là il y a eu donc une démotivation de la personne qui au final aussi nous a annoncé son départ par la suite. Donc oui, j'ai eu des cas de désengagement, de découragement sauf peut-être pour un des cas particuliers où comme je dis le collaborateur a refusé l'évaluation, dans l'autre cas je pense que les messages passés étaient difficiles mais compris. Mais je retombe sur ce qu'on disait au début de notre discussion, l'impact financier a découragé à l'issue de ça. Et donc bah dans ce cas-là ça s'est soldé par un départ dans d'autres cas j'ai déjà eu avec des collaborateurs, enfin c'était pas vraiment un désengagement c'est plus de se dire ouais je vois moins d'intérêt à l'exercice d'évaluation qu'avait parce que je m'étais fait tel et tel idée ou impression et puis au final toi tu n'as pas la même donc on en

discute c'est justifié mais ... Donc là sans parler de désengagement c'était plutôt je vais dire un désintérêt de l'exercice d'évaluation.

Tu penses que ce serait différent si la gratification ne dépendait pas de l'évaluation ?

Je pense que ce serait différent, maintenant, je ne vois pas comment. Du coup puisque le bonus est soumis et ça c'est connu par chacun et ça fait partie des documents contractuels entre guillemets ou en tous cas des conventions c'est que ce bonus il n'est pas dû systématiquement et il est conditionné à l'atteinte d'objectifs. Je vois pas comment à un autre moment de l'année ou sous une autre forme dissocié l'évaluation de cette note puisque cette note est nécessaire et elle est définie comme ça pour pouvoir quantifier le bonus. Donc une solution ce serait de dire ok le bonus il est de 100% enfin c'est un treizième mois et y'a pas de ... Mais en tous cas moi, enfin après j'ai jamais vraiment réfléchi non plus à ça dans le détail à comment trouver une solution pour le dissocier ou de le faire à un autre moment je sais pas trop mais il y a peut-être des modèles qui existent comme ça autre part. Mais actuellement dans le process tel qu'il est défini chez nous je vois pas trop comment le dissocier mais clairement si ça ne tenait qu'à moi je préférerais pouvoir évaluer le collaborateur et lui dire voilà ça tu comprends que là tu n'as pas performé suffisamment et il y a un développement à envisager par rapport à ça parce qu'il y a eu ça ça et ça comme évidence. Je pense que c'est un message qui est plus facile à lui dire que, enfin voilà je pense que c'est humain aussi à un moment de se dire moi au final ce qui compte c'est ma note de savoir si j'aurai un treizième mois ou si j'en aurai pas quoi. Clairement ça un moment ça prend le dessus, en tous cas ça a une lourde influence dans le formulaire d'évaluation pour le collaborateur. Et ça pourrait occulter certains messages. Donc moi je ... j'ai été amené plusieurs fois, peut-être que des experts me diront que c'est pas forcément la meilleure méthode mais je trouve qu'elle n'est pas mauvaise, de donner des messages très claires sur des choses à retravailler ou à développer, de formaliser noir sur blanc dans les conclusions de l'éval et voilà par contre au niveau de la note, globalement et pour un principe d'encouragement justement et ça je l'écrivais, je le formalisais sous cette forme-là, on met une note d'autant qui est un peu supérieur à celle prévu si on reprend strictement la définition de la note. Mais veille bien à travailler ça sur les mois à venir, à redresser ça, telle et telle situation, par contre pour t'y encourager, bah voilà on met la note supérieur à ce qu'on devrait mettre sur un principe cartésien ou mathématique d'attribution de la note. Donc c'est moi un peu la façon que j'ai appliqué à quelques reprises pour faire passer des messages donc de choses à revoir mais sous forme encourageante quoi.

Ok. Moi j'ai plus de questions donc si tu as quelque chose à ajouter, des remarques ou quoi n'hésite pas !

Non non si toi tu repenses à des choses qu'on a pas approfondi, par e-mail ou par téléphone, si tu as besoin !

Merci c'est gentil !

J'espère que ce que je t'ai raconté te servira.

2.10. Change Management (Command Centre) - Justine

Du coup, on peut commencer. Tu peux te présenter un peu en quelques mots et m'expliquer ton parcours professionnel ainsi que ta fonction chez EBRC.

Mais il n'y a pas de souci. Je m'appelle Justine j'ai 39 ans. Je travaille chez EBRC depuis septembre 2011. Ça va faire dix ans cette année. Mon parcours professionnel? J'ai un parcours professionnel un petit peu atypique dirons-nous. J'ai commencé par des études littéraires. J'ai eu un baccalauréat littéraire puisque je viens de France. Par la suite, je suis parti dans une branche qui est un peu plus de gestion informatique. J'ai obtenu un bac +2 ainsi qu'un bac +3 en informatique de gestion, donc plus orienté développement. J'ai profité de mon stage de fin d'études pour essayer de tenter ma chance au Luxembourg. J'ai décroché un travail dans une enfin, un travail de développeur dans une entreprise au Luxembourg, dans le cadre de mon stage qui m'a permis d'avoir un CDD juste derrière. Par la suite, j'ai continué dans le développement dans une société qui s'occupait de tout ce qui est gestion des communes. Donc ça m'a permis d'avoir un plus grand background en gestion administrative des États civils et ce genre de choses. J'ai perdu mon emploi malheureusement bah pour des raisons économiques, et je suis rentré chez Data Consultancy Services, qui est une société d'outsourcing. Là, j'ai commencé à avoir toute une dimension Itil.

Au départ, j'ai été prise dans cette société en tant que développeur Internet et par la suite, donc, j'ai évolué dans un poste qui est plus un poste transverse. Gestion des incidents des Change et de toute cette partie Itil. J'ai démissionné en 2011 puisque c'est l'année où je suis arrivé chez EBRC. Je suis d'abord arrivé chez EBRC en tant que administrateur Oracle puisque dans ma société précédente, j'ai fait un petit peu de tout et j'ai finalement atterri à la Commission européenne en tant que administrateur Oracle. C'est ce qui m'a fait entrer chez EBRC et, petit à petit, j'ai entre guillemets, gravit les échelons. Donc, actuellement, je suis aux Commande Center. Le Command Center, c'est une tour de contrôle au niveau Managed Services. C'est un petit peu comme les comme les urgences d'un hôpital. Si il se passe quelque chose c'est nous qui, disons on doit traiter cet incident en priorité. Et moi, je m'occupe plus de la partie Change management. Donc, toutes les modifications qui sont faites sur nos serveurs ainsi que sur les serveurs des clients. C'est moi qui ai la charge de valider et donc de valider tous les changements qui sont opérés sur les différentes plateformes.

OK. Parcours intéressant !

Oui, oui, je sais. J'aime beaucoup les challenges, j'ai une fois de temps en temps, j'aime beaucoup partir sur des choses totalement différentes. On apprend un peu plus sur moi et sur les autres.

Est-ce que tu peux me parler de comment se passe la relation avec tes collègues en général?

La relation avec les collègues direct, au Command Centre, nous sommes 3, enfin deux et demi, vu qu'il y en a un qui vient de changer de poste là très récemment. On a une relation, mais je vais dire de symbiose parfaite. Chacun a un aspect que l'autre n'a pas, on est tous les trois complémentaires. On a une équipe qui marche du tonnerre je vais dire. Un chef personnellement, de tous les chefs que j'ai eu, je peux pas rêver mieux, c'est l'un des meilleurs chefs que j'ai jamais eu voilà. Et sinon, au niveau des interactions avec les différentes équipes bah, on essaye de faire pour que tout se passe pour le mieux entre nous. Nous, on a quand même un rôle de chapeauteur et de coordinateur. Donc, il faut qu'on s'entende avec tout le monde. Et s'il y a des tensions, il faut qu'on essaye de travailler avec.

Ok, est-ce que tu peux maintenant un peu m'expliquer comment se déroule l'évaluation annuelle avec ton manager.

Bien entendu, j'ai une évaluation annuelle. On reçoit un document à remplir, donc où on fait notre propre évaluation et juste derrière, on a un meeting avec notre manager pour pouvoir discuter des différents points. Et nous, on set up nos notes et le manager set up, entre guillemets, les siennes. Donc, si je vais dire dans la majorité des cas avec mon chef actuel, nos notes concordent. On discute énormément je vais dire quand en day-to-day et s'il y a un problème, je lui remonte tous les problèmes que j'ai. Je vais dire à ce niveau là. Oui, et c'est plus, formalisé, d'un point de vue administratif, quelque chose qui est déjà géré. Il faut savoir base si il y a un problème dans mon comportement ou autre on en discute avant. Donc oui, l'évaluation est vraiment une formalisation de l'année effectuée plus qu'un réel entretien qui va décider du restant de la carrière.

Donc tu as des retours assez réguliers durant l'année sur ta performance.

Je vais dire oui et non, je n'ai pas de retour formel, mais au niveau informel, il n'y a pas de je vais dire on joue la transparence, on est une équipe. Je travaille avec mon chef depuis déjà six ans. Je vais dire il n'y a pas enfin il est content de ce que je fais et il me le dit assez régulièrement. Il n'y a pas, il n'y a pas de tension ou autre donc il n'y a rien.

Et tu dirais que ces petits feedbacks informels ils se déroulent plus ou moins à quelle fréquence environ ?

Je ne saurais pas le dire.

Quand il a besoin de parler de quelque chose on parle du sujet ?

Tout à fait tout à fait.

Est que tu peux me parler des sujets que tu abordes avec ton manager lors de l'évaluation ?

Alors, je vais juste prendre mon éval comme ça. Je sais de quoi je parle puisque je viens de la faire et j'ai mon évaluation la semaine prochaine. C'est vraiment ... Le meeting ne peut pas mieux tomber. Et. Voilà donc, on fait le point sur l'année écoulée sur les différents domaines de responsabilité, que j'ai qui sont au nombre de. Huit. Donc, pour chaque domaine d'activité, bah, on fait le point sur l'année écoulée. Si on a des choses qu'on veut mettre en avant ou autres avec une note de performance qui va de 1 à 5. Par la suite, on a également une revue des soft skills, c'est à dire bah, par exemple la gestion de l'information, est-ce que je comprends bien les informations qu'on m'envoie. Est-ce que je travaille bien avec les autres équipes? Est ce que je sais résoudre les problèmes de façon autonome? Etc. Etc. Et par la suite, on a une petite discussion informelle, si on a d'autres points à ajouter, si on a des choses à faire passer en sachant que cette évaluation sera, je vais dire, un petit peu plus différente de mon point de vue que les autres années. Il faut savoir que je reviens un mois et demi d'arrêt pour dépression, dépression qui est due au boulot. Bon, je ne me le cache pas. J'ai fait un gros travail sur moi même pour identifier les causes de ce mal être. Je suis entrain de remédier à mon à mon niveau. Je sais que mon management peut faire des choses pour m'aider et me soulager dans certaines activités. Je sais qu'il y a déjà des actions qui sont

entreprises, donc mon n+1 m'a déjà parlé de certaines actions qui étaient en cours et pour lesquelles il fallait juste être un petit peu patient avant que les choses se fassent. Et donc on va discuter un petit peu de ces points. Voilà.

Donc pas seulement une discussion sur le comment, des objectifs quantifiables, etc. Mais aussi une discussion sur le bien même du collaborateur.

Disons que j'aime bien utiliser ce meeting pour faire le point sur la situation de l'année dernière. Normalement, il y a des objectifs également lors de ce meeting. Et comme il y a eu des choses que j'ai réussi à éclairer de mon point de vue, j'aimerais bien les pousser à mon n+1. Et je pense que ce meeting est parfaitement adapté à cette discussion. C'est juste ça.

Ok, donc, les évaluations chez EBRC se font une fois par an à la fin de l'année. Qu'est-ce que tu penses de ce système?

Je vais dire tout dépend de la relation que les gens ont avec leur N+1. Dans mon cas de figure j'ai des feedbacks assez réguliers donc une par an, c'est juste, comme je l'ai dit d'un point de vue administratif, formaliser le travail effectué. Tout dépend si on ne s'entend pas bien avec son manager ou s'il y a des choses à recadrer. Pour moi, des Team Meetings, une fois de temps en temps, au besoin, plus au besoin, que imposer une fois tous les six mois ou une fois tous les trimestres. Ce serait à mon sens judicieux. Mais après, c'est à discrétion de chaque Team Leader de gérer ses équipes.

Et qu'est-ce que tu penses du fait que ces évaluations soient réalisées à la fin de l'année, début d'année qui est souvent une période un peu particulière avec les Fêtes, voilà clôture des projets, etc. Est-ce que tu penses que c'est une période propice?

Normalement, j'ai toujours eu mes évaluations à peu près à cette période-là. Sachant que les clôtures administratives et financières ont lieu fin mars si je ne dis pas de bêtises, donc je vais dire en 20 ans de carrière, j'ai toujours eu des évaluations à peu près décembre-janvier donc ça ne me choque pas du tout.

Et du coup, cette année ton évaluation va se dérouler comment? A cause de la crise sanitaire, ce sera en personne ou par Skype ?

Je viendrais sur site. Je l'ai déjà prévu. Un déplacement sur site comme ça en face-to-face c'est un peu plus convivial, bien entendu, en respectant la distanciation sociale et les règles de sécurité élémentaires.

De quelle manière est-ce que tu fixes les objectifs avec ton manager?

C'est mon manager qui me fixe des objectifs. Dans 100% des cas bah c'est la continuité des objectifs de l'année précédente. Donc je vais dire j'ai pas trop de surprise au niveau des objectifs. Je sais que son propre N+1, donc mon N+2, fixe un objectif de stabilité opérationnel. Mais de mon côté, je vais dire c'est peut être l'unique découverte que j'aurai.

Tes objectifs, c'est plutôt des objectifs quantifiables et mesurables, ou plutôt des objectifs softs ?

Je vais dire les objectifs sont plus softs mais il y a d'autres choses qui sont quantifiables et mesurables. Comme j'ai un rôle plutôt transverse, c'est un petit peu difficile de quantifier mon travail. C'est à dire pas, par exemple, qu'au niveau du Change management on a des objectifs quantifiables qui sont bah minimiser les incidences sur l'infrastructure, mais il y a des choses qui sont un peu moins quantifiables, comme gérer, communiquer, gérer de façon adéquate la communication des différents changements, avoir un suivi optimal et opérationnel des interventions, etc. Etc. Donc, je vais dire j'ai plus des objectifs non quantifiables que des objectifs quantifiables.

Comment est ce que toi, personnellement, tu perçois l'évaluation annuelle? Quel est ton ressenti face à elle quand elles arrivent en janvier? Est-ce que t'es plutôt stressée ou pas du tout?

Pas du tout. Pour moi, c'est comme je l'ai dit, c'est juste administratif. On refait le point sur l'année et techniquement, c'est très rare que j'ai des surprises.

Et tu m'as dit que tu devais remplir un papier avant, avant l'évaluation. Est ce que c'est la seule préparation que tu as avant?

Oui oui oui, c'est la seule préparation.

Est ce que les contacts avec ton manager ont diminués à cause de la crise ou non?

Pas du tout. On organise des petits meetings de suivi opérationnel tous les matins, donc via Skype et il n'y a absolument pas de j'vais dire de perte de communication ou au contraire, je pense qu'on a vraiment ressoudé encore plus les liens.

Est ce que tu penses que le télétravail forcé a eu un impact négatif sur l'implication des collaborateurs dans l'entreprise?

Je ne pense pas, en tout cas à mon niveau. Mon implication était plus forte que la normale, puisque bah, je me suis tellement appuyé dans mon travail, j'ai complètement décroché au mois de novembre. Je vais dire quand on est en télétravail c'est assez difficile de faire la part des choses entre la partie travail et la partie personnelle. J'essaye de m'astreindre à déconnecter du travail assez régulièrement, mais je vais dire je le fais depuis que je suis revenu et je suis revenu le 11, donc il y a quatre jours. Mais oui, il faut vraiment. Je pense que c'est le seul point négatif d'avoir à une difficulté de décorrélation du personnel et du professionnel, mais sinon, d'un point de vue général de ma part, je ne vois que des bénéfices.

Quand on travaille, tu penses que tu travailles plus que lorsque tu es sur site ?

Oui oui oui. Je travaille plus, je suis moins dérangé par des gens autour de moi. Je suis ... Pour moi, je suis beaucoup plus effective en télétravail.

Donc, la gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de l'évaluation annuelle. Qu'est-ce que tu penses, toi, de ce système? Que performance et bonus soient liés.

Ça ne me choque pas du tout. Performance et bonus pour moi sont en parfaite corrélation. De mon côté, comme je n'attends rien au niveau de la gratification c'est toujours c'est toujours une bonne surprise d'avoir quelque chose. Et par contre, il y a juste un petit truc de fonctionnement général qui m'étonne. Enfin je le comprends, mais ça m'étonne quand même. Nous avons notre gratification en juin par rapport à notre performance de l'année dernière. Mais toutes les personnes qui démissionnent avant juin n'ont pas cette gratification, même si leurs performances étaient excellente on va dire ou même bonne. Mais bon, moi, c'est la

façon dont on les RH gèrent ce point là. Voilà, si la personne a décidé, parce qu'elle pense qu'elle peut être mieux ailleurs.

Est ce que tu as déjà été désengagée des suites d'une mauvaise évaluation annuelle? Ça peut être dans tout ton parcours professionnel. Donc, est ce que tu as déjà ressenti vraiment de baisser les bras face à une mauvaise évaluation annuelle et du coup un bonus moindre.

Je vais dire chaque évaluation annuelle que j'ai eue. J'en ai eu assez peu dans toute ma carrière pour être sincère. Au niveau EBRC, je n'ai jamais eu de problème. Je vais dire une évaluation, c'est un bilan de ce qui s'est passé et de mon côté, bah j'accepte la critique dans la mesure où elle est totalement justifiée. Si j'ai mal travaillé, c'est à moi même que je dois m'en vouloir. J'ai pas en vouloir à un chef parce qu'il m'a mit une mauvaise note, même si la note bien entendu totalement justifiée. Je sais, je sais que l'année dernière, il y a eu un de mes objectif pour lequel la note a été très cassante mon chef m'a expliqué les tenants et les aboutissants de cette note et voilà.

Ok. Alors, est ce que tu penses que les événements extérieurs, les cadeaux de fin d'année et autres présents jouent un rôle sur l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise?

Pour moi, ça peut leur faire plaisir et le fait de faire plaisir aux gens montrent que la société fait attention à eux et ça peut toujours être un plus. De mon côté, à chaque fois que j'ai reçu un cadeau, la journée de la femme qui moi je trouve ça personnellement très touchant et j'envoie toujours un petit mail Martine à l'équipe RH et à Yves pour les remercier de ce cadeau.

Est ce que tu penses que les formations, elle renforce cette implication dans l'entreprise?

Disons que je vois une formation comme un partage gagnant gagnant, gagnant pour l'employé parce que il montre ses compétences et son profil et gagnant pour l'entreprise, parce qu'il a des personnes plus formées et plus compétentes. Donc, le principe d'EBRC de dire que il faut que chaque personne ait au moins une formation par an est totalement justifiée. Je n'avais pas ça dans mon travail précédent. Dans mon travail précédent, je devais presque me battre pour avoir une formation et je vois vraiment la différence avec EBRC. Et

franchement, oui, c'est très motivant de savoir que bah ton profil est suivi et la société veut te faire évoluer.

Ok. Écoute, on arrive à la fin de mon questionnaire. Si tu as quelque chose à ajouter sur le sujet n'hésite pas.

Non je pense qu'on a fait le tour de la question.

Je pense aussi, eh bien du coup, je n'ai plus qu'à te remercier beaucoup pour cet échange et pour le temps que tu m'as accordé.

Comme je l'ai dit, c'est normal de soutenir les étudiants qui font leur mémoire.

Et du coup, je te souhaite une très bonne journée,

Une très bonne journée à toi aussi.

Au revoir !

2.11. Assistante RH - Marie

Du coup, on peut commencer. Tu peux te présenter en quelques mots et m'expliquer un peu ton parcours professionnel et ta fonction un peu chez EBRC.

Ou est-ce que tu veux le parcours scolaire également?

Oui, tu peux .

Ok ça va très bien, je vais commencer par ça. Alors je suis issu d'une scolarité française où j'ai fait un bac +2 assistant manager en France, qui s'est déroulée en deux ans et issus de ma deuxième année de BTS, j'ai pu faire un stage chez EBRC. Donc, du côté du service Legal, où j'ai pu reprendre en charge tout une base liée à l'anti blanchiment d'argent et du financement du terrorisme. J'ai remis à jour une base de données clients qui reprends un grand nombre d'informations confidentielles pour pouvoir un peu les screener au jour le jour. Et donc, c'était mon rôle principal. Et à l'issue de ce stage à la fin de l'année en juin, j'ai passé du coup mon diplôme que j'ai obtenu et EBRC m'a proposé un poste à intégrer l'équipe Legal et RH en support de Martine, donc, et j'ai commencé ma carrière professionnelle en tant que assistante administrative pour ces services-là. Donc, j'ai continué mon rôle sur cette fameuse database AML afin de screener nos différents clients qui étaient entrer en relation avec nous avec une partie administrative, le support administratif pour le service juridique et le service légal et aussi support pour Martine et ses différentes tâches qu'elle ne pouvait pas prendre en charge. Et depuis, depuis un an maintenant, j'ai rejoint le service RH. Donc, tout d'abord pour reprendre tout ce qui est backup formation et à l'issue de cela, j'ai pu reprendre entièrement en charge le rôle de formation et de développement, training, etc. chez EBRC avec une autre partie à ma fonction qui s'avère être l'organisation des événements internes, donc tout ce qui st-nicolas cadeau aux employés les drinks, Toutes les organisations internes à EBRC pour les employés. Voilà en gros

OK, tu peux m'expliquer un peu comment se déroule ton évaluation annuelle avec ta manager Jeanne du coup.

Pour ma part ?

Oui.

Alors en fin de compte on se retrouve avec Jeanne autour d'une table hors Covid. C'est vrai que pour le moment on a pas encore, mais on se retrouve autour d'une table pendant une heure, une heure trente, voire deux heures. Ça dépend et on reprend l'ensemble de ce qui s'est passé sur l'année, sur l'année achevée. Donc, voilà les points forts, les grands événements, les points faibles, les points à améliorer de cette année-ci et on planifie des objectifs pour l'année, qui va arriver. Voilà, discussion ouverte où on reprend vraiment nos succès et nos points faibles qui sont arrivés durant cette année-ci. Et on planifie des nouveaux objectifs, de nouveaux projets pour l'année qui va arriver.

Ok. Est-ce que à part ça ta manager met en place des autres rencontres informelles durant l'année pour discuter un peu de ton travail au fil du temps.

Alors oui, ça arrive assez régulièrement, donc ça peut être une simple discussion entre deux portes ou voilà, là il faudrait qu'on modifie ça, ce serait mieux d'envisager ça comme ça, des choses comme ça, avec constamment du feedback sur Ah bah ça c'est bien, ça, c'est un peu moins bien. On va peut être réadapter cette chose là cette différence là, mais vraiment de façon beaucoup moins formelle. Mais ça arrive très, très régulièrement.

Et donc, du coup, pour rentrer vraiment dans le sujet des évaluations chez EBRC, elles se font une fois par an à la fin de l'année. Tu penses quoi, toi, de ce système?

Alors, je pense que ce système il est bon. Après, c'est vrai que ça peut dépendre du manager. C'est vrai que pour ma part, j'ai la chance d'avoir un manager qui me donne du feedback assez régulièrement et constamment, même si c'est de manière beaucoup moins formel qu'une évaluation ou on se pose autour d'une table. Ça, c'est vraiment important d'avoir du feedback en continu tout au long de l'année pour savoir où est ce qu'on peut améliorer ça ou ça et pouvoir redresser un peu les manquements quand ça ne va pas et d'avoir une évaluation en fin d'année pour pouvoir un peu reprendre l'ensemble de ce qui s'est passé, etc. Et ça, c'est bien. Après, je pense, pour des personnes qui ont malheureusement pas la chance d'avoir du feedback, continue ça peut être compliqué de se dire pendant une année, je sais pas trop ce qu'on va penser de tout ce que je fais en day-to-day, etc. et d'avoir simplement un peu la douche froide ou, à l'inverse, des félicitations lors d'une évaluation annuelle. C'est vrai que en tant que personne, on sait jamais trop pouvoir s'évaluer au jour le jour et se dire ah là peut être que j'aurais pu faire ça autrement, etc. C'est vrai que c'est toujours bien d'avoir quelqu'un derrière soi, pour pouvoir se guider constamment et de se dire ah bah oui, et puis de pouvoir

réfléchir à plusieurs. C'est vrai que c'est assez important. Donc oui, pour des personnes qui n'ont pas de feedback continu je pense que ça peut être un assez stressant, voire même de ne pas pouvoir avoir de vue sur ce qui se passe tout au long de l'année. Ça peut être angoissant de se dire ah bah voilà, à l'échéance de mon évaluation BAM on va me révéler tout ce qui s'est passé lors de cette année, ce que j'ai bien fait ou moins bien, donc voilà.

Est ce que toi, ça te convient? La période où les évaluations sont faites, c'est à dire décembre janvier. Est-ce que tu trouves que c'est une période propice pour réaliser les évaluations?

Oui, je pense que c'est une bonne période. On finit l'année où on démarre une nouvelle. L'année n'est pas encore achevée. C'est quand même important d'avoir vraiment la vue sur l'ensemble de l'année. C'est vrai, que à mi chemin, il peut encore se passer beaucoup de choses. Et par exemple, si on le fait durant la période estivale, il reste encore six mois devant nous. Mais c'est bien comme ça. Ça fait une année calendrier. Et puis, on achève vraiment une année, que ce soit par les évaluations au même niveau personnel.

Comment est-ce que toi tu te prépares pour l'évaluation?

Alors ce qui est bien, c'est que avec EBRC, on a une page sur les HR Wiki qui nous expliquent comment nous préparer. Donc voilà, je me suis inspiré beaucoup inspiré même de ce questionnaire de Comment se préparer? Et puis les grandes questions à se poser à soi-même avant d'arriver à l'entretien d'évaluation. Donc, voilà, tout simplement, j'ai repris ces questions qui sont par exemple : Quels sont vos succès de l'année ou est ce que vous pensez que vous avez des points d'amélioration à effectuer? Plein de questions comme ça, je ne m'en suis beaucoup inspirée pour de ces questions-là et me préparer sur ordinateur de mon côté. Je l'ai fait sur plusieurs jours pour pouvoir me remémorer parce que en une année il se passe tellement de choses que voilà. En général, je commence et je fais sur plusieurs jours pour pouvoir me laisser le temps de réfléchir, reprendre ce que j'ai pu faire pour faire ma préparation.

Cette année elles vont se dérouler comment les évaluations au vu de la crise ?

Alors ce qu'on a demandé cette année, c'est de au maximum aux managers de convier ses N-1 dans une salle assez grande, et de le faire quand même en face-to-face pour pouvoir se

rassembler. Donc, le manager s'organise sur plusieurs semaines pour pouvoir faire revenir ses N-1 et les convier dans une salle avec masque du coup et dans une salle assez grande réunion pour voir sur ce point un peu global de cette année un peu bizarroïde quand même, en face à face et pour pouvoir préparer ensemble la nouvelle année.

Ok. Et tu peux m'expliquer un peu plus de quelle manière tu fixes les objectifs avec ta manager ?

Alors, en général, on reprend du coup les projets qui se sont achevés et donc voir si il y a encore un potentiel, une potentielle amélioration dessus, sinon, au vu de ce que je fais quotidiennement, je vois si dans ma façon de travailler je n'aurai pas des meilleures façons de le faire et des outils d'automatisation, des choses qui pourraient me faire gagner du temps. Et donc là, j'en parle ouvertement à mon manager pour pouvoir envisager de réfléchir dessus. Que ce soit déjà moi de mon côté et puis ensuite à deux pour pouvoir envisager ce qui est ce qui est faisable. Moi, je travaille surtout sur un un outil de gestion de formation, par exemple, et pouvoir voir comment est-ce que je pourrais encore mieux l'utiliser, que ce soit les données, l'insertion des informations pour que ce soit harmonieux. Voilà plein de choses qui, au quotidien, pourraient, pourquoi pas me faire gagner du temps. Et donc, c'est vraiment en travaillant jour après jour que je me rends compte que ça ça me prend beaucoup de temps quand même. C'est un peu laborieux, c'est jamais trop, comment dire, de façon linéaire. Alors pour avoir quelque chose de vraiment qualitatif, etc. pourquoi pas envisager de le faire différemment avec nos fournisseurs, par exemple, de cette fameuse, ce fameux outil intégré. Comment est-ce qu'on peut l'utiliser mieux? Etc. Donc là, on a la possibilité de poser des questions à notre partenaire à ce niveau-là et donc d'envisager de gagner du temps et de replanifier du coup des projets où ça pourrait prendre du temps sur le moment à comparer mais à intégrer ensuite dans ce fameux outil intégré et ensuite, ça devient de l'automatisme.

Du coup on peut dire que les objectifs qui sont fixés c'est plutôt des objectifs mesurables ? C'est pas vraiment des objectifs softs ?

Ca peut être du soft également, il y a toujours du développement de soi en continu à développer que ce soit la gestion du stress, la gestion de ses émotions, ... Il y a toujours des points d'amélioration ou même au niveau de la façon d'écrire ses mails enfin voilà il y a toujours des points où on peut s'améliorer. Après, on envisage les 2. Que ce soit autant mesurable que du soft, éventuellement le besoin en formation sur une partie hard ou soft.

Tu peux me dire un peu comment toi tu perçois l'évaluation annuelle ? Quel est ton ressenti par rapport à elle, est-ce que c'est stressant, ... ?

Etant donné que comme je disais, j'ai du feedback en continu, je suis pas particulièrement stressée après c'est vrai que c'est toujours un peu une date échéance et une préparation etc qu'on se met vraiment à table et on retourne sur l'année qui vient de s'achever et on fait un peu le point sur tout. Mais c'est vrai que le fait d'avoir du feedback en continu sur des grosses actions, des gros projets annuels, c'est pas pour moi une période stressante.

Est-ce que à cause de la crise les contacts avec ton équipe et ta manager ont diminué ? Ou ils sont restés les mêmes ?

C'est vrai que c'est plus compliqué que si on était toutes et tous réunis dans un même bureau où là l'échange peut se faire au levé de la tête, voilà on cherche le regard de notre collègue et on peut éventuellement poser une question. Mais c'est vrai qu'avec l'outil Skype qu'on utilise, ... c'est assez limpide et c'est vrai qu'avec l'équipe on a pris la décision de se réunir trois fois par semaine. En début de crise quand il y avait un confinement total, on se réunissait tous les jours de la semaine donc de 14 à 15 on se fixe un point même si entre guillemets il n'y avait rien à dire ou juste des tâches day-to-day. On se réunissait voilà, on se connectait, on se posait les questions si il y en avait, si il y avait un besoin d'action on en faisait part également et quand la crise à commencer un peu à se tasser, quand il y a eu un déconfinement, ... On est passé à une récurrence de 3 jours par semaine où on se connecte et où on fait un peu le point sur ce qui s'est passé dans la semaine, là où on a besoin l'un des autres des choses comme ça. Donc les échanges n'ont pas forcément diminués. C'est vrai qu'ils sont un peu plus compliqués que si on était tous réunis dans un bureau mais à côté de ça on a pris ensemble l'initiative de ne pas perdre cet échange et de pouvoir au moins avoir la possibilité de se retrouver virtuellement pour pouvoir parler des points importants et des actions à prendre.

Ok. Est-ce que tu penses que le télétravail a eu un impact négatif sur l'implication des collaborateurs dans l'entreprise ?

Alors c'est vrai que vu que la crise commence un petit peu à durer, on peut percevoir que certains collaborateurs en ont un peu marre du télétravail, que c'est assez lourd psychologiquement. Donc, il y a des côtés bons mais il y a aussi des côtés néfastes au

télétravail notamment l'isolement social ou justement le fait de se retrouver à la maison pendant le confinement avec les enfants, le conjoint, la conjointe donc c'était beaucoup plus compliqué d'envisager sa journée de travail sur son lieu de résidence. Donc oui c'est une période pas facile néanmoins on a pu constater que la grande, très grande majorité de nos employés sont présents, tout s'est bien passé, il n'y a pas eu de très grand souci notable. Mais c'est vrai que ça commence un peu à peser sur le moral des équipes. On voit qu'on est des humaines, qu'on a besoin de l'autre et que l'échange en face-to-face manque un petit peu mais c'est vrai que grâce aux outils modernes de nos jours on arrive quand même à garder un certain lien et on espère que les managers font leur maximum pour garder ce lien social qui est tellement important dans nos relations de travail pour pouvoir garder un esprit d'équipe, un esprit d'équipe en société et qu'on aille tous vers un même but.

Tu penses qu'il y en a certains qui ont un peu du mal à décrocher au vu des journées qui sont différentes par rapport au boulot, comme ils n'ont pas de trajet. Tu penses qu'il y en a qui travaillent plus qu'ils ne devraient ?

Je pense que c'est ce qui est aussi dur psychologiquement puisqu'il n'y a pas de réel rupture entre le travail et la maison puisque c'est un et même lieu. Avant on avait le souci de prendre la route, de prendre sa voiture, d'aller dans les embouteillages ou non qu'il y a sur la route et de rentrer chez soi pour finir sa journée de travail et passer entre guillemets à autre chose du point de vue personnel. Maintenant, bon ben voilà on est à la maison on se rend pas forcément compte de l'heure et donc on a un peu plus de mal à déconnecter puisqu'on est déjà sur notre lieu de résidence et donc on a pas ce souci de prendre la route, de voir la journée se terminer, les collègues partir au fur et à mesure et donc oui la rupture entre la journée de travail et la nouvelle journée de vie perso est plus compliquée à percevoir.

Pour en revenir un peu à l'évaluation, chez EBRC la gratification annuelle est calculée en fonction des résultats de cette évaluation, tu penses quoi de ce système, que ce soit lié aux résultats ?

Je pense que c'est bien. Ça démontre qu'il faut être impliqué chaque jour au travail et que c'est pas simplement un treizième mois qui nous est dû, il y a quand même du travail à fournir et que tous les jours on sait pourquoi on se lève et voilà de fixer un certain objectif de on est attendu quelque part. On a quelque chose à rendre et donc d'avoir une conscience professionnelle mais qui soit aussi marquée par la gratification.

Ok. Est-ce que toi personnellement tu as déjà été désengagée des suites d'une mauvaise évaluation annuelle et du coup d'une gratification moindre ?

Non pas forcément. Après c'est vrai qu'en fonction de comment je le ressens je sais que je suis une émotive et donc chaque chose je le prends très à cœur et c'est d'ailleurs un peu sur lequel j'estime devoir travailler pour pouvoir un peu me solidifier chaque jour. Mais c'est vrai que vu que je prends chaque chose très à cœur au quotidien, comment dire, c'est pas que j'ai été déçue mais c'est vrai que des petits points négatifs ou des projets qui ne se sont pas, enfin qui n'ont pas fonctionnés comme je l'aurais souhaité, voilà je le prends de façon assez personnel, pas forcément personnel mais je le prends un peu pour moi quoi. J'ai un peu du mal à avouer que ça n'ait pas marché ou que ça n'ait pas fonctionné comme je l'aurais souhaité. Pas forcément déçue mais c'est vrai qu'il y a une part dans l'évaluation annuelle où on le prend, forcément c'est notre travail qui est évalué, et des projets qui n'auraient pas fonctionnés comme on l'aurait souhaité etc pour moi c'est un peu... bah voilà je le prends à cœur.

Ensuite, est-ce que tu penses que les événements extérieurs, justement comme c'est toi qui organise tout ça, cadeaux, ... jouent un rôle sur l'engagement des collaborateurs sur l'entreprise ?

Alors, oui je pense parce que c'est vrai que recevoir un cadeau ou organiser une fête pour tous se rassembler, après c'est vrai que 2020 est un très mauvais exemple, mais organiser une fête pour pouvoir se rassembler ou même un drink pour pouvoir boire un coup ensemble, finir la journée de travail ensemble, bah voilà ça rassemble les équipes qui n'ont pas forcément l'habitude de se retrouver en fin de journée, voilà on a l'habitude d'être avec notre équipe, parler avec nos collègues directs et donc pas forcément voir tout le monde, voir ce que représente l'ensemble de notre société heu voilà. Et donc oui c'est des moments où on se dit ah oui mince on est quand même ensemble dans le même bateau et de oui de recréer ce groupe qu'on est tous et toutes ensembles.

Est-ce que tu penses que les formations elles sont un rôle important dans l'implication des collaborateurs dans l'entreprise ?

Oui, elles ont un rôle important puisque c'est vrai que les personnes se sentent revalorisées sur le fait que entre guillemets on mise sur eux ou qu'en tous cas on attend d'eux, pour

pouvoir développer leurs compétences et ça c'est des choses importantes. Les collaborateurs le ressentent très bien bah de se dire ah voilà je vais pouvoir grâce mon entreprise développer mes compétences que ce soit du hard ou du soft, de pouvoir travailler mieux ou avoir une certaine compréhension du marché voilà via des formations c'est important et ils se sentent je pense revaloriser par rapport à ça.

Ok. Du coup j'ai plus de questions donc si tu as quelque chose à ajouter sur le sujet n'hésite pas.

Je réfléchis mais je pense qu'on a un peu près fait le tour. Non j'ai rien de spécial à ajouter mais si tu penses à quelque chose n'hésite pas.

C'est très gentil de ta part, merci !

Annexe 3 : Grille d'analyse thématique des entretiens

Concepts	Définitions	Interviews
Évaluation annuelle	« L'évaluation, «valeur, quantité mesurée» est subordonnée à une opération	Fixation des objectifs : Donc, en début d'année on établit d'abord, des objectifs individuels pour l'année. Donc ses objectifs, ses objectifs individuels ont pour vocation d'aller au-delà de la job description de chaque collaborateur. Les objectifs individuels viennent définir pour chacun des comme leur nom l'indique, des objectifs, c'est à dire soit des projets, soit des éléments qui sont identifiés et qui sont donc donnés en termes de responsabilités à une personne. Ça peut être ça peut être des objectifs individuels qui s'inscrivent dans une démarche d'équipe. Donc on va retrouver bien sûr des objectifs de l'équipe qui sont définis mais du coup, dans ce cas là bah, plusieurs personnes ont le même type d'objectif ou d'autres ont des objectifs où seuls eux disposent de ces tâches-là. Echange en cours d'année : Donc, on définit ses objectifs pour l'année et puis, ils vont pouvoir permettre d'abord en cours d'année, d'effectuer, si on peut dire, un point intermédiaire par rapport aux objectifs fixés en début d'année de où se trouve le collaborateur. Ça permet un échange en cours d'année. Moi mon principe de fonctionnement, les objectifs sont définis début janvier, courant janvier. Au moment de l'évaluation de l'année écoulée pour l'année à venir. Et puis j'essaye en milieu d'année, mais souvent, ça tombe en septembre, en raison de congés, de refaire un point sur base des objectifs et de manière générale, sur base des collaborateurs, disons que c'est un point un peu plus formel par rapport aux autres échanges que j'ai en cours d'année avec les collaborateurs qui auraient des questions ou auprès desquels on moi j'ai des choses à discuter. Ce qui est discuté durant l'évaluation annuelle : Et dans cette évaluation aussi, on traite tout un volet compétences softs, sous forme d'un questionnaire qui est défini par RH, qui traite différentes, je veux dire différents domaines ou donc de compétences

ion,	comportementales, qui fait l'objet d'une auto évaluation préalable par chaque collaborateur et qui est comparé à mon point de
celle	vue lors de l'évaluation
consis	Préparation à l'évaluation du collaborateur : Donc, le collaborateur, lui, pour se préparer à ça donc, il a bien sûr les différents
tant à	échanges qu'on a en cours d'années. Il a ses objectifs qui sont formalisés dans un document donc auquel il peut se référer en
comp	cours d'année aussi. Donc, il prépare son évaluation à l'aide d'un questionnaire. Où on l'invite à réfléchir sur l'atteinte de ses
arer	objectifs par rapport à ce qui avait été défini. Eventuellement, ce qu'il a fait en + ou ce qu'il a proposé. Et puis aussi ce fameux,
les	ce fameux auto évaluation des compétences comportementales.
valeur	Système de cotation de l'évaluation : on attribue une évaluation globale de l'année. Sur base du principe RH qui est une
s	évaluation à la fois qualitative, mais aussi quantitative puisqu'il ya une note qui a attribué et cette note, est en lien direct avec
entre	l'obtention partielle ou totale, ou un peu au-delà de 100% d'une prime de fin d'année qui est équivalente à un treizième mois de
elles	salaire. En tout cas, en base. Voilà, cette évaluation au final conditionne l'obtention de ce treizième mois c'est-à-dire cette
afin	prime ou cette gratification, comme on l'appelle dans le processus, puisque en fonction de la note, ce sera 100% si tout est
de	atteint, un peu moins si ce n'est pas le cas. Il y a un peu plus si le collaborateur a dépassé ses objectifs. Par contre,
prend	personnellement, je trouve que c'est toujours compliqué qui ait ce lien direct entre notes d'évaluation ou bulletins scolaires si
re une	on peut l'appeler et gratification.
décisi	Problème lien entre évaluation et gratification : Par contre, si on a justement envie de mettre à profit cet outil pour travailler sur
on.	des points d'amélioration, de l'autre côté, il y a la note qui va contrebalancer avec un effet financier, la gratification et donc
L'éva	éventuellement en tout cas, moi, je, j'ai vécu des cas de ce type là où on vient avec une note d'encouragement, avec bien sûr un
luatio	message complet, détaillé et objectif de ce qui est à améliorer qui devrait être positif. Mais en contrepartie, le fait de se dire
n des	oui, j'ai plus de qu'à 60% de mon 13ème mois va avoir un effet pas forcément encourageant sur au niveau du collaborateur lui-
élèves	même. Autant, on peut avoir un message constructif en justifiant une note encore une fois de manière objective en disant voilà

, des hôpital ux, des cadre s supéri eurs, des entrep prises, des produ its financ iers, etc., consis te à pouvo ir les	là il faut que tu travailles ce point là et on attend de toi que tu développe telle et telle compétence parce qu'il va prendre le dessus parfois par rapport ce message c'est de se dire oui mais au final je suis pénalisé de 40 % de mon 13eme mois. Donc je pense que ça atténue un peu l'effet positif que l'outil pourrait avoir. Après, y'a la note en elle même qui peut parfois surprendre entre 3, 4 ou 5, parfois le collaborateur se fait une mauvaise idée, mais ça, c'est la surprise en elle même, mais en tout en tout cas, sur le justificatif et le contenu qui amène à cette note. Quand on prend le temps de le présenter, c'est toujours objectif. C'est pour ça que comme je le disais utile en tant que évalué et évaluateur en tant que de préparer correctement l'exercice. Sinon, il n'est pas riche, et l'échange n'est pas constructif si il est unilatéral, en tout cas. Feedback informel : Donc maintenant, je suis plus sûr de l'informel dans le sens où j'essaye de trouver du temps en individuel avec certaines personnes pour échanger de manière générale sur le ressenti présent et non pas uniquement métier. Ca peut être différentes choses, tout ce qui, au final, caractérise la vie d'un collaborateur qui est humain comme nous et qui peut avoir des difficultés personnes à certains moments ou peut-être un certain mal-être. Donc, voilà le fait de garder un contact clairement depuis le mois de mars de cette année, c'est beaucoup moins évident. Rencontres à cause du COVID : Mais disons que moi, j'avais un passage régulier sur tous les sites au cours d'une semaine. Fatalement ici il y a moins ces rencontres là. J'essaie d'avoir ces échanges quand je suis sur un site avec les personnes, quand les personnes sont sur site aussi, sinon parce Skype sinon par téléphone. Mais effectivement, c'est un peu moins évident que par le passé Plan de développement personnel et plan de formation : . Le premier étant un document intitulé Plan de développement personnel, où l'on a pour objectif, avec chaque collaborateur, d'identifier des compétences qu'il souhaite ou que l'on juge utiles de développer. En général, ce ne sont pas forcément des compétences métier, mais aussi des compétences plus générales, ou
---	--

comp arer les uns aux autres , à les classe r dans des catég ories distin ctes. » . (Bouss ard, 2009)	softs on veut les appeler comme ça et qui ne font pas forcément l'objet d'un développement au travers d'une formation standard donc qui peuvent être soit du coaching, du mentoring avec d'autres collègues et ainsi de suite. , il y a un deuxième outil qui pour moi, est le plan de formation tant que tel où chaque année aussi, on essaye d'identifier les besoins en formation qu'on transmet à RH. Ça permet donc d'avoir une feuille de route pour travailler certaines compétences qui sont en général plus de métiers pour les différents collaborateurs. Alors moi, j'essaie de mettre à profit ce développement personnel, enfin cee processus de développement personnel au travers du PDP, lors de l'évaluation elle même, où je demande pour l'exercice d'évaluation à chaque employé de préparer son PDP et on discute aussi lors des séances d'évaluation. Comme ça je pense que ça, ça permet de couvrir toutes les dimensions et pas uniquement l'aspect bulletin de l'évaluation, mais aussi de se dire sur base d'un exercice personnel préparatoire de chacun et puis d'une discussion qu'on a entre nous et moi, de l'avis que je me suis forgé aussi au cours de l'année. Evaluation du manager : comme je l'ai expliqué avec mon N+1, il y a les mêmes outils donc objectifs début d'année, revue semestrielle des objectifs. C'est-à-dire faire un peu un point où on en est et puis bilan de l'année écoulée aussi en janvier, sur base des objectifs individuels et sur base du process de compétence soft aussi. Donc, c'est exactement la même chose. J'ai aussi donc à mon niveau différents échanges informels en cours d'année donc au niveau N+1. De par notre organisation multi-sites, on s'efforce parce qu'il y a quand même beaucoup d'informations qui circulent sur une semaine de se voir une fois par semaine. Bon, actuellement, on a plus en remote aussi pour éviter évidemment d'être en contact, mais en tous cas on continue à maintenir ces échanges. Et donc, c'est exactement le même process en début d'année, je reçois les objectifs. On les revoit comme je l'ai dit en milieu d'année. On fait l'éval en fin d'année. Je prépare mon PDP aussi. On le revoit en général un peu avant l'éval ou en tout cas, je le transmet. On le revoit pas systématiquement pendant l'éval, mais en tout cas, le process est le même. Donc je m'y prépare.
--	---

	Période des évaluations : Mais fatalement, on a aussi les congés des collaborateurs donc c'est pas simple d'aller étaler les eval sur cette période là. Donc non, pour moi, c'est clair que ce sont de moins chargé par rapport à ça en plus du reste. Mais allez les mettre à un autre moment je sais pas quel serait le moment le plus idéal. Evaluations à cause de la crise : Donc pour moi, le processus est le même. . Du fait qu'on essaye d'éviter les rotations entre sites, c'est que je me suis calé deux jours sur chacun des sites. Chaque fois, un lundi et mardi d'une semaine. Je vais consacrer ces deux jours là à recevoir les ensembles des collaborateurs qui sont sur ce site là. Ça veut dire le 11 et les 12. De mémoire, je serai à Kayl. Je vais recevoir l'ensemble des collaborateurs qui y travaillent. Sur Kayl sur ces 2 jours là. Je verrai personne d'autre donc je serai dans une salle de réunion, dans une grande salle où on peut bien sûr garder les distances. Mais je pense que c'est mieux quand même de faire cet exercice en physique qu'en remote. Et puis sinon, je garde le même principe, le même procédé donc ils se prépareront donc en rédigeant ou en tous cas en réfléchissant à leur PDP, en faisant leur auto-évaluation sur leurs compétences softs, en répondant au questionnaire qui est plus orienté métier et objectifs, résultats vers objectifs. Process d'évaluation : En fait si tu veux je peux te partager les documents qu'on utilise. En fait on a un document Word à préparer en amont de l'entretien avec le manager. (Problème technique avec Skype) Dans le document que j'ai envoyé, il y l'évaluation des compétences Softs, et donc en fait celui-ci, le manager et le collaborateur le prépare avant l'évaluation. On a des petites listes déroulantes au niveau de chaque critère, par exemple dans gestion de l'information on a la possibilité d'évaluer avec développement nécessaire, fort développement nécessaire, compétent, donc dans la norme, point fort et point très fort. Et donc ces critères sont évalués par le collaborateur de son côté et par le manager de son côté et au moment de l'évaluation en fait on croise les points de vue. Donc ça permet d'échanger sur les différentes, sur les différents critères d'évaluation. Ca permet de souligner les améliorations qu'il
--	---

	pourrait y avoir à apporter. Que ce soit au niveau de la compétence en elle-même chez le collaborateur ou au niveau de l'échange qu'il y a avec le manager. <i>Feedback régulier durant l'année</i> : Ouais en fait, donc avant la crise du COVID on se voyait systématiquement toutes les 2 semaines une réunion planifiée avec tous les gens qui occupent le même poste que moi, donc le poste de coordinateur. Et donc cette réunion elle dure 2 heures et en fait on fait le lien entre les équipes de terrain et le management à ce moment-là. Et puis on se voit également, avant c'était tous les mois en physique pour une réunion avec les ingénieurs techniques uniquement. Et donc cette réunion-là elle permettait de réunir tous les ingénieurs techniques de l'ensemble des sites et d'échanger sur des sujets pas uniquement focalisés techniques. Donc ça ça nous permet un peu d'uniformiser la manière de s'occuper des bâtiments. Après au quotidien, il y énormément d'échanges avec heu, dès qu'il y a des sujets qui nécessitent une validation du management, ou poser des questions, ou quand c'est des sujets qui touchent au clients, en général on envoie pas une réponse aux clients sans l'avoir fait relire, pour être sûr qu'on a la bonne qualité attendue et qu'on a pas fait d'erreur d'inattention parce que ça arrive quand même souvent. Donc ouais je suis en contact quand même tous les jours avec lui, maintenant via Skype ou par téléphone ou en physique. <i>Période des évaluations</i> : Bah ouais, je pense que c'est pas mal. En réalité nous on les fait pendant le mois de janvier, parce que je sais que le manager doit les rendre pour la fin du mois de janvier. Donc il planifie avec les 13 ou 14 personnes je crois avec lesquelles il doit passer l'évaluation. Au final c'est pas mal parce qu'on a déjà fait le bilan l'année précédente et puis ensuite les objectifs le mois de janvier pour l'année à venir donc après on a quelque chose auquel on peut se référencer pour savoir exactement qu'est-ce qu'on a prévu de faire cette année-là. Moi je sais qu'en général la liste des objectifs qu'on fixe pendant la réunion je l'imprime et je l'ai toujours sur moi après pendant l'année. Comme ça ça me permet d'y jeter un œil de temps en temps et de me dire au mois de juin bah mince ça j'avais dit que j'essayerais de le faire et j'ai pas du tout commencé, il faut que je m'y mette par exemple. C'est pas mal que ce soit au mois de janvier.
--	--

Fixation objectifs : En réalité, dans notre équipe on est très libre sur des sujets techniques qu'on choisit de développer. Ca c'est une volonté qui est vraiment propre à Antoine et à sa façon de gérer les équipes. Il est pas tellement directif en fait sur les directions qu'on peut adopter au niveau de notre travail. Au final, on est assez autonome sur le choix de ce qu'on préfère faire. On a un métier au niveau Technical Engineering chez EBRC qui est très complet et par lequel on peut choisir beaucoup de voie de développement. Du coup, moi par exemple ce que je préfère c'est essayer d'organiser le travail de l'équipe en général, de standardiser des manières de fonctionner sur les différents sites et ça je sais que c'est un,... enfin d'après ce que disait Antoine c'est pas forcément quelque chose qui représente un centre d'intérêt pour tout le monde. Moi je me suis orienté là-dessus et ça me convient bien et donc je me suis fixé des objectifs dans ce domaine-là. Et pour être plus concret par exemple, ça peut être il y a 5 ans on utilisait beaucoup les outils Outlook pour gérer le fonctionnement du service donc les documents qu'on éditait c'était par exemple les rapports d'incidents, les autorisations d'accès au site ou des choses comme ça. Et tout ça c'était édité dans des templates qui sont sur Word et puis c'était envoyé via des e-mails et des choses comme ça. On a essayé de centraliser au maximum ces infos-là dans un outil informatique qui génère des rapports sous format PDF et en allant chercher des informations dans une base de données. Donc moi je m'occupe de ça en fait, j'essaie vraiment de voir la manière de fonctionner des gens sur les 4 sites différents, d'analyser ce qui semble vraiment indispensable et ce qui est plutôt qui sort de l'habitude et qui est pas forcément nécessaire et du coup je fais le tri dans tout ça et j'essaie de mettre en place une manière de fonctionner qui est la même sur les 4 sites.

en fonction de ses affinités et ça permet d'avoir vraiment de la volonté à faire ce qu'on aime. Puis j'ai des collègues qui sont plus passionnés par le côté optimisation énergétique par exemple, et donc eux, ils vont essayer de trouver des projets pour réduire la consommation du bâtiment d'une manière ou d'une autre. C'est une manière de voir les choses et en fonction de ça, ça nous permet vraiment d'être à fond dans les sujets qui nous intéressent. Alors je sais pas si c'est le cas de tous les managers, que ce soit en général, je sais que c'est pas le cas mais chez EBRC je ne sais pas.

	Évaluation annuelle personnelle : Alors en fin de compte on se retrouve avec Martine autour d'une table hors Covid. C'est vrai que pour le moment on a pas encore, mais on se retrouve autour d'une table pendant une heure, une heure trente, voire deux heures. Ça dépend et on reprend l'ensemble de ce qui s'est passé sur l'année, sur l'année achevée. Donc, voilà les points forts, les grands événements, les points faibles, les points à améliorer de cette année-ci et on planifie des objectifs pour l'année, qui va arriver. Voilà, discussion ouverte où on reprend vraiment nos succès et nos points faibles qui sont arrivés durant cette année-ci. Et on planifie des nouveaux objectifs, de nouveaux projets pour l'année qui va arriver. Période des évaluations : Oui, je pense que c'est une bonne période. On finit l'année où on démarre une nouvelle. L'année n'est pas encore achevée. C'est quand même important d'avoir vraiment la vue sur l'ensemble de l'année. C'est vrai, que à mi chemin, il peut encore se passer beaucoup de choses. Et par exemple, si on le fait durant la période estivale, il reste encore six mois devant nous. Mais c'est bien comme ça. Ça fait une année calendrier. Et puis, on achève vraiment une année, que ce soit par les évaluations au même niveau personnel. Préparation à l'évaluation ; Alors ce qui est bien, c'est que avec EBRC, on a une page sur les HR Wiki qui nous expliquent comment nous préparer. Donc voilà, je me suis inspiré beaucoup inspiré même de ce questionnaire de Comment se préparer? Et puis les grandes questions à se poser à soi-même avant d'arriver à l'entretien d'évaluation. Donc, voilà, tout simplement, j'ai repris ces questions qui sont par exemple : Quels sont vos succès de l'année ou est ce que vous pensez que vous avez des points d'amélioration à effectuer? Plein de questions comme ça, je ne m'en suis beaucoup inspirée pour de ces questions-là et me préparer sur ordinateur de mon côté. Je l'ai fait sur plusieurs jours pour pouvoir me remémorer parce que en une année il se passe tellement de choses que voilà. En général, je commence et je fais sur plusieurs jours pour pouvoir me laisser le temps de réfléchir, reprendre ce que j'ai pu faire pour faire ma préparation. Évaluations à cause de la crise : Alors ce qu'on a demandé cette année, c'est de au maximum aux managers de convier ses N-1 dans une salle assez grande, et de le faire quand même en face-to-face pour pouvoir se rassembler. Donc, le manager s'organise
--	---

	sur plusieurs semaines pour pouvoir faire revenir ses N-1 et les convier dans une salle avec masque du coup et dans une salle assez grande réunion pour voir sur ce point un peu global de cette année un peu bizarroïde quand même, en face à face et pour pouvoir préparer ensemble la nouvelle année. Fixation des objectifs : Alors, en général, on reprend du coup les projets qui se sont achevés et donc voir si il y a encore un potentiel, une potentielle amélioration dessus, sinon, au vu de ce que je fais quotidiennement, je vois si dans ma façon de travailler je n'aurai pas des meilleures façons de le faire et des outils d'automatisation, des choses qui pourraient me faire gagner du temps. Et donc là, j'en parle ouvertement à mon manager pour pouvoir envisager de réfléchir dessus. Que ce soit déjà moi de mon côté et puis ensuite à deux pour pouvoir envisager ce qui est ce qui est faisable. Moi, je travaille surtout sur un un outil de gestion de formation, par exemple, et pouvoir voir comment est-ce que je pourrais encore mieux l'utiliser, que ce soit les données, l'insertion des informations pour que ce soit harmonieux. Voilà plein de choses qui, au quotidien, pourraient, pourquoi pas me faire gagner du temps. Et donc, c'est vraiment en travaillant jour après jour que je me rends compte que ça ça me prend beaucoup de temps quand même. C'est un peu laborieux, c'est jamais trop, comment dire, de façon linéaire. Alors pour avoir quelque chose de vraiment qualitatif, etc. pourquoi pas envisager de le faire différemment avec nos fournisseurs, par exemple, de cette fameuse, ce fameux outil intégré. Comment est-ce qu'on peut l'utiliser mieux? Etc. Donc là, on a la possibilité de poser des questions à notre partenaire à ce niveau-là et donc d'envisager de gagner du temps et de replanifier du coup des projets où ça pourrait prendre du temps sur le moment à comparer mais à intégrer ensuite dans ce fameux outil intégré et ensuite, ça devient de l'automatisme. Ca peut être du soft également, il y a toujours du développement de soi en continu à développer que ce soit la gestion du stress, la gestion de ses émotions, ... Il y a toujours des points d'amélioration ou même au niveau de la façon d'écrire ses mails enfin voilà il y a toujours des points où on peut s'améliorer. Après, on envisage les 2. Que ce soit autant mesurable que du soft, éventuellement le besoin en formation sur une partie hard ou soft.
--	---

	Ressenti des évaluations : Etant donné que comme je disais, j'ai du feedback en continu, je suis pas particulièrement stressée après c'est vrai que c'est toujours un peu une date échéance et une préparation etc qu'on se met vraiment à table et on retourne sur l'année qui vient de s'achever et on fait un peu le point sur tout. Mais c'est vrai que le fait d'avoir du feedback en continu sur des grosses actions, des gros projets annuels, c'est pas pour moi une période stressante. Evaluation et gratification : Je pense que c'est bien. Ca démontre qu'il faut être impliqué chaque jour au travail et que c'est pas simplement un treizième mois qui nous est dû, il y a quand même du travail à fournir et que tous les jours on sait pourquoi on se lève et voilà de fixer un certain objectifs de on est attendu quelque part. On a quelque chose à rendre et donc d'avoir une conscience professionnelle mais qui soit aussi marquée par la gratification. Je pense que c'est bien. Ca démontre qu'il faut être impliqué chaque jour au travail et que c'est pas simplement un treizième mois qui nous est dû, il y a quand même du travail à fournir et que tous les jours on sait pourquoi on se lève et voilà de fixer un certain objectifs de on est attendu quelque part. On a quelque chose à rendre et donc d'avoir une conscience professionnelle mais qui soit aussi marquée par la gratification. Evaluation annuelle en tant qu'évaluateur : Pour l'évaluation annuelle, ce que j'ai essayé de faire et c'est quand même assez challenging, c'est d'essayer de faire un meeting de suivi trimestriel donc j'ai un template avec les attentes au niveau hardskills et softskills qui a une plus grande granularité que le template que le template que tu as renvoyé que l'on a travaillé ensemble que je colle dans le template Word. Et ce document-là, j'essaye de le revoir 3 fois par an, avec l'ingé, on en discute, je le mets à jour, je renvoie le PDF comme ça l'ingénieur est au courant de où il en est. Ce suivi-là je l'ai fait pour Q3, Q4, je l'ai fait entre octobre et novembre et j'ai renvoyé toutes les minutes de tous ces PV, donc les 25 documents je les ai renvoyés ce weekend. Donc je voulais qu'ils aient le PDF discutés un mois avant de faire l'éval qui est le mois prochain. Et donc ce
--	--

	Template là, je sais pas si tu veux que je te le montre ou pas ... (il me montre le template) Je dois t'avouer qu'au niveau de l'éval, ça fait 10 ans que je suis là et chacun fait un peu à sa sauce quand même. Je trouve. Feedback régulier sur ses N-1 : Je trouve que c'est pas mal de le faire plus souvent, oui effectivement. Il y a 2 choses, il y a la récurrence du suivi des ingés, quelle est la fréquence et de ce qui est discuté. Et quels sont les templates que nous utilisons, il y le template fournit par RH. Néanmoins, au niveau ICT on est plus ou moins tous sur l'autre. Donc en faite, c'est un template qui avait été fait par Pascal F. il y a 7 ou 8 ans et tout le monde l'a plus ou moins récupéré et l'a adapté. Je sais que Bertrand Z. a plus ou moins le même et nous on l'a poussé vers Christophe L.. Donc l'IT, le fait qu'on ait tous plus ou moins le même me semble pas mal. Donc ce qu'on a fait c'est qu'il y avait une partie hardskills, les gestions de projets, les gestions récurrentes et la partie soft qui correspond à la copie de ce qu'on a dans le template fourni par RH. Là-dessous, je mets une pondération par ligne, qui correspond normalement à 100. D'accord, sur base 100. Selon le profil du candidat, je vais prendre quelqu'un qui vient d'être recruté, Sylvain G., il sort d'école d'ingé, il vient d'être recruté, clairement Junior, ce que je lui demande ça va être des récurrentes et de gérer de la prod.. Donc sur les projets clients où ce qui est TRL, je vais en mettre très peu, voire, pas. Donc tout ça je vais jouer sur les pondérations selon les profils et selon ce que j'attends de l'ingé. En gros, le carcan est plus ou moins le même et je joue sur les pondérations. Aussi, courant de l'année selon les besoins du business et selon les priorités données par le management. Donc je joue avec les pondérations et là-dessus, je donne une note entre 1 et 5 sur chaque niveau qui a la fin fait une moyenne globale. Cette moyenne là me permet de comparer, le moins subjectivement possible, les performances au sein de l'équipe pour donner la note que je dois donner. Donc voilà comment je fais. Donc tu vois pour chaque collaborateur j'ai quelque chose. Je pense que chacun fait un peu comme il veut sur le suivi et je pense que mon prédécesseur ne faisait pas du tout ça. Clairement pas. En faite moi je fais ce que j'aimais qu'on me fasse pour me suivre. Quand j'étais SAM, j'appréciais avoir ce suivi là donc je fais que j'appréciais quand j'étais le N-1 donc vu que je suis N+1 maintenant, voilà ce que j'essaye de faire. Est-ce que j'y arrive aussi bien que quand j'étais manager VIRTU et que j'avais
--	---

	entre... parce que j'ai commencé avec une équipe de 5 et à la fin j'en avais 15 ou 16. Je sais pas à quel point je peux distinguer l'effet COVID ou l'effet 25 mais le suivi que je fais maintenant est clairement moins propre que ce que je faisais avant. Clairement. Je n'arrive pas à gérer aussi bien. Parce que connaître 25 personnes avec toutes les techno., les dépendances, c'est pas ... C'est pas chose facile. Donc voilà comment je fais au niveau plateforme. Sébastien est satisfait avec ce suivi là. Ce suivi implique un certain nombre de jours de préparation, ça prend du temps de faire ça. Alors oui, je pense que d'avoir un suivi plus précis, surtout pour Microsoft, où je pense que les suivis dans le passé avec l'ancien TL étaient peut-être plus sporadiques on va dire. Le retour m'avait l'air positif, j'ai vu personne qui m'a ... le feedback est positif. Je peux juste te dire que je vois que sur certains ingés un peu plus challenging qui veulent aller dans le détail pour prouver ce qu'ils font bien. Vu que je vais pas aller assez dans le détail ils vont me dire mais là il manque ça, je suis pas d'accord. Et je peux leur donner raison, parce que je vais pas autant dans le détail comme je pouvais le faire avant. Donc oui, je pense qu'il y a un besoin, qu'il y a une satisfaction de faire le point sur eux, de discuter sur les attentes, sur ce qui va bien, ce qui va pas bien. Par contre, il faut prendre le temps au niveau TL et donc de mon côté de bien le préparer pour tout le monde et je dois clairement avouer que parfois je le fais moins bien par rapport aux standards que j'avais avant. Ca me gêne un petit peu mais après voilà, je peux pas ... Evaluation en tant qu'évalué : Sébastien a sa façon de faire. (rires) En gros il me demande un auto-évaluation donc de faire l'éval pour moi. D'écrire ce que moi je pense sur moi, ce qui peut être intéressant, moi ça me gêne pas qu'il me le demande, je vais prendre le temps de le faire et je comprends, il a d'autres choses à faire aussi et au niveau People Management Sébastien n'est pas celui qui va ... Et i la raison de s'appuyer sur nous. Donc ce qu'il me demande n'est pas ce que je demande aux gens, clairement pas. Après moi j'ai eu 7, 8 N+1 sur les 10 années donc est-ce que tu veux que je t'explique ce que moi je préfère ou ?
--	--

	Suivi d'évaluation : Je pense qu'il faut quand même un suivi à la carte par rapport à ta seniorité. C'est-à-dire que je pense qu'au bout d'un certain temps, de par ton expérience de manager et/ou ton expérience au sein de l'entreprise, fait qu'il y a des moments où tu vas avoir besoin de beaucoup plus de temps pour qu'on t'explique les choses et cadrer les priorités, ce qui a à améliorer ou pas. Au bout d'un certain temps lorsque tu évolue et que tu as l'expérience, normalement tu as moins besoin de ça. Donc est-ce que le management que j'avais d'Alain S. quand je suis devenu SAM en 2012 me correspondrait maintenant, non. A l'époque c'est ce dont j'avais besoin et c'était très bien et ça m'a permis d'être le manager que je suis maintenant. Donc je peux pas te dire quel était le mieux mais je pense que s'accorder de la flexibilité par rapport à la qualité, à la seniorité du collaborateur est important. Je pense qu'il faut avoir cette intelligence du N+1 par rapport au N-1 de « qu'est-ce que je peux attendre de lui et qu'est-ce qu'il a besoin ? ». Voilà ça c'est mon ressenti. Par rapport à Sébastien, c'est moi qui vient avec l'information et quand y'a des choses qui dépassent ou qui ne vont pas, il revient vers moi. Sinon c'est moi qui vais venir avec des informations pour prendre des décisions quand je pense avoir besoin d'une validation d'un N+1. Je suis très autonome. Parce qu'il n'y a pas d'Head of ICT qui avant voilà, Sébastien a aussi la gestion Datacentre à faire, donc le scope est très très large, c'est pas vraiment son taffe non plus. Et je pense que sur les TL choisis, on a quand même des profils assez seniors qui sont là depuis un moment. Donc voilà c'est vrai qu'au bout de, moi ça doit faire 5 ans que je fais des éval, c'est pas une routine mais tu sais plus ou moins quels aspects, comment expliquer les choses ,... Période des évaluations : La notion de rush est toute relative. Parce qu'en faite finalement, j'ai l'impression qu'il y a toujours du rush. Tu vas me dire oui mais juillet-août c'est calme, ah ouais mais juillet-août j'ai presque la moitié des gens en vacances et justement, les clients ont peut-être moins de prod. Donc potentiellement plus de demandes à faire. Donc, est-ce que c'est bien en juillet aout ? Je pense pas qu'il y ait de meilleure période, l'avantage c'est qu'on a 3 semaines de freeze de mi-décembre jusque début janvier c'est encore quelque chose pour les N+1, c'est pas pour les ingés. Pour moi le plus gros du boulot est pour celui qui fait les éval. Donc quand tu as 25 éval à faire il faut se rendre compte que tu as 25 trucs à préparer,
--	--

	c'est pas rien quoi. En plus de tout ce qui est à faire en parallèle. Par rapport à la note que tu vas avancer, que ce soit bien ou pas bien, se dire qu'on part sur une nouvelle année et une nouvelle vision, pour le mindset c'est quand même pas mal. On va dire ok 2020 a été compliqué pour ça et ça, 2021 on va là-dessus. Je pense que ça motive plus que de la faire au mois de mai tu vois, psychologiquement se dire que c'est une nouvelle année peux te permettre d'avoir peut être de meilleure base. Si je devais choisir je pense que je resterais sur cet aspect-là et en plus on a quand même cette dépendance vis-à-vis des prêts qui fait que je ne vois pas comment on pourrait faire autrement. Vu que le bonus est lié à la note et qu'il faut rendre la note pour le 1^{er} février pour pouvoir bénéficier des taux d'intérêts que tu as payés sur l'année d'avant. En faite, ta note, correspond à un bonus donc en gros tu as 5, tu as super formé, donc tu as 115, 120 % de ton bonus, ton package qui peut être 1 mois, 2 mois, 3 mois selon ta position. 4, tu as moyen plus, tu as atteint les objectifs, tu as 100%. 3, moyen moins des choses à améliorer tu as 70%. 2, gros problème et 1 tu fais même pas l'éval. Donc ça ça va te donner le montant de cette prime et cette prime tu peux déduire tout ou en partie les intérêts que tu as payés l'année d'avant. Par exemple moi j'ai acheté une maison au Luxembourg, j'ai des mensualités à payer, j'ai un pourcentage où je rembourse le capital et un pourcentage où je rembourse les intérêts que je paye à la banque pour le fait que ta banque t'ait prêté de l'argent. Ben ces intérêts là ça te fait un total sur l'année et tu peux déduire entre 3000 et 6000 euros, 3000 si t'es toute seule et 6000 si t'es mariée et en gros ça te fait que ton bonus qui devrait théoriquement être imposé à 40%, brut égal net. Donc moi imaginons je paye plus 6000 d'intérêt par an ben j'ai 6000 que je touche en net alors que normalement c'est du brut. Et ça il faut que tu le rende avant le 1^{er} février. Donc, cette note-là, de toute façon il faut que tu la donne à ce moment-là donc si tu devrais le déplacer à un moment, comment on gère ça ? Enfin ça n'irait pas vraiment. Evaluations avec la crise : Donc moi je voulais les faire sur site hein par défaut. Je sais que Martine l'a demandé mais moi c'est ce que je comptais faire donc ça j'ai été aligné là-dessus. Moi je reviens pour plusieurs raisons. J'aime bien voir les gens, j'habite pas loin, et vu que j'ai une équipe assez importante, le seul moyen que j'ai de revoir tout le monde, c'est de revenir
--	--

	presque toutes les semaines. Donc je reviens assez souvent. Ce qui m'a peut-être coûté le COVID en juillet d'ailleurs mais bon. (rires) Donc là j'ai tout planifié pour janvier, ma première éval à lieu le 5 janvier à 8h30 et la dernière le mardi 26. Donc j'ai tout sur 3 semaines où sur 3 semaines j'ai entre 1 et 3 éval par jour. Fixation des objectifs : En fait quand je dis éval donc ce sera éval 2020 et objectifs 2021. En gros je vais présenter l'éval, on va discuter. Si je considère qu'il y a des points à prendre en compte dans le template, je vais les noter, ça fera office de feedback que je renverrai au collaborateur, et que je mettrai à jour dans le document Word. En gros, je prépare le document Excel et le document Word sur le template avec ma ... qui est pour moi le plus important... Comment dire, la dernière page où j'explique ce qui s'est bien passé, comment je vois les choses et une ouverture vers 2021 où j'explique ce que j'attends. Je peux te montrer quelques exemples (il me montre des exemples de commentaires) Donc juste pour te montrer, quand j'ai repris l'équipe Platform j'ai envoyé ... Ce document-là je l'avais créé en janvier vierge quand on a fixé les objectifs 2020 donc ça c'était le 16 janvier. Quand je vais faire l'évaluation au mois de janvier, je vais avoir ce document-là aussi pour 2021 que je vais signer pour les objectifs. Là-dedans, je vais coller le tableau ici qui va bien. Eval de l'année précédente, donc là tu as les performances où je mets évaluateur titulaire, je pré-rempli par rapport au tableau Excel ce que je note et je demande au collaborateur de si il voit une différence de plus de 2 qu'on en parle. Si il y a un truc de + 1, on peut en discuter rapidement mais c'est subjectif. Qu'il y ait une différence de compétent versus point fort me choque pas. Si il y a quelqu'un qui se voit comme très fort et que moi je vois comme à améliorer là il y a un problème. Et là je souhaite vraiment en discuter quand il y a une différence de plus de 1. Ce qui est assez rare. Don voilà, pour moi ça c'est le plus important, j'essaie vraiment de prendre le temps là-dessus, d'expliquer comment ça s'est passé en général je mets un petit point de ... (il me montre un exemple) Préparation de l'évaluation annuelle : Donc là, je me suis assuré que la revue du dernier trimestre avait été envoyée vers tout le monde en PDF pour qu'on soit d'accord. J'ai la préparation du tir à banc qui est demandé par RH pour avoir une vue que je dois renvoyer vendredi avec l'idée d'une note que je donne à chaque collaborateur pour arriver à une moyenne qui est
--	--

	demandée théorique qui est de 3,8 selon l'équipe. Je demande, moi je veux quand même une validation de mon N+1 sur comment je vois les choses et si il est aligné avec ce que je vais dire ou pas. Je trouve que c'est important de se dire ok je suis autonome néanmoins je veux quand même qu'il y ait un minimum de validation sur ce que je dis là, tu es d'accord ? En général ça se passe bien mais j'aime quand même bien le remonter. Donc jeudi matin avec T, je vais revoir chacune des notes pour voir si t'es d'accord sur le 3 là, le 4 là et les plans d'action pour l'année prochaine. Ce que je prépare c'est le template qu'on a validé ensemble, le nouveau template 2021 le carcan qu'il doit propre pour tout le monde que je puisse l'intégrer pour 2021, les préparations des formations 2021 que je valide cette semaine avec G. pour chaque collaborateur et techno quelle formation ça va bien pour les liens parce que dans les objectifs il y a une partie formation donc faut que je le prépare aussi. Et en général, avant de préparer, je relis l'éval de l'année d'avant. C'est aussi important parce que si je veux me remémorer, je relis toute l'éval de l'ingénieur, ok il y a eu ça ça ça, on avait demandé ça, est-ce que ça correspond ou pas quoi. Après c'est de l'organisation, de trouver le bon jour, sur le bon site et voilà. C'est plus de l'organisationnel pur que de la préparation. Après encore une fois c'est une année particulière donc ...c'est une équipe que j'ai repris au mois de mars, les objectifs du début je les ais revus alors que le premier TL était, c'était lui théoriquement qui devait les avoir en plus il y a eu cette gestion COVID-télétravail. Qui a adapté notre façon de fonctionner mais qui a aussi impacté les services que nous délivrons à nos clients. Il faut que tu te rappelle que chez Platform il y a Microsoft et fournisseurs de Citrix. Donc quand tu travailles via Citrix, ceux qui fournissent le services c'est chez MSS, MSS c'est dans mes équipes. Donc ça a impacté doublement, ça a impacté ce qu'on devait délivrer et comment on devait le délivrer. Avec un nouveau TL. Donc voilà, c'est pour ça que je dis que c'était une année assez challenging, qui est aussi compliquée pour moi sur le fait que je dois donner des 3 me ... Pas facile, pas facile... Parce qu'il y a une vue du service Microsoft qui est un peu détériorée alors qu'en terme d'état d'esprit et de ce qu'on a pu faire avec nos moyens donnés c'était quand même pas si mal. Donc il faut que je sache me trouver en étant pas trop ... On verra quelle éval j'aurai d'ailleurs ! Mais vu que je m'auto-évalue, ...
--	---

	Evaluation anuelle personnelle : Oui, en général, environ deux semaines avant l'évaluation. Notre manager nous envoie un mail avec quelques petites questions dedans et le formulaire d'évaluation à compléter par nos soins Et dedans, il y a effectivement les objectifs de l'année précédente, les objectifs de l'année qui arrive et après on compare avec. Lors de l'évaluation, on compare avec avec le team leader si ce que nous, on pense qu'on a rempli de notre côté, ça match avec ce que lui il a rempli et complété de son côté. Et puis voilà, si il y a des points qui ne concordent pas, qui discordent entre guillemets. On en discute et puis on voit comment faire pour régler le problème et améliorer le point. En général, dans les questions que le Team Leader nous nous pose et qu'on peut préparer avant l'évaluation pour arriver quand même avec, avec certains arguments, certains points pour argumenter. Il nous demande ce qui est le plus et le moins dans notre fonction, ce qu'on aime bien dans notre fonction, ce qu'on a comme ambition, où on se voit dans les cinq prochaines années, si on a des propositions à faire pour faire évoluer notre rôle et notre fonction, Si il y a des moyens idéaux d'améliorer les performances et les attentes vis à vis qu'on peut avoir vis à vis de la direction, vis à vis du leader et comment, heu, comment pourrait nous l'améliorer et comment le team leader pourrait lui aussi s'améliorer par rapport au feedback qu'on lui a donné. En résumé, c'est vraiment arrêter le temps, faire un point sur l'année qui vient de se passer et mettre des mots et des facteurs clés sur les succès ou l'année qui arrive. Feedback informel : Alors pour l'instant, il n'y a pas... Il y a eu une période où on avait des réunions hebdomadaires par équipes et puis en 2020, avec Covid, ça été un peu différent. Il n'y avait plus vraiment de points fixes mis dans l'agenda. Par contre, notre team leader était ouvert et si il y avait un problème. Si on avait une question ou qu'est-ce, on pouvait le contacter par mail, par Skype, par téléphone. Enfin tout les moyens de communication chez EBRC. Par contre suite à l'évaluation, parce que moi, j'ai eu mon évaluation hier et ma collègue l'a eu la semaine dernière. On a décidé justement pour 2021 de remettre en place en fait une réunion fixe bimensuelle d'équipe où là, on sera vraiment, on sera vraiment toute l'équipe à ce point là pour discuter et transmettre des informations essentielles au fonctionnement de l'équipe.
--	--

	Je l'ai en fait indirectement quand j'ai des questions ou des choses comme ça. Je peux entrer en contact avec mon Team Leader pour lui poser certaines questions. J'ai aussi un feedback par rapport aux questions que je lui pose donc. Je n'ai pas besoin d'avoir plus que l'évaluation annuelle parce que informellement j'ai ce feedback. Période des évaluations : Honnêtement, je pense que c'est, un fois par an, c'est un bon système. C'est en tout cas pour moi, ça me convient maintenant pour d'autres personnes, des évaluations semestrielles, ça serait plus efficient. Pour moi le principe de l'évaluation annuelle, ça me convient parce que je sais que s'il y a des points à discuter avec mon team leader, je peux aller vers lui, peu importe quand dans l'année. Fixation des objectifs : Généralement, on reprend les objectifs de l'année passée. On regarde ce qui a été réalisé ou pas et ce qui est reportable d'une année sur l'autre, mais il y a des objectifs qui peuvent, qui peuvent être repris d'une année sur l'autre et après, on regarde en fonction des projets qu'il y a dans la société Par exemple, pour nous, il y a le gros projet Order to cash qui va impacter notre travail par rapport à ça. On a des objectifs qui,... on a fixé, des objectifs qui sont liés à ce projet là. On regarde dans l'équipe et on regarde aussi ce qui se passe dans l'ensemble de la société. Préparation à l'évaluation annuelle : Justement, mon Team Leader fonctionne sur la base d'un mail qu'il envoie et demande donc qu'on reprennent les objectifs qu'on avait fixé ensemble l'année d'avant. On remplit le document, lui le remplit en parallèle et on compare les perceptions. Et au delà des objectifs, il nous pose certaines petites questions et nous demander d'y réfléchir. Donc voilà, je reprends ce mail là, je regarde les questions que je me posent, j'y réfléchis puis je réponds par rapport par rapport à ça. Et puis, par rapport aussi à mon ressenti sur l'année, sur comment je vois comment j'ai vécu l'année dans son ensemble. Gratification annuelle : Alors. Le système de notation et des gratifications, c'est vrai que c'est un peu ... il faut bien que la société se base sur quelque chose de factuel pour pouvoir donner une gratification, sinon ça serait trop subjectif. Mais par contre, le système de notation, je sais qu'il y a certains, certains soucis parce qu'on entend parfois que il faut avoir une certaine
--	---

	moyenne dans l'équipe et du coup, pour pouvoir mettre une certaine note à certaines personnes, d'autres ne peuvent pas.... Tout le monde ne peut pas avoir la note maximum dans l'équipe. Et ça. Ce n'est pas normal. Je trouve pas ça normal. Si le Team Leader veut mettre la note maximum à toute son équipe, il devrait pouvoir le faire bien sur en le justifiant, mais il devrait pouvoir. Evaluation annuelle : Alors l'évaluation se fait principalement annuellement, il y a des points qui se font chez certains collaborateurs je le sais en discutant, c'est plutôt quand il y a des problèmes, à ce moment-là on met un suivi plus régulier, pour ma part il est annuel. Le chef nous envoie quelques semaines avant l'évaluation, pour moi pour information j'ai eu mon évaluation lundi justement, à peu près 2 à 3 semaines avant, il nous envoie un formulaire où on passe en revue les KPI qu'on avait établi en début d'année pour l'année d'après et on passe le tour on prépare cette évaluation, quelles ont été les points forts qu'on a vécu durant l'année, les points faibles, est-ce qu'on a des remarques et très important pour lui et ça me va bien on fait un tour 360° dans le sens où on donne le feedback de ce qu'on pense de nous et lui nous le retourne et l'inverse également. C'est-à-dire qu'on évalue ses prestations aussi sur l'année, est-ce qu'il a été assez présent, qu'est-ce qu'on attend de lui, qu'est-ce qu'il a à améliorer et ça c'est très appréciable, c'est très ouvert à la discussion. Donc voilà, c'est pour la revue de l'année précédente. En fonction de ça, évidemment il y a différentes KPI, hard et soft, sur ta manière d'être etc mais également des KPI chiffrés également sur la satisfaction client qui est notre principal axe. Sur les micro-projets puisqu'on gère aussi des micro-projets clients, voir comment ça a été etc. Et donc ça c'est des KPI vraiment mesurables et la partie plus soft c'est voilà comment tu te débrouille sur le relationnel interne avec l'entreprise et externe avec nos clients. Donc voilà. Ensuite, tout ça est évalué on a une note finale, on contre-signe et voilà. Y'a ensuite l'aspect objectifs de l'année qui arrive donc 2021 cette fois-ci et alors pour nous dans notre fonction ils ne sont pas très changeants les KPI c'est quasiment les mêmes d'année en année mais il y a quand même des projets d'amélioration interne et ceux-ci font clairement partie des KPI et de la participation de chacun à l'amélioration du service. Donc voilà. A tout moment si on a un problème, une question, si on voit que ça ne va pas, le chef
--	---

	est très ouvert là-dessus on peut poser les questions mais je ne pense pas que dans notre équipe ce soit quelque chose de récurrent. Feedback continu : Alors pas tout à fait, c'est pas une éval à proprement dit par contre on a des face-to-face très réguliers avec le chef. Quand je dis très régulier, période COVID c'est une année exceptionnelle on a jamais vécu ça. Ce qu'on a fait c'est qu'on a fait des calls au moins 2 fois par semaine avec l'ensemble de l'équipe où on s'est réservé une heure tous les 2 ou 3 jours pour pouvoir discuter. Chacun pouvait remonter des points, s'il avait des arbitrages à faire ou quoi. Ca c'est une première chose. En temps normal on a des vrais face-to-face c'est en général toutes les 2 semaines parfois quand il n'y a vraiment rien à dire on annule mais en tous cas au moins toutes les deux semaines tu as au moins un créneau d'une demi-heure avec le chef pour remonter tes points. En faite on fait une mesure au fur et à mesure de toute l'année mais c'est pas acté en tant que tel. Tu as juste la possibilité effectivement de remonter tes craintes ou problèmes. Maintenant dans ton éval annuelle tout ça n'est pas rédigé dedans quoi. On rédige des minutes mais qui sont totalement séparées de l'évaluation. Alors en faite je pense que ça dépend de ta situation personnelle etc personnellement pour moi non. Ce serait plus une perte de temps pour nous deux, je pense que mes KPI sont très clairs après je suis là depuis quelques années, je sais ce qui est attendu de moi, j'essaye de challenger d'année en année qu'on fasse le tour et qu'on essaye d'améliorer le service et surtout le relationnel envers les clients mais pour autant je vois pas en quoi semi-annuellement, trimestriellement revue des KPI honnêtement ce serait pour moi une perte de temps. Y'a des fonctions probablement où ce serait plus important, les Project Managers ils ont les KPI qui sont parfois un peu plus tricky à matcher en faite tout simplement et peut-être que pour certains PM ce serait plus important. Honnêtement dans le rôle de SAM je n'en vois pas du tout l'intérêt. Fixation des objectifs : Alors il y a une feuille très claire qui est signée par les 2, il y en a même deux, il y a les objectifs passés et les objectifs futurs. Tout ça est agrafé à ton éval et tout ça est signé par toutes les parties donc le N+1, son N+1 et moi-même et tout ça est retourné simplement chez RH pour le dossier de suivi personnel.
--	---

	Alors pas vraiment, il est ouvert à la discussion encore une fois mais comme je te disais c'est pas une fonction où les objectifs sont très changeants honnêtement. On connaît notre boulot, on va prendre des objectifs très faciles à mesurer c'est est-ce que tu as bien été chez les clients, est-ce que la satisfaction de chaque client a été prise, est-ce qu'elle est bonne ou pas, dans la satisfaction client il y a le relationnel, le client évalue toutes les parties dont le service account manager qui est quand même sensé être là pour aider le client et EBRC. C'est un rôle un peu bizarre, il faut être un peu schizophrène, tu défends EBRC chez le client et tu embellis ou plutôt tu dois représenter EBRC et donc mettre EBRC en avant à contrario tu dois aussi venir toquer en interne chez les bonnes équipes quand ça ne va pas et que le client n'est pas content et que tu te rends compte que effectivement on a fait des bêtises et il y a des choses à corriger. Il faut toujours bien contrebalancer essayer de ne pas prendre trop de stress parce que quand le client est pas content il n'est pas content et c'est toi qui est devant donc tu peux prendre potentiellement cher. Mais ça se finit toujours bien, il y a toujours un client qui te dit ben voilà c'est rien de personnelle on est juste pas contents et on aimerait bien que ça change. Ca c'est des choses qui sont mesurables, tu as un vrai retour client etc. Donc tous ces KPI là ne changent pas réellement d'année en année, les seuls qui changent c'est par exemple les projets d'amélioration internes. On a eu il y a 2 ans un projet de reporting vers les clients, il y a différents projets actuellement qui sont en cours. C'est une amélioration depuis l'offre qui a été signé par le client jusqu'à la facturation complète qui est un circuit direct sans manipulation humaine etc et que donc ce soit un suivi via notre outil ERP. Donc voilà tout ça c'est des choses où on a besoin de notre participation, notre input et donc ben concrètement si tu participes au projet on te demande quand même de travailler correctement et on le mesurera après sur ce que tu as fait quoi. Donc ça c'est les petits projets qui changent d'année en année, pour le reste dans notre fonction non non, il n'y a pas forcément de gros changements. Il y a toute la partie business continuity, les clients qui ont des positions de secours chez nous est-ce que tu as bien contacté les clients, est-ce que tu as bien coordonné tous les tests pour les clients. Au niveau des micro-projets c'est très facile à mesurer évidemment, est-ce que le client a reçu le projet en temps et en heure, et en budget. C'est toutes des KPI qui ne changent pas mais qui sont très
--	---

	mesurables. On peut résumer par les KPI chez les SAM ne changent quasiment jamais d'année en année pour l'instant en tous cas. Perception des évaluations annuelles : Alors personnellement je suis très à l'aise, je ne sais pas si c'est de l'inconscience ou juste le fait d'être à l'aise avec mes performances mais en tous cas je pense que c'est très positif parce que que tu sois à l'aise ou pas c'est le moment de remonter des problèmes potentiels au moins d'une manière qui sera vue par tout le monde. Ca c'est pour moi très important, il y a des gens qui plutôt très ouverts, je pense que j'en fais partie, il y a des gens qui sont peut-être plus introvertis et qui n'osent pas évoquer certains sujets, ça dépend de ton chef évidemment, du relationnel que tu as avec, ça dépend de beaucoup de choses. Au moins, cette période d'éval permet de remonter certains messages. Alors après est-ce qu'ils sont pris en compte ou pas on ne sait jamais mais au moins tu les as fait passer. C'est formalisé, c'est écrit quelque part et c'est envoyé dans ton dossier personnel quoi. Personnellement non, aucun problème avec les évals au contraire, je trouve ça très positif. Je pense que c'est important. Process d'évaluation : Là je vais rentrer dans du pratico-pratique, chaque Team Leader ... il y a plusieurs étapes en faite dans notre process d'évaluation. Ce qu'il faut savoir c'est que le process est lié à la gratification annuelle donc c'est un processus de performance mais qui a un énorme impact sur le salaire de nos collaborateurs. Et donc dans ce cadre-là les responsables d'équipe sont amenés courant du mois de décembre, à rendre ce qu'on appelle le tir-à-blanc, c'est la note qu'ils vont donner à leurs collaborateurs sur l'année en cours donc en l'occurrence ici l'année 2020. Donc aujourd'hui ils doivent se prononcer sur le rating qu'ils donneraient à leurs collaborateurs pour l'année 2020 avec un petit feedback rapide de manière à ce que RH puisse au moins se positionner si avec les infos qui sont à notre disposition, qu'on reçoit en cours d'année dans les feedbacks, notamment que moi je reçois dans les réunions d'équipes qu'on fait avec les Team Leader, pour voir si on trouve ça cohérent avec ce qu'on entend ou ce qu'on a entendu en cours d'année. Donc déjà là il y a la partie rating, et puis après chaque responsable d'équipe reçoit les documents qui vont être utilisés pour les évaluations donc un document par fonction présente
--	--

	dans son équipe et donc une fois qu'ils reçoivent ce document, ils peuvent planifier les entretiens annuels d'évaluation qui en général ont lieu du 15 décembre au 25 janvier. Donc on leur laisse le temps de faire ça. Il y a quand même un certain nombre de choses et d'exigences qui sont passées du département RH vers les responsables d'équipe. Donc on leur donne un guide d'entretien, on leur donne aussi un certain nombre d'écueil dans lesquels il ne faut pas tomber, de précaution à prendre, de le planifier bien à l'avance, de le planifier dans un endroit qui est neutre, prendre le temps de, on ne fait pas ça en 15 minutes, on demande de prendre au minimum 1h pour l'évaluation et minimum 1h pour la fixation d'objectifs de l'année suivante donc on arrive sur un entretien de 2h. Qui peut être splité sur ces 2 parties-là, d'une part l'évaluation et d'une part les objectifs de l'année qui arrive. Ca on ne demande pas que ce soit forcément au même moment. On demande aussi de préparer les évaluations annuelles, non seulement on demande aux Team leaders de préparer de leur côté, d'aller voir leurs pairs pour avoir des feedbacks sur leurs collaborateurs dans leurs équipes parce qu'il y a certains collaborateurs qui dépendent de manière fonctionnelle d'autres personnes mais où c'est leur responsable direct, hiérarchique qui va faire l'évaluation, qui n'a pas forcément toutes les infos. Donc on demande d'être vigilant et d'avoir je vais pas dire un 360° parce que c'est pas l'objectif mais en tous cas de récolter du feedback et globalement quand ils passent le message sur comment se passe l'entretien, on leur demande de briser la glace assez vite en donnant la note assez rapidement en demandant une auto-évaluation de la personne et après en revenant sur les faits. Parler de faits et ne pas parler de personnes parce que on est pas là pour mettre mal les personnes on est là pour donner du feedback à quelqu'un voilà. Et alors quand je parlais de préparation, on fait aussi une communication au moment où les Team Leaders ont reçu les documents pour procéder aux évaluations, on fait une communication sur l'Intranet donc à destination de tous les collaborateurs d'EBRC où on leur rappelle les bonnes pratiques pour que eux soient aussi préparer à l'entretien annuel. Il y a un petit questionnaire sur les questions à se poser, pour arriver préparer, revenir sur les succès, les succès moindres, les choses à développer, ce sur quoi moi je dois me développer pour me sentir plus à l'aise pour être plus efficace, ... Voilà. Globalement on en arrive à ça. Après fin janvier les documents arrivent
--	---

	chez RH, normalement le rating qu'il y a en fin de document c'est celui qui a été validé par RH, c'est celui du tir-à-blanc qui a été effectué courant du mois de décembre avec les Team Leaders. Du côté de RH à ça revient un peu à moi, il y a d'abord une consolidation des chiffres, normalement il y a peu de changements, il y a des changements qui arrivent, par exemple un Team leader qui change de note mais c'est relativement rare. Par contre ce qui est important après c'est les commentaires, à la fois du N+1, comment est-ce qu'il commente l'année, et parfois dans les commentaires on se rend compte qu'il y a une adéquation entre la note et le commentaire. Quand on dit aurait pu mieux faire, ça ne mérite peut-être pas un 4, on peut peut-être rester sur un simple 3, a partiellement atteint ses objectifs. Là je trouve qu'il y a une incohérence et puis après il y a aussi les commentaires des collaborateurs qui parfois remettent en cause mais ne vont pas jusqu'à la procédure de recours, remettent en cause certains éléments de l'entretien. Là il y a un travail de « réconciliation » administrative et qui va ensuite passer chez la DRH pour voir s'il y a des actions à prendre. Evaluation annuelle en tant qu'employée : Avec la DRH on connaît le schéma, en général elle ne planifie pas l'entretien très longtemps à l'avance (rires) mais bon voilà. Elle est très adepte du feedback continu donc on sait quand même à quelle sauce on va être mangé et ça se joue souvent entre un 3 et un 4 ou un 4 et un 5 si y'avait une raison un 1 ou un 2 il y aurait plusieurs warnings donc on sait que ça va jamais être une discussion très pénible. Ca c'est la première chose. Elle nous propose de remplir le fameux fichier qu'on envoie à tout le monde pour se préparer, elle brise la glace directement, elle annonce la note, y'a pas de langue de bois, on sait vers quoi on va. Elle annonce 3, 4, 5 directement et puis elle enchaîne sur l'auto-évaluation, elle nous demande de nous auto-évaluer sur l'année, de parler de nos succès, de dire ce qui a été bien, de ce qui a été moins bien, là où on aurait pu mieux faire, les choses qu'on a laissé en suspens pourquoi on les a laissées, c'est plutôt nous employés qui tenons le crachoir pendant au moins une demi-heure. C'est une discussion évidemment mais la balle est plutôt dans notre camp et puis elle revient petit à petit sur les points, je suis d'accord avec toi, je ne suis pas d'accord avec toi, elle met en perspective ce que je vais appeler nos excuses. On arrive à une discussion et ce qui est intéressant c'est qu'elle arrive pendant
--	---

	une discussion pendant qu'on parle de l'année précédente à déjà te faire très bien comprendre qu'elle voit tes objectifs de l'année suivante. Le fil rouge est assez clair. Globalement avec la DRH ça se passe plutôt facilement donc voilà. Feedback : Oui. Après vu le planning de la DRH c'est pas toujours évident de tackler les points importants rapidement mais il n'empêche que les éléments urgents et importants qui nous permettent d'éviter de dysfonctionner, ils sont tacklés assez rapidement. Elle nous donne la direction après elle nous fait confiance, on a des points réguliers avec elle et voilà elle a un agenda compliqué et il faut faire avec son manque de disponibilités parfois. Période des évaluations : Si jamais toutes les éval avaient lieu du 10 décembre au 30 décembre, je ne serais pas satisfaite par ce timing. En vérité, je sais que la plupart des Team Leaders planifient leurs évaluations à la rentrée vers le 4 janvier. Là ça me va un peu plus parce que les gens ont eu le temps de faire les fêtes, d'avoir eu des jours de congé, de partir même en vacances, en général je sais que la plupart des Team Leader planifient plutôt à partir de janvier et je le vois. Je sais que certains le font pendant les vacances, là jusqu'aujourd'hui c'est une période de rush où tout le monde est un peu débordé, et se dire comment est-ce que je vais faire etc. Mais comme on laisse tout le mois de janvier, et que là on est dans une période post-fête où en général on est un peu plus cool dans sa tête, on a passé des moments en famille, ça ne me dérange pas du tout. Une autre période n'est pas possible car on a un impératif fiscal, au Luxembourg on a la gratification qui est payée au mois de juin et on a la subvention d'intérêts. Elle doit être rentrée début février et doit être mise sur ce qu'on appelle le relevé des salaires de l'année précédente. Parce que cette subvention d'intérêt au Luxembourg, tu peux déduire les intérêts hypothécaires ou d'un prêt personnel à hauteur de 3000 euros par personne dans le ménage et à hauteur de 6000 si tu es marié. Les gens qui ont un crédit hypothécaire et qui ont droit à une prime chez EBRC, 98% des gens, ils peuvent se la faire verser en net pour net. Donc en gros ils ne sont pas du tout taxés dessus. Si ils déduisent leurs intérêts via la déclaration annuelle ils vont être taxés dessus. C'est pour ça que tout le monde passe par ça.
--	---

Fixation des objectifs : Alors, là c'est compliqué, nous on a cette fameuse réunion d'évaluation avec la DRH et quand tu en sors tu sais déjà précisément sans qu'elle parle de fixation d'objectifs, tu sais précisément ce vers quoi tu vas te tourner l'année suivante, toi à ton niveau perso tu le sais mais rien n'a encore été fixé. Ce qu'on fait en RH, ce que au mois de février-mars quand ça s'est un peu tassé pour nous, on fait une réunion d'équipe qui dure presque une journée, une bonne demi-journée, on mange ensemble, on fait de 9h à 14h en général et là le but c'est, voilà ce qu'on a fait comme réalisation l'année précédente, qu'est-ce qu'on fait l'année suivante pour que ça se passe mieux, pour optimiser, et du coup chez qui ça revient. Ce qui est bien de fonctionner comme ça c'est qu'on a tous en tête et la DRH pour chacun de nous qu'est-ce qu'on va faire mais elle attend que ça vienne de l'équipe et quand ça vient de l'équipe, y'a peut-être des gens qui vont dire qu'ils trouvent qu'on ne communique pas assez sur LinkedIn, il faudrait faire plus de comm', certes c'est l'idée d'une de mes collègues mais ça vient chez moi. Ou moi je vais dire souvent le téléphone il sonne pour du Comp & Ben, je ne suis pas du tout à l'aise avec les réponses que je dois donner, je voudrais des fiches pour savoir des réponses rapides. Tout le monde donne les idées et donc on sort de là et on se met d'accord en fait sur les objectifs de l'équipe et on va dans du détail. On va du général qui dit augmenter l'orientation client, comment on augmente l'orientation client et là on va dans du détail. Le but c'est d'augmenter l'orientation client de toute l'équipe. On le fait d'abord d'un point de vue individuel avec la DRH mais sans fixer les termes bien définis et puis on va dans une réunion d'équipe où ça va un peu dans tous les sens et ça demande de la structure en fin de réunion pour mettre tout ça d'équerre et il y a parfois des objectifs où l'on dit ça on ne peut pas le faire, on le fera l'année prochaine.

Gratification dépendante de l'évaluation : Oui, en tous cas j'ose l'espérer. Mais c'est pas pour ça qu'EBRC est prêt à scinder les 2. Mais je crois que ce serait perçu différemment mais je ne sais pas si ce serait mieux perçu, moins bien ou juste différemment j'ai du mal à me positionner parce que c'est vraiment la première fois qu'on se pose la question. Finalement les évaluations c'est quelque chose d'assez automatisé dans toutes les boîtes, on avait fait l'effort il y a une dizaine d'années de faire le travail des compétences soft, des objectifs, des créations du répertoire des fonctions, la classifications des fonctions

	chez EBRC donc en RH il y a tout un travail presque intellectuel qui a été fait pour que ça colle à la réalité du terrain et là avec ton stage c'est la première fois qu'on se replonge là-dedans et qu'on se dit finalement est-ce que ça peut ou non être un élément essentiel de la motivation du collaborateur. Donc là je crois que tu soulèves des questions auxquelles j'ai pas encore les réponses et peut-être que je m'y attèlerai en 2021 quoi pour un peu plus discuter avec les Team Leaders de ça. Tiens comment ils le perçoivent, est-ce qu'ils arrivent heureux pas heureux et je crois que ton mémoire va déjà m'aider, si tu permets qu'à un moment donné j'ai quelques teasing, cela va aider à ce positionner un peu plus. Mais en vrai non, moi je me pose la question pour moi et j'ai les réponses pour moi mais c'est des questions que j'ai jamais posé aux gens, c'est ma perception à mon niveau quoi. Je ne consolide pas l'avis d'autres personnes. Process d'évaluation : D'accord. Le processus d'évaluation annuelle a été mis en place dès le démarrage chez EBRC c'était un processus auquel mes collègues de l'époque étaient déjà habitués dans leurs anciennes structures et donc c'est assez naturellement qu'on l'a lancé également chez EBRC. Il se fait sur base d'objectifs qui sont fixés annuellement et qui sont évalués, estimés, au début de l'année qui suit pour permettre de définir le niveau de performance du collaborateur et également quel est le montant du bonus qu'il va être attribué. Le processus de l'évaluation a évolué au fil de l'eau, tu as contribué d'ailleurs à sa revue encore récemment, dans le sens où on a vraiment insisté pour autant que possible avoir des éléments permettant d'objectiver la situation et d'estimer de manière aussi objective que possible le niveau de performance des collaborateur. L'objectif était vraiment d'éviter qu'il y ait une évaluation ou une cotation qui se fasse à la tête du client et pour ça on a mis plusieurs choses en place au fil de l'eau, notamment ces fameux profils de compétence dont on a parlé qui sont la clé de voute du système RH de chez EBRC. C'est hyper important au niveau des évaluations comme dans d'autres domaines la partie plan de développement personnel, la partie recrutement, ... mais au niveau des évals il y avait une vraie réalité derrière. C'est bien de dire aux managers vous devez évaluer le collaborateur sur sa façon d'être mais il faut lui donner des outils et l'obliger à objectiver. Je ne veux plus entendre des managers qui vont chez un collaborateur et qui disent écoute je t'ai mis un
--	---

	3 parce qu'en faite je n'ai pas beaucoup de vue sur ce que tu fais donc je t'ai mis un 3. Et maintenant montre moi que tu mérites plus ou moins. Ca en forçant quelque part à passer par une grille extrêmement précise on évite ce genre de comportement là. Quand on dit à un manager vous devez évaluer tel collaborateur sur la compétence orientation client, comme chacun va avoir une perception différente de ce qu'est une orientation client, on va arriver à des évaluations qui vont partir dans tous les sens. Et donc on a fait ce travail que tu as eu l'occasion de regarder en détail même, de vraiment traduire très concrètement, être orienté client, ça veut dire quoi dans la vraie vie. Ca se remarque comment, comment moi en tant que spectateur je peux voir que A ou B est ou n'est pas orienté client. Ca force vraiment les choses et ça force à objectiver, je ne sais pas le dire mieux, la situation. Ca c'est le premier point. Le fameux tir-à-blanc, ça n'a l'air de rien mais quelque part ça permet de s'assurer que le manager ne part pas dans n'importe quel sens. Il est obligé de s'engager sur un niveau d'évaluation de ses N-1 avant de commencer ses évaluations et il doit attendre le go de RH avant d'y aller. Ca permet de s'assurer qu'au niveau de RH et de son management à lui, il y ait une vue qui permette de dire c'est cohérent ce qu'il fait ou qu'est-ce qu'il nous fait lui, il a une dent contre lui ? Et ça permet vraiment d'objectiver les choses. Il y a d'un côté : il a une dent contre lui et à l'inverse tout le monde a gagné, c'est l'école des fans. Je sais pas si ça te parle mais tout le monde a gagné c'est quelque chose qu'on voit encore trop. Au fur et à mesure ils commencent à savoir comment travaille RH et donc ça se passe de mieux en mieux mais quand même quoi. Donc ça c'est la façon dont globalement ça a évolué donc chez EBRC évaluations c'est d'abord un moment, un moment qui certes est stressant ... enfin pour le collaborateur mais pour le manager aussi, quand il doit passer des messages c'est quand même pas toujours facile et comme RH oblige à passer des messages c'est pas forcément évident et ça génère du stress aussi pour lui. C'est un rendez-vous pour lesquels on a mis des guidelines en place pour que le manager sache comment il doit faire et pour que le collaborateur s'y prépare au mieux et ne soit pas complètement déboussolé ou désorienté à cause de cet événement. Après ce rendez-vous qui se passe dans certaines conditions, ... il y a aussi une formalisation parce qu'il faut pousser cette formalisation d'abord pour des raisons d'audit et financière mais surtout pour être sûr que tout le monde ait pu
--	--

	passer ses messages, tant le manager que le collaborateur d'ailleurs. Et donc cette formalisation se fait au travers de formulaires dont RH est le owner et responsable et que le manager va devoir respecter. C'est oui voilà, qu'est-ce que je peux encore dire sur l'évaluation ? C'est quelque chose qui est, alors c'est marrant parce que je le vois vraiment à fond là pour le moment, j'ai toute une série de managers qui viennent me voir pour le moment en me disant qu'ils sont épuisés à cause de ces évals. Et à côté de ça, il y a des managers pour qui il y a tellement de feedbacks en permanence de manière plus ou moins discrète, il ne faut pas convoquer quelqu'un dans son bureau pour lui donner du feedback continu. Le feedback continu ça peut être un mail, ça peut être un message, qui font que la personne sait ce qui l'attend. Et donc j'ai vraiment les 2 cas, les managers qui sont vraiment épuisés par la période actuelle en disant mon dieu ce que RH nous demande c'est monstrueux. Et à côté de ça j'ai des managers qui voient les évals comme quelque chose parmi d'autre et ça ne leur demande pas un boulot monstrueux justement parce qu'ils ont l'habitude de passer des messages quoi. Période d'évaluation : Alors, je t'avoue que je ne me suis pas souvent posé la question pour la simple raison que c'est un rythme qui suit le calendrier. Comme les évaluations vont générer la question des gratifications et que les gratifications sont elles liées à une année calendrier, ça va un peu de soit. Je disais tu me suggérerais de revoir ce point-là ? En fait le point tu vois, je vais te donner mon petit truc c'est que moi en tant que manager, j'oublie la DRH, je parle en tant que manager, au fil de l'année j'ai mon petit carnet qui est un Onenote sur Microsoft et au fil de l'année quand je vois des événements etc je les note. Je me dis ouah super Marie a fait ça c'était génial ou au contraire là l'orthographe ça n'allait pas et du coup faire l'éval et préparer l'éval d'un collaborateur ne me prend pas énormément de temps. C'est max une heure. Je sais les messages que je veux passer après il faut que je trouve la bonne tournure etc mais moi une éval ne me prend pas beaucoup de temps parce que je l'ai fait pendant toute l'année. Et je pense que tu as vu dans l'équipe RH et même Legal d'ailleurs il y a un truc qui se passe quoi. Y'a un truc assez naturel quoi donc le feedback je le donne mais je le reçois aussi. Quand ils ne sont pas d'accord sur un truc que je fais ils me le disent. Donc voilà c'est la chance, je pars avec cet atout.
--	---

Préparation de l'évaluation : Donc au fil de l'année j'essaye vraiment au fur et à mesure note les petites infos etc auxquelles je pense qui vont un moment ou l'autre alimenter le feedback que je donne aux collaborateurs à un moment ou un autre. Après tu me connais, je suis plutôt une impulsive je vais pas garder un truc que j'ai trouvé au mois de février jusqu'au mois de décembre de l'année prochaine, chez moi ça sort toute suite, je suis transparente. Et donc je donne directement une information qu'elle soit positive ou négative quoi. Je reprends le cas de Joséphine qui m'a fait vraiment une année exceptionnelle cette année notamment avec le COVID ou clairement c'est un truc qui l'excitait à mort elle a été bonne comme jamais. Je le lui ai dit plusieurs fois pendant l'année, je lui ai dit c'est juste génial de bosser avec toi là maintenant. Intellectuellement c'est une période super intéressante pour elle et pour moi aussi du coup, elle le sait tu vois. J'ai pas attendu le mois de janvier pour le lui dire, après je sais qu'il y a cet aspect formalisation qui est important et donc ce que je fais c'est que je me prends un moment, je prends une grande feuille A3 et je divise ma feuille en autant de membres qu'il y a dans mon équipe et je note. (Elle me montre la feuille de note avec les noms du service) Après il ne me reste plus qu'à rédiger le texte, mais le reste voilà moi c'est bon. Et ça me prend je dirais le temps de mettre ça en place je suis en train de réfléchir et c'est toujours devant mon feu (rires). Je me challenge moi-même là-dessus et ça se passe comme ça. Mais de nouveau, j'essaye que chez RH les choses se passent de manière extrêmement bienveillante par rapport à tout ça. Même quand j'avais des cas compliqués et j'en ai eu, ça se passe de manière bienveillante. J'essaye. En faite c'est la même chose que si je le faisais devant mon PC mais oui effectivement. Après ce n'est que la première étape formalisée mais après je prends le temps je me mets à table devant mon PC et je me mets à rédiger quoi. Mais voilà ça me permet aussi de rebondir de l'un à l'autre. Moi j'adore cet exercice, pas l'éval en tant que tel parce que je sais qu'il génère du stress. Alors par exemple dans mon équipe je pense que personne n'a de souci avec l'éval sauf Jeanne, ça a beau faire des années qu'on bosse ensemble j'ai l'impression toujours parce que je suis son chef et donc je respecte ça et je ne veux pas la mettre mal à l'aise, quand j'ai des messages à lui faire passer, elle est tellement intelligente que je sais qu'elle les comprend. Par contre je ne lui fixe plus de rendez-vous pour une éval, ça ne sert à rien je lui crée juste du

	stress. Donc ce que je fais, c'est que l'année passée elle m'a fait une année exceptionnelle, l'année passée c'était elle donc je lui ai mis un 5 et un jour quand il n'y avait plus que nous 2 au bureau, j'ai fermé la porte et j'ai dit bon Jeanne je voulais juste te dire que ton éval je t'ai mis un 5 et j'ai pas commencé à lui dire alors tu te mettrais combien et machin parce qu'avec Jeanne ça ne sert à rien. Je vais juste la faire souffrir, ça ne sert à rien. L'autre jour on a eu une réunion c'était super intéressant on a eu 3 heures de cogitation ensemble sur les objectifs qu'on se met pour les 15-18 prochains mois. Et Jeanne a dit à un moment, je vous entend tous avec vos perspectives vous voulez faire avancer le machin on veut faire avancer les projets etc et moi je suis juste en train de me demander comment je vais sortir ma tête de l'eau. Et elle l'a dit c'est sortit clairement maintenant c'est à moi de voir avec elle comment on va faire ça mais je ne peux pas le faire dans un contexte trop formel. Je sais que je dois respecter ça sinon ... C'est la chance que j'ai c'est de les connaître suffisamment pour savoir comment les prendre. Joséphine parfois je dois prendre le temps pour le temps ce que tu fais c'est juste formidable et lui mettre sa médaille tu vois. Chacune sa façon d'être. Legal je fais leurs évals mercredi, je collabore avec eux comme je collabore avec RH et là je leur avais renvoyé leurs job description, le document etc. Ils disent qu'ils ont vu ce qui a été mis sur RH, les documents, est-ce qu'ils doivent vraiment faire ça car je connais leur réponse et pour moi c'est le plus beau des cadeaux, ils savent ce que je pense d'eux. Passer tout en revue chacun qu'on ait au moins une base de discussion mais je comprends et je prendrai 2h avec chacun quand même. Parce que ça c'est un point, tu sais que moi quand on me met sur l'humaine on arrive plus à m'arrêter donc voilà (rires). Et quand j'ai la chance d'être en face à face avec un de mes collègues, de mon équipe moi je suis partie quoi c'est du rêve, du bonheur, c'est trop bien quoi ! Je sais que moi mettre 1h d'éval c'est inutile, il me faut mes 2h. Donc je veux qu'ils aient tout le temps de se sentir bien, d'exprimer ce qu'ils ont à dire ... et je veux pouvoir le faire aussi quoi. Et en général ça se passe bien, il n'y a eu qu'une fois une collègue qui me mentait. Parce que c'était une paresseuse et avec elle ça s'est mal passé. Mais sinon les évals je ne garde pas de mauvais souvenir et je ne pense pas qu'eux en ont. Enfin si, peut-être quand je n'avais pas encore compris comment elle fonctionnaient. Et c'était juste terrorisant de se retrouver face à moi pour elles parce que j'étais la
--	--

	cheffe. C'est égoïste de ne pas faire passer les messages et de dire que tout va bien car on ne veut pas se mettre dans une position délicate. Fixation des objectifs : Alors donc mes équipes sont très très différentes des équipes IT ou DS que tu as interviewées. Chez nous on a la grande messe annuelle, une fois par an on se met tous autour de la table, c'est ce qu'on a fait mercredi ou jeudi dernier et on refera une deuxième session prochainement et on cogite quoi. En temps normal c'est séance post-it, ici c'est plus compliqué parce que j'en avais 2 qui étaient chez elles mais c'est cogitation. Si on regarde déjà d'abord de manière générale notre façon de fonctionner et couper la photo du futur en juin 2022 on en sera où et qu'est-ce qu'on aura améliorer ? Et ça part tu vois. Et chacun passe son petit message etc après il y en a qui ont plus facile à parler que d'autres ça c'est clair mais ça sort, ça sort même plutôt bien. Et grâce à ça, à la fin on fixe nous-même tous ensemble nos objectifs. On dit voilà désormais on sait que, un truc sur lequel on a fort insister la semaine dernière c'est dans l'orientation client. Un mail arrive dans la boîte RH il faut une réponse dans les 8 heures ouvrables. Si on ne sait pas répondre dans les 8h il faut au moins un accusé de réception et une réponse dans les 5 jours tu vois. Après, je ne saurais jamais le calculer, et je ne veux pas le calculer. Je veux pas mettre un chrono derrière chacun, c'est pas l'idée mais ils ont une guideline ils savent comment ils doivent faire. On a mis en place pas mal d'objectifs liés à un nombre de réunion que Joséphine doit faire sur l'année ou à des projets qu'on doit terminer sur Gesper, et voilà maintenant de nouveau je vais te donner un exemple, c'est évident que les objectifs que je leur ai fixés à la fin de l'année 2019 pour 2020 personne n'a pas les faire. Toi a été complètement chamboulé et néanmoins elles ont toutes fait une année extraordinaire. Donc il faut que moi je m'adapte. Chez moi il y a beaucoup de choses qui sont de l'ordre du qualitatif plutôt que tu quantitatif. Alors que dans les équipes IT il y a beaucoup de quantitatif par exemple. Chez moi pas, il y a très très peu de quantitatif. Je pourrais le faire, je pourrais dire à Joséphine je veux que tu aies fait autant d'interviews sur l'année mais quel est l'intérêt, si toutes ses interviews se passent mal parce qu'elle est de mauvaise humeur et qu'elle se dit je n'ai que X% de mes objectifs ça ne va pas quoi. Je veux qu'elle entende les messages des gens en face d'elle, qu'elle puisse être comme elle
--	---

	est force de proposition, dire là on a un problème, ce manager-là il faudrait qu'on fasse quelque chose parce que ça ne vas pas. Si je les mets dans des trucs ou je leur mets une pression pas possible avec des chiffres, c'est juste débile. Enfin voilà, après voilà je sais qu'il y a une tendance qui va vers ça. Une tendance qui va vers cette façon de faire mais moi c'est pas du tout mon truc quoi. Système d'évaluation idéal : Moi c'est un système où il n'y a plus d'évaluation, où il y a tellement le feedback continu que tu n'as plus besoin d'éval. Parce que les gens savent où ils en sont et ils vont lever la main quand ils veulent évoluer etc parce qu'ils savent où ils en sont en permanence, ils n'ont pas besoin d'attendre ce rendez-vous annuel ou semestriel pour savoir ce que leur chef pense d'eux. Une éval ne peut pas être une surprise et pour le moment je pense que ça va mieux chez EBRC mais trop souvent une éval est une surprise. Pour moi c'est ça le monde idéal et c'est quand même la tendance dans les grosses boîtes. C'est on arrête les évals, c'est du stress, c'est énormément de temps et en plus on passe à côté de l'objectif qui est vraiment passer les messages quoi. Gratification dépendant de l'évaluation : A partir du moment où tu as une évaluation, ça semble normal. Je me rends bien compte quand même que le côté incentive il est important. Donc ça me semble normal que les 2 soient liés. De nouveau si tu avais le système de feedback continu ce serait peut-être pas nécessaire mais alors qu'est-ce que tu fais du bonus, je n'en sais rien. Je trouve que pour le moment de toute façon il est trop naturel, c'est trop évident qu'une grosse partie des collaborateurs l'ont d'emblée quoi. Feedback informel du manager : Oui, c'est informel, il y a des réunions individuelles qui sont informels, et puis des réunions d'équipe une fois par semaine, qui elles sont formelles. Mais les discussions personnelles sur les objectifs, sur comment ça fonctionne, etc, bien sûr, ça se fait de manière individuelle et de manière informelle. Déroulement de l'évaluation annuelle : Donc, je demande au collaborateur de préparer ce qu'il a fait sur l'année, de me rendre un rapport sur son périmètre d'activité. Une semaine avant, l'évaluation, il me remet le descriptif des grands points. Je rédige
--	--

	l'agenda. Il y a une table des matières que je lui demande de remplir. Bien sûr, il peut en sortir s'il veut, mais cette table des matières est constituée des grands objectifs qu'on avait défini ensemble et de l'évolution de l'entreprise. Donc une semaine avant, je dis ça, je demande toujours de faire une auto évaluation, je demande aux collaborateurs si il devait se coter lui : Quels sont ses points forts? Ses points faibles? De façon à être sûr que le collaborateur et moi sommes bien en phase sur la manière dont il perçoit ses performances. Je considère ça comme important. Il y a des gens qui pensent qu'ils performent bien, alors qu'on a un avis peut être modéré et d'autres qui pensent qu'ils performent moyen moyen alors qu'on est tout à fait satisfait de leur travail. C'est pour moi important d'être en phase sur la manière dont on va aborder la discussion. Après, ça, on démarre l'entretien qui dure en général pour moi une heure et demie, c'est suffisant parce que, en principe, je dis bien en principe, il n'y a pas de surprise puisque on en a discuté toute l'année, on en a discuté régulièrement. Donc, c'est jamais que la formalisation de ce qu'on s'est dit de manière informelle pendant l'année. Période de l'évaluation : C'est une période propice pour l'entreprise, puisque l'entreprise vit sur des cycles annuels, on clôture le bilan au mois de décembre. C'est le cycle de l'entreprise. Après, période de stress, dans l'entreprise dans laquelle on est, le métier du service IT, décembre et janvier sont en général des périodes assez calme. Donc, les deux critères se rejoignent, il n'y a pas de stress particulier dans notre société en décembre ou en janvier. Evaluation avec crise sanitaire : Elles sont en cours, une partie est réalisée et une partie encore à faire. Moi j'attache une importance à le faire en présentiel, on a la chance de pouvoir le faire encore encore en présentiel, même si les personnes travaillent à 80% en homeworking. Moi, je fais revenir les gens pour l'évaluation. Je pense que c'est quelque chose qui se fait les yeux dans les yeux pour autant qu'on ait les moyens de le faire. Il y a peut-être des cas particuliers où c'est pas possible, mais ici, pour l'ensemble de mes collaborateurs, donc j'en ai 9, on le fait en présentiel. Par vidéo interposée, c'est beaucoup plus froid. Je pense que je dis les choses d'une manière plus brutale et qu'on voit moins la réaction du collaborateur. Donc, je pense que c'est important de les voir.
--	--

	Fixation des objectifs : Donc, je définis les grands objectifs et après, on en discute ensemble, suivant la sensibilité ou la compréhension du collaborateur. Mais il y a des objectifs qui sont non négociables, qui sont fixés par la direction. Maintenant, on le fait en bonne intelligence, je pense que j'essaie de le faire d'une manière smart. Donc, je suis quelqu'un qui aime bien mesurer les choses. Il y a des KPI clairs pour chaque collaborateur par rapport aux objectifs. Donc il y a rarement du subjectif, sauf dans la partie RH. Je demande une collaboration dans l'équipe et avec les collègues où la effectivement, c'est plus subjectif. Le reste est assez mesurable et peut être mesuré donc le collaborateur sait à tout moment ou il en est. Il n'y pas a beaucoup de sortes dans les objectifs que je donne, à part la partie RH. Le reste, c'est assez mesurable, c'est le nombre d'incident, c'est du chiffre d'affaires, c'est des critères de satisfaction client, etc. c'est tout à fait mesurable. Système d'évaluation idéal : Oui, je pense que de l'évaluation continue sur un rythme mensuel, trimestriel me semble plus pertinent. Maintenant bon, ça prend pas mal de temps, il faut le formaliser. Comment on formalise aujourd'hui, il faut produire des documents, il y a quand même beaucoup d'administratif et beaucoup de paperasse à faire. Donc un système plus souple avec une évaluation plus régulière semble me semble pertinent. Préparation des évaluations : Donc exactement la même chose que ce que je demande, je reprends les objectifs et je donne mon interprétation par rapport à chacun des objectifs. Donc j'ai déjà ma note finale avant de commencer à discuter avec le collaborateur et j'ai une évaluation de chaque objectif. Je vérifie qu'on est bien en ligne avec l'auto évaluation qu'a fait le collaborateur, et s'il y a des différences, on va passer beaucoup de temps à discuter de ces différences plutôt que sur le reste. On commence toujours par un bilan global de ce qui a été et de ce qui a pas été. Gratifications en fonction de l'évaluation : Je pense que c'est bien qu'il y ait une motivation à atteindre ses objectifs. Maintenant, je pense que ça a un effet [dans le temps assez court. Quand les gens touchent une gratification, ils sont contents. Maintenant, c'est pas ça qui les motivent toute l'année, mais c'est un moyen de leur rappeler qu'il y a des objectifs à atteindre et que c'est important pour eux parce que ça représente 1 mois, 2 mois, 3 mois de salaire, donc potentiellement, c'est impactant
--	---

	pour eux. Donc, je pense que c'est, enfin je suis assez en phase avec ce type d'objectif et le fait qu'ils soient récompensés à l'arrivée. Processus d'évaluation : j'ai en charge toute la gestion des clients donc en terme de process ça passe par des process de gestion d'incidents, problem change et en terme d'équipes ça couvre les équipes de niveau 1 donc le CCC, l'entité Command Centre qui chapeaute un peu tout le process et de manière virtuel les membres du Cockpit donc c'est-à-dire l'équipe de niveau 2. Quand bien même je ne suis pas le Team Leader de la ressource en faite du cockpit mais ça on va pouvoir justement expliquer. Indépendamment du fait que je suis pas légitimement leur chef, je donne quand même mon input puisqu'en faite il y a des gens qui passent 80% de leur temps dans les opérations et donc du coup le Team Leader doit tenir compte de ma perception qualitative pour voir si la personne a fait une bonne année ou pas. Chaque année je donne une cote théorique avec le nombre de jours prestés en faite de chaque collaborateur chez moi dans le cockpit pour que le Team Leader puisse en tenir compte. Le système de rotation du niveau 2 donc j'ai par exemple 3 personnes qui s'occupent de Microsoft, 3 personnes de Linux, 3 personnes de Sécurité. Donc il y a un planning à l'année avec des rotations c'est jamais les mêmes personnes. Maintenant il y a des gens qui préfèrent la gestion opérationnelle à contrario des projets et inversement donc il y a parfois des gens, par exemple chez MSS Clément qui est la quasiment 100% du tout sauf quand il est en congé, au cockpit. Lui préfère faire des tickets incident et requête plutôt que des projets, ça veut pas dire que on les emprisonne au cockpit, c'est juste un gentlemen agreement. Par contre moi ce que je veux pas c'est que quelqu'un fasse 100% de sa vie dans le projet. Parce que la réalité du terrain est importante, quand tu design une infra et quand dans la réalité elle est ingérable ben j'ai besoin que la personne qui l'a designée s'en rappelle pour éviter qu'elle fasse les mêmes erreurs et corriger le tir. Ca c'est pour l'aspect donc purement EBRC. Moi, donc je vais évaluer cette année 17 collaborateurs donc l'ensemble des membres du CCC parce qu'il n'y a pas encore de TL donc je le remplace et les 3 personnes de Command Centre. Les membres du cockpit, il y en a quand même 15-
--	---

	20, j'ai donné une cote anonymisée qui est ma cote à moi plus la cote des membres du Command Centre puisque eux ils sont au quotidien avec eux donc on se met également à disposition du Team Leader s'il a besoin, enfin c'est plutôt pour les cas litigieux, si on donne des bonnes cotes en général on a pas besoin mais voilà. Si on est un petit peu moins satisfait d'un collaborateur on donne des éléments factuels parce qu'ils gèrent pas bien les incidents ou il est un peu brouillon donc on se met à disposition du TL pour donner un justificatif et l'aider à donner la cote. Donc moi je fais du management depuis longtemps depuis plus de 20 ans, j'ai bossé 13 ans à la BGL qui avait aussi une équipe level 1, j'ai commencé ma carrière professionnelle comme opérateur, donc comme le CCC je faisais les nuits et tout ça puis je suis monté assez progressivement donc je connais assez bien la réalité du terrain et les contraintes opérationnelles. Donc des éval j'en fais depuis je dirais 15 ans, que ce soit à la BGL ou chez EBRC pas de gros bouleversement sur la méthodologie donc c'est quand même quelque chose de très standardisé, toutes les boîtes que j'ai fait c'est quand même quelque chose de très uniformisé par rapport à la façon dont on fait les choses. Donc moi la façon dont je vois les choses c'est qu'au début d'année on fixe un objectif au collaborateur, SMART bien sûr, c'est ce qu'on essaye de faire, il faut être sûr que le collaborateur comprenne bien l'objectif et se rende compte effectivement si il est réaliste parce que c'est pas à la fin d'année qu'on doit venir me voir et Bertrand ce qu'on a fixé il y a un an je savais que je pouvais pas l'atteindre, ça j'ai besoin de l'entendre au moment où on fixe les objectifs pas à la fin. Sinon c'est un peu tard. Dans tous les cas de figure si au cours de l'année on va pas atteindre les objectifs alors là il y a un potentiel recadrage ou un entretien préliminaire qui est fait en milieu d'année pour essayer de recadrer. Moi je suis pas quelqu'un qui va attendre la fin de l'année pour dire que t'as pas bien travaillé, si quelque chose se passe mal il faut aller voir, je reste persuadé que c'est la meilleure méthode, le collaborateur le jour-même, c'est parfois compliqué avec des gens sur shifts mais j'attends pas 3 mois si quelqu'un a commis une erreur. Je dis toujours si on ne dit pas à quelqu'un qu'il a fauté il ne peut pas se corriger pour la prochaine fois. Donc c'est super important, tu dois avoir un côté assertif tout ce que tu veux mais voilà. Le level 1 c'est une entité compliqué parce qu'on est jugé que par les tickets qu'on traite mal donc à titre d'info on traite 30000 tickets à
--	--

	l'année au CCC, 15 000 incidents, 15 000 requêtes et on a plus ou moins 400 mails qui transitent dans la boîte sur une journée donc c'est une masse d'info, une masse de quantité de travail. Malheureusement si toi en tant qu'utilisateur tu appelles et que c'est 1 ticket sur les 30000 et que t'as pas été pris en compte ta perception du service va pas être bonne alors que peut être les 100 personnes qui ont appelés avant toi vont avoir une bonne image. Donc ça c'est le côté ingrat de la fonction, moi je m'occupe des incidents des problèmes mais les gens qui sont contents je ne les vois pas je ne les entends pas. Un client qui ne connaît pas mon nom est un client qui n'a eu aucun souci, il y en a mais voilà c'est le nerf de la guerre tous ceux qui travaillent au Command Centre ils le savent et voilà moi ça fait 22 ans que je fais ça, si j'aimais pas je pense que j'aurais changé d'activité donc c'est super important parce que parfois les gens voient ça comme une mine de sel mais moi régler les problèmes des utilisateurs c'est aussi important que de faire des projets supers beaux et voilà. Parfois c'est dévalorisé mais moi je reste persuadé que quand on signe un client ce qui fait qu'il va renseigner au bout des 3, 5 ans c'est si il a été content dans le run. C'est très bien de faire un beau projet mais si on a eu un super projet et qu'il a passé 5 années désastreuses en matière de stabilité, jamais de la vie qu'il va résigner. Ça c'est un élément marketing et moi mon boulot c'est d'éviter qu'un sales doive justifier pourquoi on renouvelle un contrat, ça doit être natif quoi. Maintenant des problèmes on en a toujours, le but ici de ma fonction c'est comprendre ce qui s'est mal passé et mettre en place des mesures correctrices. Ou on peut me reprocher de pas faire mon travail c'est si 3x de suite on a le même incident et on a pas mis en place des mesures. Après parfois on doit changer d'outil, y'a des notions de budget mais il faut au moins mettre sur la table des solutions. Donc ça c'est pour la partie pure fonctionnement du service. Donc voilà pour moi les évaluations c'est quelque chose de primordial, c'est pas l'école des fans, je sais pas si tu connais l'émission parce que c'est pas tout jeune mais voilà. On est dans une société de service donc c'est le client qui paye nos salaires, y'a des notions financières qui sont liées, on est pas une ASBL, donc voilà c'est pas les restos du cœur où tu peux te dire d'office il faut y avoir ... Moi je dis toujours tu peux pas pénaliser un collaborateur qui travaille mal, je veux récompenser un travailleur qui travaille bien. Dans le système de cotation, on va y arriver, si je décide de mettre un 4 à un
--	---

	élément, une élément que j'estime moins performant que celui-là ne peut pas avoir un 4. C'est juste pas possible, par respect pour la personne qui a mouillé son maillot ou qui est meilleur dans la vie c'est comme ça. Tu peux être bon dans un domaine, être moins bon dans un autre mais il faut quand même avoir une résultante correcte sur l'ensemble. On fixe les objectifs en début d'année, on recadre au milieu de l'année si on voit qu'il ne va pas être atteint ou si vraiment on est à des années lumières de les atteindre et en fin d'année les bilans sous les compétences softs et voilà. Le but étant que ça ne doit pas être une découverte. Moi celui qui arrive et qui découvre qu'il a un 2 ou un 3, c'est que j'ai raté ma mission de commitment ou d'info. Ici c'est un peu délicat parce que le CCC, je les ais pas eu en direct l'année maintenant j'ai été réglo toutes les semaines, je vois les low-performers ont va dire ça comme ça ou ceux qui ne capitalisent pas de leurs erreurs donc... Moi je dis toujours si on donne un message clair à une personne et que l'année d'après, y'a pas de changement, alors qu'en faite elle avait toutes les cartes en main pour modifier, le discours que je vais avoir d'année en année il va être de plus en plus virulent quoi. Je vais estimer que la personne n'en a rien à faire de ce que je lui ai dis, que finalement l'impact financier qui est pour moi pas la réelle motivation mais qui pour certain est primordiale. Y'a des gens si tu leur dis voilà on t'augmente pas ou quoi, ils vont « rien te dire » et y'en a d'autres ils vont directement chercher ailleurs donc le lien entre évaluation et financier, chacun le prend à son niveau, y'en a ils vont être plutôt vexés d'une mauvaise cote et l'aspect financier ne va pas les tracasser, et d'autres inversement. Ils n'ont pas d'orgueil tout ce qu'ils veulent c'est d'avoir leur gratification. L'évaluation c'est super important pour moi pour rappeler un message et surtout voir un lueur d'espoir dans certains cas de figure où ça ce serait mal passer sur l'un ou l'autre. Faut pas que le collaborateur parte frustré, il peut partir déçu parce que la déception est un sentiment naturel et logique mais déçu, il peut être déçu sur le management, des décisions ou autres mais voilà ça doit quand même être une remise en question si la cote qu'il reçoit n'est pas... Alors après, la nature humaine est quand même magique c'est que j'ai l'impression que souvent les gens sont tous des super-héros, tout le monde se voit comme un sauveur du monde, il va sauver le monde tous les jours. Moi je pars du principe que faire son travail c'est le minimum attendu, et certains viennent en disant j'ai
--	--

	fais ça et ça, ça fait partie de la job description, je suis quelqu'un qui donne des feedbacks positifs mais je suis pas quelqu'un qui va mettre une tape dans le dos à chaque fois que la personne a fait son boulot, sinon je ne vais faire que donner des tapes dans le dos et le jour où y'aura vraiment un acte héroïque qui méritera une tape dans le dos, elle va être inhibée ou perdra de son sens par rapport à ça. Tu verras que dans le monde HR, tout le monde se voit comme un super-héros en fait. Mais je peux te dire que tout le monde ne fait pas du super boulot. Je prends des mauvaises décisions parfois, j'essaie de le faire le moins souvent mais j'en fais donc voilà. Pour moi y'a pas de super-héros, j'essaie de remettre l'église au milieu du village en disant ben oui écoute ça c'est ta job description la bonne nouvelle c'est que tu as déjà payé pour ça et que on t'en remercie mais voilà c'est pas non plus voilà... Je te dis avec l'expérience dans une équipe, t'as la moitié qui pense qu'ils sont au-dessus du lot alors qu'en fait moi je les considère, ... Peut-être que je suis trop sévère hein, je ne dis pas mais c'est encore une perception ou l'échelle de valeur elle est difficile à juger et voilà. Avec le temps j'ai toujours communiqué comme ça et à partir du moment où ça fait partie du BAU, je pars du principe que c'est pas un acte héroïque donc... Il faut toujours bien expliquer pourquoi c'est pas un acte héroïque, c'est ton boulot donc c'est très bien de le faire mais c'est le minimum syndical. Donc voilà, moi j'aime bien les échanges, je me mets en question comme par exemple sur une compétence que j'évalue très élevée la personne ou très faible ou inversement donc quand il y a un niveau d'écart, c'est la perception en général, je me vois un peu plus sévère que la moyenne c'est souvent le collaborateur qui se met un peu plus haut et moi l'inverse. Maintenant quand il y a une cote à 4 ou à 5 ou à 3 ou à 4, ok il n'y a pas de souci. Maintenant si je mets un 1 et que la personne se voit un 5 alors là on a un écart philosophique. Là y'a débat, donc j'explique avec des éléments factuels, j'ai la chance de vivre dans un monde où je peux chiffrer les éléments et j'en ai besoin parce que pour moi c'est un argumentaire, c'est pas juste je me suis levé le matin, j'ai parlé avec toi, j'ai pas aimé. Non, c'est un incident t'as mal géré parce que t'as fait ça, la procédure elle a stipulé ça, le bon sens voulait que tu auras du faire ça donc c'est des éléments factuels et on a besoin de ce genre de dossier quand on a une évaluation qui est moins facile à faire. Je peux pas mettre un 2 à un collaborateur et venir avec 0 argument, je vais perdre déjà
--	--

	toute crédibilité, la personne ne va rien comprendre, elle ne va pas savoir d'où ça vient, surtout si elle le découvre en fin d'année donc voilà. Pour moi l'évaluation c'est pas une surprise. Moi je connais ma cote avant même d'y arriver, j'ai des objectifs, je sais si je les ai atteints ou pas donc voilà. Et dans le monde opérationnel, on a un nombre limite d'incidents, moi j'ai droit à 9 P1 max par an, et 18 P2, j'ai mon dashboard tous les jours je regarde, je suis à 9 et 4 donc je suis au taquet au niveau des P1 et je suis très large au niveau des P2. Je sais au fil de l'année si je suis bon ou pas. L'année dernière, j'avais 18 P1. C'est pas que dès que y'a un incident je suis responsable mais je suis là pour s'assurer que tout se passe bien et j'ai ma propre responsabilité dans la stabilité opérationnelle. Après si un ingénieur glisse et qu'il tape la mauvaise commande, ok j'ai pas 100% de responsabilité mais comment je peux faire pour éviter qu'il glisse, ou qu'il y ait quelqu'un qui le rattrape s'il glisse quoi. Dans cette démarche là. Donc moi pour l'échange je prévois toujours 1h, 1h30 d'entretien c'est quelque chose de long, c'est très couteux en préparation parce qu'il ne faut pas juste mettre une cote puis après improviser, il faut avoir un argumentaire précis des éléments factuels pour chaque type de compétence. Ca prend du temps pour le initier, pour les faire. Il faut quand même avoir un peu de pédagogie quand on le fait donc je prends 1h30 par collaborateur. Je ne fixe pas les objectifs pendant l'évaluation du collaborateur parce que pour moi c'est 2 choses différentes, l'éval c'est un retour sur une année passée, les objectifs c'est ce qu'on veut faire l'année d'après. Et je veux pas qu'il y ait un mix entre les 2, je sais qu'il y en a qu'ils le font en même temps, mais pour moi c'est 2 choses différentes. Pour moi, c'est très rare que quand tu as des objectifs a une année, que ceux que tu aies l'année d'après soient complètement différents. En général il y a quand même une certaine logique. Mais voilà, donc moi je dissocie les 2 pour ne pas qu'il y ait de confusion entre les anciens et les nouveaux objectifs donc on fait cet échange là. Le but c'est que personne ne parte frustré de l'éval après voilà moi je dis toujours je suis pas Dieu, la façon dont je vois les choses c'est ma façon personnelle. Quand je donne une cote à un collaborateur je prends aussi des inputs d'autres services, je t'ai dis Command Centre interagit beaucoup avec le CCC et inversement. Je fais un peu du Mystery Shopping, chacun s'auto-évalue de manière diffèrnete et donc je prends des moyennes. Si je dis par exemple à un analyste du
--	---

	CCC qu'il n'a pas fait une bonne année parce qu'il a mal traité les tickets, c'est aussi que moi le feedback que j'ai de certains c'est que quand on a eu cette personne-là, une fois sur deux on était pas content de la réponse à la question soit c'était le contenu de la réponse, la façon dont on l'a eu, on a du le relancer 15x, donc voilà. Moi je les vois pas assez pour être crédible pour les juger. Si je devais les juger moi tout seul, ils auraient tous une mauvaise cote puisqu'à chaque fois j'interviens dans une situations problématique. Donc je prends du recul par rapport à ça puisque Michel, qui le lieutenant qui fait office de TL, lui il est là pour dire ok ben non Bertrand tu es trop sévère parce que il y a 3-4 mauvais tickets sur l'année mais il en a fait 200-300 de bons, ok je suis prêt à entendre. Ca souvent c'est l'exercice qu'on faisait avec l'ancien TL, lui faisait ses évaluations et moi je le challengeais en disant ben tiens, pourquoi tu mets un 4 à celui-là alors que l'autre il a un 3, moi je les vois sur le même piédestal explique moi pourquoi tu le vois plus haut que l'autre et inversement pourquoi lui a un 5 alors que l'autre à un 3 alors qu'à chaque fois que je l'ai eu, j'ai l'impression que cette personne)là traitait mieux les tickets que l'autre. Je challenge un peu par rapport à ça. Donc voilà un petit peu sur le mode organisationnel. A la BGL c'était comme ça aussi. Donc en terme de fixation d'objectifs, les mêmes échéances, les mêmes timings, donc voilà. C'est pas un exercice facile parce qu'il y a des gens qu'il le prenne très mal. Un 3 c'est pas catastrophique après c'est un constat réaliste on peut pas se mentir les chiffres sont là, les objectifs sont atteints ou pas atteints. C'est quand même assez mathématique comme exercice à partir du moment où les objectif sont Smart. Si y'a rien de clair, tu peux pas avoir une évaluation claire donc tout repose sur la clarté des objectifs. C'est ça qu'on demande aux collaborateurs, si il fait une super année dans un domaine qui l'intéresse pas, moi mon rôle c'est la stabilité opérationnelle donc si la personne a été super bonne dans le développement d'une application pour Innovation, j'ai envie de dire très bien, mais c'est pas ce qui était demandé donc il faut quand même se reconcentrer sur les objectifs, et c'est le management qui les fixe en âme et conscience d'où on veut aller, où la boîte veut aller. Le développement n'est pas quelque chose qui intéresse EBRC donc je dis pas que c'est pas valorisant mais dans la ligne de mire de ce qu'EBRC fait c'est pas ce
--	---

		qui a été décidé par la stratégie du management, on la respecte car c'est la ligne directrice quoi. Voilà grosse modo, je ne sais pas si tu as quelques questions sur la méthodologie ou... Feedback continu : Je ne veux pas qu'il y ait de surprise parce que si il y a une surprise j'estime que j'ai failli dans mon devoir d'amélioration continue et que une personne qui a fait une erreur et qui ne sait pas qu'elle a fait une erreur potentiellement elle va m'en refaire 35 les mêmes dans l'année sauf que si je lui en ai parlé et qu'elle refait la même erreur là il y a un problème. Soit elle a pas compris ce que je lui ai dit, ou elle a pas écouté mais en tous cas y'a un problème. Moi j'ai ma part de responsabilité si je lui en ai pas parlé et qu'il a refait la même c'est moi qui suis responsable, c'est pas lui. Il faut que les choses soient claires par rapport à ça.
Eng age ment	« acte par lequel on	Implication dans l'évaluation de chacun : Certains y voient un intérêt plus prononcé que d'autres. Dans le sens où faire un exercice bien préparé. D'autres sont moins à l'aise quand ils s'agit de parler de leur personne, donc tout ce qui est auto-évaluation etc et mettre en avant ce qui a été pour certain c'est un ou deux sujet, c'est pas très large en tous cas. Alors que quand moi je viens derrière avec ma préparation, je leur explique il y avait ça, il y avait ça, du coup je leur montre qu'ils ont

s'eng age à acco mplir quelq ue chose prom esse, conve ntion ou contra t par lesqu els on se lie. » (Laro usse, s.d.)	été trop modestes pour certaines choses. Peut-être dans d'autres cas et pour d'autres personnes c'est un peu l'inverse. J'ai eu le cas par le passé, de quelqu'un qui est plus là mais qui lui avait toujours plusieurs pages de choses magnifiquement bien faites qui étaient en effet bien faites et qui étaient pour moi considérées comme faisant partie intégrante de leur fonction, ou plutôt associé à des niveaux de détail qu'il ne fallait pas nécessairement prendre le temps de développer longuement lors d'une évaluation donc bon. Donc j'ai un peu différents profils par rapport à ça. Donc qui naturellement sont plus éloquents sur leurs ressentis de leur performance que d'autres et je pense aussi une différence entre des gens qui connaissent le système depuis plus de 10 ans, qui au final a peu évolué et des gens qui le connaissent, enfin les derniers arrivés quoi en gros pour qui, ces nouveaux, qui vont de par le fait qu'ils doivent faire un effort par rapport à un système qu'ils ne connaissent pas vont passer plus de temps à la préparation que d'autres qui quelque part connaissent le système depuis 10 ans qui voient un peu que c'est toujours les mêmes questions. Donc voilà, je pense que la réponse elle est double, la personnalité qui fait que certains préparent avec plus de détails leur évaluation que d'autres et je pense aussi l'ancienneté par rapport au système où certains repartent bien sûr des objectifs définis de ce qu'ils avaient préparés les années précédentes notamment au niveau de tout ce qui est comportemental ou de compétences softs plutôt, que d'autres qui sont nouveaux et que du coup qui vont se poser de nouvelles questions parce que c'est un nouvel exercice pour eux. <i>Niveau d'engagement durant la période Covid :</i> Donc nous on a toujours été je vais dire avec un pied dans l'étrier et donc je pense que ça a permis d'un part d'appréhender différemment les risques par rapport au Covid parce que je pense que quand tu es chez toi pendant plusieurs semaines, plusieurs mois, que tu suis un peu l'actualité à mon avis tu te fais vite une opinion que si tu sors de chez toi tu vas tomber malade directement. Donc tout ça nous on a pas été soumis à ça parce qu'on a gardé la dynamique en faite d'être présents sur site mais par contre moi j'ai constaté que vis-à-vis d'autres collègues extérieurs à mon département, il y avait une prise de recul sur certaines choses donc bah nous notre métier premier n'est pas de travailler devant un laptop, le but c'est de gérer des installations, des clients présents sur site, des fournisseurs donc c'est un métier de terrain.
---	--

	Donc tout ça c'est perdu donc on essaye de le garder comme on peut au niveau des sites et après via nos outils Skype, Webex, ... mais ... Donc je pense que ça ça a joué sur le mental de certains d'ailleurs on a eu le cas où des gens ont un petit coup de mou hein ... Mais par contre par rapport à d'autres collaborateurs externes à l'équipe moi je vois que il y a eu, c'est un ressenti donc j'ai pas de preuves j'ai juste des éléments où je me dis tiens pourquoi tout ça arrive chez nous or qu'en temps normal ça devrait pas quoi. J'ai l'impression qu'ils ont pris une distance de certains par rapport à ce confinement, clairement. <i>Impact des notes sur l'engagement</i> : Ouais, j'ai eu des évaluations difficiles qui ont conduit à des notes inférieures à ce que le collaborateur pensait obtenir. Donc j'ai eu un cas d'un collaborateur qui n'a pas accepté l'évaluation et qui a fait appel à la procédure de recours. La on en a parlé avec Martine, on savait déjà c'était déjà discuté en amont avec Martine que ce serait une évaluation délicate. Mais bon le collaborateur n'a pas accepté l'évaluation en tant que telle donc ça s'est soldé par un départ donc c'est plus que baisser les bras. J'ai eu aussi un autre cas d'une évaluation un peu délicate où là il y a eu donc une démotivation de la personne qui au final aussi nous a annoncé son départ par la suite. Donc oui, j'ai eu des cas de désengagement, de découragement sauf peut-être pour un des cas particuliers où comme je dis le collaborateur a refusé l'évaluation, dans l'autre cas je pense que les messages passés étaient difficiles mais compris. Je pense que ce serait différent, maintenant, je ne vois pas comment. Du coup puisque le bonus est soumis et ça c'est connu par chacun et ça fait partie des documents contractuels entre guillemets ou en tous cas des conventions c'est que ce bonus il n'est pas dû systématiquement et il est conditionné à l'atteinte d'objectifs. Je vois pas comment à un autre moment de l'année ou sous une autre forme dissocier l'évaluation de cette note puisque cette note est nécessaire et elle est définie comme ça pour pouvoir quantifier le bonus. Donc une solution ce serait de dire ok le bonus il est de 100% enfin c'est un treizième mois et y'a pas de ... Mais en tous cas moi, enfin après j'ai jamais vraiment réfléchi non plus à ça dans le détail à comment trouver une solution pour le dissocier ou de le faire à un autre moment je sais pas trop mais il y a peut-être des modèles qui existent comme ça autre part. Mais actuellement dans le process tel qu'il est défini chez nous je vois pas trop comment le dissocier mais
--	--

	clairement si ça ne tenait qu'à moi je préférerais pouvoir évaluer le collaborateur et lui dire voilà ça tu comprends que là tu n'as pas performé suffisamment et il y a un développement à envisager par rapport à ça parce qu'il y a eu ça ça et ça comme évidence. Je pense que c'est un message qui est plus facile à lui dire que, enfin voilà je pense que c'est humain aussi à un moment de se dire moi au final ce qui compte c'est ma note de savoir si j'aurai un treizième mois ou si j'en aurai pas quoi. Clairement ça un moment ça prend le dessus, en tous cas ça a à une lourde influence dans le formulaire d'évaluation pour le collaborateur. Et ça pourrait occulter certains messages. Donc moi je ... j'ai été amené plusieurs fois, peut-être que des experts me diront que c'est pas forcément la meilleure méthode mais je trouve qu'elle n'est pas mauvaise, de donner des messages très claires sur des choses à retravailler ou à développer, de formaliser noir sur blanc dans les conclusions de l'éval et voilà par contre au niveau de la note, globalement et pour un principe d'encouragement justement et ça je l'écrivais, je le formalisais sous cette forme là, on met une note d'autant qui est un peu supérieur à celle prévu si on reprend strictement la définition de la note. Mais veille bien à travailler ça sur les mois à venir, à redresser ça, telle et telle situation, par contre pour t'y encourager, bah voilà on met la note supérieur à ce qu'on devrait mettre sur un principe cartésien ou mathématique d'attribution de la note. Donc c'est moi un peu la façon que j'ai appliqué à quelques reprises pour faire passer des messages donc de choses à revoir mais sous forme encourageante quoi. <i>Impact de la crise sur l'engagement</i> : Alors moi je pense que ça dépend des équipes en fait, dans l'entreprise chez EBRC on majoritairement des informaticiens, et donc eux ils ont été en télétravail quasiment intégral depuis le mois de mars et jusque maintenant. Ils ont eu très peu de présence sur site. Je pense que ça dépend du fait s'ils ont des enfants et tout ça. En tous cas, pour ce que moi je connais, en fait nous on s'occupe de la partie vraiment fonctionnement des bâtiments et maintenance donc on est présents sur site même malgré le confinement on a été présents sur site. Donc ce qu'on a fait pour éviter de faire circuler le virus entre les bâtiments c'est qu'on a décidé en fait de faire 2 semaines sur un site et 2 semaines en télétravail. Et puis après, au bout des 2 semaines on peut éventuellement rester en télétravail, enfin on évite de se croiser quoi. On fait plus de
--	--

	déplacement entre les sites par exemple. Et du coup je pense qu'au niveau de notre productivité ça a été bénéfique, pour notre service en tous cas. Parce qu'en fait avant on été sur site on faisait nos maintenances, on devait gérer la partie administrative, les réponses aux e-mails, réponses aux clients, ... et on était je trouve vachement plus interrompus. Du coup ça a eu un impact vraiment positif sur le côté concentration sur ce qu'on faisait. Là maintenant, quand on va sur site pendant 2 semaines on fait en sorte de voir les sociétés, de lever les problèmes qu'on rencontre, ... Et vraiment en physique sur site et quand on se retrouve en télétravail on peut rattraper l'administratif qu'on a pas fait pendant ces 2 semaines. Et du coup on peut vraiment se concentrer sur les sujets, on est moins dérangés par l'opérationnel, on est moins dérangés par des coups de téléphone par les techniciens savent qu'on est pas présents sur sites. Du coup je pense vraiment qu'au niveau efficacité ça a eu un impact positif. <i>Impact du financier sur l'engagement</i> : Je trouve ça logique, que ce soit lié à l'évaluation des performances, bon après le contexte fait que c'est pas toujours possible, que ce soit des gratifications ou des augmentations. Ça permettrait d'éviter les jalousies de communiquer sur nos salaires mais vu qu'on le fait pas dans l'équipe ... La dans l'équipe les gens me parlent pas de leur salaire donc ... On ne se dit pas non plus si on a eu des gratifications ou des augmentations. Heu ouais ça ça m'est déjà arrivé. Dans mon ancienne entreprise on avait déjà ce système d'évaluation annuelle avec les gratifications. Donc j'étais déjà habitué à ce fonctionnement. Mais le fait que là chez EBRC j'ai eu des augmentations les premières années qui étaient conformes à mon engagement, il y a 2 ans je me suis engagé encore ne prenant un poste plus important dans l'entreprise. Après, avec le contexte l'année suivante, j'avais malheureusement pas pu avoir d'augmentation alors que je l'espérais. Mais ben voilà, ça mon manager, lui n'y peut rien. Il a quand même essayer d'agir pour que j'ai une augmentation et j'en ai eu une malgré le contexte. Et bon malheureusement elle a pas été à la hauteur de mes attentes à cause de la crise. Après c'est sûr que ça joue forcément sur l'engagement. Avant que cet événement-là n'arrive j'étais plutôt à 50h semaine et maintenant je suis plutôt à 45. Honnêtement hein. <i>Impacts cadeaux d'entreprise sur engagement</i> :
--	---

	Ouais, je trouve que c'est ... Moi je trouve que le cadeau qu'ils ont fait cette année était vraiment pas mal, même si moi je l'ai pas encore reçu le paquet. Mais je trouve que le clavier et le rehausseur, c'est quand même des beaux cadeaux. Depuis que je suis chez EBRC, depuis 4 ans, on a jamais eu des cadeaux aussi beaux. Après, habituellement, je sais que c'est la délégation du personnel qui essaye de faire des petits cadeaux. Donc eux ils avaient fait, un mug avec le logo d'EBRC dessus par exemple. Ou des petites lampes de poche ou des trucs comme ça. C'est des cadeaux appréciables mais là le cadeau de cette année il était vraiment pas mal. Mais ouais ça motive quand même quoi. Le support de laptop en télétravail ça va être pas mal quoi, pour bosser avec un deuxième écran, ça va être sympa. Quand ça améliore les conditions de travail comme ça c'est cool d'avoir dec comme ça. Je sais qu'habituellement c'est plutôt les événements et ça je trouve que c'est pas mal. Ça permet vraiment des créer des liens avec les gens et de discuter dans un contexte ou on parle pas du tout de travail. Habituellement on fait un repas au moment de Noël et il y a un barbecue aussi tous les ans. La forcément ils ont été annulés ou passés en virtuel cette année. Je sais qu'on avait un staff meeting, non un team building qu'on avait fait en 2016 ou 2017 et c'était vraiment pas mal, c'était pendant 2 jours, dans un environnement style château un peu, avec des parcs et tout. Et puis on a fait des équipes de 9 ou 10 personnes et complètement aléatoire donc on se retrouvait avec des gens qui étaient pas du tout de notre équipe. Ça c'était pas mal parce que ça permettait de connaître des gens un peu mieux qu'on croise habituellement et à qui on dit simplement bonjour. Ça je trouve que c'était vraiment bien Impact du télétravail sur l'engagement : Alors c'est vrai que vu que la crise commence un petit peu à durer, on peut percevoir que certains collaborateurs en ont un peu marre du télétravail, que c'est assez lourd psychologiquement. Donc, il y a des côtés bons mais il y a aussi des côtés néfastes au télétravail notamment l'isolement social ou justement le fait de se retrouver à la maison pendant le confinement avec les enfants, le conjoint, la conjointe donc c'était beaucoup plus compliqué d'envisager sa journée de travail sur son lieu de résidence. Donc oui c'est une période pas facile néanmoins on a pu constater que la grande,
--	---

	très grande majorité de nos employés sont présents, tout s'est bien passé, il n'y a pas eu de très grand souci notable. Mais c'est vrai que ça commence un peu à peser sur le moral des équipes. On voit qu'on est des humaines, qu'on a besoin de l'autre et que l'échange en face-to-face manque un petit peu mais c'est vrai que grâce aux outils modernes de nos jours on arrive quand même à garder un certain lien et on espère que les managers font leur maximum pour garder ce lien social qui est tellement important dans nos relations de travail pour pouvoir garder une esprit d'équipe, un esprit d'équipe en société et qu'on aille tous vers un même but. Impact psychologique du télétravail : Je pense que c'est ce qui est aussi dur psychologiquement puisqu'il n'y a pas de réel rupture entre le travail et la maison puisque c'est un et même lieu. Avant on avait le souci de prendre la route, de prendre sa voiture, d'aller dans les embouteillages ou non qu'il y a sur la route et de rentrer chez soi pour finir sa journée de travail et passer entre guillemets à autre chose du point de vue personnel. Maintenant, bon ben voilà on est à la maison on se rend pas forcément compte de l'heure et donc on a un peu plus de mal à déconnecter puisqu'on est déjà sur notre lieu de résidence et donc on a pas ce souci de prendre la route, de voir la journée se terminer, les collègues partir au fur et à mesure et donc oui la rupture entre la journée de travail et la nouvelle journée de vie perso est plus compliquée à percevoir. Désengagement suite à l'évaluation ; Non pas forcément. Après c'est vrai qu'en fonction de comment je le ressens je sais que je suis une émotive et donc chaque chose je le prends très à cœur et c'est d'ailleurs un peu sur lequel j'estime devoir travailler pour pouvoir un peu me solidifier chaque jour. Mais c'est vrai que vu que je prends chaque chose très à cœur au quotidien, comment dire, c'est pas que j'ai été déçue mais c'est vrai que des petits points négatifs ou des projets qui ne se sont pas, enfin qui n'ont pas fonctionnés comme je l'aurais souhaité, voilà je le prends de façon assez personnelle, pas forcément personnelle mais je le prends un peu pour moi quoi. J'ai un peu du mal à avouer que ça n'ait pas marché ou que ça n'ait pas fonctionné comme je l'aurais souhaité. Pas forcément déçue mais c'est vrai qu'il y a une part dans l'évaluation annuelle où on le prend,
--	--

	forcément c'est notre travail qui est évalué, et des projets qui n'auraient pas fonctionnés comme on l'aurait souhaité etc pour moi c'est un peu... bah voilà je le prends à cœur. Impact cadeaux d'entreprise sur engagement : Alors, oui je pense parce que c'est vrai que recevoir un cadeau ou organiser une fête pour tous se rassembler, après c'est vrai que 2020 est un très mauvais exemple, mais organiser une fête pour pouvoir se rassembler ou même un drink pour pouvoir boire un coup ensemble, finir la journée de travail ensemble, bah voilà ça rassemble les équipes qui n'ont pas forcément l'habitude de se retrouver en fin de journée, voilà on a l'habitude d'être avec notre équipe, parler avec nos collègues directs et donc pas forcément voir tout le monde, voir ce que représente l'ensemble de notre société heu voilà. Et donc oui c'est des moments où on se dit ah oui mince on est quand même ensemble dans le même bateau et de oui de recréer ce groupe qu'on est tous et toutes ensembles. Impact formation sur engagement : Oui, elles ont un rôle important puisque c'est vrai que les personnes se sentent revalorisées sur le fait que entre guillemets on mise sur eux ou qu'en tous cas on attend d'eux, pour pouvoir développer leurs compétences et ça c'est des choses importantes. Les collaborateurs le ressentent très bien bah de se dire ah voilà je vais pouvoir grâce mon entreprise développer mes compétences que ce soit du hard ou du soft, de pouvoir travailler mieux ou avoir une certaine compréhension du marché voilà via des formations c'est important et ils se sentent je pense revaloriser par rapport à ça. Implication dans le processus d'évaluation : C'est très différent selon le collaborateur, j'en ai clairement qui s'en foute. Je pense que le process d'éval est juste un check-in-the-box pour eux et ça n'a vraiment de valeur. Ils ont leur propres attentes KPI qui sont parfois ... Je dis pas justifiées mais j'ai des profils seniors avec des personnalités claires relativement introverties. L'éval a peu d'impact sur eux. J'ai pas besoin d'en rajouter par rapport à ces profils-là. A partir du moment où je connais les ingés, je sais plus ou moins comment ils fonctionnent. Je trouve j'ai le droit de me montrer intelligent donc il y a effectivement certaines éval où j'ai mal de faire plus de 30 minutes car de toute façon y'a peu de retour sur les points d'action ... Et y'en a d'autres qui vont parler pendant 2 heures parce qu'ils ont besoin de montrer ce qu'ils ont fait. Donc je pense que c'est aux N+1
--	---

	de s'adapter selon l'interlocuteur et le besoin de l'interlocuteur à ce que l'évaluation peut apporter. Si j'en reviens à ce que je dis en tant que N+1 à comment je les aide ben je vois l'évaluation comme quelque chose qui peut aider le collaborateur a mieux travailler et à travailler mieux ensemble et à mieux délivrer ce qu'il est capable de délivrer. Je pense que passer 2 heures avec des profils qui voient ça comme un check-in-the-box c'est un peu contre-productif. Ca sert pas à grand-chose. Tu sais eux ils ont 45-50 ans, ils ont fait des dizaines d'éval, qu'est-ce que je viens ... J'ai des gens qui étaient managers avant, ils ont plus de 50 ans, je vais pas arriver en leur expliquant la vie via l'éval. Martin qui sort d'école d'ingénieure bah oui c'est pas la même chose je vais lui expliquer comment fonctionne les ressources humaines, les objectifs, je peux pas arriver et avoir le même discours vis-à-vis de tout le monde. Je serais curieux de voir ce que les autres font ... Désengagement des suites d'une évaluation : Alors, désengagé, oui ... J'ai eu un cas qui était assez particulier ou l'éval s'était pas bien passée. En faite, j'ai donné un 3 ... En faite, dans l'équipe il y avait des frictions entre 2 personnes et c'était pas sur la technique c'était sur la communication, elle était pas respectueuse des 2 côtés. J'avais essayé de calmer le jeu en essayant de parler en disant je sais que vous allez pas être meilleurs amis néanmoins on doit travailler ensemble et je veux aplanir les différences. J'avais pas réussi à solutionner, ça m'avait pris beaucoup de temps et c'était très pesant pour toute l'équipe en plus. Ca polluait un peu l'atmosphère. Avec l'accord de mon N+1 j'avais dit ben tous les 2 c'est pas sur votre performance technique que je vous note mais sur votre performance soft, elle est dégueu, vous avez tous les 2 un 3. Le premier est encore là et il accepté normalement, l'autre n'a pas accepté du tout. C'est dans la Belem, Christine est sortie tellement ça gueulait. Par rapport à ça, finalement il est parti en équipe sécu pendant 4 mois et finalement il a démissionné pour partir après. Au niveau personnalité c'était complexe, c'était un gars qui était assez complexe, à chaque fois qu'il changeait d'équipe il y avait des problèmes quoi. Bon donc oui, je te confirme que oui, là ça avait été compliqué. Après sur la démotivation ... Je vais prendre 2 exemple ... Je passe pour le mercenaire mais ça avait été avec moi, 2 personnes qui avaient eu plusieurs fois des mauvaises éval dont un qui avait eu une fois un 2 et le reste du temps il avait eu des 3. Et en début d'année on m'avait dit, mon N+1, lui il
--	--

	aura pas de 3 il aura un 2 ou un 4, l'année avait pas été terrible, j'avais refait dans les revues d'éval où je lui dis que j'attendais plus hein. Quand je suis revenu, j'avais mon congé parental, j'étais parti pendant 2 mois et je lui avais dit, je pars pendant 2 mois, je lui fixe des objectifs très clairs de ce que j'attendais et je suis revenu et rien n'avait été fait. Ben là, quand on m'a dit 2 ou 4, j'ai dit que ça allait clairement pas être un 4 bah il restait plus que le 2 ... Et donc le 2 a engendré le remerciement du collaborateur. L'autre collaborateur, lui ça avait été compliqué, c'était une équipe que j'avais repris il avait eu un 4 donc une bonne éval, un mois avant et moi je voyais des risques assez énormes sur le comportement de la personne, il voulait garder l'information en faite, il partageait pas l'information ... Il considérait que c'était à lui. Ca ça a été relativement compliqué pour RH de valider ... alors que l'éval d'avant était plutôt bonne mais quand il discutait avec moi il insultait l'ancien N+1 quoi. Par rapport à la qualité de l'éval et tout ça. Donc là tu avais une éval qui était bonne mais les éléments factuels que je remontais sur les risques de le garder a fait que oui on a du malheureusement s'en séparer. Pour de bonnes raison, ça a été confirmer qu'on avait eu raison de le ... Donc là tu vois la limite de l'exercice. Impact gratification et engagement : Ca allait moins avant, on a quand même augmenté à 70%, sur 70% sur un mois l'essentiel des ingés c'est un mois de bonus, si tu prends 70% et que tu as une partie avec tes intérêts, on parle quand même in fine de centaines d'euros. On est pas sur des milliers d'euros, la différence. Donc je pense que ok, ça peut être vu comme une punition, mais bon, ce bonus est lié à la performance. Il y a des années où, on peut pas être en surperformance tout le temps aussi à moins d'expliquer pourquoi le 3 ... Je vais te prendre l'exemple de quelqu'un, c'était un ingé que j'avais dans ma période VIRTU qui lui ne voulait plus faire de techniques, mais il était dans une équipe technique donc j'étais obligé, j'avais des ressources, des choses à faire, ... Je voyais bien qu'il essayait d'éviter vraiment, il y avait des projets il n'avancait pas, il ne les faisait pas. Donc j'ai mis un 3 mais pour l'année d'après j'ai revu les objectifs en mettant moins de techniques et en essayant de le pousser à devenir mon Teamleader Backup. Ce qui était paradoxal parce que c'était quelqu'un qui avait eu un 3 en terme de performance donc heu c'était plus une punition mais néanmoins je l'intronisais comme mon TeamLeader Backup. Donc je
--	--

	pense que et cette année je pense que je vais devoir faire plus ou moins la même chose, avec un ingé qui ... voilà, il a mis énormément de bonne volonté mais le ressenti des autres équipes quand ils viennent vers moi c'est fouilli, ça n'avance pas c'est compliqué et dans l'équipe globalement c'est peut-être celui qui performe un peu moins par rapport au reste. Vu que je dois donner des 3 aussi ben ... Et c'est des messages qui vont pas être faciles à faire passer, c'est pas ce que je préfère néanmoins ça fait partie du boulot de manager. C'est trop facile d'annoncer que des bonnes nouvelles hein. Impact cadeaux d'entreprise sur l'engagement : Comment je peux répondre... Tu parles pour moi ou pour les restes des collaborateurs ? Parlons personnellement, je parle personnellement moi vu que je suis quelqu'un d'assez extraverti qui aime bien rencontrer les gens, j'apprécie toujours les moments où on peut passer du temps ensemble dans un contexte en dehors du boulot. Je vais te prendre sur ces événements-là, je les crée moi-même. Moi je fais beaucoup de sport de raquettes au Kockelsheuer, en général quand j'ai les équipes j'ai toujours au moins 3-4 sportifs avec qui je vais faire du badminton, du squash, du paddle et ce lien-là je l'entretiens en dehors. J'ai pas besoin de ces carcans-là. De la même façon, il y a 3 semaines on a fait une sortie vélo avec 5 gars de l'équipe Microsoft, on est sorti de nuit et ça crée des liens et j'ai pas besoin de l'organisation RH, je pense que ça doit se faire naturellement. Je pense que c'est au manager de créer ça. Ça c'est mon premier point. Pour moi, je dois dire que j'apprécie, j'ai 3 enfants, tout ce qui est sortie ciné, et ce que Christine et l'équipe RH fait pour St-Nicolas, Noël ça c'est top. Ma grande elle va avoir 10 ans là c'est un crève-cœur de pas avoir la soirée de Noël cette année. C'est vraiment un marqueur de l'année, elle sait qu'il y a St-Nicolas, je l'ai dit plusieurs fois à Christine, j'ai envoyé la photo pour remercier par rapport aux chèques cadeaux, j'apprécie les gestes et je pense que c'est important de les avoir. Je ne mets pas en cause et je pense que ce soit important de le faire. Néanmoins je pense que ça ne doit pas être vu comme une obligation. C'est-à-dire que la création du mindset de j'adhère à cette fête ce drink ou quoi que ce soit, si il y a pas de monde qui vient, il y a pas de monde qui vient. Et il y a peut-être autre chose que les gens sont sous stress parce qu'il y a le COVID et plein de raisons. Pousser vers les managers pour dire les gars doivent participer et doivent obliger être là, ça... Autant pour moi
--	--

	je comprends et j'y vais de bon cœur, autant forcer quelqu'un qui a pas forcément envie mais je joue de mon rôle majeur pour lui dire il faut que tu viennes, je suis peut-être par forcément aligné là-dessus. Et je vais te prendre l'exemple sur... Avant on faisait les BestWorkplace, les enquêtes de satisfaction et tout ça. On nous a demandé de voilà, de ... j'ai poussé des gens à le faire vraiment dans l'équipe, mais si ils avaient pas envie de le faire, normalement si ils avaient pas envie ils devraient pas l'avoir fait je pense ... Je suis un peu partagé là-dessus. Je pense que c'est bien de le faire néanmoins sur la ... En gros ce ... Je pense que le mindset global découle aussi du top. La qualité de l'échange doit se créer naturellement. Je crois pas qu'il se crée en se planifiant dans un meeting Outlook, tel jour on fait un drink, tel jour on fait tel truc. Je pense que commencer par les couches les plus basses sur je sais pas hein, un Michel qui vient dans notre bureau discuter ou aller prendre un lunch avec une équipe plus séparée, je pense que de fonctionner de manière plus petite apporte parfois plus que on fait un gros truc ensemble et on va tous se parler. C'est pas comme ça je pense qu'on crée la meilleure ... Ingé, par défaut c'est des profils introvertis attention. Je dirais que peut-être parfois être moins ambitieux, partir de plus petit, d'essayer de potentiellement de limiter le nombre et les équipes parfois. D'être sûr que le N+1 adhère parce que c'est pas forcément le cas et je pense quand le N+1 adhère et qu'il y va pour lui, c'est d'autant plus bénéfique là-dessus. Je pense que c'est d'autant plus important que pour le top management et pour RH vous ayez des relais qui soient capables de faire passer des messages. Néanmoins mais ça c'est ma vue personnelle, forcer les gens sur ces choses-là moi me convient pas. Je pense qu'on est plus contre-productif, c'est-à-dire que quelqu'un, le forcer même gentiment, si il a pas envie de venir, on perd un peu l'esprit du truc. Moi je préfère être peu et avec des gens motivés qui apprécient le moment plutôt que de forcer les choses. Je vais prendre l'exemple du laser tag, on avait fait un laser game, la première fois c'était il y a 5-6 ans, il y avait peut-être un peu plus de monde mais apparemment RH considérait que c'était pas assez et pensait qu'il y allait avoir plus de monde. Et la dernière fois on l'avait fait on était un quinzaine et ils avaient vu ça un peu comme un échec de faire si peu. Mais nous on s'était éclatés ensemble. On avait pu commander des pizzas, on avait pu faire plusieurs tours, vu qu'on était moins, j'avais pu parler à tout le monde. Je dois
--	---

	t'avouer que moi j'avais passé un super moment, en général sur ces événements-là, moi je passe toujours de très bons moments. C'est dommage de se dire on va pas faire ces événements-à on est pas assez ça sert à rien, donc encore une fois ça dépend. Je pense qu'il y a des profils ingés et on reste quand même une boîte d'informatique avec des ingénieurs qui sont, désolé hein, mais on est sur de l'introverti, qui se ressource en étant chez eux, avec leurs pairs et pas forcément en voulant travailler et échanger avec les autres et ça c'est un fait quoi. Impact du télétravail : Le sentiment c'est quand même subjectif . Je pense que ça a eu un impact positif sur leur engagement, les collaborateurs n'ont jamais autant bosser que cette année et je me mets dedans. La densité du travail quand tu es à la maison, tu as pas le bruit autour de ah tu viens prendre un café, tu discutes avec quelqu'un tu dis bonjour, small talk donc il y a plus de small talk et tu es orientation driven par rapport aux tickets, par rapport aux e-mails donc tu es dedans et globalement on a quand même de très bons collaborateurs chez EBRC. C'est des gens qui veulent faire avancer les choses. Quand tu es à la maison, je pense que c'est fatigant. Je pense qu'il y en a qui font trop et qui se mettent trop de pression. Donc le sentiment d'appartenance, je pense que c'est fatigant mais je pense que les gens ont beaucoup performés cette année. Je peux te dire que Plateform et je parle pour mes équipes, moi je pense qu'ils ont beaucoup beaucoup bossés. C'était très fatigant et ... Mais aussi il y a l'appartenance globale, je fais partie d'EBRC, je sais où on va, on va faire X2 ou pas et ça c'est une autre question. On est quand même dans une année qui est compliquée parce qu'on a pas eu de gros projets motivants. En faite EBRC, moi j'ai commencé on était 80 maintenant on est 200, en gros tous les ans, tous les 2 ans tu avais un gros projet qui reboostait les troupes, un gros projet d'envergure qui te reboostait et qui apportait du cash. Là, ça fait 2-3 ans qu'on arrive pas à rebondir sur un gros gros projet. Là ça se ressent un petit peu. C'est pour ça que l'année dernière on avait un peu de turn over avec pas mal, quelques départs quand même ... Après je pense que le COVID et le télétravail a montré qu'EBRC avait quand même les reins solides par rapport à d'autres boîtes. Le salaire y'a jamais eu aucun problème de se dire si on allait être payés ou pas. Et on a des clients en prod., on a quand même beaucoup de clients en prod., ils vont pas partir du jour au lendemain. Ca je le répète
--	---

	souvent, on fait partie d'un groupe stable qui est le premier employeur du Luxembourg, avec les reins solides au niveau financier donc tout n'est pas plus vert ailleurs. J'ai pas de réponse de oui ou non, tu prendras ce que tu veux dans la réponse que je viens de dire. (rires) Télétravail sur l'implication : Je ne pense pas, en tous cas pas chez EBRC. En tout cas, pour les personnes avec lesquelles j'étais en contact, on a la chance dans mon service d'être vraiment transversal. Au niveau du travail, j'ai pas senti d'impact négatif pour la qualité et la quantité de travail. Désengagement suite à mauvaise évaluation : Mais en fait, il y a eu une année où ça a été un peu compliqué avec mon ancien Team leader et effectivement, mon évaluation était moins bonne que les années précédentes. Et justement, ça ne m'a pas désengagée. Ça m'a plutôt motivé à montrer que ben que ce qui c'était passé cette année-là et ce que le Team leader pensait à ce moment là est erronée et que mon travail était bon. Et voilà je voulais juste démontrer que mon travail était correct quoi. Ça m'a plus motivé que désengagée. Cadeaux et événements d'entreprise : Je pense qu'effectivement les cadeaux de fin d'année etc ça peut jouer parce que, il y a un sentiment de reconnaissance et de remerciement et je pense que l'humain a besoin d'avoir une partie de reconnaissance et de remerciement de temps en temps. Formation : Oui, je pense aussi parce que du coup, ça permet aux collaborateurs de se développer, d'avoir une meilleure vision sur son job et sur ses possibilités d'évolution, et ça montre aussi que la société est prête à investir entre guillemets en payant des formations, à investir sur la personne. Et ça, c'est une façon, je pense, de dire à la personne voilà, j'ai envie qu'on continue longtemps ensemble. J'investis sur toi et pour ça, tu peux faire des formations qui te le permettent. Mauvais wording lors d'une évaluation : Alors oui mais c'est on va dire du soft, pas vraiment mesurable, c'est plus sur le caractère et des sujets qu'on a abordé. Il faut savoir que moi j'ai eu un petit pépin de santé, j'ai fait un AVC en 2018 à l'âge de 34 ans qui est évidemment problématique. Je m'en suis bien sorti et on m'a dit de faire attention parce que peut-être que je me
--	---

	mettais trop la pression et que je ne gérais pas le stress alors que ... Ca ça m'a surpris parce que ce n'était pas du tout moi et ça m'a plutôt fortement dérangé pendant l'éval alors que l'éval était très très bonne. Des fois ce que je veux faire passer comme message par là c'est que des fois ton éval est très très bonne voire excellente certaines paroles peuvent venir la gâcher complètement. Ca c'est peut-être la seule éval de toute ma vie qui m'a peut-être contrarié mais ça c'est de l'humain, c'est personnel. Rien de mesurable hormis le fait que je n'étais pas du tout d'accord juste sur cette partie là. C'est de l'émotionnel mais je pense que le wording peut être très très très impactant pour la personne qui est interviewé comme la personne qui est intervieweur attention ça va dans les deux sens en tous cas avec mon N+1 actuel c'est vraiment bien parce que les messages passent dans les 2 sens. Et donc il faut parfois mesurer certaines paroles parce que le message peut mal passer tout simplement. Impact télétravail sur l'engagement : Non. Très franchement non. Est-ce que j'en ai douté au début, oui je pense comme la plupart des managers chez nous. Parce que c'était tout nouveau, chez EBRC il n'y avait pas de télétravail du tout, on passe de 0% à 100% de télétravail d'un coup donc c'est l'inconnu total. Pour autant je pense que dans l'ensemble nous sommes tous très agréablement surpris du job, de l'implication des gens et de voir que la situation n'a pas du tout impacté sur les clients, sur le boulot qui est fait etc. Il y a peut-être des gens qui se cachent ça c'est indéniable on est jamais 100% des gens impliqués etc ça c'est évident et ce sera dans toutes les sociétés. Mais pour autant je pense que le bilan est très très positif. Alors pour autant mon ressenti sur le télétravail, est-ce que le 100% télétravail est bon, pour moi non. Est-ce que le fait de faire 2 jours sur 3 n'est pas nécessaire par contre, le fait d'avoir la possibilité pour des raisons X ou Y de pouvoir travailler 1 jour semaine à la maison moi c'est très très bien. Et pourquoi pas beaucoup plus parce que je trouve que encore une fois le contact humain reste important, il y a des messages qui se passent autour de la machine à café, c'est idiot mais, des échanges interéquipes qui ne se font plus avec des frustrations potentielles parce que oui mais moi je crois que lui fais ça mais tu interprètes donc des frustrations inutiles qui ne seraient pas arrivées par le passé. Donc télétravail, très bien, ça a très bien fonctionné, pour moi il ne
--	---

	faut pas que ça traîne trop en longueur en tous cas dans cette ampleur là en tous cas. Mais sur l'ensemble très agréablement surpris de la réaction des gens. Gratification en fonction de l'évaluation : Alors je vais être très franc avec toi, je pense que c'est problématique quand tu as certains messages à faire passer. Je prends un exemple, chez nous l'évaluation va de 1 à 5, j'espère que pour chacun d'entre nous le 1 ou le 2 ne sera jamais connu, déjà le 2 on risque de te dire au revoir. Donc on parle de 3, 4 et 5 en terme normal d'évaluation. Le 3 représente que tu as pratiquement atteint tous tes objectifs mais que tu as des petits points d'attention à remonter à ton N-1. Tu dois lui faire passer certains messages, soit hard ou soft, fais attention tu as des petits axes d'amélioration et voilà c'est le moment de les faire passer. Le 4 ça veut dire que tu as atteint tous tes objectifs donc établis l'année précédente, voire dépasser certains d'entre eux. Et 5, c'est vraiment tu as rapporté du business de manière conséquente ou du moins améliorer grandement les choses pour EBRC. Donc pour moi ça doit rester vraiment très exceptionnel, personnellement je ne pense pas mériter un 5 et le genre où j'aurai vraiment rapporter quelque chose à EBRC ou je pense avoir vraiment fait quelque chose d'exceptionnel pour la société ok. Mais dans un cadre même de dépassement régulier de tes KPI etc je pense que ça n'en fait pas partie. Depuis toujours j'ai toujours eu 4 ça me va très très bien, je suis très heureux. Le problème d'associer cette fameuse prime avec la note c'est que quand les gens ont un 3 qui encore une fois n'est pas une mauvaise note, à la base tu as pratiquement fait tous tes KPI sauf qu'il y a quelques petits axes d'amélioration, pour moi qui est une note très acceptable, et bien ça veut dire qu'il y a un impact conséquent sur ta prime, et là ça coince. Quand tu veux faire passer des messages à tes collaborateurs, tu vas forcément soulever des problèmes qui seraient potentiellement évitables si ce n'était pas directement impacté. Alors encore une fois il faut bien évaluer et récompenser les gens pour autant le fait d'avoir un 3 tu impactes tous les gens qui ont un 3 alors que ce n'est pas forcément nécessaire. Surtout que au niveau de la prime, le 3 tu es à 60% de ta prime et c'est quand même une claque pour celui qui se prend un 3. Ca peut, je me mets à la place de celui qui évalue, quand tu as des messages à faire passer tu ne peux pas mettre un 4 à quelqu'un, tu as réussi tous tes KPI voire même
--	---

	dépassés certains mais attention tu as des points d'amélioration, tu es obligé de lui mettre un 3 mais tu sais très bien que au niveau financier ça touche quand même chacun. On adore tous notre boulot mais on vient quand même un minimum pour l'argent et puis ça a des conséquences quand même importantes. Je pense qu'il y a déjà eu des clashes, des situations tendues évidemment pendant les évals simplement c'est pas le 3 le problème mais par contre comme tu as un impact financier direct dessus, ben à ce moment-là ça fait mal. Cadeaux et événements d'entreprise : Ca n'a pas un rôle direct, ça amène une certaine forme de gaieté alors il faut quand même être conscient qu'il y a des gens qui ne sont pas contents, qui n'ont jamais connu ailleurs et qui vont toujours se plaindre. Il y a des events qui sont organisés où la société met les moyens pour que les gens se voient dans un cadre autre que professionnel et personnellement je suis fan de ça, et qui ne vont pas venir parce qu'ils estiment que l'endroit n'est pas assez bien, et voilà. Personnellement moi je trouve ça très bien, est-ce que c'est ça qui me fait rester et ne pas regarder ailleurs, non mais pour autant je pense que c'est quelque chose qui est bien d'un point de vue sociétal. Moi j'ai un rôle très transverse donc je peux discuter avec tous les services de la boutique pour autant il y a des fonctions qui sont très silotées donc hormis ces événements là, ils ne discutent jamais avec certaines personnes de la société. Ces événements-là, permettent de rencontrer les gens, de briser un peu la glace entre différentes personnes. Alors, pour moi personnellement, ma fonction, comment je me sens, est-ce que je suis alignée avec la stratégie, la vision de l'entreprise, le potentiel de l'entreprise pour moi est important. L'ambiance, l'engagement des gens, je trouve qu'on a une société qui pour la plupart des gens, il y a des bras cassés mais, 90% des gens qui se sentent engagés dans la société, qui sont orientés clients puisque nous restons une société de service. Et ça pour moi, c'est ma fonction mais c'est aussi un côté personnel, pour moi c'est très important. A partir du moment où tout ça est respecté moi je n'ai aucune raison de bouger ailleurs, le salaire reste important moi je ne m'en plains pas. Je suis le moins bien payé chez les SAM, je connais les salaires de mes collègues, pour autant je suis le plus jeune aussi, on relativise, on doit faire un bilan personnel et moi j'estime que mon
--	---

	bilan package versus confort de travail et surtout ambiance de travail me convient donc je ne vois pas pourquoi je changerais. J'ai des offres régulières voilà pour l'instant j'ai toujours refusé ne serait-ce qu'une interview parce que je trouve qu'EBRC reste avec beaucoup de potentiel, beaucoup d'axes d'amélioration et ça me donne envie de travailler dessus. Il y a un petit côté frustration c'est que dans notre fonction on a pas à mon sens les responsabilités et le pouvoir d'influence qu'on devrait avoir et donc ben à côté de ça tu dois remonter les messages au management et essayer que petit à petit les choses changent dans le sens que toi tu vois, c'est pas forcément la bonne solution mais c'est ce qui semble être la bonne solution. Je vois de l'évolution potentielle, une société qui a une bonne réputation sur la place et donc ça ne me donne aucune envie de bouger. Comme je t'ai dit j'ai eu un petit problème personnel, j'ai pas eu une réaction extraordinaire de la société mais des petites choses, des petites attentions, font que tu te dis que la société fait attention à toi. On m'a laissé revenir après 1 mois, ils m'ont proposé de l'aide de mon travail, c'est des choses qui sont pas forcément mesurables mais qui pour moi son appréciables. Désengagement suite d'une évaluation : Désengagé, déçu, oui. J'ai plusieurs exemples en tête mais j'ai une personne qui était venu se plaindre de son évaluation mais du coup c'était pas du désengagement c'était plutôt dans le cadre d'une situation de harcèlement. Et où la personne dit j'ai l'impression qu'il a voulu me saquer mais sans avoir des faits et finalement tout ce qu'il a réussi à me dire comme je n'ai pas de vue sur ton travail et que je ne vois pas ce que tu fais, je t'ai mis un 3. Et là effectivement, la personne est toujours chez EBRC et travaille toujours avec le même responsable d'équipe donc là c'est un peu particulier mais la personne n'a pas voulu aller jusqu'à une situation de recours. Elle est venue chez nous pour expliquer son incompréhension face à cette manière de mener l'entretien mais elle a dit ben non je ne veux pas aller plus loin, je ne veux pas le confronter donc j'accepte mon 3 mais je suis pas vraiment d'accord avec ça. Sinon on a quand même très rarement des personnes qui vont jusqu'à une situation de médiation où HR doit revoir l'évaluation et la note. On va quand même jamais là. Du coup j'ai entendu parler de ça tout récemment, quelqu'un qui n'était pas du tout d'accord avec sa note mis rétroactivement, il y a 3 ans, qui ne l'a pas dit et qui l'a dit maintenant ouvertement, j'étais hyper dégouté, j'ai eu une note de 3 alors que je
--	--

	venais d'annoncer que j'étais enceinte. On ne peut pas revenir en arrière mais moi ça me choque hyper fort. Ce qui me choque encore plus c'est que la personne ne soit même pas venue nous voir. Donc en faite je crois qu'il y a effectivement des personnes qui sont démotivées parfois par leur rating et en faite c'est même pas toujours une question de rating ou de financier c'est parfois juste la discussion qui n'est pas motivante. C'est-à-dire que quelqu'un qui te dit ben écoute je ne sais pas trop comment s'est passée ton année ni ce que tu as fait mais je te donne un 3, en faite a veut quand même dire qu'il y a 0 reconnaissance, 0 compréhension de ce que la personne elle a fait et pourquoi elle a bossé toute l'année. Et donc il n'y a pas de sens au travail, donc je crois que c'est pas une question de gratification financière ou quoi, c'est du coup ce moment qui doit être un moment de reconnaissance, de remerciement et peut-être aussi de recadrage en disant écoute tu en as encore sous le pied, tu ne donnes pas tout, j'aimerais que tu passes la 4eme, et ben il a pas lieu et on a effectivement des gens qui sont déçus. Cette déception elle n'arrive pas jusque chez RH je crois qu'ils la gardent au niveau des collègues. Récurrence de la procédure de recours : Non, il y a parfois des gens qui viennent nous voir en disant qu'ils ne sont pas entièrement d'accord avec ma note où avec la façon dont l'entretien s'est passé mais quand on leur propose un entretien un peu plus aboutit et évidemment beaucoup plus formel, les gens ne vont pas jusque là, ils se contentent de leur note. Et en règle général ce qui est assez étonnant c'est que les 2-3 exemples que j'ai en tête, les personnes sont toujours chez EBRC et selon moi fonctionne assez bien. Perception des évaluations annuelles personnelles : Moi je n'aime pas du tout ça. C'est quelque chose que je n'aime pas, c'est pas tant l'évaluation qui me gêne, c'est le fait de parler de ce que j'ai bien fait ou mal fait et limite parler de ce que j'ai bien fait... En faite moi j'ai beaucoup de difficultés à mettre mes succès en avant parce que je travaille quoi, on me paye donc je travaille. Et j'essaye de le faire du mieux que je peux mais je suis pas très douée, du coup je suis peut-être l'employé idéale (rires) parce que je n'en demande pas trop parce que j'ai l'impression de faire ce que l'on me demande. Donc moi j'aime pas ça, si l'organisation pouvait le reconnaître automatiquement je trouverais ça tellement plus simple. Mais bon voilà on est pas
--	---

dans un monde idéal et puis j'aime pas forcément revenir sur les petits trucs qui n'ont pas fonctionnés même si il faut hein mais ça me plait pas des masses. Je n'y vais pas de gaieté de cœur même si je sais que ça va bien se passer. Parce que je sais qu'en général s'il y avait eu un gros souci on me l'aurait dit donc j'y vais pas de gaieté de cœur. Il y a quand même un truc important ça relève de l'équité mais on est quand même au sein d'une équipe et donc on voit très bien quand les autres dysfonctionnent. Mais quand ces gens dysfonctionnent ils sortent de leur évaluation et ils te disent ouais j'ai eu 4, trop cool, tu te dis dans ta tête bah comment c'est possible. Et quand toi tu reçois ta note tu te dis c'est pas possible, soit l'autre personne se vend vachement mieux, soit toutes les infos ne sont pas remontées. Et en fait tu te rends compte en ouvrant les yeux que les infos ne remontent pas parce que les personnes elles cachent très bien leurs erreurs. Ce qu'on a pu connaître dans l'équipe je pense qu'il doit y avoir la même chose à tous niveaux. Et donc à ce moment-là tu peux avoir l'entretien d'évaluation mené le plus parfaitement du monde, quand il y a de l'iniquité par rapport aux collègues et qu'il y a des gens qui pour toi sont en-dessous de tout, sont hyper incompetents, pas pros, ont la même note que toi ben là tu te dis que c'est hyper démotivant. Et ça je crois que c'est important. L'entretien annuel d'évaluation comme outil de motivation mais c'est aussi par rapport aux autres de l'équipe. C'est pas la relation juste avec le Team Leader c'est une personne qui parmi un ensemble d'autres personnes qui vont aussi être évalués, et c'est cette cohérence dans l'évaluation qui va faire que tu es plus ou moins démotivé quand tu en sors. Moi c'est un des éléments je crois, mais comment arriver à assurer de l'équité, à part demander du feedback, je vois pas comment faire.

Perceptions des collaborateurs sur les évaluations : Alors je crois que pour beaucoup, c'est un truc auquel il faut passer et c'est pas agréable. C'est un truc administratif, preuve en est, les gens alors qu'ils la signent tous les ans, ne savent pas que dans leur évaluation annuelle il y a le profil des compétences softs. C'est quand même vachement révélateur d'un problème. Des gens qui sont là depuis 10 ans qui signent chaque année leur évaluation ... donc je pense que les gens signent leur évaluation un peu pour le plaisir, si je veux mon bonus, il faut que je passe par là. J'ai le sentiment que les gens voient ça comme un mauvais

	moment à passer dans l'année. Maintenant je sais qu'il y en a qui s'y prépare vraiment bien et leur préparation elle est magistral, c'est impressionnant et ils prennent ça hyper sérieusement parce qu'ils voient aussi l'aspect financier. Tiens si j'ai 75% de ma prime, 100% ou 115%, ça a quand même un impact sur la vie de famille, voilà. Y'en a ils veulent aussi faire les choses bien pour ça. Je ne sais pas si les gens voient ça comme un élément de motivation, j'espère mais là je suis un peu moins optimiste. Impact du télétravail sur l'engagement : Alors pas initialement, je crois qu'au début, au mois de mars au premier confinement je crois que les gens ont ramé ensemble pour faire avancer le bateau et je crois que les gens ont même fait plus que ce qui était attendu d'eux, pour mettre un peu d'huile dans les rouages pour que ça se passe bien. Mais cet engouement du début je crois qu'on l'a perdu pendant les vacances. Quelque part pendant le relâchement COVID mais qui en même temps n'a pas été synonyme de rapatriement au travail, si pour certains mais pas beaucoup, globalement les gens ils reviennent une semaine par mois, c'est pas grand-chose. Ils retournent en télétravail avec à mon avis du plaisir et là je crois qu'il y a un désengagement un peu massif mais est-ce que c'est un désengagement ou un manque de sens ? Je crois que les gens ils se posent un peu la question de pourquoi est-ce que je vais ou j'allais au travail tous les jours ? Pourquoi est-ce que je me tape 2h de trajet par jour pour faire la même chose, c'est quoi le sens de tout ça ? Et donc je crois qu'en faite on a des gens qui se questionnent beaucoup plus, et c'est très bien tant mieux mais malheureusement fiscalement et socialement, le Luxembourg ne permet pas de travailler en dehors du territoire en dehors de la période COVID. Un jour les gens vont devoir revenir au boulot et là j'ai peur pour le mindset qu'on va avoir chez EBRC. Mais peut-être que l'engagement reviendra aussi lorsque l'on pourra reprendre une vie normale. Avec des activités pour les enfants, pour les parents, le fait de faire plus de sport, de revoir des gens, là on est en hiver, vraiment je m'attends à rien de bon jusqu'au premier mars quoi quand il y aura un peu plus de luminosité et tout ça. Je crois que toutes les entreprises se posent la même question là, c'est comment on va faire l'après, l'après télétravail massif ça va être compliqué.
--	--

Evenements extérieurs et cadeaux : C'est drôle car j'ai eu cette discussion hier avec quelqu'un. Je te donne le contexte, c'est un Team Leader, qui régulièrement à les même griefs contre EBRC, ce n'est pas rose nulle part mais lui il revient souvent avec la même chose, silo et manque d'agilité en gros c'est ça. Ca c'est le constat qui est un peu globalisé chez EBRC et ce sur quoi on essaye de travailler depuis un certain nombre d'années. Hier il m'en parlait et il me dit c'est drôle parce que ma femme était là à l'ouverture du colis de fin d'année envoyé aux collaborateurs pour Noël et elle me dit mais je comprends pas tu dis toujours que chez EBRC il y a plein de choses qui ne vont pas, mais à côté de ça, en 2 semaines tu as reçu les bons cadeaux pour les enfants et un colis avec plein de petites choses dedans, je comprends pas de quoi tu te plains. Et j'en discutais hier et je dis en faite c'est très frustrant de bosser chez les HR d'EBRC parce qu'on fait plein de choses, on est super actifs, il y a plein d'initiatives et tout ça mais toute cette activité, tout cet engouement, cette bienveillance elle est annihilée par des dysfonctionnements massifs qu'on a depuis le début quasi mais qui ne font que s'amplifier. J'en suis arrivée à dire mais imagine si le département HR ne faisait pas tout ça, parce que finalement c'est ça. On peut dire les drinks c'est sympa, y'en a qui viennent, y'en a qui viennent pas, le laser game c'est sympa, les petits cadeaux c'est pour tout le monde on aime ou on aime pas. Je crois que ça fait plaisir aux gens qu'il y aient des activités mais je crois que ça ferait encore plus de bien aux gens si un jour, le management d'EBRC se posait pour prendre des actions long terme pour qu'il n'y ait plus de problème de silo, d'agilité, de transversalité, qu'on ait une structure un peu plus légère. C'est ça le truc, on est une boîte de 200 avec ... et c'est un mastodonte à bouger quoi. Je crois que les drinks, les events, ils font du bien mais c'est un pansement sur une jambe de bois. Maintenant le département HR il agit à son niveau. On ne peut pas avec un coup de baguette magique, changer les processus sales, c'est leurs process. Certes on peut faire un petit peu d'ingérence mais si on veut que le changement il se passe, les concernés doivent être convaincus qu'ils doivent changer. Or, j'ai pas l'impression que ce soit le cas.

Engagement chez EBRC : Je crois que l'engagement chez EBRC, je crois qu'en général les gens ... Peut-être qu'il faut aussi distinguer fidélité et engagement. Les gens chez EBRC ils sont là depuis longtemps, on a pas mal de monde qui sont là depuis

	10, 15, 7 ans, les gens atteignent vite les 10 ans, pour une société qui a 20 ans c'est quand même pas mal. De la fidélité il y en a. De l'engagement dans le fait de bien faire son travail il y en a. Mais je crois que le désengagement pourrait venir de la structure qui est un peu lourde et que les gens restent chez EBRC, je trouve que c'est une société où c'est confortable d'y travailler, les gens ne sont pas pressés comme des citrons. Sauf départ dans certaines équipes, mais en général les équipes sont relativement staffées, il y a parfois des temps de latence où il y a un peu plus de difficultés de staffing parce que quand y'a un départ ça prend du temps de recruter parce qu'on a quand même des personnes avec des compétences très pointues donc pour trouver la même chose ça prend du temps et la personne n'est peut-être pas opérationnelle tout de suite donc ça demande encore quelques mois pour être de nouveau un staffing correct mais en général les équipes sont bien staffées. Y'a du confort, y'a des heures supps, les gens sont bien payés, il y a des formations, on arrive bien à alimenter, nourrir nos collaborateurs techniques mais parfois j'ai l'impression quand je parle avec des gens qu'ils n'ont plus envie de travailler chez EBRC mais c'est juste parce qu'ils y sont bien. Effectivement ailleurs il faudrait peut-être bosser plus, plus dur avec un chef plus compliqué, pas de prime acquise, pas de petits avantages par ci par-là ça c'est mon sentiment, peut-être que je me trompe voilà. Perception des évaluations des collaborateurs : Comme un moment de stress. Certains aussi pour dire tiens je suis candidat à une augmentation comme si ça se demandait chez EBRC mais bon voilà. Certains pour dire je ne suis pas d'accord sur la façon dont ça se passe là-dessus ou je veux évoluer mais c'est quand même la minorité, pour beaucoup c'est quand même un moment de stress. Oui, pour l'intérêt financier donc oui. Impact du télétravail forcé sur l'engagement : Alors pour moi on aura bien été un peu obligé de forcer le télétravail. Je ne suis pas sûre de comprendre ta question. Désengagement face au télétravail : Alors pas au début. Au début, je suis même certaine que le niveau d'engagement a explosé, par contre après et certains pendant le deuxième confinement là on a commencé à voir que certains lâchait quand
--	--

	même un peu la bride. Oui, maintenant je pense que ça reste des exceptions mais voilà c'est quelque chose à quoi on est attentifs et là c'est vrai que chaque fois que je vois un manager ou quoi j'attire son attention sur le sujet. Désengagement des suites d'une mauvaise évaluation : Alors oui, on va pas se mentir, c'est aussi une façon pour un manager de faire comprendre à quelqu'un qu'il est temps qu'il aille voir ailleurs hein. Et parfois c'est juste normal, c'est positif tu vois. Moi j'ai eu un cas dans mon équipe Legal, il était persuadé d'être la 8^{ème} merveille du monde et ben non il en était loin et ça n'allait pas, ça n'avancait pas comme il fallait, je devais tout le temps relancer, j'avais des dossiers qui disparaissaient du radar et que voilà j'avais 0 suivi etc et donc à un moment à l'éval je lui ai mis un 3. Il l'a super mal vécu quoi, je pense qu'il s'attendait à un 5 alors que je n'arrêtais pas de lui dire, il le savait mais 2 mois après il m'a donné sa démission et c'était très bien comme ça. Parce que le but du jeu n'est pas de retenir tout le monde, il y a des gens qui ne sont pas performants, autant qu'ils aillent ailleurs et qu'ils se trouvent dans un environnement qui soit va mieux répondre à leurs attentes, qui soit va mieux apprécier leurs compétences à la valeur des compétences et pas à la valeur attendue quoi. Formation sur l'engagement : Oui. Clairement. Parce que c'est un élément de motivation, ça signifie qu'on croit en moi et qu'on veut me faire évoluer, on me donne la possibilité de continuer à apprendre, ça donne de l'air, moi j'adore d'aller à une formation enfin c'est rare, d'aller à une conférence ou quoi c'est que ça te permet de prendre un peu de hauteur par rapport au quotidien et de rechallenger des façons que tu as de travailler etc. Perception de l'évaluation par les collaborateurs : Alors là, il y a différents cas de figure. Il y en a pour qui c'est important. C'est important parce qu'il y a un enjeu financier à la clef. Et puis, il y a un enjeu par rapport à la reconnaissance et au travail. Ce sont deux grands enjeux. Il y en a pour qui ça se passe bien et ça se passe bien depuis longtemps donc ils le prennent comme une formalité, parce qu'ils savent qu'ils font ce qu'ils doivent, qu'ils sont dans les clous, qu'ils atteignent globalement leurs objectifs. Ça se passe relativement bien et ils n'en n'ont pas forcément besoin. Il y en a d'autres pour qui, par contre, c'est hyper important, parce que ils sont soit nouveau dans la société, soit ils ont un nouveau job, soit ils ont besoin d'être rassurés
--	---

	par rapport à leurs performance, soit ils ont besoin d'être guidés. Après, il y a sûrement une catégorie qui craint un peu l'évaluation parce qu'ils savent bien qu'ils n'ont pas performer bien et qu'ils ont des choses à corriger, oui. Implication des collaborateurs dans le process d'évaluation : Les deux. En général, ceux qui en ont déjà fait beaucoup sont un peu blasés et n'y prête pas une attention délirante, même s'ils font attention de faire le minimum nécessaire. Mais c'est clair que quand on en a fait 15 ou 20, on est un peu plus blasé que quand on en a fait 3 ou 4. Après, ça dépend aussi de l'animation que met son responsable et de l'importance que son responsable peut mettre dedans, et des choses qu'on ose dire ou pas se dire. C'est sûr que quand tout va bien, je veux dire, c'est moins nécessaire, mais ça fait du bien au collaborateur d'entendre que tout va bien. Mais c'est moins nécessaire que quand il y a des choses à corriger ou qu'il y a des choses qui ne vont pas. Impact du télétravail sur l'engagement : Il y a différents cas de figure, je vais vous donner mon impression globale. Mon impression globale, c'est que l'entreprise a subi un creux d'activité du fait de moins de vente. Mais en parallèle, les employés travaillaient plus, donc je pense le télétravail fait travailler les gens plus, du fait que la journée est structurée différemment, qu'ils n'ont pas les trajets, qui ne doivent pas rentrer chez eux, je vois des gens connectés à 7, 8, 9 heures du soir très régulièrement. Globalement, mon sentiment, c'est que les gens travaillent plus. Maintenant, c'est clair qu'on perd un peu en coordination et en synchronisation. Donc, on passe un peu plus de temps à aligner les gens sur ce qu'on veut faire et comment on veut le faire. Il y a plus (+) de réunions, plus (+) de petits points de coordination. Et ça se fait aussi beaucoup plus facilement. Je veux dire avec le télétravail, avec le chat, avec la vidéoconférence, on peut synchroniser beaucoup plus souvent les gens aussi ou les contacter beaucoup plus souvent pour des petits points très courts, c'est parfois 5 minutes, mais ce qu'on ne ferait pas en présentiel. Donc, globalement, moi, je considère que les gens travaillent plus, que ça se passe bien, que la performance de l'entreprise est bonne. Seul point noir, c'est la vente qui est assez en berne. On peut comprendre que pour une société de services informatiques, le marché est un peu à l'arrêt, tout le monde regarde son nombril et essaye de gérer ses
--	--

	problèmes et souffre de la crise. Le temps n'est pas aux grands projets ou en investissements, on comprend ce que je vais dire. On a plus de nouveaux projets. Désengagement face à une mauvaise évaluation : Ça m'est arrivé, oui, maintenant, ça fait partie du rôle du manager d'essayer de remotiver cette personne. Et si ce n'est pas possible, d'en tirer les conclusions. Evenements extérieurs et cadeaux : Le cadeau, je dirais non, c'est pas ça qui va impacter sa performance de l'année. Par contre il y a des éléments de motivation qu'on utilise comme des formations. Il y a des séminaires auxquels des techniciens peuvent être très attachés. Par exemple, un événement annuel aux États-Unis, c'est clair que si on envoie un technicien à ce type d'événement qui sont fort cher et où il part pendant quatre, cinq jours de l'entreprise, tous frais payés, c'est un élément de motivation important, tout comme des formations, moi je crois beaucoup que le fait de former les gens, de leur permettre de progresser et de continuer à progresser est un élément de motivation important. Donc, les cadeaux, non. Je crois plus aux formations et bon après on peut appeler ça un cadeau d'assister à un séminaire prestigieux. Désengagement des suites d'une évaluation : Honnêtement non, j'ai toujours bien préparé le terrain et comme je te dis celui qui étonné de sa cote en sortant du boulot c'est que j'ai mal fait mon boulot durant l'année. Un collaborateur peut pas découvrir qu'il a un 2 ou un 3 au moment de l'évaluation, tu vois les objectifs au fil de l'année donc c'est un marathon, tu peux très bien être en avance au début de l'année et craquer à 3 mètres de la ligne d'arrivée. Moi y'a une année j'avais droit à 15 incidents max sur l'année c'est un de mes plus gros objectifs, le run c'est le plus important, j'étais à 10 le 1^{er} décembre et avec le temps je suis prudent et on s'est pris 10 incidents sur le dernier mois. Pas tous de ma faute mais voilà, tant que t'es pas à la ligne d'arrivée tu ne peux pas tirer de conclusion quoi donc ça c'est le nerf de la guerre. Après je préfère quelqu'un qui soit déçu, mais il doit être déçu sur quelqu'un, soit sur lui, soit sur son chef, celui qui sort neutre et non-atteint par sa note c'est quelqu'un qui s'en fout. Et ça c'est dangereux pour moi, quelqu'un qui n'est pas impacté, t'as toujours ton orgueil au-delà de l'aspect financier et de l'impact. J'ai déjà eu une fois en 24 ans une mauvaise éval, je peux te dire que je m'en rappelle très bien. Je me
--	--

	suis dis j'enregistre tout mais je me disais dans ma tête tout ce que tu m'as dit là je vais redoubler d'efforts pour que ça n'arrive plus, par fierté personnelle. Et c'est pas l'impact financier, ça m'a pas fait plaisir parce que forcément mais voilà. Un collaborateur qui sort et qui n'est pas piqué au vif, c'est que déjà en terme de motivation tu l'as peut-être déjà perdu et c'est que tu as failli dans ta capacité à délivrer les messages. Le but d'une éval c'est pas de démoraliser les gens c'est de comprendre pourquoi ils ont été peut-être moins bons que ce qu'on espérait, avec un plan d'action quoi, formation, rigueur, ... 80% du temps le collaborateur a tous les outils à sa disposition parce que oui chef t'es méchant, ouais mais le chef il évalue les gens pareil, pourquoi certains réussissent et pas d'autres ? Tu seras confronté à des gens qui vont te dire ouais c'est pas ma faute, c'est toujours la faute d'un autre mais on est tous responsable de nos actes. Implication dans le processus d'évaluation : Alors j'espère. Maintenant c'est difficile à mesurer et quantifier parce que voilà. Moi je pense qu'il y a certains objectifs qui ne parlent pas à tout le monde, moi j'essaye de les vulgariser pour expliquer voilà moi j'ai un objectif de rentabilité financière je dois être sûr que chaque année si on m'amène des clients supplémentaires, je ne dois pas venir avec des ressources supplémentaires. Donc chaque année je dois industrialisé les choses ou les passer du niveau 2 ou niveau 1. Mais les objectifs que je recois je ne fais pas juste un transfert complet. Y'en a que je garde pour moi, je vais pas à aller demander à un gars du CCC de me faire une analyse financière, c'est pas sa fonction. Tous les objectifs que je recois je les déocule pas de la même façon chez les collaborateurs mais derrière un objectif que j'ai je vais peut-être le reformuler différemment, si tu vois des activités qui sont prestés la journée où tu te dis que tu es capable de le faire, dis le moi ou monte moi un petit dossier et j'irai voir l'équipe niveau 2 pour que tu aies une procédure pour le faire, ... C'est un sous-objectif du mien et il est plus compréhensible que de dire écoute je dois économiser 100000 € à l'année à un mec du CCC, il sait pas ce que ça représente et je lui demande pas de savoir. C'est la capacité à donner des sous-objectifs et donc Marc en reçoit, il me donne une partie des siens, il me reformule donc c'est un peu en cascade comme ça. Et tout le monde ne reçoit pas les mêmes, les objectifs de Command Centre ne sont pas les mêmes que ceux de CCC. C'est pas eux qui font des incidents,
--	---

	quand on a une indisponibilité d'un service, c'est pas la personne qui encode l'incident qui est responsable. Même si ils ont l'objectif de stabilité opérationnelle je vais jamais leur mettre une mauvaise cote parce qu'on a fait 9 P1 alors qu'on doit en faire 4. Eux ils en peuvent rien, ils encodent les tickets. Evenements et cadeaux : Alors oui, oui clairement. Je pense pas que ça joue un rôle sur le fait qu'il va atteindre ou pas ses objectifs, que tu fasses ou pas la Christmas pour tes enfants mas c'est plus dans le fait que tu te sentes bien dans la société, que tu te sentes important, que chaque petit geste. Tu vois le package de fin d'année qu'on a reçu j'ai eu beaucoup de feedback, bonne idée, ils ne s'y attendaient pas. Au moins EBRC se rend compte que ça n'a pas été une année facile avec le COVID qui a des gens qui ont eu plus dur que d'autres à vivre ce confinement et voilà. Après moi je suis papa j'aime bien aller à la Christmas pour que mes enfants aient un petit cadeau voilà. C'est une compagnie humaine et c'est des éléments supplémentaires qui te permettent de dire ok je me sens bien dans la boîte en faite. Après c'est pas parce que la Christmas va être annulé que je vais démissionner mais c'est des petites choses qui viennent s'ajouter. Faire un lunch d'équipe une fois par an c'est pas dans toutes les boîtes, y'en a qui vont dire ouais mais c'est que 25 euros voilà mais y'a des boîtes où y'a rien. Donc voilà y'aura toujours des gens qui voient le verre à moitié vide et d'autres plus réalistes quoi. Oui c'est important pour qu'on perçoive au-delà des objectifs. EBRC est quand même une société stressante, moi je viens du monde bancaire c'était pas aussi speed. Moi j'ai eu un choc psychologique quand je suis passé de la BGL ici car ici tout se faisait en 3 jours alors qu'à la BGL on faisait ça en 3 mois quoi. Donc y'a un coté speed qui me plait bien, j'aime pas les gens mous. Mais voilà, on est dans un environnement stressant mais chaque petites choses est le bienvenu et chacun le prend comme il envie de le prendre, y'en a certains qui vont critiquer quels que soient les trucs que tu fais. Certains events y'a des gens qui n'iront jamais et je respecte, j'ai pas d'avis là-dessus, c'est mieux de pas y aller si c'est pour trainer les pieds. Moi je te dis je viens d'un monde bancaire où on avait pas de cadeau de St-Nicolas pour les enfants, y'avait des choses qu'on avait qu'on a pas ici, voilà on peut pas comparer. On était 5000 employés à la BGL, c'était pas comparable. Donc ouais c'est important, pas pour atteindre les
--	---

		objectifs mais pour se sentir bien et en général quand tu te sens bien dans une boîte tu es plus enclin à atteindre tes objectifs que quand tu te tracasses pour ton bien-être ou tu viens avec la boule au ventre tu pars pas déjà avec un package très glorieux donc...
Management	« Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entr	Feedback régulier du management : Alors oui, ça arrive assez régulièrement, donc ça peut être une simple discussion entre deux portes ou voilà, là il faudrait qu'on modifie ça, ce serait mieux d'envisager ça comme ça, des choses comme ça, avec constamment du feedback sur Ah bah ça c'est bien, ça, c'est un peu moins bien. On va peut être réadapter cette chose là cette différence là, mais vraiment de façon beaucoup moins formelle. Mais ça arrive très, très régulièrement. Dépendance du manager sur la bonne réalisation de l'évaluation : Alors oui, ça arrive assez régulièrement, donc ça peut être une simple discussion entre deux portes ou voilà, là il faudrait qu'on modifie ça, ce serait mieux d'envisager ça comme ça, des choses comme ça, avec constamment du feedback sur Ah bah ça c'est bien, ça, c'est un peu moins bien. On va peut être réadapter cette chose là cette différence là, mais vraiment de façon beaucoup moins formelle. Mais ça arrive très, très régulièrement. Alors, je pense que ce système il est bon. Après, c'est vrai que ça peut dépendre du manager. C'est vrai que pour ma part, j'ai la chance d'avoir un manager qui me donne du feedback assez régulièrement et constamment, même si c'est de manière beaucoup moins formel qu'une évaluation ou on se pose autour d'une table. Ça, c'est vraiment important d'avoir du feedback en continu tout au long de l'année pour savoir où est ce qu'on peut améliorer ça ou ça et pouvoir redresser un peu les manquements quand ça ne va pas et d'avoir une évaluation en fin d'année pour pouvoir un peu reprendre l'ensemble de ce qui s'est passé, etc. Et ça, c'est bien. Après, je pense, pour des personnes qui ont malheureusement pas la chance d'avoir du feedback, continue ça peut

eprise . » (Laro usse en ligne, s.d)	être compliqué de se dire pendant une année, je sais pas trop ce qu'on va penser de tout ce que je fais en day-to-day, etc. et d'avoir simplement un peu la douche froide ou, à l'inverse, des félicitations lors d'une évaluation annuelle. C'est vrai que en tant que personne, on sait jamais trop pouvoir s'évaluer au jour le jour et se dire ah là peut être que j'aurais pu faire ça autrement, etc. C'est vrai que c'est toujours bien d'avoir quelqu'un derrière soi, pour pouvoir se guider constamment et de se dire ah bah oui, et puis de pouvoir réfléchir à plusieurs. C'est vrai que c'est assez important. Donc oui, pour des personnes qui n'ont pas de feedback continu je pense que ça peut être un assez stressant, voire même de ne pas pouvoir avoir de vue sur ce qui se passe tout au long de l'année. Ca peut être angoissant de se dire ah bah voilà, à l'échéance de mon évaluation BAM on va me révéler tout ce qui s'est passé lors de cette année, ce que j'ai bien fait ou moins bien, donc voilà. Contacts avec la crise : C'est vrai que c'est plus compliqué que si on était toutes et tous réunis dans un même bureau où là l'échange peut se faire au levé de la tête, voilà on cherche le regard de notre collègue et on peut éventuellement poser une question. Mais c'est vrai qu'avec l'outil Skype qu'on utilise, ... c'est assez limpide et c'est vrai qu'avec l'équipe on a pris la décision de se réunir trois fois par semaine. En début de crise quand il y avait un confinement total, on se réunissait tous les jours de la semaine donc de 14 à 15 on se fixe un point même si entre guillemets il n'y avait rien à dire ou juste des tâches day-to-day. On se réunissait voilà, on se connectait, on se posait les questions si il y en avait, si il y avait un besoin d'action on en faisait part également et quand la crise à commencer un peu à se tasser, quand il y a eu un déconfinement, ... On est passé à une récurrence de 3 jours par semaine où on se connecte et où on fait un peu le point sur ce qui s'est passé dans la semaine, là où on a besoin l'un des autres des choses comme ça. Donc les échanges n'ont pas forcément diminués. C'est vrai qu'ils sont un peu plus compliqués que si on était tous réunis dans un bureau mais à côté de ça on a pris ensemble l'initiative de ne pas perdre cet échange et de pouvoir au moins avoir la possibilité de se retrouver virtuellement pour pouvoir parler des points importants et des actions à prendre.
---	--

	Relation manager – N – 1 : Donc je me vois comme quelqu'un qui est assez sociable et qui a besoin de créer le contact. Je suis pas le Team leader ancien ingénieur, je suis pas ingénieur au départ, j'ai fait une école de commerce, j'ai fait le master que je t'ai indiqué. Donc comment je me vois par rapport à mes N-1, mes collaborateurs, c'est de leur permettre d'apporter leur valeur ajoutée sur ce qu'ils savent bien faire. Donc toute la partie bureaucratie, gestion de budget, priorisation, pour moi n'est pas forcément à eux de le faire. Je me vois comme un aideur, pour les aider à mieux faire leur travail et à délivrer ce qu'eux sont capables de faire. Après je peux m'appuyer sur des N-1 qui sont meilleurs en com et en coordination, et il y en a, néanmoins je me vois comme quelqu'un qui doit aider l'organisation à mieux fonctionner. Donc je suis, j'essaie d'être le plus proche possible des collaborateurs. Après, il va y avoir une différence de comment je vois les choses, de comment je faisais les choses avec l'équipe où j'avais entre 10 et 15 ingénieurs jusque 2019 et début 2020 où la situation où j'ai 25 N-1, gestion COVID télétravail. Donc j'aimerais bien faire la différence entre comment ça fonctionnait avant et comment je vois les choses à comment sont les choses dans les faits maintenant qui sont un peu différents dans une situation qui n'est pas la norme. Elle n'est pas la norme parce que l'on doit gérer le télétravail et le COVID qui est quand même une situation particulière. Et en plus, un N+1 qui gère 25 personnes en direct, en terme de body count je trouve ça relativement important. Sur les best practices RH je pense que théoriquement, c'est pas plus de 10 normalement, avec une gestion de plus de 25 ça peut-être relativement lourd. Après sur Donc, sur les N-1, Dans l'organisation, je pense que tu sais comment on fonctionne mais on a différentes missions, on a des missions de production où les ingés vont travailler au niveau de Command Centre, au niveau du premier étage, sous les équipes de Bertrand. Donc je dédie des ingés qui doivent travailler là-dessus et ils sont sous la responsabilité d'un autre pendant un moment. Même si je suis leur N+1 officiel. Même chose pour les projets, quand j'ai un projet spécifique sur 3 semaines où je dédie un ingé et c'est le chef de projet qui va coordonner, théoriquement, sa responsabilité est sur ce projet là pendant ce temps-là. Donc je fournis des ressources qui vont permettre d'avancer sur des tâches spécifiques qui peuvent être du projet, de la prod., de l'astreinte, ou que sais-je, ou des projets internes, voilà.
--	---

	Alors je vais juste revenir sur le donc et j'ai mis au point des Teem Meetings de synchro justement pour chaque projets pour savoir où est-ce qu'on en est et que les autres soient bien au courant de où est-ce qu'on en est. C'est assez important de savoir qui travaille sur quoi et comment. Contact N+1 durant crise : Non. Je pense encore une fois que je ne suis pas du tout rancunier, ça peut engendrer des problèmes je pense. Personnellement pas du tout, ce genre je t'avoue qu'après le rendez-vous je suis rentré chez moi je n'étais pas très très bien. Le lendemain on rentre à la maison j'avais à peu près 45 minutes de voiture j'avais le temps de ruminé tout ça donc ça c'est très bien. Mais c'est une période qui pour moi est très importante, tu fais vraiment le break entre le boulot et la maison. Voilà moi arrivé à la maison j'en ai discuté avec mon épouse qui est directrice dans une banque qui évalue des gens etc et on est arrivé à la conclusion que je venais de me vexer juste pour du bad wording y'a aucune importance, l'éval était très bonne, on prend un peu de recul et ça passe. Le lendemain je lui en ai parlé je lui ai dit fait attention à ton wording parce que je suis sorti de l'éval alors qu'elle est excellente j'étais 6 pieds sous terre. Mais encore une fois le lendemain on en a discuté c'était terminé. Par contre effectivement tu peux être face à des personnes plus introverties ou quoi qui ne vont pas oser donner ce genre de feedback et qui pendant quelques semaines tu peux potentiellement pas comprendre leur réaction quoi. Réaction managers face à la crise pour les évaluations : Alors j'en ai parlé avec tous, j'ai imposé que au vue du contexte, à la difficulté de garder du lien social, on a demandé que toutes les évaluations se fassent en présentiel sur site. On a demandé à chaque Team Leader de prendre le temps qu'il fallait pour que chacun, chacune puissent revenir sur site à leur aise et faire l'évaluation en live. Ça nous paraissait super important. Et quand j'ai posé la question à l'un ou l'autre ils ont tous dit que c'était normal. Il y en a juste un qui m'a dit qu'il avait 1 ou 2 personnes fragiles dans mon équipe qui sont considérés à risque pour le COVID et j'ai dit là c'est un cas particulier, si ces gens-là ne se sentent pas de revenir, ils le font par Skype. Il faut être tout à fait à l'aise pour cette discussion-là.
--	--

	Feedback des managers sur les collaborateurs : Alors, c'est une question que je pose quand même assez régulièrement. J'utilise pas le feedback continu mais donc tous les 3 mois je vois ou je parle aux Team Leaders et encore une fois moi je m'occupe de la ligne Middle Management et la DRH du Top Management, moi je leur pose la question, comment ça se passe ? et donc on brosse les gens un par un. Un par un on passe les gens dans l'équipe et on dit voilà les projets sur lesquels ça a été, les projets sur lesquels ça n'a pas été, est-ce que ça a été dit, est-ce que ça n'a pas été dit, le feedback a été donnée ou pas ? En tous cas, j'incite à ça et depuis quand même pas mal d'années et j'ai le sentiment que ça prend mais c'est timide, est-ce qu'il y a du feedback continu en tous cas on essaye de tendre vers ça mais si les Team Leaders qui ont eux-même un Team Leader mais du Top Management, il n'y a pas d'action à ce niveau-là et donc il n'y a pas d'exemplarité, ça ne peut pas vraiment se généraliser. Le feedback continu ça peut aussi être un N+2 qui va dire à son N-2 ouais bon boulot. Ça peut aussi être quelqu'un d'autre qui dit bon boulot ou attention là ça ne va pas tu vois. On est encore une fois dans quelque chose de très hiérarchisé, à savoir que c'est un N+1 qui parle à son N-1 tu vois. Donc voilà, est-ce qu'il y a du feedback continu un petit peu, HR essaye de sensibiliser le middle management à ça. Par contre est-ce qu'on a une assurance que ça soit fait et que les collaborateurs le prennent comme du feedback continu, non absolument pas. Si formel ça veut dire formalisé, non. Je crois qu'on va pas tendre vers de l'administratif en plus parce que ils sont déjà surchargé et ça ne fera rien de mieux, par contre, communiquer davantage sur le feedback continu, sur Ishare, sur l'intranet en faire la pub beaucoup plus des Team Leader, N+1, on pourrait même faire une session de formation, c'est quoi le feedback continu et en quoi c'est important. Est-ce qu'on veut tendre vers du feedback continu je pense qu'on a pas le choix, c'est important, et si c'est pas fait naturellement il va falloir pousser ça, est-ce qu'on veut le formaliser avec des actions RH non. Process d'évaluation avec ses N-1 : Je vais parler pour mon cas personnel. Donc moi, je vois mes principaux collaborateurs, c'est à dire les responsables de département ou les responsables d'équipe, une fois par semaine chacun. Donc dans le processus d'évaluation, ça commence par le confectionnement ou le set up des objectifs annuels, donc on définit les grands objectifs de
--	---

	l'entreprise et puis je les décline par rapport à chacun des responsables et par rapport à ses responsabilités à lui. Par exemple, le split du chiffre d'affaires, des objectifs qualitatifs, des objectifs en termes de volume, ils sont déclinés par rapport à chaque fonction et à partir de là, moi je les rencontre régulièrement, comme je le dis, en principe toutes les semaines. Donc, l'évaluation annuelle n'est jamais que la formalisation de tout ce qu'on s'est dit pendant toutes ces semaines. En général, je fais une évaluation à mi année où on fait un bilan, surtout si ça ne va pas, on fait un bilan semestriel pour remettre sur la table ce qui va bien, ce qui ne va pas, ce qu'il faut corriger, ce qu'il faut adapter. Peut-être voir aussi quels sont les problèmes rencontrés par le collaborateur, les moyens dont il manque ou quels sont les problèmes qu'il rencontre le jour où on va atteindre ces objectifs. Après, d'une manière formelle, est ce que je suis pour l'évaluation annuelle? Oui et non. J'aimerais mieux une évaluation en continu, mais j'imagine qu'on en parlera dans la suite de ton exposé. Une évaluation annuelle a au moins le mérite de forcer la discussion entre le responsable d'équipe et l'employé ou le cadre, de façon à se dire les choses et à les acter par écrit. Donc, je pense qu'il y a au moins le mérite de forcer cette discussion qui doit avoir lieu par ailleurs, je ne sais pas, mais c'est pas, c'est pas automatique pour tout le monde. On est tous pris par le temps et par les projets et par les réunions et par le monde environnant. Donc, au moins, ça force à un moment de l'année de prendre le temps de prendre du recul, de voir ce qui va, ce qui ne va pas, ce qu'il faut corriger et comment le corriger. Donc, oui, je suis pour. Maintenant, je pense qu'une fois par an, si on s'en tient à ça, c'est insuffisant. C'est pas au bout d'un an qu'on rencontre un collaborateur pour lui dire que ça n'a pas été et qu'il fallait corriger plein de choses. Anticipation des évaluations en tant que manager : Non, pas du tout. Encore une fois, je le fais au cours de l'année. Si j'ai quelque chose de difficile à dire, et ça arrive, lors de l'évaluation, le collaborateur ne sera pas surpris. Il l'aura déjà entendu plusieurs fois. J'ai du mal à comprendre le manager qui arrive avec une mauvaise nouvelle et que l'employé tombe de sa chaise et qu'il n'a jamais entendu ça. Donc, pour moi ce n'est pas une manière de travailler. S'il y a des choses à corriger, il faut le dire le plus tôt possible aux collaborateurs et essayer de comprendre pourquoi il y a des problèmes. Après, on ne va pas rentrer dans
--	---

	sa vie familial, c'est comprendre au niveau professionnel ce qu'on peut améliorer ensemble et essayer de lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs. On peut tirer les conclusions de pourquoi ça fonctionne pas, parce qu'il n'y a pas la motivation, parce qu'il y a pas ci, pas ça, parce qu'on s'est trompé de trajectoire et corriger ça dans l'entreprise. Il y a peut-être d'autres fonctions qui conviendrait mieux au collaborateur si ça ne va pas. Evaluations des managers : Non c'est lui tout le temps, c'est le directeur opérationnel donc c'est tout le temps lui depuis 3-4 ans. Donc là aussi le collaborateur doit préparer son évaluation et doit s'auto-estimer sur ses objectifs et on compare, ça se prépare. L'évaluateur doit le préparer mais l'évalué aussi. Si il vient les mains dans les poches, je trouve déjà que c'est un manque de respect pour le responsable. Je vais lui mettre un 4 si lui il a pas réfléchi c'est que ... Mais ça va assez vite, nous on a des objectifs factuels c'est des metrics donc tu sais si t'es bon ou si t'es pas bon, t'as 2 chiffres à comparer ça va vite. Ça prend pas 500 heures. Et ça permet de voir si je suis à des années lumières de la perception ou pas. Si y'a une cote d'écart voilà, maintenant si y'a 2 cotes, si on est vraiment à l'opposé y'a un souci. Soit y'a un souci avec l'objectif soit de compréhension du résultat. Dans tous les cas il faut l'éclaircir. Moi je viens avec mon évaluation préparée donc la on a une discussion comme moi je le fais, Marc regarde ce que j'ai mis et on compare forcément les objectifs, parfois je challenge son feedback. Je respecte sa cote, je suis pas un mendiant donc tu vois je respecte maintenant le message qu'il va me délivrer aura un fort impact sur mon niveau de motivation. Il faut pas sous-estimer que les messages qui sont passés là parce que voilà les gens du CCC je les vois tous les jours mais cette audience d'1h30 c'est quelque chose dont il faut profiter c'est un moment de partage et il faut en profiter pour bien tackler les points éventuels d'incompréhension. Moi je respecte la vue de Marc parfois je la challenge, si il me dit que je suis mauvais, je lui dis qu'il regarde les 18 P1, y'en a 14 qui ont été fait dans l'équipe Microsoft, sur les 14 y'en a malheureusement 5 collaborateurs qu'on a pas gardé parce qu'ils n'étaient pas bons. En quoi ma responsabilité... J'ai toujours une part de responsabilité mais à 100%, 50, c'est à ce niveau là qu'on joue. Maintenant je respecte sa décision mais les messages qu'il va me passer auront forcément un impact sur ma motivation. Si il me dit écoute je
--	---

	t'ai mis un 3 t'es le plus mauvais gars de la planète, je vais pas repartir avec le sourire quoi. Ca c'est l'être humain, c'est du feeling donc voilà. Maintenant s'il me dit écoute on a pas fait une bonne année mais je garde ma confiance et je suis persuadé que les moyens que tu as mis en place étaient pas suffisants cette année mais que tu vas quand même en remettre d'autres et qu'on va y arriver. C'est un tout autre discours à la personne qui quitte le bureau, elle est pas dans le même mindset. Ce mindset là c'est ton capital, ton potentiel pour l'année. Donc si je pars avec un potentiel motivation à zéro au premier janvier, il va pas être à 200% le 31 décembre. Si je pars à 200% le 1^{Er} janvier il y a des chances que je sois assez élevé tout au long de l'année quoi. Donc voilà. Son mode de fonctionnement est le même qu'on a. Il ne faut pas que ça s'éternise non plus, si on est pas d'accord, on est pas d'accord. On sera jamais 100% d'accord sur la perception sur le niveau c'est juste que moi je respecte le management mon but c'est juste de donner des éléments factuels qui permettent éventuellement à la personne qui m'évalue de prendre en compte pas forcément pour cette année mais au moins pour les autres années. Peut-être qu'il y a un élément, même moi aussi parfois je découvre des trucs où ... Si tu prends un user au téléphone, ultra compétent en informatique ou quelqu'un qui est un novice ben le temps d'appel que tu vas passer il peut être du simple au triple. Donc moi je ne tire pas de conclusions sur les moyennes d'appels, tu sais on a un call centre mais on est pas en Inde, j'ai pas des boutons rouges qui s'affichent parce que le gars il a pas pris le nombre de calls minimums. On en est pas là et je veux pas en arriver là. Nous ce qu'on veut c'est la qualité, si vous devez prendre 2 minutes de plus pour traiter un ticket, prenez-le. Je ne vous ai jamais reprocher de faire de la qualité au détriment de la quantité. De toute façon, si vous faites pas de la qualité il y aura des rework sur des tickets, les gens seront pas contents, les clients seront pas contents et on aura rien gagné en matière de timing. Ca c'est des choses que je répète au quotidien. Donc voilà. L'impact, on sait tous qu'on a une gratification, que le résultat de l'évaluation a un impact sur le résultat de la pondération de la gratification ça a un lien direct avec l'exercice d'augmentation salariale même si on peut très bien, moi je trouve ça incohérent je le fais pas, mais je me vois mal augmenter quelqu'un qui a eu une mauvaise évaluation. Parce que voilà, les 2 sont liés. Parfois il y a des écarts de salaires qu'ils faut rattraper et c'est le
--	--

	seul moyen mais voilà. J'ai toujours trouvé ça atypique d'augmenter un collaborateur qui a eu une mauvaise évaluation, pour moi les 2 sont liés. Même si dans certains cas de figure il y a peut-être des justificatifs par rapport au fait que la personne est là depuis X années et que on a fait engager une personne avec une séniorité moins élevée qui arrive avec un package plus élevé. Là ça peut créer des tensions éventuels dans les équipes donc ça c'est un gros point d'attention aussi. Quand on recrute des nouveaux collaborateurs pour être sûrs qu'ils s'insèrent bien dans la vie tarifaire de l'équipe par rapport à la séniorité. Moi je dis toujours tant qu'on a la possibilité d'expliquer les choses, au CCC on a du engager un senior, maintenant je ne suis pas spécialement satisfait de la performance parce que je vais le juger plus sévère parce que si je fais venir un senior il a un package financier plus élevé mais s'il ne m'apporte rien de plus qu'un junior, il ne mérite pas son salaire, ou en tous cas pas dans la proportion où on l'a engagé. Moi j'explique aussi que l'expérience professionnelle il faut la valoriser mais elle doit m'amener une plus-value, si au final la prestation est équivalente à un junior, alors ça n'a pas de plus-value. Je préfère engager des juniors. Je juge plus sévèrement les seniors, je suis plus exigeant d'année en année puisque forcément une personne qui a plus d'expérience à fonction égale est sensé t'apporter plus de choses, faire une rétrospection de ses activités, te proposer des améliorations. Celui qui me dit qu'il n'y a rien à améliorer, c'est pas possible ... La nature même elle est comme ça, ce que tu n'aimes pas faire, tu as envie de t'en débarrasser. Moi je dis toujours faites quelque chose pour la rendre moins pénible. L'être humain il est comme ça, moi ce que j'aime pas faire, soit je l'automatise ou je fais en sorte que ça se transforme pas en gâteau à la crème mais que ça ait au moins un goût un peu plus agréable quoi. La fréquence est bonne je pense, je me vois mal me passer des évaluations parce que tu sais que les collaborateurs ne vont pas évoluer, tu n'auras pas d'amélioration de la qualité de service, ils vont se dire pourquoi ... Et au-delà du côté financier même si je t'avoue que la nature humaine elle est comme ça, on rêverait tous de travailler pour la gloire mais la partie financière a un impact non-négligeable sur la motivation des collaborateurs faut pas se mentir. Ils ne travaillent pas tous pour l'argent mais voilà. Quand t'as un 3 ou un 4 t'as quand même un impact sur la gratification donc c'est pas une bonne nouvelle d'apprendre que t'as pas atteint tes objectifs, c'est pas la
--	---

	catastrophe mais voilà. Tout le monde ne se lève pas le matin en se disant je vais pas atteindre mes objectifs donc même la personne la moins motivée elle se lève pas le matin en se disant je vais tout faire pour pas atteindre ses objectifs donc voilà. Là où je suis le plus indulgent c'est si on montre de la bonne volonté. Soit c'est un manque de formation, un manque de compétence et alors à moi à travers le PDP de faire évaluer ... Pour moi aussi PDP c'est un exercice à part quoi donc rien à voir avec ... on peut évoquer certains aspects sur PDP pendant l'entretien puisqu'on dit ok si là t'es un peu plus bas il faudra qu'on trouve une formation qui te permette d'atteindre le niveau attendu, on a plus de formation pour les gens du CCC, gestion de conflit, savoir dire non, ... qui sont des pistes de recadrage de certaines compétences qu'on estime être non acquises. Il y a un lien logique entre éval, fixation des nouveaux objectifs et PDP. PDP pour moi c'est à court terme, moyen terme et long terme hein. Moi j'aime toujours bien dans les PDP que les personnes me disent écoute moi dans 10 ans je me vois bien administrateur Linux, maintenant moi où je serai dans 10 ans j'en sais rien mais c'est rare d'avoir une vue précise sur les 10 années mais ça peut s'entendre et c'est toujours intéressant de voir vers où le collaborateur veut aller. Il y a des gens qui disent que moi peut-être que dans 10 ans je veux faire du management, c'est bien comme ça on la sait à l'avance comme ça on verra et on pourra peut-être recadrer certains aspects un peu plus tôt si effectivement tu es prédestiné à faire cette fonction là, si tu as envie ou autre. Encore une fois c'est très personnel, même si tu as des règles il y a un cadre légal mais les règles sont fixées par HR donc je vais pas dire qu'on a peu d'autonomie moi j'ai toute l'autonomie que je veux, les règles elles sont fixées après comment on délivre les messages, chaque TL à la liberté de faire les évals comme il veut. S'il veut faire un truc en 5 minutes où il jette la cote au collaborateur, il peut le faire c'est pas la bonne méthode mais voilà. Et je pense pas qu'HR appréciera ou du moins le collaborateur va mal le prendre et il y a des chances que ça remonte aussi chez HR. On a quand même la liberté de passer les messages qu'on veut tout en respectant les consignes managériales de ... Et le but aussi c'est qu'il faut que l'évaluation d'une personne soit d'un point de vue fair par rapport à une personne d'une autre équipe quoi. Ca c'est important aussin, bah tiens t'es sévère non je suis pas sévère je suis comme je le serais si j'évaluais quelqu'un dans une autre équipe. Si
--	---

		moi un jour demain je suis amené à évaluer d'autres fonctions que les entités level 1/ level 2, je ferais pareil. Et je sais que mes collègues font pareil aussi en matière de... Donc c'est vrai que ces règles elles sont là aussi pour s'assurer qu'il n'y a pas d'injustice. En disant ouais Bertrand il est super sévère, il met que des 3 et des 2 non. Je mets pas que des 3 je mets pas que des 2, les 2 c'est très rare mais j'en ai mis, j'en mettrai encore, pas tous les ans mais j'estime que des fois tu mets un 3 en mettant un petit warning en disant t'as pas atteint, tu donnes toutes les pistes d'amélioration et l'année d'après tu es au même niveau, là j'estime qu'il y a pas eu un retour sur investissement de la part du collaborateur donc là voilà.
--	--	--

Manager DC Operations

Datacentre Coordinator

Change Management

Assistante RH

Team Leader Platform Services

Assistant Management

Service Account Manager

HR Business Partner

Directrice des Ressources Humaines

Directeur Client Services

Responsable des opérations

