

Louvain School of Management

Étude exploratoire de l'influence des méthodes d'évaluation sur l'humanisation organisationnelle.

Mémoire recherche réalisé en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée.

Auteur : Egor Riazanov
Promoteur : Anne Rousseau
Année académique 2018-2019

Avant-Propos

Je souhaite apporter mes remerciements les plus sincères à ma promotrice, Madame Rousseau, qui a accepté de me guider dans la réalisation du présent mémoire. Sa patience, son écoute, ainsi que ses conseils précieux m'ont permis de mener à terme cette tâche.

Je tiens également à remercier ma compagne pour son appui psychologique durant l'entièreté de cette épreuve.

De plus, je souhaite remercier mes parents pour leur soutien apporté durant l'ensemble des mes études.

Enfin, je tiens à témoigner mes remerciements à l'ensemble des interviewés pour leur temps précieux consacré à mes recherches.

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre n°1 : Les formes d'organisation du travail.....	3
1.1 Contexte historique.....	3
1.1.1 Du Moyen Âge à l'Ancien Régime - de l'artisanat à la professionnalisation.....	3
1.1.2 De l'Ancien Régime à la Révolution Française - de la corporation à l'entreprise.....	5
1.1.3 Du siècle des Lumières au Colonialisme - du monopole au libre-échange.....	5
1.1.4 Production de masse planifiée et l'organisation scientifique du travail.....	6
1.1.5 De l'après-guerre à la formalisation excessive.....	8
1.2 Vers des nouvelles formes d'organisation du travail.....	9
1.2.1 La flexibilité.....	10
1.2.2 Le travail, une activité collective ?.....	12
1.2.3 Holocratie & sociocratie.....	13
1.2.4 Positionnement de l'humain en centre de l'équation.....	15
1.3 De la déshumanisation vers l'humanisation organisationnelle ?.....	17
Chapitre n°2 : Évaluation de la performance.....	24
2.1 Contexte historique.....	24
2.1.1 Évaluation à travers la notation.....	25
2.1.2 Évaluation à travers l'entretien d'appréciation.....	27
2.1.3 Évaluation à travers des objectifs-résultats.....	29
2.2 Tendances.....	30
2.2.1 « S.M.A.R.T. » objectifs.....	30
2.2.2 Évaluation 360° et 720°.....	32
2.2.3 Évaluation continue.....	36
2.3 Justification de la problématique.....	38
Chapitre n°3 : Méthodologie.....	42
3.1 Approche méthodologique.....	42
3.1.1 La méthode d'enquête.....	43
3.2 Présentation du cas d'étude sélectionné.....	45
3.2.1 Description des intervenants.....	46
3.3 La méthode d'analyse.....	47
Chapitre n°4 : Résultats et discussion.....	50
4.1 Analyse des résultats recueillis.....	50
4.2 Discussion.....	62
4.2.1 Théorie de la justice sociale.....	62
4.2.2 Théories critiques.....	65
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	72
Annexes.....	79

Introduction

Les formes d'organisation du travail humain n'ont cessé d'évoluer au cours du temps. A commencer par l'artisanat où l'artisan était l'unique responsable de son travail en passant par la production de masse avec les individus réduits aux simples facteurs de production semblables aux machines. Et finalement, en allant vers des formes collaboratives où la personne humaine occupe le centre des attentions. Pareillement aux formes d'organisation du travail, les moyens utilisés afin d'évaluer le travail effectué par les personnes ont également connu des évolutions importantes. Par conséquent, l'objet du présent mémoire consiste à explorer comment, dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail les méthodes d'évaluation des performances des personnes au travail reflètent-elles ce qui est présenté dans la littérature managériale comme une humanisation organisationnelle ?

Dans le but de conduire l'exploration de la problématique soulevée par le mémoire, une revue de la littérature existante concernant les diverses formes d'organisation du travail est réalisée, ainsi que leur évolution chronologique, mettant en exergue l'apparition des nouvelles tendances. Par la suite, un aspect particulier de l'organisation du travail est analysé – l'évaluation de la performance, et plus particulièrement, le lien entre cette dernière et l'humanisation organisationnelle. En outre, une entreprise fut également sélectionnée selon plusieurs critères dans le but de constituer un cas d'étude pertinent. Ainsi, plusieurs pistes de recherches sont élaborées afin de permettre une exploration de la problématique. La méthodologie qualitative fut sélectionnée avec une méthode de collecte de données sur le terrain à travers les entretiens individuels semi-directifs. L'analyse des résultats recueillis est concrétisée par la méthode de Huberman et Miles (1991) avant le maintien de la discussion finale.

Quoi de plus adapté pour conduire notre recherche que de choisir une entreprise moderne, désignée par Great Place to Work (2019) comme faisant partie en 2019 du top 15 des meilleurs lieux de travail en Europe ? L'objectif de cette organisation est clairement illustré par son slogan : « *building a better working place* », mais est-ce que l'humanisation organisationnelle fait également partie de la construction d'un monde meilleur du travail ? EY Luxembourg, entité d'une entreprise multinationale, faisant partie du « *Big Four* » - le plus grand réseau de services aux entreprises au monde, avec une politique de confidentialité et du secret

professionnel extrême est sélectionnée comme l'organisation constituant le cas d'étude. Plusieurs sujets d'étude furent désignés au sein du service « *real estate* » appartenant au département d'audit. L'ensemble des entretiens furent traités de manière anonyme afin de garantir aux personnes volontaires de l'étude la confidentialité totale des propos vis-à-vis de l'employeur. C'est pourquoi, aucun nom d'individu ne peut être retrouvé dans la partie annexe du document concernée à la retranscription des interviews.

Une fois les résultats des entretiens individuels semi-directifs recueillis et analysé, une discussion sera menée. Celle-ci aura pour but d'aborder la présence éventuelle des différentes caractéristiques de l'humanisation organisationnelle au sein de l'entreprise constituant le cas d'étude, notamment à travers la théorie de la justice sociale ainsi que diverses critiques de l'évaluation des performances du personnel.

Chapitre n°1 : Les formes d'organisation du travail

Le présent chapitre est construit selon trois points majeurs. En premier lieu, nous allons nous concentrer sur le contexte historique du travail humain à travers une perspective chronologique. En deuxième lieu, les tendances en termes d'organisation du travail et leurs évolutions seront abordées. Enfin, la fin du chapitre développera l'émergence progressive de l'humanisation organisationnelle dans le contexte du travail humain.

1.1 Contexte historique

Le but de la partie suivante est l'illustration chronologique de l'évolution des différentes pratiques managériales. Un développement détaillé du contexte historique du management et de ses pratiques constitue en lui seul un thème du travail de fin d'études ce qui n'est pas le but premier du présent mémoire, l'illustration chronologique sera abordée d'une manière synthétique et cela en se basant sur la littérature existante.

La dimension verticale de l'analyse chronologique concernera le contexte socio-économique à travers l'évolution des modes de productions, ainsi que celle de la méthode organisationnelle du travail et de la gestion des travailleurs. Le choix de la temporalité est celui des cycles longs, d'investissement-désinvestissement - les Kondratievs. Proposés par l'économiste soviétique russe Nikolai Kondratiev (1892 - 1938), ces cycles se caractérisent par une durée comprise entre 45 et 60 ans (Tinbergen, 1981). Par ailleurs, d'autres cycles existent (les cycles de Joseph Kitchin, les cycles de Clément Juglar, les cycles de Simon Kuznets), mais tenant compte de leur durée relativement courte, ils restent peu pertinents dans le cadre de la présente analyse. Quatre cycles seront décrits dans cette partie avant de passer aux tendances émergentes après la Seconde Guerre Mondiale.

1.1.1 Du Moyen Âge à l'Ancien Régime - de l'artisanat à la professionnalisation

De tout temps, l'objectif premier de l'homme était de survivre, vivre à travers son travail et cela sous diverses formes – la cueillette, l'agriculture, l'élevage, etc. (Bertrams, 2013). Seul ou en groupe, il cherchait à organiser son travail. L'organisation est le centre de l'histoire humaine, en passant par les monarchies jusqu'aux démocraties modernes. D'ailleurs, le verbe

organiser reflète parfaitement l'évolution chronologique des pratiques organisationnelles et possède ainsi plusieurs définitions.

Plusieurs siècles précédant la révolution industrielle et l'éclosion des nouvelles pratiques organisationnelles, les activités telles que le commerce et la fabrication diverse faisaient entièrement partie de la vie familiale des artisans et des marchands de l'époque (Demeulemeester, 2012). L'artisan était l'unique responsable de son travail – il l'organisait de son plein gré et l'appréciation de son travail ne concernait que lui. Toutefois, des nouvelles pratiques apparaissent au cours du Moyen Age – les communautés, notamment connues sous la nomination des corporations (Dietrich & Taskin, 2016).

Ces deux professeurs et docteurs en sciences de gestion dépeignent l'organisation du travail durant l'Ancien Régime (relativement deux siècles précédant la Révolution française en 1789) comme étant principalement centrée autour des corporations. Effectivement, de nombreux métiers se retrouvent définis par un cadre légal (les arrêtés), et par conséquent des réglementations en matière de production, d'organisation du travail et de la commercialisation apparaissent. Cependant, la gestion du personnel et les méthodes d'appréciations restent du domaine des structures internes – aucune réglementation n'est présente. D'ailleurs, certains métiers ne nécessitant pas de formations particulières demeurent libres d'exécution et échappent aux règles des communautés et au moyens de gestion présentes au sein de celles-ci. En ce qui concerne les corporations, trois étapes d'apprentissages sont nécessaires afin d'exercer le métier souhaité par les individus – l'apprentissage, le compagnonnage et l'approbation d'un objet exposé témoignant des diverses techniques apprises par l'artisan afin de devenir maître compagnon.

La collaboration entre les personnes occupe un rôle essentiel, car la valeur centrale des corporations est l'apprentissage du savoir et du savoir-faire, mais également le partage de ceux-ci parmi les artisans. A chaque étape de la formation, les apprentis artisans sont évalués par leurs maîtres d'apprentissage. Le niveau professionnel des artisans détermine leur place dans la structure hiérarchique des corporations. Néanmoins, les pratiques de gouvernances sont démocratiques. En effet, la prise des décisions se fait à travers des réunions de maîtres compagnons experts dans leur domaine. L'évaluation du travail réalisé se déroule à travers une appréciation par les pairs. Une éthique professionnelle est présente, car les individus sont respectés et considérés selon les efforts fournis à travers des résultats visibles de leur travail.

1.1.2 De l'Ancien Régime à la Révolution Française - de la corporation à l'entreprise

La rupture majeure vis-à-vis de l'Ancien Régime est identifiée par Kondratiev entre 1790 et 1849. C'est le premier cycle abordé et caractérisé par une logique entrepreneuriale (Dietrich & Taskin, 2016). C'est le moment des bouleversements importants, l'invention de la machine à vapeur marque le début de la révolution industrielle et économique, mais également de la Révolution Française (1789). Les monopoles et les corporations sont supprimés et le savoir se diffuse en créant un marché du travail composé des anciens artisans et des personnes pratiquant des métiers libres et non qualifiés.

C'est la naissance des ateliers - des entreprises rassemblant des personnes autour d'un travail de caractère uniforme, nécessitant souvent un seul type de compétence et/ou de savoir professionnel (Bertrams, 2013 ; Demeulemeester, 2012). Le patron de l'entreprise – l'entrepreneur est également le propriétaire des lieux. La pratique de gestion se caractérise par une logique entrepreneuriale. C'est une structure très verticale avec un fort contrôle paternaliste où les travailleurs se doivent de plaire au patron afin d'obtenir le salaire nécessaire à leur existence. Toutes les décisions concernant la vie de l'entreprise sont à charge du patron - le fondateur et l'unique gestionnaire de l'atelier. La vision du patron est la vision de l'entreprise. Les individus travaillant au sein des ateliers doivent faire preuve d'un comportement convenable pour le maître des lieux, et par conséquent, fournir des efforts suffisamment élevés pour celui-ci. Le côté démocratique présent au sein des corporations à travers des réunions des maîtres artisans est remplacé par la prise de décision unilatérale du patron de l'atelier.

1.1.3 Du siècle des Lumières au Colonialisme - du monopole au libre-échange.

Kondratiev identifie entre 1850 et 1896 le deuxième cycle dominé par la logique industrielle (Dietrich & Taskin, 2016). L'économiste russe le décrit sous la domination du colonialisme et du libre-échange entraînant une ouverture des frontières économiques. Le progrès technologique participe au développement des entreprises de grandes tailles, très gourmandes en main d'œuvre peu qualifiée. Le manque des opportunités dans les campagnes et la présence d'offre de travail abondante dans les villes, entraîne un exode rural massif des paysans et des artisans. Durant ce cycle, la pratique de gestion se distingue par des conditions de travail difficiles. En effet, étant donné l'afflux massif de la population dans les villes, la main d'œuvre est facilement trouvable, remplaçable et usable. Selon l'économiste belge De Molinari (1863) « *Les travailleurs sont considérés comme des véritables machines* ». Les femmes et les

enfants travaillent également dans les conditions pénibles et avec des droits de travail inférieurs aux hommes (Vanyelthem, 2016).

Dans ce contexte et dans la continuité des principes de fonctionnement des ateliers, le rendement et la productivité priment sur les conditions humaines, c'est le début de la production de masse à bas coûts et l'apparition des contremaîtres chargés de surveiller les travailleurs. L'évaluation des travailleurs ouvriers est majoritairement réalisée par des mesures des rendements horaires – la quantité des pièces produites par heure de travail. C'est le seul et le principal critère de performance. D'ailleurs, dans des nombreuses entreprises de l'époque, le salaire est variable. Le gain économique fluctue chaque jour en fonction de la productivité de l'individu. La qualité humaine des travailleurs n'est pas prise en compte, les hommes sont uniquement considérés à travers le résultat de leurs efforts. (Dietrich & Taskin, 2016).

1.1.4 Production de masse planifiée et l'organisation scientifique du travail

Dans le troisième cycle de Kondratiev, la logique de planification occupe la place centrale entre 1897 et 1944 (Dietrich & Taskin, 2016). En effet, l'organisation du travail devient extrêmement planifiée, ce qui entraîne l'utilisation de la science comme moyen d'atteindre la productivité maximale. C'est la naissance de l'organisation scientifique du travail initiée par l'ingénieur mécanique américain - Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Il est rentré selon plusieurs auteurs (Wrege & Greenwood, 1991 ; Wren 2005) dans l'histoire de l'humanité comme le père fondateur de l'organisation scientifique du travail, notamment à travers ses nombreuses expérimentations et recherches dans le domaine du management (Taneja, Pryor & Toombs, 2011). D'ailleurs, l'organisation scientifique du travail pose les bases du management comme une discipline à part entière – science de la mesure et de la planification (Dietrich & Taskin, 2016).

La pensée première de Frederick Taylor consistait à travailler intelligemment, plutôt que de travailler durement (Drucker, 1963). En effet, l'optimisation des facteurs de production, ainsi que la standardisation de la production sont le centre de ses travaux (Bertrams, 2013 ; Bevort, 2013). Son approche d'organisation scientifique du travail se base sur trois principes clés.

En premier lieu, la maximisation de la production conçue par Frederick Taylor passe par une forte division horizontale du travail. Le processus de fabrication pouvant s'avérer long et complexe est séparé en plusieurs tâches similaires, simplifiées, spécialisées et standardisées. Ainsi, les travailleurs ne doivent plus exécuter toute une série de tâches bien distinctes, mais se spécialisent sur une exécution bien précise, ce qui permet d'améliorer leur productivité (Bertrams, 2013 ; Lawler, 1991). En outre, la simplification des tâches entraîne la rationalisation du temps alloués aux différentes activités et souligne davantage le caractère scientifique du travail – le chronomètre fait son irruption dans les entreprises. L'ensemble confère une augmentation de l'efficacité du processus de fabrication, ce qui implique un meilleur rendement.

En second lieu, Frederick Taylor conçoit également une division verticale du travail (Bertrams, 2013 ; Foudriat, 2007). Il fait ainsi une distinction entre le travail manuel d'exécution réalisé par les ouvriers et l'organisation intellectuelle du travail réalisé par les supérieurs hiérarchiques. Par conséquent, l'organisation du travail comprenant les principes de contrôle, de coordination et d'évaluation appartient aux ingénieurs concepteurs. Tandis que les ouvriers ne pouvant pas participer à l'organisation du travail doivent se contenter d'exécuter de façon redondante des tâches répétitives et banales accessibles pour eux (Bevort, 2013). Ainsi, la pratique de gestion devient scientifique en prônant la rationalité et l'objectivité des méthodes employées.

Pour finir, la pensée du taylorisme se caractérise par une conception des travailleurs très rigide et réductrice. En effet, le travailleur représente un facteur de production dont il est nécessaire de valoriser le fonctionnement à travers « *le bâton et la carotte* ». Selon Frederick Taylor, le moyen d'augmenter la productivité, est d'imposer un contrôle permanent des travailleurs – un ouvrier se sachant observé et sous contrôle permanent va, de manière naturelle, se concentrer sur sa tâche et ainsi éviter les moments de flânerie qui font baisser la productivité (Bevort, 2013). En outre, l'intérêt du travailleur et celui de l'employeur est considéré comme étant opposé. De cette manière, Frederick Taylor met en place un salaire variable dépendant du rendement du travailleur (Foudriat, 2007). A ce stade, la collaboration apparaît sous contrainte via deux phénomènes distincts. D'une part, la collaboration entre les individus (sous le même niveau hiérarchique) dont le processus de production est imposé par les supérieures hiérarchiques à travers une organisation scientifique du travail. D'autre part, la collaboration se déroule dans l'optique du gain économique représenté par le salaire.

Il est certain qu'au niveau économique, le taylorisme a permis d'augmenter considérablement la productivité des entreprises. Cependant, au niveau social, la division hiérarchique verticale – séparation du travail entre la réalisation et la conception – accroît la notion de contrôleurs-contrôlés (Foudriat, 2007). La collaboration spontanée entre les travailleurs est absente et la motivation est imposée sous diverses contraintes. L'humain est un simple facteur, ressource de travail, semblable aux machines, peu qualifié et interchangeable à tout moment (Dietrich & Taskin, 2016).

1.1.5 De l'après-guerre à la formalisation excessive

Entre 1945 et 2000, c'est le quatrième cycle de Kondratiev. En premier lieu, il se caractérise par le développement de la logique bureaucratique, héritée de l'organisation scientifique du travail. Ensuite, par l'augmentation de la flexibilité au sein des organisations, comme réponse aux effets pervers de la bureaucratie.

La bureaucratie est une manière d'organiser le travail humain, centrée sur la division de cette dernière en plusieurs niveaux hiérarchiques, caractérisée par des procédures, processus, requêtes établis par avance afin de faciliter le déroulement global (Dietrich & Taskin, 2016). Chaque personne est responsable d'une tâche bien précise et ne délivre aucun service excédant les limites de ses compétences. C'est un système considéré comme très formaliste, disciplinaire et relativement impersonnel. Le contrôle des travailleurs se déroule via la structure pyramidale de l'organisation. Ainsi, l'individu discipliné est sous la surveillance de son supérieur hiérarchique d'une manière légitime – ils appartiennent à une structure où les compétences de chaque poste de travail sont clairement définies.

Des organisations bureaucratiques sont présentes dans le monde actuel sous diverses formes, dans de multiples entreprises publiques et privées. En fait, la formalisation prônée par la bureaucratie est un dispositif de gestion du personnel et des opérations permettant de garantir des traitements égalitaires pour chaque membre de la structure. Cependant, Raone (2014) indique que la formalisation excessive entraîne une diminution de l'autonomie des travailleurs tout en augmentant celle-ci chez les gestionnaires, ainsi qu'une augmentation du contrôle exercé sur les travailleurs de la part des gestionnaires. Par conséquent, les procédures d'évaluation sont parfaitement définies, rigides, laissant peu d'espace d'initiative aux individus

exerçant leurs missions quotidiennes. À cause de la rigidité des tâches exercées, ces appréciations restent comparables à la logique des cycles précédents – les travailleurs sont considérés en fonction de leur productivité et du respect des règles.

Suite aux nombreuses crises à répétition dans les années 1970-80, Dietrich et Taskin (2016) mettent en évidence la remise en question du système bureaucratique comme le mode de gestion approprié à l'ensemble des entreprises. En effet, la bureaucratie se caractérise par le manque de personnalisation, d'importants niveaux de hiérarchie et de contrôle (Parrillo, 2011). Ainsi, comme le soulignent Dietrich et Taskin (2016), la crise organisationnelle est provoquée par les goulots d'étranglements formés par les nombreux degrés hiérarchiques, ainsi que par la présence des règles de fonctionnement qui congestionnent l'organisation globale des structures.

Dès lors, des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) apparaissent, tentant d'apporter des solutions aux problèmes évoqués précédemment. Les NFOT ont fait l'objet de plusieurs analyses et définitions. Ainsi, Ajzen, Donis et Taskin (2015) définissent NFOT selon trois dimensions : « *les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, les modes d'organisations du travail collaboratif et les pratiques du management participatif* ». D'autres, comme Guinia (2002), caractérisent NFOT sous les notions d'autonomie, de flexibilité et de bien-être. Clegg, Holman, Wall, Sparrow et Howard (2005), mettent l'accent sur l'implication des individus, la responsabilité et les pratiques flexibles. Dans le cadre du présent mémoire, trois NFOT seront abordées selon leurs différentes caractéristiques, afin de refléter la tendance de l'humanisation des pratiques de gestion au sein des organisations.

1.2 Vers des nouvelles formes d'organisation du travail

Tout d'abord, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) puisent leur inspiration dans les principes de l'école des relations humaines développées par Elton Mayo (1880-1949), sociologue et psychologue australien considéré comme le père des relations humaines (Dingley, 1997). En effet, ses nombreux travaux visent à démontrer que les approches de taylorisme et de fordisme ne sont pas optimales pour répondre au besoin d'efficacité des entreprises. Ils remettent totalement en question l'approche scientifique du travail développée par Frederick Taylor et adoptée par Henry Ford à l'échelle industrielle (Likert, 1974). Ainsi, Elton Mayo fait apparaître le facteur humain dans l'éternelle équation d'optimisation de la

production, or cette dimension humaine requiert une prise en compte de la psychologie des travailleurs, jusque-là complètement ignorée (Bevort, 2013).

La conception des travailleurs est élargie afin de tenir compte des besoins des personnes en termes de satisfaction personnelle, de collaboration à travers les relations interpersonnelles, d'appartenance à un groupe, etc. De plus, Elton Mayo redéfinit le rôle des supérieurs hiérarchiques (Bevort, 2013). La dimension de contrôle et d'autorité qui était dominante dans les concepts organisationnels de planification est remise en question. Dans l'hypothèse de Mayo, la productivité peut être améliorée si les travailleurs ressentent une réelle reconnaissance des efforts fournis de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. La satisfaction morale du travail réalisé joue alors un rôle primordial. Par ailleurs, psychanalyste et spécialiste en psychodynamique du travail - Christophe Dejours (2011) évoque également le fait que la reconnaissance du travail accompli, ressentie par les individus peut devenir un élément capable de transformer la souffrance en plaisir. Pareillement, il ajoute que c'est la reconnaissance qui donne son sens subjectif au travail. De cette manière, la bienveillance des gestionnaires afin de veiller au bon moral de ses subordonnés requiert l'écoute des individus, ce qui fait émerger le travail d'équipe – les travailleurs et les gestionnaires doivent travailler et collaborer ensemble dans un but commun.

1.2.1 La flexibilité

La force majeure des NFOT provient du point faible des systèmes de planification et de bureaucratie – la flexibilité. Ce terme évoque la capacité des organisations à s'adapter sous les contraintes de l'urgence et de l'incertitude (Goudswaard & Nanteuil, 2001). La flexibilité prend diverses formes : flexibilité quantitative (contrats à durée déterminée, travail le week-end, etc.), flexibilité qualitative (sous-traitance, délégation des responsabilités, etc.). Ces diverses formes sont synthétisées par Goudswaard et Nanteuil (2001) dans le tableau de la figure n°1.

Figure n°1 : Les types de flexibilité selon Goudswaard.

		Formes de flexibilité	
		<i>Quantitative</i>	<i>Qualitative</i>
		Flexibilité numérique ou contractuelle	Flexibilité productive ou géographique

Critères de flexibilité	<i>Externe</i>	<u>Statuts d'emploi</u> <ul style="list-style-type: none"> - Contrats à durée déterminée - Travail saisonnier - Licenciements - Chômage technique 	<u>Système de production</u> <ul style="list-style-type: none"> - Externalisation - Sous-traitance - Travail indépendant
	<i>Interne</i>	Flexibilité temporelle ou financière	Flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle
		<u>Temps de travail et rémunération</u> <ul style="list-style-type: none"> - Horaires irréguliers - Temps partiel - Heures supplémentaires - Travail de nuit, le week-end - Évolution de la rémunération 	<u>Organisation du travail</u> <ul style="list-style-type: none"> - Enrichissement des tâches - Autonomie - Polyvalence - Délégation de responsabilités - Coordination fonctionnelle - Travail en réseaux
Références : Adapté depuis Goudswaard, A., & Nanteuil, M. (2001). <i>La flexibilité et les conditions de travail: Étude quantitative et comparative dans sept Etats membres de l'Union européenne</i> . Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.			

La flexibilité entraîne une restructurations des nombreux types d'organisations – on passe d'une structure très rigide et hiérarchique à une structure plus plate avec davantage d'interconnexions (*figure n°1*). Cette configuration implique la modification des types de contrats des travailleurs, le temps de travail variable, l'organisation du travail (délocalisation, sous-traitance etc.). Dietrich et Taskin (2016) indiquent que le travail flexible connaît une diffusion croissante dans les pays industrialisés. Toutefois, la marge de manœuvre portée par la flexibilité peut prendre diverses formes (les licenciements de masse, contrats de travail précaires,) et ces changements ne sont pas toujours favorables aux travailleurs.

Allant dans le ce sens, certaines critiques du concept de la flexibilité sont émises. Par exemple, Bardelli (2016) évoque la flexibilité du travail selon plusieurs compréhensions : flexibilité de l'emploi, flexibilité de la production, etc. L'auteur met en évidence la flexibilité comme une forme de transformation continue de la rémunération (référence au salaire variable), de la production (volume, vitesse), du temps du travail. Ainsi, Bardelli (2016) remarque que la flexibilité concerne le plus souvent le temps, la rémunération du travail des individus et non l'organisation du travail en lui-même. D'autre part, Ajzen, Donis et Taskin (2015) montrent que la flexibilité autant qu'une NFOT constitue une contrainte pour les travailleurs – une raison supplémentaire de concentration sur les performances individuelles. En effet, l'importance des

résultats personnels dans le cadre de la flexibilité prime sur la collaboration et la participations des individus.

1.2.2 Le travail, une activité collective ?

L'essor du besoin de la flexibilité (autant qu'une NFOT) de la part des organisations participe au développement d'autres NFOT. Certains de ces concepts, tirent leurs racines dans des théories élaborées durant la première partie du vingtième siècle. Ainsi, *The Human Problems of an Industrialized Civilization* (1933) de Elton Mayo, mais également *Management and the Worker* (1939) de F. J. Roethlisberger et W. J. Dickson sont des ouvrages majeurs soulignant l'importance du travail en tant qu'activité collective, laquelle ne peut point se résumer à un simple gain économique et aux conditions de travail (Bevort, 2013). Cette activité collective suppose d'accorder de l'attention aux relations interpersonnelles, ainsi qu'aux relations liées à la hiérarchie. C'est pourquoi, l'écoute des travailleurs est un rôle important des gestionnaires afin d'optimiser la production. D'ailleurs, selon Gorz (1976), « *la prise en considération du facteur humain marque le début de l'extension de la rationalité technique à la gestion des ressources humaines* ». A partir de ce moment, le facteur humain rentre pleinement dans le champ d'élaboration de nouvelles pratiques managériales.

Des théories se basant avant tout sur le caractère humain du travailleur apparaissent. David McClelland (1917-1998), psychologue américain est le parfait exemple des théoriciens qui se concentrent sur la compréhension de la motivation humaine (Hartley, 2006). Il déduit ainsi que tous les travailleurs possèdent des besoins qui leurs sont propres et des motivations distinctes qu'ils cherchent à atteindre via différentes manières (McClelland, 1987). Au cours de ses recherches, David McClelland identifie trois besoins principaux de l'homme : la réalisation, le pouvoir et l'affiliation (Bouteiller & Gilbert, 2016). Notamment dans son livre, *The Achieving Society* écrit en 1961, il explique la réussite de nombreux managers à travers le besoin de réalisation qui les motivent à exceller et à s'appliquer dans leur travail.

En outre, Robert K. Greenleaf (1904 - 1990) considéré comme fondateur du mouvement moderne – « *The Servant Leader* », développe la théorie la plus positive à propos des travailleurs (Greenleaf, 1977). L'idée première est de valoriser les travailleurs, lesquels exécutent avec bienveillance les tâches qui leur sont attribuées afin de servir l'intérêt de

l'organisation. Ainsi, ces individus seront les plus aptes à guider les autres par la suite. Cette approche favorise la confiance, la collaboration et l'écoute (Greenleaf, 1977).

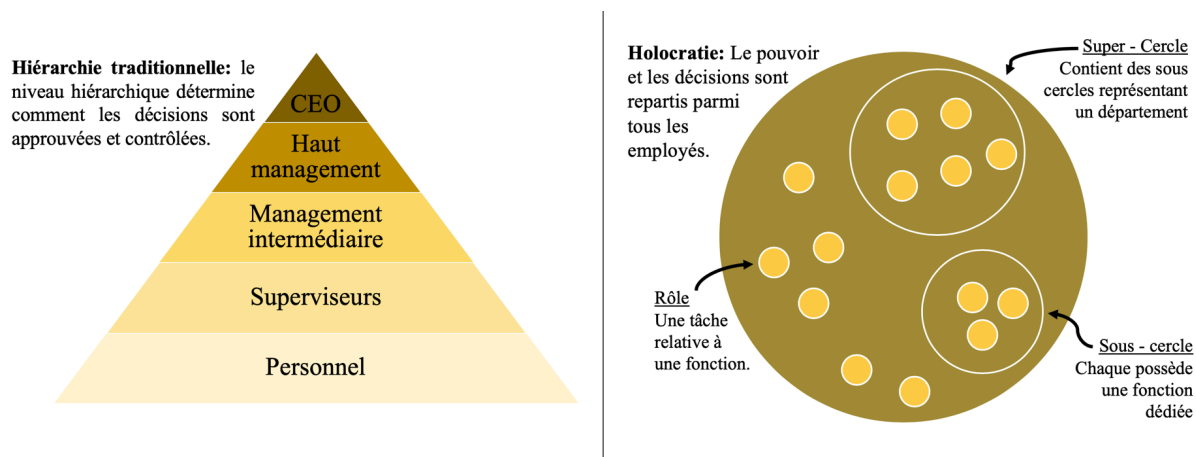
Le raisonnement classique consistant à considérer le travail des gestionnaires dans le but de contrôler et de surveiller les travailleurs est renversé au profit du soutien et de la valorisation des travailleurs. De plus, Greenleaf (1997) suggère une utilisation éthique du pouvoir comme un moyen d'amélioration de la vie des travailleurs et du fonctionnement des organisations. Robert Greenleaf représente la personne humaine sous sa meilleure forme et évoque des caractéristiques d'une bonne coopération – écoute, gérance, empathie, engagement, sensibilité (Spears, 1996).

1.2.3 Holocratie & sociocratie

Les précédentes théories (F. J. Roethlisberger et W.J. Dickson à propos du travail collectif, la compréhension de la motivation des travailleurs de McClelland (1987) ou la bienveillance des travailleurs évoquée par Greenleaf (1977)) sont centrées sur le facteur humain. Néanmoins, d'autres NFOT tenant compte de la personne humaine apparaissent dans le but de réconcilier l'humain et le travail.

Tout d'abord, l'holocratie est un terme dérivé d'holarchie - inventé par Arthur Koestler (1905-1983) dans l'un de ses nombreux ouvrages (Koestler, 1967). C'est un concept managérial dans lequel les membres d'une organisation sont autonomes et s'autorégulent tout en respectant les finalités et les contraintes du système auquel ils sont liés (Kumar & Mukherjee, 2018). Dans le cadre de l'holocratie, les rôles sont attribués selon les compétences des individus et la prise de décision se fait à travers les équipes s'organisant de façon autonome. C'est une forme de l'intelligence collective (une capacité à créer, développer des liens personnels, professionnels entre deux ou plusieurs individus dans le but d'atteindre un objectif commun) avec un fonctionnement relativement proche des méthodes agiles de « *test & learn* » (Bernstein, Bunch, Canner, Lee, 2016). En outre, l'holocratie permet de supprimer les contraintes liées à la bureaucratie et les positions de pouvoir de manière globale. L'entreprise est vue comme un organisme, composé des cellules autonomes, mais dépendantes de celui-ci (*figure n°2*). Par conséquent, la structure est vivante et s'adapte aux diverses circonstances de son environnement.

Figure n°2 : La hiérarchie traditionnelle et l'holocratie.



Références : Adapté depuis Borges, G. (2016). *Holacracy as an alternative to organisations governance*. Retrieved from <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holacracy2016.pdf>

Cette vision de l'entreprise sous le prisme d'holocratie rejoint plusieurs autres réflexions relatives aux relations humaines. Notons par exemple, que dans ses travaux, Elton Mayo a mis en évidence l'existence au sein des organisations des systèmes implicites d'interactions et de relations. De plus, Gareth Morgan décrit l'entreprise sous forme de la métaphore de l'organisme – un ensemble constitué de multiples cellules en interdépendance entre-elles (Morgan, 1986).

Dans la réalité, la première application de cette NFOT fut réalisée par un entrepreneur - Brian Robertson dans l'entreprise de logiciel *Ternary Software* (Robertson, 2015). Toutefois, l'exemple le plus célèbre est celui de l'entreprise américaine de ventes par internet *Zappos* (Kumar & Mukherjee, 2018). Les conclusions de Kumar et de Mukherjee montrent que l'holocratie est applicable aux entreprises de tailles variables et permet de réaliser une croissance durable tout en obtenant une fidélité de la main d'œuvre. Selon ces chercheurs, la mise en place de l'holocratie devrait être suivie d'un changement de culture de l'entreprise afin de sensibiliser tous les individus. De cette manière, la prise de décision se déroule via des groupes ce qui favorise les interactions entre les individus et leur participation au sein de l'entreprise. L'humain occupe une place centrale dans cette NFOT.

Bien que le principe systémique soit le cœur de l'holocratie, ce modèle est nettement moins en rupture avec l'école classique du management « *contrôle/commande* » que la sociocratie, le concept auquel on l'associe souvent. Effectivement, la sociocratie ou la gestion par consentement est inventée par le philosophe français Auguste Comte (1798 - 1857) et pleinement mise en évidence dans le domaine du management par l'entrepreneur néerlandais

Gerard Endenburg. C'est un modèle de gouvernance auto-organisée et de prise de décision distribuée, offrant ainsi aux organisations le moyen de fonctionner de manière efficace et ce malgré l'absence des structures de pouvoir centralisées (Endenburg & Pearson, 1998). La sociocratie de Endenburg inspirée par la justice sociale et la cybernétique, s'articule autour de quatre principes.

Tout d'abord, la prise de décision par consentement pousse la considération de chaque individu du groupe et favorise les échanges entre les membres. Les cercles constituent des groupes centrés sur un objectif bien distinct. Par exemple, un groupe de personnes chargé de la production, un autre de la livraison, etc. Les cercles peuvent être de différents niveaux hiérarchiques et fonctionnent en interconnexions avec d'autres. Le troisième principe de la sociocratie est le double lien. Cette règle favorise la communication top-down et bottom-up via la présence systématique des représentants des cercles inférieurs dans les cercles supérieurs et vice-versa. Pour finir, diverses élections, nomination se déroulent sans la déclaration individuelle de candidature. Chaque individu propose un candidat et justifie son choix. La sociocratie autant qu'une NFOT, conçoit l'entreprise comme un système d'interactions entre plusieurs cercles d'individus. L'humain est valorisé et occupe un rôle central.

1.2.4 Positionnement de l'humain en centre de l'équation

En 2007, Gary Hamel, professeur à Harvard Business School, s'efforce de démontrer dans son ouvrage *The Future of Management*, l'obsolescence de certaines pratiques managériales tout en démontrant l'importance de l'innovation managériale comme ultime source d'avantage compétitif (Hamel, 2007). Dans ses travaux, Hamel donne la définition de l'innovation managériale sous forme d'ensemble de micro actions, lesquelles font évoluer les pratiques du management. En d'autres termes, l'innovation managériale réside dans la capacité à proposer des nouveaux moyens de coordination des individus entre eux (ce qui constitue une NFOT), de façon à assurer un fonctionnement optimal au sein de l'organisation. Le professeur à Harvard Business School, identifie également cinq principes du management qui, selon son point de vue, sont nécessaires à toute organisation du futur : les valeurs organisationnelles, l'adaptabilité rapide, l'innovation continue, la passion et l'idéologie managériale (Grant, 2008).

Le constat réalisé en 2007, par Gary Hamel s'ajoute aux nombreuses autres critiques des pratiques managériales. En effet, dans son ouvrage *Lost in Management* de 2011, François

Dupuy sociologue des organisations français, fournit une analyse précise des dérivés du management actuel, ainsi que des effets pervers vis-à-vis des salariés, des clients et de l'entreprise en elle-même (Coutellier, 2015). Le sociologue décrit des pratiques managériales coercitives, lesquelles provoquent le retrait de la part des personnes concernées. Dupuy met en garde les entreprises à l'encontre des managers ne pouvant pas comprendre l'organisation du système, à cause de l'incapacité de ces mêmes managers à se plonger dans la réalité du terrain. Pour ma part, je considère que le système de réflexion proposé par François Dupuy ne prend pas en compte les diverses nuances possibles dans l'analyse critique, ce qui induit une généralisation précipitée.

Notons également dans la même lignée, Marie-Anne Dujarier. La sociologue du travail souligne dans son ouvrage de 2015, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, la rupture entre les managers dits du terrain et les managers de fonction support – top management, direction des ressources humaines, d'organisation, etc. (Linhart, 2016). L'auteure qualifie ces derniers de « *management désincarné* », à cause de la méconnaissance des besoins sur le terrain et parce qu'il ne participe pas au « *vrai travail sur le terrain* ».

En outre, Pierre-Yves Gomez (2013), docteur en sciences de gestion, développe un concept managérial global, comprenant les constatations dressées par François Dupuy (2011) et Marie-Anne Dujarier (2015). *Le Travail Invisible* publié en 2013, dresse les conditions nécessaires pour que le travail puisse créer de la valeur ajoutée tout en tenant pleinement compte de la personne humaine, au-delà d'un simple facteur de production. Selon Pierre-Yves Gomez (2013), trois dimensions sont requises – la dimension subjective, la dimension objective et la dimension collective. La première comprend les personnes s'investissant dans leur travail tout en s'épanouissant dans leurs tâches. La deuxième fait références aux objectifs, résultats tangibles du travail réalisée. Et pour finir, la dimension collective, car les individus travaillent toujours étant en relations avec d'autres personnes (ces relations pouvant uniquement se résumer au lien fournisseur, producteur, client).

A partir des constatations précédentes, Gomez (2013) dresse le tableau de la situation des organisations actuelles, selon lequel, la majorité des entreprises se concentrent exclusivement sur la dimension objective du travail. Ainsi, les gestionnaires se focalisent sur les objectifs quantitatifs, mesurables car chiffrés dans le but d'obtenir des résultats financiers désirés (les

évaluations des performances individuelles, la quantité de production, d'heures de travail, etc.). Ceci relègue l'humain au second plan en occultant la dimension subjective et collective du travail. Par ce fait, la motivation des personnes à fournir un travail de qualité est diminuée, mais également le travail collectif et la créativité des individus. En résulte, une réduction globale des performances de l'organisation.

Par ailleurs, une augmentation constante des objectifs quantitatifs entraîne les entreprises dans des cercles vicieux permanents à la recherche d'une productivité toujours supérieure (Gomez, 2013). Étant donné que les capacités humaines et le rythme du travail ne peuvent être augmentés de manière infinie, Gomez (2013) suggère une reconsidération du management. Cette révision des pratiques managériales vise à inciter les managers à créer des conditions de travail sujettes à l'épanouissement des individus en considérant les trois dimensions du travail. En d'autres termes, l'auteur constate la nécessité d'une mise en avant de l'humain dans les pratiques managériales au sein des organisations modernes comme vecteur d'amélioration des performances.

1.3 De la déshumanisation vers l'humanisation organisationnelle ?

L'évolution des NFOT de ces dernières années soulignent l'importance que prend l'humain dans les structures organisationnelles contemporaines. Plusieurs auteurs témoignent de cette tendance dans leurs travaux. Cependant, avant d'aborder la littérature adéquate, il est nécessaire de comprendre le concept de la déshumanisation afin de définir l'humanisation organisationnelle.

Dans la littérature existante, le terme d'humanisation est l'antonyme du terme déshumanisation – considéré dans la psychologie en tant que la perception des autres de manière inférieure à soi (Väyrynen & Laari-Salmela, 2018). La déshumanisation fut également analysée par Haslam (2006) ; le professeur à l'université de Melbourne décrit la déshumanisation selon différents ressorts. En effet, Nick Haslam dresse les domaines dans lesquels la déshumanisation se manifeste – l'ethnicité et la race, le genre, la médecine, le handicap, la technologie et plusieurs autres domaines. Dans la sphère de la technologie, la déshumanisation de Haslam (2006), rejoint les travaux effectués par Montagu et Matson (1983). Ces derniers font référence à la réduction de la personne humaine aux machines dans le cadre

du travail, comme la conséquence de la mécanisation croissante durant les ères industrielles (taylorisme, fordisme, etc.).

L'humanisation en contexte organisationnel est décrite par Bell et Khoury (2016) comme la possibilité d'un travailleur d'exprimer ses sentiments de manière à être écouté, soutenu par son organisation et pouvoir participer au développement de celle-ci (on rejoint la pensée de l'école des relations humaines, citée auparavant). En d'autres termes, l'individu est considéré en tenant compte de l'aspect humain et non uniquement sur base de ses résultats, performances finales du travail réalisé. Par ailleurs, Bell et Khoury (2016) définissent la déshumanisation en contexte organisationnel en tant que la perception qu'un travailleur peut avoir lors d'un déni de sa subjectivité personnelle de la part de son organisation. En d'autres termes, le travailleur se sent objectifié. Le terme objectification fut définie par Nussbaum (1995) en tant que la considération de l'autrui comme un objet. Martha Nussbaum évoque sept domaines possibles. Cinq de ces domaines font directement référence à la déshumanisation organisationnelle (instrumentalité, déni de l'autonomie, inertie, interchangeabilité, déni de subjectivité).

Pour la sociologue française et professeure d'université, Danièle Linhart (2015), l'humanisation organisationnelle du travail se caractérise par une rupture avec les pratiques managériales issues de taylorisme, fordisme, bureaucratie. Elle considère que ces formes d'organisation du travail se fondent sur une déshumanisation des individus à travers une organisation scientifique du travail, interchangeabilité aussi bien des facteurs matériels qu'humains, contrôle impersonnel par les règles, etc. D'ailleurs, les NFOT (holacratie, sociocratie, etc.) favoriseraient la prise en compte de l'aspect humain avec différentes caractéristiques qui en découlent (émotions, motivations, etc.).

Linhart (2015) évoque également une caractéristique commune entre le taylorisme et le post-taylorisme : un effacement de la personnalité des individus dans le but d'un bonheur potentiel. En d'autres termes, les deux modèles ont pour objectif commun d'empêcher les individus de marquer le travail par leur personnalité, d'exiler les travailleurs de leur travail. Cette réflexion est comparable au concept d'aliénation du travail évoqué par Marx, mais aussi par Engels dans leurs travaux critiquant le rapport imposé qu'avaient les ouvriers avec leur travail (Marx & Engels, 1848). Plus récemment, Dejours (2006) dresse un tableau des conséquences de l'aliénation du travail sur la santé des individus dans le cadre de la sociologie clinique du travail – une orientation moderne dans le champ des sciences sociales.

Dans les grandes lignes, le premier concept décrit par Linhart (2015) traite les individus comme des robots, tandis que le second se focalise uniquement sur le côté humain des individus dans la limite de leurs activités. Ainsi, dans les deux cas, le travail est un rapport de force entre l'employeur et les employés avec des objectifs divergents (notons la réflexion similaire à Karl Marx & Engels, 1848). En outre, Linhart (2015) suggère trois dimensions, lesquelles participent au renforcement son raisonnement.

Premièrement, certaines NFOT participent à l'individualisation systématique des salariés, ainsi qu'à une organisation contrôlée de leur travail. L'individualisation se retrouve sous diverses formes : la personnalisation des objectifs, primes de salaires, évaluations personnalisées, etc. En conséquence, cela bloque la collaboration et renforce le pouvoir des gestionnaires. Cette constatation est partagée par Basso (2007). En effet, l'expert en leadership entrepreneurial souligne l'existence des tensions entre le besoin de performance individuelle (soumise à l'évaluation) et l'esprit de coopération.

Deuxièmement, les travailleurs doivent pouvoir appliquer eux-mêmes les principes nécessaires au bon déroulement de leurs tâches. L'individu est responsable de l'organisation de son travail et doit respecter les consignes, procédures mises en place par les gestionnaires. De cette manière, le travailleur doit être capable à s'adapter au changement, être engagé dans son travail et respecter les règles. Le but premier revendiqué est de permettre aux travailleurs de se mesurer aux autres individus au sein de l'organisation, afin de mieux se connaître et se dépasser au contact des autres. Cependant, Linhart (2015) critique cette démarche en soulignant qu'il doit y avoir une différence entre ce que font les individus et ce qu'ils sont.

Troisièmement, selon la sociologue (Linhart, 2015), la coercition des individus est induite par la précarisation des travailleurs, lesquels se sentent sous la pression permanente d'être renvoyé et se focalisent donc sur un suivi minutieux des règles. On retrouve la logique de flexibilité, laquelle favorise potentiellement les contrats défavorables aux travailleurs et autres formes de précarisation du travail. On retrouve l'idée de l'interchangeabilité de la personne humaine – une forme de l'objectification, présente dans les travaux de Nussbaum (1995).

La revue de la littérature précédente, montre une évolution progressive de la considération de la personne humaine selon plusieurs domaines de la déshumanisation, vers une humanisation organisationnelle. Le parfait exemple de cette tendance est le développement de la gestion des

ressources humaines (GRH) au sein des entreprises et le rôle qu'elle occupe (Bonny, 2018). En effet, plusieurs auteurs suggèrent l'alignement des services de la GRH avec le business stratégie de l'entreprise et la création de valeur que les RH peut apporter à l'organisation (Huselid, Jackson & Schuler, 1997 ; Righeimer, 2011 ; Ulrich, 1997). L'exemple le plus récent est l'apparition de la gestion durable des ressources humaines (GDRH) (Ehnert, Harry, & Zink, 2014).

Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012), développent un raisonnement selon lequel les pratiques des GRH favorisent la productivité des organisations à travers l'influence que ces pratiques ont sur les comportements des individus. De ce fait, le rôle des ressources humaines est d'analyser les besoins de l'organisation en termes des comportements et d'assurer les comportements nécessaires à celle-ci. Ces comportements sont considérés comme des « *in-role behaviors* ». Selon Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000), « *in-role behaviors* » sont responsables à hauteur de 50% des performances individuelles. Ainsi, ces comportements sont formellement exigés, évalués et récompensés par les entreprises. En d'autres termes, c'est le travail pour lequel les individus sont rémunérés.

Les 50% restants sont considérés comme des « *extra-role behaviors* » - des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) ne pouvant pas être formellement exigés, évalués et récompensés. CCO sont des comportements individuels, lesquels sont discrétionnaires, ne sont pas explicitement reconnus par le système de rémunération, mais lesquels participent au fonctionnement efficace d'une organisation (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Plus récemment, Podsakoff, Podsakoff et MacKenzie (2018) mentionnent CCO comme une construction multidimensionnelle, composé de six éléments (*figure n°3*).

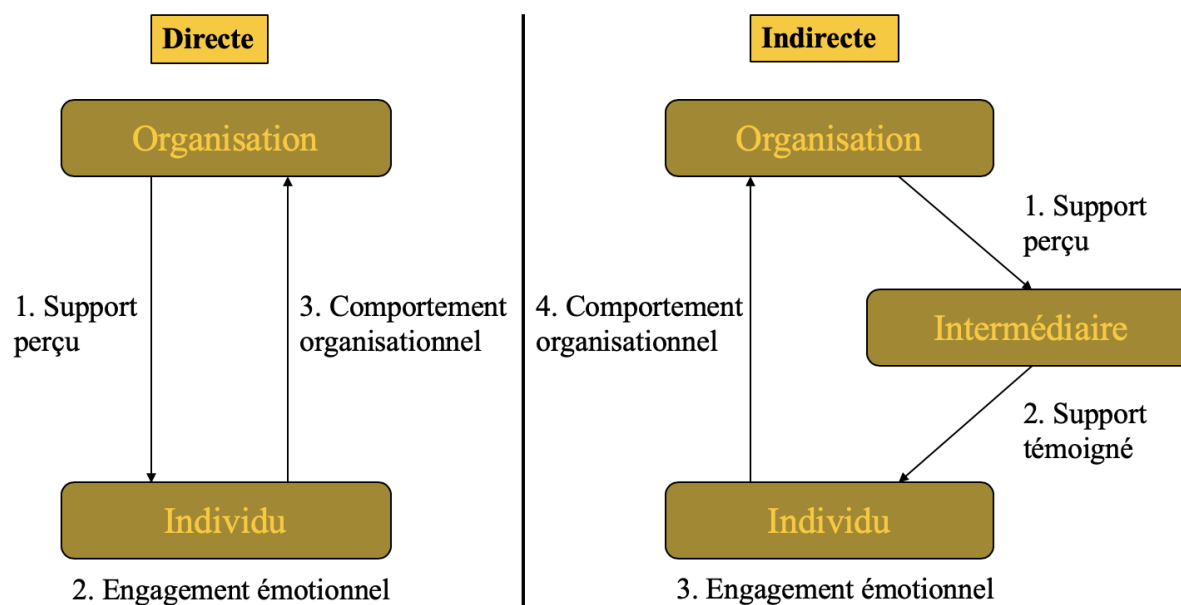
Figure n°3 : Les éléments de comportements de citoyenneté organisationnelle.

<i>Civic Virtue</i>	Participation dans le développement de l'organisation.
<i>Organisational Loyalty</i>	Défense de l'organisation auprès des parties prenantes.
<i>Helping Behaviors</i>	Prévention des problèmes pour les collègues.
<i>Sportsmanship</i>	Acceptation des collègues.
<i>Individual initiative</i>	Performances réalisées dépassant les exigences formelles.
<i>Self-development</i>	Développement des compétences personnelles par soi-même.
Références : Adapté depuis Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). <i>Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences</i> . Thousand Oaks, CA: Sage.	

L'humanisation organisationnelle est liée aux CCO. Par conséquent, les facteurs capables d'influencer CCO, ont également un effet sur l'humanisation organisationnelle perçue par les travailleurs. Dans la littérature consultée, deux théories montrent les facteurs favorisant les CCO et donc l'humanisation organisationnelle.

En premier lieu, la théorie de l'échange social évoqué par Homans (1974) dans ses travaux est utilisée comme un concept expliquant les comportements sociaux des individus. Cette théorie sert de base afin de démontrer les origines des CCO. Dernièrement, les travaux de Molm, Schaefer et Collett (2007) montrent l'impact de la théorie de l'échange social à travers le concept de la réciprocité. La réciprocité se manifeste de deux manière – directe et indirecte (*figure n°4*) et peut être démontré selon trois étapes. L'individu perçoit un support de la part de son organisation, donc il s'engage émotionnellement, ce qui produira un comportement de citoyenneté organisationnelle. En d'autres termes, l'individu adoptera des CCO envers l'organisation si l'organisation témoigne à l'individu son soutien – le considère en tant qu'humain avec les divers aspects qui en découlent.

Figure n°4 : Le fonctionnement de la réciprocité directe et indirecte.



Références : Adapté depuis Molm, L.D., Schaefer, D.R., & Collett, J.L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.

La constatation précédente, nous conduit à considérer le concept de soutien organisationnel perçu. Il est défini comme le niveau avec lequel l'individu perçoit le soutien fourni par l'organisation (Eisenberger & Stinglhamber, 2012). Plus le niveau de la perception est élevé, plus l'effet de la réciprocité augmente. L'individu sera donc plus apte à adopter un CCO, car il est considéré dans le contexte de l'humanisation organisationnelle. Notons également, que selon Caesens, Stinglhamber, Demoulin et De Wilde (2017) le soutien organisationnel perçu peut être classé en trois groupes : le soutien organisationnel perçu influençant le résultat des comportements, le soutien organisationnel perçu augmentant les attitudes désirées, le soutien organisationnel perçu capable d'agir sur le bien-être des individus.

En second lieu, les comportements organisationnels des individus en matière de citoyenneté sont expliqués par Podsakoff et al. (2000) dans les travaux portant sur la théorie de justice sociale. En fait, la théorie de la justice fut abordée par des nombreux auteurs (Adams, 1963 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Thibaut & Walker, 1975). Ainsi, trois types de justices sont repérées par les auteurs. La justice distributive, laquelle se réfère aux résultats (exemple : le revenu gagné par l'individu pour le travail effectué.). La justice procédurale, laquelle concerne les procédures (exemple : la procédure selon laquelle le revenu est attribué). Et la justice interactionnelle, concernant les interactions (exemple : le maillon entre la procédure et les résultats). De cette façon, si l'individu perçoit un traitement juste qui lui est imposé au sein de son organisation, alors l'individu adoptera des CCO adéquats. Cela constitue la preuve de la présence de l'humanisation organisationnelle.

Le retour à la définition de Bell et Khoury (2016) (l'humanisation organisationnelle est considérée comme la possibilité d'un travailleur d'exprimer ses sentiments de manière à être écouté, soutenu par son organisation et pouvoir participer au développement de celle-ci) permet d'obtenir une constatation importante de la revue chronologique des formes d'organisation du travail vue tout au long du chapitre n°1. Concrètement, on aperçoit le développement des NFOT et des mécanismes influençant les CCO. Cela témoigne d'une évolution favorable des traitements infligés aux individus dans le cadre de leur travail. Par conséquent, la déshumanisation des travailleurs diminue sensiblement dans le temps depuis les anciennes formes d'organisation du travail décrites auparavant.

Au regard de la constatation du paragraphe précédent, nous remarquons que l'évolution chronologique des formes d'organisation du travail participe au développement de

l'humanisation organisationnelle – les individus ont la possibilité d'exprimer leurs sentiments tout en étant écoutés et soutenus par leur organisation (Bell & Khoury, 2016). En effet, des NFOT tentent d'apporter des solutions aux problèmes issus des anciennes formes d'organisation du travail (le manque de flexibilité, de motivation, de liberté, etc.) et participent ainsi au processus d'expansion de l'humanisation organisationnelle.

Cependant, l'humanisation organisationnelle couvre plusieurs aspects du travail des individus – la gestion du temps, la prise de décision, etc. C'est pourquoi, dans la suite du présent mémoire, la visée sera tournée vers les méthodes d'évaluation des performances des individus (aspect particulier des formes d'organisation du travail) et leur évolution à travers le temps. Ainsi, nous allons explorer l'évolution chronologique, principalement du point de vue fonctionnel, et les éventuels effets positifs ou négatifs des pratiques d'évaluation du personnel sur l'humanisation organisationnelle.

Chapitre n°2 : Évaluation de la performance

Le présent chapitre débutera avec un aperçu chronologique des évolutions liées aux méthodes de mesure des évaluations de performances des individus dans un cadre organisationnel. De même, les tendances nouvelles seront abordées, avant de finir avec la présentation de la problématique et de la question de recherche qui en découle.

2.1 Contexte historique

Dans l'ouvrage « *L'évaluation : concepts et méthodes* », les auteurs indiquent que l'évaluation est omniprésente dans toute activité humaine, car elle constitue un mode de pensée permettant d'établir une représentation du réel (Brousselle, Champagne, Contandriopoulos & Hartz, 2011).

Plus particulièrement il est démontré que dans la Chine d'il y a quatre mille ans, des méthodes d'évaluation existaient lors des recrutements formels des individus désireux de travailler pour le pouvoir en place (Guba & Lincoln, 1981). L'évaluation des performances est une pratique ancienne, laquelle prend diverses formes tout au long de l'histoire de l'humanité, en passant par des coutumes anciennes d'initiations afin d'acquiescer pour groupe d'individus un certain rang au sein d'une tribu et par les cérémonies marquant le changement des statuts sociaux. Ainsi, l'évolution des pratiques managériales dans l'histoire humaine est associée au développement de nombreuses méthodes jadis de contrôle, de supervision et désormais d'appréciation, d'évaluation des performances. Ces méthodes d'évaluation évoluent avec le contexte dans lequel elles se trouvent.

L'évaluation moderne est le résultat de son évolution historique à travers de multiples modifications de formes d'organisation du travail. Ainsi, les méthodes actuelles d'évaluation sont le fruit de diverses évolutions dans la conception de l'humain au travail. Brousselle et al. (2011) indiquent que les progrès théoriques et les nouveaux processus de production ont fait évoluer l'évaluation vers une notion plus technique et complète. D'autres travaux (Bégin & Véniard, 2013) signalent que la complexité de la pratique d'évaluation provient de rapport de forces entre le besoin de contrôle de la part des supérieurs hiérarchiques et le besoin d'identification des possibilités de développement personnel.

Actuellement, l'évaluation des performances est fréquemment évoquée sous divers termes, comme l'entretien d'évaluation, l'entretien d'appréciation, le bilan annuel des performances, etc. Pourtant, il peut s'agir de concepts très variés, allant des entretiens avant, pendant, après l'évaluation dans le but de fixer des objectifs et/ou autres modalités. Pour des raisons de clarté, dans la suite du chapitre et du présent mémoire, les termes « *évaluation* » et « *appréciation* » seront considérés comme étant des synonymes.

Globalement, Brousselle et al. (2011), considèrent que l'évaluation « *suppose la construction d'un jugement scientifique valide et socialement légitime* ». Auparavant, Barbier (1985), expliquait l'évaluation comme la représentation du réel, laquelle est retranscrite dans le but d'une interprétation permettant sa lecture, en tenant des critères de jugements. Toutefois, ces auteurs ne précisent ni leur conception d'un jugement scientifique valide, ni la manière de transformer le réel en une grille de lecture.

Plus précisément et afin de définir l'évaluation de la performance, nous allons nous baser sur les travaux de Gilbert et Yalenios (2017). D'un côté, les auteurs caractérisent l'évaluation de la performance comme une pratique sociale destinée à fournir un jugement de valeur (on retrouve la notion de jugement similaire aux travaux des auteurs du paragraphe précédent). De l'autre côté, Gilbert et Yalenios (2017) suggèrent la définition de l'évaluation de la performance individuelle (EPI) dans le cadre organisationnel comme « *une pratique de GRH, destinée à émettre un jugement sur la conduite et/ou le résultat d'un individu* ». En d'autres termes, l'EPI est une activité, dont l'objectif consiste à estimer et mesurer la contribution qu'apporte un individu à son organisation. Cette définition permet d'explorer les méthodes d'évaluations et leur potentielle influence sur l'humanisation organisationnelle.

Avant de poursuivre, rappelons-nous pour la suite du chapitre que le terme « *évaluation* » fut adopté après le terme « *appréciation* », lequel fût précédé par le terme « *notation* » (Gilbert & Yalenios, 2017). En fait, ces changements de nominations témoignent des méthodes et des objectifs différents à travers diverses conceptions de l'évaluation.

2.1.1 Évaluation à travers la notation

Tout d'abord, la notation apparaît comme l'approche formalisée la plus ancienne. En effet, l'idée de la notation provient du simple fait de donner à un ou plusieurs individus des descriptions, avis concernant le travail effectué, en suivant un certain cycle temporel (Gilbert

& Yalenios, 2017). En d'autres termes, la notation consistait à donner aux travailleurs un avis, un jugement concernant le travail effectué.

A l'origine les notations existaient sous des formes verbales, mais c'est principalement à la fin du XIX siècle que les pratiques des notes annuelles se sont répandues dans les pays occidentaux, dont la France (Thuillier, 1974). Dans la mesure où la notation était massivement appliquée dans les services publics français à partir de 1964, Thierry (1954) la qualifiait comme : « *méthode nouvelle, susceptible de contribuer à la rationalisation des services administratifs* ».

En fait, l'évaluation du travail des ouvriers est consolidée à travers des pratiques managériales prônées par le taylorisme, mais également le fordisme. L'organisation scientifique du travail pousse les organisations à mettre en place des outils de mesures dans le but ultime de calculer l'effort presté par les individus afin d'augmenter la productivité et d'éviter de baisses de régimes – la flânerie des travailleurs, tant combattue par Frederick Taylor dans ses recherches (Bevort, 2013 ; Gilbert & Yalenios, 2017). Les aspects techniques, quantitatifs et dans le cas présent, les objectifs, ne laissent guère la place à d'autres dimensions, notamment évoquées par Pierre-Yves Gomez (2013). Les composantes sociales et psychologiques du travail humain ne sont pas prises en compte.

Par ailleurs, la notation est inscrite dans les statuts de la plupart des banques et administrations. Cela oblige les gestionnaires à livrer annuellement pour chaque membre de l'organisation, une note écrite reprenant l'appréciation du travail effectué. L'information est généralement transmise directement à la personne concernée, mais également aux individus chargés de la surveillance. De ce fait, la note est prise en considération pour l'attribution de nouveaux grades ou d'éventuelles récompenses matérielles. Par la suite, certaines entreprises industrielles introduisent également la notation au sein de leurs organisations (Gilbert & Yalenios, 2017). Étant donné que l'objectif de la notation est la rémunération adéquate du travailleur en fonction des résultats affichés et obtenus, le besoin de rationalité apparaît au sein des usines pratiquant la notation. En effet, il était considéré que noter d'une manière rationnelle un individu, c'est évaluer le plus précisément et objectivement possible la valeur professionnelle de ce dernier (Ribas, 1953).

Par exemple, en France, jusqu'à la fin des années 60, la pratique d'évaluation individuelle la plus courante était celle de la méthode d'échelle – il était demandé à l'évaluateur d'inscrire le niveau de l'individu sur une échelle comprenant 3 ou 5 niveaux (Giscard, 1965). La notation était même inscrite dans la loi française en 1946 comme l'outil obligatoire d'évaluation des fonctionnaires (Gilbert & Yalenios, 2017).

De manière générale, la notation se base d'une part sur un contrôle bureaucratique, et d'autre part, sur une grille d'évaluation comprenant plusieurs critères. Celle-ci constitue un outil d'estimation très formalisé et rigide – tout est prédéfini à l'avance de manière à limiter les différences d'interprétations pouvant survenir d'un individu à l'autre. Bien que les critères de notation soient divers et multiples, néanmoins l'axe principal est centré autour des comportements professionnels (ponctualité, etc.), capacités intellectuelles (analyse, etc.) et facteurs de personnalité (gestion de stress, etc.) (Gilbert & Yalenios, 2017). A noter que c'est seulement en 2007 (à travers la loi sur la modernisation de la fonction publique) que la notation est remplacée dans la majorité des services publics français par l'entretien d'évaluation (se référer à la section suivante) (Gilbert & Yalenios, 2017).

2.1.2 Évaluation à travers l'entretien d'appréciation

En comparaison avec les services publics, la persistance de la pratique de notation comme système d'appréciation du personnel dans les entreprises privées fût plus brève. En effet, dès 1960, un certain nombre limité des grandes entreprises comme Lafarge ou Air France ont arrêté l'utilisation de la notation au sein de leur organisation (Fombonne, 2001). Cependant, il faut attendre les années 1970 pour que la notation soit abandonnée dans la majorité des entreprises privées.

L'abandon de la notation se fait au profit de l'entretien d'appréciation. C'est un prolongement issu de l'école des relations humaines initiée par Elton Mayo et largement diffusée par les États-Unis (Fombonne, 2001). En outre, les premiers bénéficiaires de l'entretien d'appréciation furent les employés et, concernant les ouvriers, l'aspect simple et répétitif de leurs tâches a conduit à la persistance de la notation comme système d'évaluation, à cause de son caractère très formel et rigide (Gilbert & Yalenios, 2017).

En résumé, le concept de l'entretien d'appréciation est basé sur un dialogue, un échange entre un subordonné et son supérieur hiérarchique, dont le déroulement permet une évaluation, un jugement mutuel des objectifs et des relations (Maier, 1958). Cependant, dans le but d'obtenir un échange constructif et non un simple bavardage, plusieurs techniques demeurent. En conséquence, Cederblom (1982) met en évidence que l'efficacité des entretiens d'évaluation découle principalement de trois facteurs.

En premier lieu, une préparation en amont est nécessaire afin d'assurer une connaissance précise du travail et des performances du subordonné de la part de son supérieur hiérarchique. Cette règle rejoint les travaux cités auparavant de Dujarier (2015) et de Linhart (2016) critiquant le manager n'ayant aucune connaissance du terrain et qualifiant le management de « *management désincarné* ».

Ensuite, dans le but de garantir un entretien constructif, le soutien moral du supérieur vis-à-vis du subordonné est primordial. Ainsi, avec le soutien moral qu'évoque Cederblom (1982), nous retrouvons les réflexions de Bell et Khoury (2016) relatives à l'humanisation organisationnelle – les individus ont le sentiment d'être écoutés et soutenus par leur organisation.

En dernier lieu, le superviseur doit permettre à l'individu évalué de participer de manière positive à l'entretien. Le but étant de créer un échange constructif entre deux personnes humaines et non un soliloque (Cederblom, 1982). Ceci rejoint également la définition de l'humanisation organisationnelle, car les individus ont la possibilité d'exprimer leurs sentiments (Bell & Khoury, 2016).

En outre, Cederblom (1982) ajoute également que le format, la fréquence et l'établissement des objectifs sont dépendants des particularités de chaque poste et de l'individu qui l'occupe. L'auteur fait preuve de clairvoyance, car sa réflexion partage les travaux d'autres auteurs évoquant la flexibilité du travail (Goudswaard, 2001), ou encore celui de McClelland évoqué par (Hartley, 2006) à propos du caractère et de la motivation de l'individu.

De manière générale, l'entretien d'appréciation se fonde sur un contrôle relationnel. Celui-ci se base sur l'échange des relations entre les parties concernées. A contrario de la

notation, l'entretien d'appréciation constitue un outil d'évaluation peu formalisé, ouvrant donc la possibilité aux échanges et communications entre le superviseur et le subordonné.

2.1.3 Évaluation à travers des objectifs-résultats

Bien que l'évaluation du personnel à travers l'approche par objectifs apparaisse dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, sa diffusion se déroulera d'une manière relativement lente. C'est dans les travaux de Peter Drucker (1909-2005), et notamment, dans son ouvrage intitulé *The practice of Management* (1954) que la méthode fut vraiment développée et expliquée. Ainsi, le professeur américain démontre que l'approche par objectifs-résultats est fondée sur l'idée d'une gestion des organisations à travers la détermination de divers objectifs, finalités, buts. Mais également sur un choix des moyens d'actions, lesquels permettront d'évaluer et de mesurer les résultats. Ces résultats ainsi obtenus doivent être comparés avec les prévisions de manière à effectuer des ajustements et des corrections éventuelles. Globalement, cette méthode d'évaluation se déroule selon trois étapes : la formulation des objectifs, un processus d'exécution et les appréciations concernant les performances.

Par ailleurs, l'évaluation à travers les objectifs requiert une définition, une connaissance claire et précise des objectifs de la part de tout individu concerné, allant de l'évaluateur à l'évalué. De cette manière, la connaissance des buts et les analyses systématiques de résultats permettent potentiellement aux individus d'optimiser leurs efforts (Gilbert & Yalenios, 2017). L'évaluation s'articule autour d'une forme de vérification (atteinte ou non des objectifs fixés), fortement liée au contrôle organisationnel.

Au premier abord, l'évaluation par objectifs-résultats semble posséder des similitudes avec la méthode de notation à travers les avis fournis une fois le travail effectué. Toutefois, les travaux de Schöllhammer (1968) indiquent de manière théorique une certaine différence. En effet, l'approche objectifs-résultats s'écarte de la notation en termes d'analytique, car l'appréciation n'est plus portée sur un individu, mais sur les résultats. De plus, les analyses ne se font plus sur les facteurs de personnalité tel que le caractère, mais sur les actions réalisées par l'individu.

Néanmoins, il est important de constater que l'évaluation via les objectifs requiert des outils d'évaluation sensiblement formalisés, car la performance des individus est analysée en fonction des objectifs déterminés préalablement, ce qui nécessite l'utilisation des divers indicateurs. Cette objectivité rappelle à certains égards les travaux de Ribas (1953) au sujet de la notation. L'auteur considérait ainsi que noter d'une manière rationnelle un individu, c'est évaluer le plus précisément et objectivement la valeur professionnelle de ce dernier. Dans le cas présent, cela consiste à évaluer l'atteinte des objectifs définis.

2.2 Tendances

2.2.1 « S.M.A.R.T. » objectifs

Le concept d'évaluation par objectifs fut développé en premier lieu par Drucker en 1954. Le but premier consistait à formaliser une approche rationnelle des organisations dans lesquelles les objectifs seraient construits aux niveaux stratégiques et diffusés par la suite à l'ensemble des niveaux hiérarchiques (Gilbert & Yalenios, 2017). Cependant, c'est l'étudiant de Drucker – George Odiorne (1920-1992) qui va clairement officialiser la notion de « *management by objectives* » en 1965.

Dans ses travaux, Odiorne (1965) milite pour une évaluation des individus par objectifs davantage centrée sur les critères comportementaux plutôt que sur les critères de personnalité. De cette manière, le management par objectifs rendrait accessible la possibilité d'atteindre des résultats indéniables au niveau des performances individuelles. En outre, Odiorne (1965) souligne l'importance de faire participer les individus dans la fixation des objectifs, mais il conteste largement les théories relatives aux relations humaines, lesquelles privilégient la satisfaction des individus avant celle de la production.

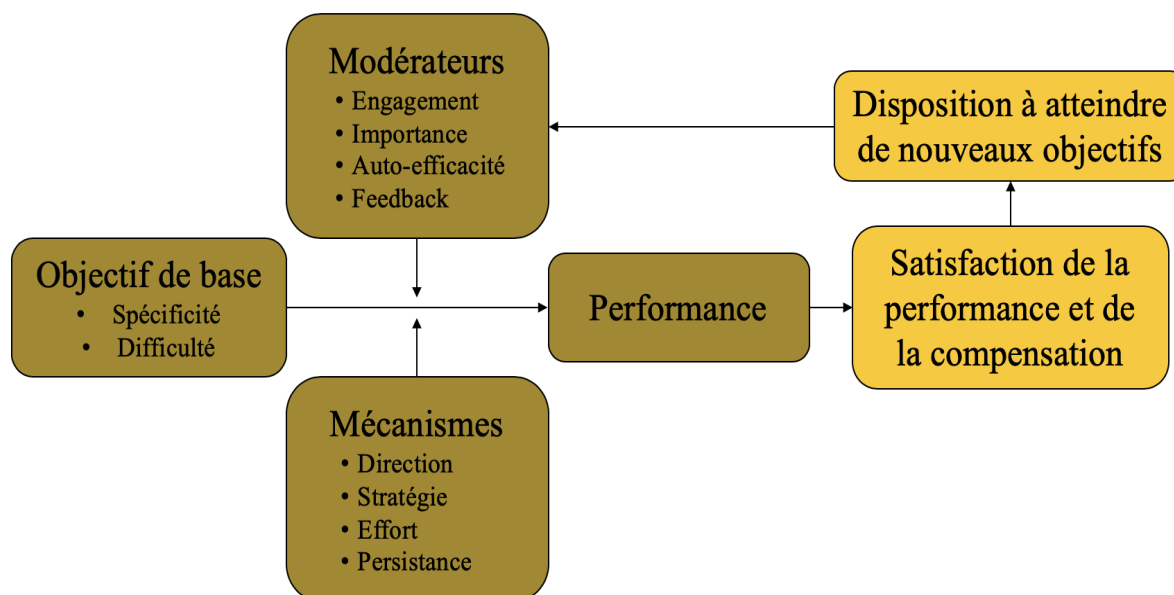
Actuellement, la fixation des objectifs dans les nombreuses organisations fait référence au terme « *S.M.A.R.T.* ». Cette procédure de fixation des objectifs fut développée par George Doran (1981) dans son ouvrage *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. L'auteur suggère ainsi l'établissement des objectifs selon 5 critères relatifs au terme « *S.M.A.R.T.* ».

Pour commencer, la lettre « *S* » fait référence à « *Specific* », stipulant qu'un objectif doit être précis, clair et sans ambiguïté. De cette façon, les individus peuvent savoir exactement ce qu'on attend de leur part. Puis, « *M* » pour « *Measurable* », ce critère de mesurabilité permet d'évaluer avec précision les avancées réalisées par les individus et permet aux individus d'avoir un aperçu de leur avancement. De son côté, « *A* » correspond à « *Assignable* », la réalisation des objectives doit absolument spécifier quel est l'individu responsable dans le but de fixation correcte des responsabilités. Ensuite, « *R* » pour « *Realistic* », les employés doivent être en mesure d'atteindre les objectifs fixés, il est important de formuler des objectifs ni trop accessibles, ni trop éloignés des capacités réelles des individus. En dernier lieu, « *T* » est liée au « *Time-related* », les objectifs doivent ainsi posséder un début et une fin, ce qui implique une durée déterminée.

La popularité des « *S.M.A.R.T. objectifs* » provient notamment, des liens établis entre les comportements individuels et les objectifs organisationnels. Cette perspective stipule que la formulation des objectifs favorise la motivation des individus. Plus précisément, l'anticipation éventuelle d'atteinte des buts fixés favorise la motivation – c'est la théorie de la motivation « *goal-setting theory* » de Locke et Latham (1990). Selon Gilbert et Yalenios (2017), c'est la théorie qui a majoritairement impacté le courant gestionnaire de l'évaluation. De plus, elle est caractéristique d'un précepte académique appliqué dans les organisations. Par exemple, aux Etats-Unis, son avènement est lié à la propagation de nombreux professeurs universitaires enseignant le leadership dans les facultés américaines.

Dans les années suivant leur première publication en 1990, Latham et Locke (2002) poursuivent le développement de leur théorie en modélisant « *high performance cycle* ». Cette réflexion reprend l'ensemble des facteurs essentiels dans la définition d'un objectif et l'amélioration de la performance des individus (*figure n°5*). Plus récemment, notons les travaux de Borgogni et Dello Russo (2012) montrant et vérifiant à travers une modélisation, la théorie de « *high performance cycle* ». En fait, une des observations réalisées de la part des chercheurs concernait les effets négatifs de fixation des objectifs trop difficiles sur la motivation des individus dans le cadre organisationnel d'un secteur privé.

Figure n°5 : Modélisation de la théorie « high performance cycle ».



Références : Adapté depuis Latham, G.P., & Locke, A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychological Association*, 57(9), 705–717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705

Les objectifs « *S.M.A.R.T.* » en tant que méthode d'évaluation destinée à surveiller les travailleurs dans leur accomplissement des objectifs fixés possèdent un certain panel de points positifs, mais également négatifs. Selon les chercheurs Aggarwal et Thakur (2013), ce système est facile à implémenter, à surveiller. De plus, les objectifs « *S.M.A.R.T.* » simplifient l'accompagnement des subordonnés, ainsi que leur motivation. Cependant, il peut s'avérer difficile d'établir un consensus sur les buts à atteindre et leur interprétation peut varier en fonction des individus. Pour finir, Aggarwal et Thakur (2013) suggèrent une utilisation de temps significatif pour la fixation des objectifs et des coûts relatifs à celle-ci pour les organisations utilisant ce modèle.

2.2.2 Évaluation 360° et 720°

Avant de définir le modèle d'évaluation 360 degrés, il est nécessaire de définir le terme « *feedback* ». Celui-ci est apparu durant la Seconde Guerre mondiale avec le recueil de l'information de l'armée allemande auprès de diverses sources afin d'établir et d'évaluer la performance de telle ou telle unité (Sikes, Jestes, LeClair-Smith & Yates, 2015). Depuis ce moment, le feedback 360° - l'appréciation sur le travail effectué s'est largement répandue dans les sociétés actuelles.

Dans la terminologie moderne, le terme « *feedback* » suppose plusieurs facettes : une évaluation multi-sources, une évaluation complète, un retour sur la conduite d'un individu. L'évaluation 360 degrés entraîne une certaine rétroaction, laquelle favorise le développement du leadership à travers la prise de conscience d'autrui et de soi (Sikes et al., 2015). Ainsi, selon les travaux de Sikes et al. (2015), le feedback 360° est une méthode d'évaluation des performances et des comportements du leadership, offrant l'occasion au superviseur et au subordonné d'obtenir des discussions franches (le principe de discussion et d'entretien rappelle l'évaluation à travers l'entretien-appréciation de la partie 2.1.2). De cette manière, le leader obtient la possibilité de connaître les avis, les sentiments et les perceptions des individus composant son entourage organisationnel (employés, collègues directs, etc.) dans le but d'améliorer sa manière de travailler au sein de l'organisation.

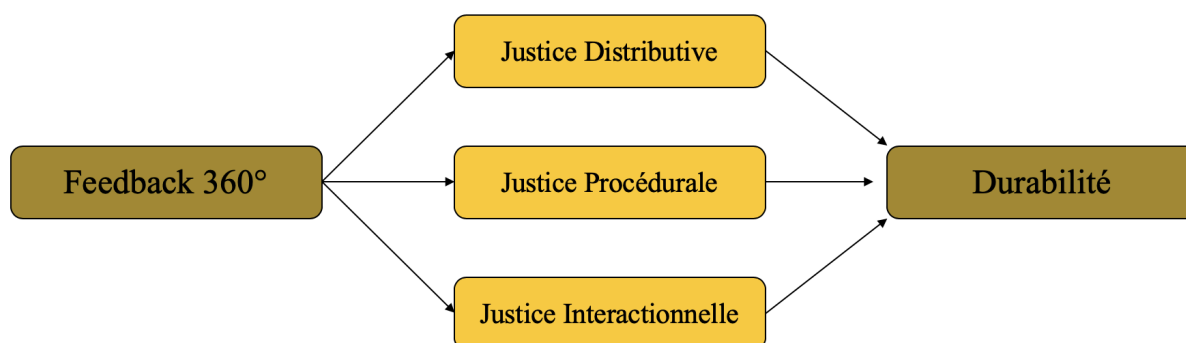
Historiquement, c'est aux États-Unis que cette technique de feedback 360° s'est développée en premier lieu, avant d'attendre la France dans les années 1980 (Gilbert & Yalenios, 2017). En effet, selon les auteurs, les pratiques caractérisant l'évaluation 360° apparaissent d'abord dans les organisations où la distance hiérarchique est relativement faible (pays anglo-saxons), ce qui facilite naturellement les dialogues entre l'évaluateur et l'évalué. Conséquemment, la tendance à la réduction de l'écart hiérarchique entre les individus dans le cadre des NFOT citées auparavant est un des facteurs responsables du développement de cette méthode d'appréciation au sein des organisations actuelles.

En outre, en se basant sur les études de Karkoulian, Assaker et Hallak (2016) à propos des liens entre l'évaluation 360° et les trois facettes de justice sociale, El Haddad, Karkoulian et Nehme (2018) montrent un lien causal entre l'instauration du feedback 360° et la perception de justice sociale des individus (référence à théorie de la justice sociale de Podsakoff et al. (2000), citée auparavant).

En fait, les auteurs analysent l'influence de l'évaluation 360° à travers les justices distributive, procédurale et interactionnelle (*figure n°6*). Celles-ci possèdent un impact favorable sur les conditions de travail des personnes (El Haddad et al., 2018). Par conséquent, nous pouvons constater un effet positif du présent modèle sur l'humanisation organisationnelle grâce à sa capacité à accroître la perception de la justice sociale des individus. Notons également que El Haddad et al. (2018) analysent dans leurs travaux via le « *Standard Equation*

Modeling », les effets du feedback 360° sur les différences liées aux genres et aux niveaux hiérarchiques.

Figure n°6 : L'effet de l'évaluation 360 degrés sur la justice sociale



Références : Adapté depuis El Haddad, R., Karkoulian, S., & Nehme, R. (2018). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728. doi: 10.1108 / IJOA-08-2018-1499

Globalement, le feedback 360° améliore la crédibilité du processus d'évaluation des performances et offre un aperçu compréhensif des efforts fournis de la part des individus (Sujith, 2017). De plus, ce modèle permet d'obtenir un mélange composé de multiples avis, ce qui procure une observation générale et non un avis unique. Cependant, selon Sujith (2017), le feedback 360° est un mécanisme long et relativement complexe à mettre en place. Dans certains cas, il peut induire un environnement de soupçon continu si l'information ne peut circuler de manière ouverte au sein de l'organisation.

Récemment, une évolution du feedback 360° a vu le jour sous l'appellation « *Feedback 720°* » (Patil & Dalvi, 2019). Selon les auteurs, ce système gagne de plus en plus de popularité dans les NFOT, mais connaît une certaine lenteur dans le développement au sein des organisations. Comme son nom l'indique, 720° feedback est en quelque sorte une double répétition du modèle précédent, ceci se vérifie par une meilleure approche en termes d'évaluation et d'implication des évaluateurs dans le processus d'appréciation (Patil & Dalvi, 2019).

Concrètement, le feedback 720° est réalisé à la suite du feedback 360°. Ceci résulte du manque d'interaction ressenti par les nombreux managers lors d'une simple évaluation 360° (Patil & Dalvi, 2019). En effet, les auteurs suggèrent l'importance de l'existence d'une procédure efficace, dans le but de mesurer les éventuelles améliorations apportées à la suite du

feedback 360°. En d'autres termes, le modèle 720° est un système intégré d'évaluation des performances car, une fois l'évaluation 360° effectuée, des appréciations selon une fréquence prédéfinie sont fournies à l'évalué afin d'analyser les performances tout en tenant compte des objectifs fixés auparavant.

L'évaluation des performances 720° implique pour l'individu évalué de recevoir plusieurs appréciations provenant de plusieurs niveaux d'évaluation (Patil & Dalvi, 2019). En développant la réflexion, on obtient plusieurs « *degrés* » d'appréciations. En allant dans ce sens et en tenant compte des travaux de Patil et Dalvi (2019) et ceux de Sujith (2017), quatre niveaux sont clairement identifiés, hormis celui de 720°.

En premier lieu, appréciation « 90° » est la forme la plus basique. Elle se caractérise par la transmission d'évaluation du superviseur au subordonné. Bien que ce processus facilite la communication « *top-down* », aucune auto-évaluation n'est effectuée.

En second lieu, appréciation « 180° » est l'une des méthodes les plus simples d'évaluation des individus car, une fois les employés ayant rempli une grille d'auto-évaluation, un échange de points de vue est réalisé entre la personne évaluée et le superviseur. Cette appréciation 180° implique le partage de points de vue entre les deux personnes concernées (on retrouve une certaine idée d'évaluation à travers l'entretien d'appréciation).

Le troisième niveau d'appréciation est le feedback 360° évoqué précédemment. Toutefois, étant donné que ce concept est développé précédemment, nous allons passer toute de suite au dernier niveau d'évaluation : « 540° ». Ce processus élargi celui du 360° en incluant dans le procédé plusieurs autres « *stakeholders* » : clients. Ceci est principalement à cause de la nécessité dans les organisations modernes de tenir compte de la satisfaction des clients dans le but d'améliorer la qualité de services et/ou des biens.

En conclusion, le feedback 720° est une construction multidimensionnelle, qui permet d'obtenir une analyse efficace des performances des individus tout en favorisant le travail collaboratif et en privilégiant la satisfaction des clients. La fréquence des évaluations est augmentée par rapport au feedback 360°, ce qui influence de manière positive la motivation des individus – l'appréciation n'est plus un fait annuel unique, ressenti comme une routine, un poids par les travailleurs. En somme, les individus sont traités avec une certaine sensibilité et avec

respect. Par conséquent, le système d'évaluation représenté par le feedback à 720 degrés participe positivement à l'accroissement de l'humanisation organisationnelle au sein des organisations actuelles.

2.2.3 Évaluation continue

La manière d'évaluer le personnel change avec les nouvelles pratiques managériales et les NFOT. L'apparition des nouvelles tendances dans le domaine d'appréciation du personnel résulte du besoin d'apporter diverses améliorations au processus. Par exemple, le feedback 360° élargit son cercle de « *stakeholders* » et sa fréquence d'évaluation dans la version feedback 720° (Patil & Dalvi, 2019 ; Sujith, 2017). En effet, malgré la multitude des différentes méthodes d'appréciations du personnel et les NFOT, la fréquence des EPI reste globalement sur une base annuelle.

Pourtant, l'environnement « *VUCA* », ainsi que les multiples critiques de l'entretien annuel s'accordent sur la nécessité d'effectuer des évaluations du personnel selon une fréquence plus adaptée au rythme du travail et non plus seulement sous de simples formes de rituels annuels (Dumond, 2006 ; Jones, 2016). Patty McCord, dans un article de « *Harvard Business Review* », illustre en 2014 le cas de l'entreprise américaine Netflix comme la première organisation moderne à abandonner l'évaluation annuelle au profit du feedback 360° régulier (McCord, 2014). D'ici, nous pouvons constater la dernière tendance en matière d'EPI : évaluation continue du personnel.

En se basant sur plusieurs cas concrets d'entreprise dans le monde, le magazine « *Trends Tendances* » publie en 2016 un article s'intitulant « *Aux oubliettes l'évaluation annuelle, place à l'entretien permanent* » (Trends Tendances, 2016). À travers les entreprises de divers secteurs d'activité comme Microsoft, Adobe, Deloitte, General Electric, etc., le magazine illustre l'instauration des EPI sur une fréquence quasi-mensuelle (trimestrielle chez Microsoft, toutes les huit semaines chez Adobe, à la fin de chaque projet chez Deloitte). L'évaluation du personnel prend la forme de feedbacks continus, semblable aux méthodes feedbacks 360° et 720°, mais sur une fréquence largement supérieure à celle prévue initialement dans les théories de base.

La notion d'évaluation de performance continue fut notamment évoquée par Dominique Jones (2016) dans l'article *The future of performance management beyond appraisals*. L'auteur rappelle l'importance du travail collaboratif entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés dans les processus tels que la gestion des projets, le suivi des progrès, le coaching, etc. Généralement, ces pratiques se déroulent sur une base relativement régulière (plusieurs dizaines sur une année). De cette façon, Jones (2016) met en évidence la nécessité de posséder des suivis, évaluations quasi-permanentes au sein des organisations actuelles. En effet, les entretiens d'évaluations annuels sont des pratiques ne possédant pas la capacité d'illustrer de manière efficace le travail effectué dans un environnement « *VUCA* ». À partir de ce constat, l'auteur illustre la mise en place de « *ongoing performance management* ».

Selon Jones (2016), l'instauration de l'évaluation continue au sein des organisations requiert plusieurs étapes. Tout d'abord, cette méthode peut probablement solliciter de la part des entreprises un changement de culture interne. En effet, les attentes des individus sont modifiées, car à la place d'un seul interview annuel de performance, plusieurs entretiens réguliers (hebdomadaires, mensuels, semestriels, etc.) entre l'évaluateur et l'évalué ont lieu.

En outre, le travail collaboratif nécessite la mise en place d'outils facilitant le partage d'information. Jones (2016) propose un système centralisé où chaque individu peut constater les progrès en cours et les éventuelles améliorations à apporter. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques peuvent directement observer les forces et les faiblesses de l'organisation tout en apportant des réponses rapides. De plus, à travers cette méthode de management des performances et des données qui en découlent, les responsables de la gestion des ressources humaines ont la possibilité d'adapter leur processus de « *talent management* » en affinant davantage les profils des candidats ciblés.

Par ailleurs, les travaux de Jones (2016) indiquent un accroissement de la flexibilité au sein des organisations pratiquant l'évaluation continue du personnel. Rappelons-nous que selon Goudswaard et Nanteuil (2001), la flexibilité évoque la capacité des organisations à s'adapter aux contraintes de l'urgence et de l'incertitude. Par conséquent, en favorisant la flexibilité des entreprises, l'évaluation continue contribue à la survie économique des firmes évoluant dans un environnement « *VUCA* ».

En dernier lieu, Jones (2016) indique la nécessité de distinguer l'appréciation annuelle des feedbacks fournis par l'évaluation continue. L'auteur parle notamment de « *ongoing coaching* ». Les conseils et les avis réguliers augmentent la motivation des travailleurs et leur engagement dans les tâches organisationnelles. Pareillement, le leadership reçoit également des formations et conseils dans le but de suivre efficacement les performances des subordonnés tout en pratiquant un management efficace (notons la similitude avec le système du feedback 720°). En conséquence, l'identification des besoins éventuels des individus est améliorée, ce qui contribue à augmenter la productivité des travailleurs. En dernier lieu, les relations entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés sont améliorées à travers la confiance et la motivation réciproques (Jones, 2016).

Pour finir, l'évaluation continue reprend plusieurs aspects du feedback 720° tout en apportant des aspects supplémentaires, comme l'accompagnement régulier des individus dans leur travail ou bien un système de suivi des performances centralisé. Cette méthode d'appréciation vise à adapter l'évaluation des performances avec les NFOT, nécessitant une surveillance plus minutieuse et régularisée de leurs activités économiques. Bien que prônant la flexibilité et la productivité des organisations, l'évaluation continue ne fait pas l'impasse sur l'aspect humain. En effet, en favorisant la motivation, l'engagement et les relations humaines des individus tout en étant soucieux du bien-être au travail, ce processus d'appréciation affecte positivement l'humanisation organisationnelle. Notons toutefois un potentiel excès de cette pratique, laquelle pourrait se transformer en un contrôle continu des travailleurs, semblable aux pratiques de taylorisme.

2.3 Justification de la problématique

En se basant sur les recherches effectuées tout au long du chapitre n°1, nous avons constaté deux observations importantes. D'une part, les pratiques managériales au sein de diverses organisations connaissent une évolution chronologique certaine, en passant d'une visée uniquement centrée sur la capacité de production à une prise en compte de plus en plus accrue des aspects humains dans le travail. D'autre part, les nouvelles formes d'organisation du travail qui en découlent participent de manière positive à l'accroissement de l'humanisation organisationnelle.

Dans le cadre des NFOT et de manière générale, les individus sont pleinement considérés et écoutés, sans oublier la possibilité que ces derniers ont d'exprimer leurs idées et de participer à la vie de l'organisation. Toutefois, l'humanisation organisationnelle couvre plusieurs aspects du travail humain. C'est pourquoi, dans le chapitre n°2, nous nous sommes concentrés sur un de ces aspects – l'évaluation des performances.

En effet, d'une manière identique à celles des NFOT, nous avons également observé une évolution chronologique des pratiques d'appréciation du personnel. Le critère technique comme l'unique justification de la performance humaine dans le cadre des premiers cycles de Kondratiev a laissé sa place à d'autres. Tout en s'inspirant du passé, les nouvelles méthodes d'évaluation tentent d'apporter leurs solutions aux problèmes des modèles précédents (objectification, bureaucratisation des processus, manque de motivation, engagement insuffisant, dialogue inexistant, etc.). Désormais, nous observons la mise en place des méthodes d'évaluation tels que les « *S.M.A.R.T.* » objectifs, l'évaluation 360° et/ou 720° et plus récemment l'évaluation continue du personnel.

Toutefois, malgré la multiplication des nouvelles méthodes d'évaluation des performances prônant la neutralité et l'objectivité tout en favorisant la motivation des travailleurs, ces processus restent des outils de gestion. Par conséquent, des critiques des processus d'appréciation des individus existent. Mais, est-ce pour autant qu'elles illustrent des impacts négatifs de l'évaluation des performances sur l'humanisation organisationnelle ? Dans cas du présent mémoire, nous allons aborder deux critiques.

La première critique considère l'évaluation comme un outil de domination. En effet, les théories de certains auteurs (Doise, Dubois & Beauvois, 1999 ; Maugeri, Benedetto-Meyer & Metzger, 2011) mettent en avant les diverses formes d'appréciation comme étant des instruments capitalistes de domination et de soumission des travailleurs. Par exemple, pour Doise et al. (1999), l'injustice devient plus facilement acceptable par les individus dans le cas où elle peut être expliquée, c'est-à-dire formellement justifiée par l'évaluation. Globalement, deux perspectives alimentent cette critique. La première est soutenue par le point de vue de la psychologie sociale, tandis que la seconde, celle qui sera abordée dans le cadre de cette partie est le point de vue de la sociologie de la gestion. (Gilbert & Yalenios, 2017)

Selon les travaux de l'enseignante et chercheuse Valérie Boussard (2008), la sociologie de la gestion évoque la domination sous la forme d'installation d'un arbitraire, lequel contraint les individus à se caractériser dans des catégories définies au préalable. Ce processus provoque la disqualification des humains dans les limites du modèle classique de l'assujettissement (Boussard, 2008). Dans cette perspective, les instruments de l'évaluation des performances permettent de dissimuler des mécanismes de contrôles. De plus, selon Boussard (2008), l'évaluation est enracinée dans des jugements sociétaux et personnels opaques, rendant ainsi tout à fait utopique l'idée même de la méritocratie, tant prônée par les supérieurs hiérarchiques. De ce fait, des discriminations liées aux appréciations individuelles de la performance (notamment en termes de rémunérations, bonus, etc.) apparaissent à travers des jugements et représentations de certains individus (Lemière, 2006).

En outre, Djaouida Séhili (2012) démontre dans ses travaux la subjectivité des dispositifs d'évaluation. Car malgré la mise en avant de la neutralité et de l'objectivité de ceux-ci, ils ne parviennent pas à une élimination totale des stéréotypes et autres préjugés sociaux liés aux compétences des travailleurs. Certaines compétences (patience, précision, etc.) dites innées sont impossibles à acquérir et ne sont pas considérées comme des compétences professionnelles. Ainsi, elles ne font pas l'objet d'évaluation. Notons que cette réflexion rejoint les théories sur les comportements CCO, dont les « *extra behaviours* » ne sont pas jugés de manière officielle (Organ et al., 2006). Par conséquent, en se basant sur les travaux de Séhili (2012), nous pouvons déduire que les méthodes d'évaluation des performances (non précisées par l'auteur) ne favorisent pas les CCO et donc l'humanisation organisationnelle.

La seconde critique majeure considère l'évaluation comme un contrôle social. Cette théorie est notamment développée par la professeure universitaire Barbara Townley (1993) qui illustre sa pensée en utilisant les réflexions émises par Foucault sur le lien étroit entre le pouvoir et le savoir afin d'analyser les dispositifs d'appréciation du personnel. En fait, l'idée de la chercheuse s'articule autour de la conception de l'évaluation des performances comme une forme de savoir-pouvoir dont le processus objectif, construit au préalable, permet de légitimer de manière technique les récompenses ou les sanctions éventuelles (Townley, 1993). Ainsi, la professeure met en évidence que les moyens utilisés par les méthodes d'appréciation exercent une forme de pouvoir de contrôle sur les travailleurs.

Allant dans le même sens, Bergstrom, Hasselbladh et Kärreman (2009) montrent dans leur article *Organizing disciplinary power in a knowledge organization* que les méthodes d'évaluation du personnel ne peuvent être simplement réduites aux moyens permettant d'augmenter la productivité d'une organisation. En effet, en se basant sur le cas d'une grande entreprise américaine de conseil, les auteurs mettent en lumière l'utilisation des dispositifs d'évaluation en tant que des outils de surveillance et de contrôle des individus. Or ce type d'entreprise utilise des formes d'organisation de travail récentes, faisant preuve d'une flexibilité accrue dans la manière d'organiser les missions des travailleurs.

D'ailleurs, dans ses autres travaux, Townley (1995) formule la critique des appréciations sous formes de feedbacks. Plus particulièrement, le feedback 360° permettant aux individus de recevoir les appréciations sur eux est décrit par le professeur comme étant un moyen efficace d'uniformisation des comportements des individus. En d'autres termes, les comportements non désirés sont identifiés et les individus sont notifiés afin d'adapter leurs conduites futures sous la contrainte des sanctions éventuelles. De cette manière, Townley (1995) considère l'autoévaluation présente dans la méthode du feedback 360° (540°, 720°) comme un outil de contrôle de mentalités où chaque individu adapte son comportement sous le contrôle social des autres. En développant la réflexion, il est possible de considérer qu'à l'instar d'encourager les comportements favorables à l'organisation (« *in-role behaviours* » et « *extra role behaviours* »), certaines méthodes d'évaluation du personnel tentent d'éliminer les comportements non désirés en pratiquant un contrôle social sur les travailleurs.

Bien que le développement des NFOT, ainsi que des nouvelles méthodes d'évaluation des performances des individus semble démontrer, sous certaines conditions, un impact positif sur l'humanisation organisationnelle, les critiques des dispositifs d'appréciation démontrent le contraire. Par conséquent, nous allons développer la problématique qui en découle via un cas d'analyse d'une organisation précise. De ce fait, la suite du présent mémoire, ainsi que la méthodologie, les analyses et la discussion à propos du cas pratique seront menées en fonction de la problématique, mise en évidence par la question de recherche suivante:

« *Comment dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail, les méthodes d'évaluation des performances des personnes au travail reflètent-elles ce qui présenté dans la littérature managériale comme une humanisation organisationnelle ?* »

Chapitre n°3 : Méthodologie

Le but du présent chapitre consiste à définir la méthodologie utilisée afin d'analyser la problématique définie au chapitre précédent : « *Comment dans le cadre des NFOT, les méthodes d'évaluation des performances des personnes au travail reflètent-elles ce qui présenté dans la littérature managériale comme une humanisation organisationnelle ?* ».

Plus précisément, plusieurs pistes de recherche spécifiques sont définies à partir de la question de recherche précédente. De plus, ces propositions de recherche sont formulées en tenant compte de différents aspects de la définition de l'humanisation organisationnelle (ainsi que des facteurs favorisant cette dernière), évoquée par Bell et Khoury (2016) comme la possibilité d'un travailleur d'exprimer ses sentiments de manière à être écouté, soutenu par son organisation et pouvoir participer au développement de celle-ci.

- *Quel est l'effet de la FOT sur la perception des travailleurs d'être écoutés, entendus au sein de leur entreprise?*
- *Quel est le sentiment des travailleurs concernant leur participation à la vie de l'entreprise ?*
- *Comment le dispositif d'évaluation des performances impacte-t-il le sentiment de justice des travailleurs ?*

3.1 Approche méthodologique

Afin de répondre à la problématique, la méthode de collecte de données qualitatives est privilégiée dans le cadre d'une orientation de recherche exploratoire. Une étude qualitative est définie par Pellemans, Moreau et Obsomer (1999) comme « *une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données, une approche relativement ouverte, non-directive, permissive et indirecte des personnes interrogées* ».

À partir de cette définition, plusieurs aspects deviennent importants. En effet, le caractère intensif suggère une exploration méticuleuse des données récoltées. Quant à l'approche relativement ouverte, elle fait référence au chercheur. Celui-ci doit faire preuve d'ouverture d'esprit et de flexibilité au moment de l'observation et de la collecte des données « *Non-*

directive » correspond à la manière dont le chercheur doit se comporter, c'est-à-dire de façon à ne pas influencer les répondants éventuels lors des interviews et éviter ainsi certains biais potentiels. Pour finir, l'approche indirecte se caractérise par l'établissement d'une distance par rapport à la structure définie dans le but d'instaurer une conversation naturelle.

Plus particulièrement, l'étude qualitative s'avère être une méthode appropriée pour analyser la problématique dressée, et cela, pour de multiples raisons. En premier lieu, l'approche en question permet une compréhension relativement profonde d'un phénomène de société – l'humanisation organisationnelle et plus spécifiquement, l'influence des dispositifs d'évaluation des performances sur cette dernière. Le but premier n'est pas de fournir des explications précises, mais de comprendre les causes et les résultats afin d'élaborer une règle, une loi via une démarche inductive. En deuxième lieu, la méthodologie qualitative est inestimable, car elle procure les opinions, les idées uniques sur le fonctionnement des individus dans un contexte précis. Dans le cas présent, c'est sous une forme d'organisation du travail particulière, et cela, en présence d'un dispositif d'évaluation unique. Enfin, contrairement à une recherche quantitative (un questionnaire, etc.), la méthodologie utilisée autorise les intervenants de jouir d'une expression ouverte et non-directive.

3.1.1 La méthode d'enquête

Le dispositif utilisé en tant que méthode d'enquête est un entretien individuel semi-directif – la forme d'entretien la plus utilisée dans le cadre de la recherche en sciences de gestion. Celui-ci est particulièrement adapté afin de connaître les attitudes et les positions des individus par rapport à un sujet spécifique (De Moerloose, Jacquemin & Malcourant, 2018). Ce type d'entretien s'organise dans un cadre fixe tout en conservant le principe de liberté de parole (Blanchet & Bézille, 1985). D'un côté, l'enquêteur possède la connaissance des points à aborder. Tandis que, de l'autre côté, l'entretien doit se dérouler en ayant instauré un climat de souplesse et de confiance. En outre, cette méthode de collecte de données réunit la flexibilité et la souplesse tout en conservant une richesse d'information, ainsi que d'analyse. Enfin, l'entretien semi-directif favorise également les stratégies d'analyse cumulative et comparative entre les répondants (De Moerloose et al., 2018).

Dans le cas du présent mémoire, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des individus sélectionnés au préalable. Ces interviews sont effectués avec l'accord explicite des intervenants et sous la condition d'anonymat de ces derniers afin de garantir une

confidentialité optimale. La sélection des participants est faite selon plusieurs critères (genre, âge, position hiérarchique, expérience, etc.). En effet, cette sélection est réalisée dans le but de respecter le principe de la diversité - la constitution de l'échantillon est effectuée en tenant compte de critères pertinents, lesquels peuvent varier en fonction de la population (De Moerloose et al., 2018). De plus, aucune taille précise de l'échantillon n'était préétablie par avance dans le but de respecter le principe de saturation sémantique. Selon Roussel et Wacheux (2014), ce principe apparaît « *si les nouveaux entretiens que l'on conduit n'apportent plus de descripteurs ou de modalités différentes de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens* ». En d'autres termes, la taille de l'échantillon devient suffisante à partir du moment où les nouveaux entretiens n'apportent pas d'information nouvelle au chercheur.

Au cours des interviews, le chercheur possédait la connaissance des thèmes à évoquer. Cependant, les questions ainsi que leur ordre étaient flexibles et ouvertes de manière à favoriser la discussion. Le déroulement des entretiens semi-directifs fut effectué à l'aide d'un guide d'entretien - un dispositif d'aide-mémoire sous la forme de questions ouvertes. Celui-ci fut établi de manière à limiter les biais cognitifs, évoqués par Blanchet et Bézille (1985), lesquels sont relatifs aux effets de cadrage, de halo, d'amorçage, etc. Plus précisément, le guide d'entretien (*annexe n°1*) est organisé selon plusieurs thèmes correspondants à un objectif. Par exemple, après avoir instauré un climat favorable à la discussion à travers la présentation et la question de consentement, des questions générales concernant la forme d'organisation du travail étaient abordées. Par la suite, le thème d'évaluation des performances est évoqué avec une série de questions spécifiques. Notons également que dans le but de susciter des réponses non biaisées, l'humanisation organisationnelle est analysée à travers des questions indirectes, sans références formelles à cette dernière. De plus, tout au long de l'interview, plusieurs questions spécifiques sont posées afin d'éclaircir des points divers. Enfin, l'entretien est clôturé par un résumé de celui-ci et les remerciements.

En outre, durant les interviews, des techniques projectives ont été appliquées pour plusieurs raisons. En effet, selon Haire (1950), elles permettent une expression de l'information plus aisée, laquelle pouvait être dissimulée. L'auteur évoque également la capacité de ces dernières à traverser les barrières de la conscience, de la politesse et de la culpabilité, de manière à extraire le non-dit et l'information dissimulée. En fait, les techniques projectives ont été utilisées dans le but d'atteindre des sentiments et des comportements plus profonds, plutôt que des simples explications et sentiments en niveau de la surface. D'une part, ces méthodes rendent

la collecte des données raisonnablement exempte des éventuels biais de la désirabilité sociale – la volonté éventuelle des interviewés à se présenter sous un angle plus favorable qu’il ne l’est en réalité (Haire, 1950). D’autre part, le biais de réflexion est maîtrisé, car les questions indirectes et relatives aux situations vécues par d’autres personnes diminuent la probabilité des intervenants à fausser leurs réponses (Haire, 1950).

3.2 Présentation du cas d’étude sélectionné

Afin de répondre à la problématique du récent mémoire, un cas d’étude spécifique devait être sélectionné. En effet, le cas adéquat est une grande organisation pratiquant des NFOT avec un système d’évaluation du personnel relativement sophistiqué. Par conséquent, une PME, SPRL ou une coopérative locale n’était pas adaptée afin de poursuivre ce type d’analyse. C’est pourquoi, dans un premier lieu, l’étude de cas est choisie géographiquement, car une entreprise correspondant à nos critères se situe dans un endroit spécifique – région, ville possédant une politique avantageuse pour l’accueil des firmes de grande taille.

Le Grand-Duché de Luxembourg fut sélectionné comme le terrain de recherche. En fait, la ville de Luxembourg constitue la première place financière en Europe et la deuxième dans le monde. De nombreuses entreprises se côtoient dans un environnement professionnel. C’est un endroit propice pour explorer les dispositifs d’évaluation du personnel au sein d’une organisation moderne avec une main d’œuvre qualifiée et professionnelle. En outre, les entreprises au sein de Luxembourg connaissent une grande diversité de personnes venant de différents pays, régions et ayant des cultures différentes. Les avis et les opinions des individus provenant des différents horizons est un atout précieux afin d’investiguer les liens éventuels entre méthodes d’évaluation de performances et humanisation organisationnelle.

Plus précisément, le cas d’étude spécifique choisi représente une organisation américaine internationale ayant une entité basée au Grand-Duché de Luxembourg. Cette entreprise fait partie du « *Big Four* », le plus grand réseau au monde de services aux entreprises. Celui-ci offre des nombreuses prestations professionnelles telles que le conseil, l’assurance, la fiscalité, etc. L’entreprise en question est EY Luxembourg, la firme emploie 1.250 personnes de plus de 60 nationalités (2018) et a généré un chiffre d’affaires de EUR 215 millions en juin 2018 (EY, 2018). La présente organisation correspond aux critères de recherches évoqués précédemment. De plus, j’ai pu réaliser au sein du département d’audit de cette entreprise un stage, obligatoire

dans le cadre de mon master 120 en sciences de gestion. Cette opportunité offre la possibilité de connaître l'endroit étudié, sans pour autant altérer les résultats de la recherche. En outre, le stage et les contacts professionnels qui en découlent permettent d'instaurer un climat de confiance propice aux échanges avec les intervenants lors des entretiens semi-directifs.

3.2.1 Description des intervenants

Tout d'abord, il est important de rappeler que l'utilisation de la méthodologie qualitative entraîne une certaine difficulté pour obtenir un échantillon représentatif (Pellemans, 1999). Toutefois, la démarche exploratoire ne requière point nécessairement la représentativité. Ainsi, la sélection des participants est réalisée selon différents critères afin de respecter au mieux le principe de diversité. Plusieurs employé(e)s d'une même organisation (EY Luxembourg) et de même département (audit) ont été interrogés. Plus exactement, les participants aux entretiens semi-directifs ont été sélectionnés parmi plus ou moins 50 employé(e)s du service effectuant uniquement l'audit du secteur « *real estate* ». Les individus constituant le groupe de répondants sont sélectionnés en fonction de leur sexe, de leur âge, de leur position au sein de l'organisation et de leurs années d'expérience professionnelle.

L'ensemble des entretiens ont été conduits entre le 10 et le 20 juillet et cela dans un but précis. En effet, l'évaluation globale – annuelle a lieu juste avant ces dates (fin juin), ce qui permet un recueil d'informations riche en détails et opinions tout en limitant le biais lié à la mémoire - un type de biais motivationnel, dont l'idée se résume à la difficulté des individus à se souvenir des événements du passé (Blanchet & Bézille, 1985). De plus, effectuer les entretiens sur un intervalle de temps relativement court facilite la comparaison des points de vue dans le temps et permet, éventuellement, d'adapter d'une manière efficace le guide d'entretien (*annexe n°1*) afin d'approfondir tel ou tel aspect des interviews.

Chaque entretien est réalisé individuellement avec une durée comprise entre 41 et 54 minutes. L'échantillon est défini de manière à respecter le principe de diversité et aucune taille précise n'est établie en avance. Toutefois, en se basant sur le principe de saturation évoqué précédemment, nous avons finalement obtenu une taille d'échantillon se composant de 4 personnes. Celui-ci représente approximativement 8% de la population globale du service, en allant du poste d'associé (1^{ème} grade) à senior (2^{ème} grade) et cela jusqu'au manager (3^{ème} grade). L'âge moyen du groupe des répondants est de 26 ans et 7 mois, ce qui correspond

approximativement à l'âge moyen de 27 ans des individus composant le service « *real estate* » (hors partenaires et directeurs). Le récapitulatif des entretiens réalisés (représenté par le tableau ci-dessous et suivant le codage signalétique) reprend le sexe, l'âge, la position dans l'entreprise, les années d'expérience et la durée de l'entretien. Le numéro attribué à chacun des participants reste identique tout au long du présent document.

La description des participants						
N°	Date de l'entretien	Sexe	Âge	Position dans l'entreprise	Années d'expérience	Durée de l'entretien
1	13/07/2019	Homme	24 ans	Associé	1 an et 10 mois	54 min
2	14/07/2019	Femme	27 ans	Senior	3 ans et 6 mois	49 min
3	16/07/2019	Homme	28 ans	Senior	3 ans et 6 mois	41 min
4	16/07/2019	Femme	28 ans	Manager	5 ans	45 min
Taille de l'échantillon (4) par rapport à la population (50) :						8%
Diversité des genres :						2 Femmes 2 Hommes
Durée totale des entretiens :						189 minutes
Nombre total de participants :						4 personnes

3.3 La méthode d'analyse

Tout d'abord, l'ensemble des entretiens recueillis fut enregistré (enregistrement audio) de manière à garantir l'authenticité des données récoltées. De plus, tous les interviews furent retranscrites intégralement et peuvent être consultées dans la partie consacrée aux appendices du présent document (*annexe n°3*). Par la suite, un codage de données a été réalisé – une transformation des données brutes des retranscriptions selon plusieurs règles (Huberman & Miles, 1991). Plus précisément, le principe général de l'analyse de contenu thématique consiste à déstructurer les données récoltées sur le terrain avant de les restructurer en suivant une méthode de codage sur plusieurs niveaux (De Moerloose et al., 2018). En fait, ce processus est relativement utile afin de donner un sens aux données, de les classer et d'effectuer diverses comparaisons (Huberman & Miles, 1991).

Ensuite, un codage fut réalisé en découpant le corpus selon plusieurs thèmes évoqués au cours des l'entretiens demi-directifs. Ainsi, des codes généraux (codes de 1^{er} niveau) et des sous codes (codes de 2^{ème} niveau) sont établis afin d'obtenir une analyse efficace de l'information présente (Huberman & Miles, 1991). Cet ensemble (3 codes généraux et 10 sous codes) est illustré et expliqué par le codebook ci-dessous :

1	Code 1^{er} niveau	
<i>Code</i>	<i>Définition</i>	
PROFIL	Le but premier du présent code est de définir le profil professionnel des participants. Il contient le cursus et les années d'études effectuées, les années d'expérience, ainsi que la position (grade) actuellement occupée dans l'entreprise.	
Codes 2^{ème} niveau		
<i>Code</i>	<i>Définition</i>	
ETU	Le cursus et la durée des études supérieures réalisées.	
EXP	Les années d'expérience et la position actuelle au sein de l'entreprise constituant le cas d'étude.	

2	Code 1^{er} niveau	
<i>Code</i>	<i>Définition</i>	
FOT	Il convient de retrouver dans ce code la forme d'organisation du travail (FOT) actuellement en vigueur au sein de l'entreprise constituant le cas d'étude. De plus, nous retrouvons la perception des personnes à être écoutées par leurs collègues, le sentiment éventuel des individus en termes de participation dans la vie de la firme, et pour finir, le sentiment de justice que les participants ont vis-à-vis de l'organisation et la gestion du travail.	
Codes 2^{ème} niveau		
<i>Code</i>	<i>Définition</i>	
TYP-ORG	La description par les intervenants de la FOT au sein de l'entreprise, ainsi que son fonctionnement général, sa structure hiérarchique, etc.	
PER-ORG	Perception d'être écouté, entendu par les collègues, supérieurs hiérarchiques dans le cadre de la FOT en place.	

PAR-ORG	Sentiment de participer dans la vie de l'entreprise (organisation des tâches, prise de décisions, évènements, etc.).
JUS-ORG	Sentiment de justice par rapport à la FOT et de son fonctionnement au sein de l'entreprise.

3	Code 1^{er} niveau
Code	Définition
MEVL	Ce code a pour mission de contenir le dispositif d'évaluation des performances du personnel actuellement en place au sein de l'entreprise étudiée. En outre, le code contient la perception que les individus ont vis-à-vis de la méthode d'appréciation, le sentiment des personnes en termes de la justice par rapport au processus d'évaluation et les avis, les ressentis concernant l'impact de ce dernier sur la motivation.
Codes 2^{ème} niveau	
Code	Définition
TYP-EVL	La description par les participants de la méthode d'évaluation et de son déroulement au sein de la firme.
PER-EVL	Perception, sentiment des intervenants d'être perçus, jugés de manière équitable par le dispositif d'appréciation en vigueur.
JUS-EVL	Sentiment de justice par rapport à la méthode d'évaluation des performances et de son fonctionnement au sein de l'entreprise.
MOT-EVL	Le sentiment et les avis des participants sur la manière dont le dispositif d'appréciation influence leur motivation et celle de leurs collègues.

Le codage réalisé des entretiens est disponible dans la partie annexe (*annexe n°2*). Celui-ci est construit sous la forme de tableaux, contenant l'ensemble des codes cités ci-dessus. Ces codes sont hiérarchisés par des thèmes majeurs et des sous thèmes. En outre, le codage fut effectué en deux temps. D'abord à travers une analyse intra-interview. Puis via une analyse transversale inter-interviews. De cette manière, le codage des entretiens nous permet de comparer les témoignages des participants entre eux et d'analyser le vocabulaire et la formulation utilisés afin de rendre les données récoltées plus éloquentes.

Chapitre n°4 : Résultats et discussion

Dans un premier temps, le présent chapitre sera consacré à l'exploration des pistes de recherche formulées précédemment à travers les résultats obtenus au cours des entretiens semi-directifs. Dans un second temps, une discussion aura lieu afin de dresser les liens éventuels entre la revue effectuée de la littérature existante, ainsi que les constats réalisés grâce aux propositions de recherche confrontées aux interviews menés.

4.1 Analyse des résultats recueillis

- Quel est l'effet de la FOT sur la perception des travailleurs d'être écoutés, entendus au sein de leur entreprise ?

Tout d'abord, il est important de rappeler que chaque participant des entretiens semi-directifs réalisés travaille au sein du département « *real estate* », l'un des services responsables de l'audit des états financiers. C'est pourquoi, les résultats analysés ne concernent que le département en question. Enfin, les termes « *mission* » et « *engagement* » sont utilisés comme des synonymes dans la suite de l'analyse, ils signifient le travail effectué sur un client quelconque. Les deux termes sont évoqués par les participants. Par contre, le terme privilégié au sein du département est engagement, sans doute pour les associations psychologiques que celui-ci entraîne chez les travailleurs.

Afin de répondre à la piste de recherche ci-dessus, il convient dans un premier temps d'explorer la FOT en vigueur (code : TYP-ORG). En fait, l'ensemble des participants a caractérisé la forme d'organisation du travail actuellement en place au sein d'EY Luxembourg comme étant très hiérarchisée. Cette structure pyramidale est notamment illustrée à travers la présence des postes classés selon plusieurs niveaux. Le premier niveau est occupé par les assistants (associés, anciennement juniors) dont le travail principal concerne l'exécution et l'assistance de leurs supérieurs dans la mission de l'audit. Puis, les postes de seniors auditeurs se caractérisent par l'expérience et la façon d'effectuer les missions. En effet, bien qu'ils restent sous le management des managers (et/ou seniors managers), ils possèdent davantage d'autonomie dans leur travail. Ensuite, les directeurs et les partenaires complètent la structure pyramidale du département d'audit avec une autonomie dans leur organisation du travail relativement forte. Comme indiqué précédemment, cette affirmation est confirmée par

l'ensemble des intervenants. Voici, dans l'ordre, les affirmations faites par le participant n°3 (senior) et le participant n°4 (manager):

« ... C'est une organisation qui était très hiérarchique... Il y a des postes qui sont vraiment bien définis, avec à chaque fois je dirais des tâches qui sont assez précises et réellement réparties entre les différents postes... »

« ... Alors, dans mon organisation on a une structure très hiérarchisée ... Généralement de la 3^{ème} à la 5^{ème} année on est senior, c'est l'équivalent d'un cadre. De la 5^{ème} à la 8^{ème} année, on est manager, là c'est cadre supérieur ... »

En outre, l'ensemble des individus interrogés affirme un autre aspect important de leur travail – la flexibilité. Malgré une FOT très hiérarchique et un travail organisé autour de cycles, les participants illustrent une certaine souplesse dans la façon d'exécuter les missions d'audit. Cependant, cette caractéristique varie fortement en fonction des postes occupés au sein de l'entreprise. Ainsi, le participant n°3 occupant le poste de manager ne connaît pas de journée type de travail - il possède une large autonomie dans la manière d'effectuer son travail et dans la manière d'organiser le travail de ses équipes. Toutefois, le participant n°1 travaillant comme assistant, connaît très peu de marge de manœuvre, d'autonomie dans la façon de faire son travail. Extrait de l'entretien du participant n°1 (assistant) :

« ... Quand je suis arrivé dans mon entreprise, par exemple, j'étais tout de suite imposé ... Sur tous les clients on m'a guidé, on m'a dit voilà, on va te programmer sur un tel ou tel client et des tâches ... C'était plutôt à moi de suivre ce qui est fait ... »

Plusieurs constatations émergent en se concentrant sur le second aspect de la proposition de recherche, à savoir, la perception des travailleurs d'être écouté, entendu au sein de leur entreprise. Le sentiment d'être écouté (code : PER-ORG), entendu au sein de l'entreprise requiert la prise en considération de deux points de vue. En premier lieu, l'entreprise en question possède une FOT fortement marquée par une structure hiérarchisée. C'est pourquoi, la possibilité d'exprimer son point de vue dépend de la position occupée. En effet, en étant à des postes de premier niveau, les individus ont moins la possibilité et la légitimité de signaler leurs opinions. C'est l'expérience professionnelle au sein de l'audit qui compte le plus au détriment des points de vue nouveaux, jeunes, comme l'illustrent les propos du participant n°1 (assistant):

« ... donc je pouvais donner mon opinion sur comment faire le job, mais honnêtement, c'était pas très bien vu ... Si je dis à la personne qui est depuis plusieurs années et qui a bossé plusieurs années sur ce

client et qui est très habitué sur ce type de tests, missions, etc. comment lui devrait faire, c'est un peu mal vu ... »

En second lieu, la structure pyramidale n'est pas l'unique responsable du manque de possibilités d'exprimer ses opinions. En réalité, l'opportunité d'être entendu dépend fortement de la personne qui occupe la position supérieure, car si la personne est disposée à écouter les propositions, sentiments de ses subordonnés, rien ne l'empêche de le faire, au moins de manière informelle. Cependant, il est certain, que le turnover élevé parmi les assistants, les seniors et une hiérarchie très marquée ne favorisent en aucun point cette prise en considération des individus occupant les postes dits inférieurs. Même si cette sensation est plus marquée chez les assistants, les seniors et les managers la ressentent également. Le participant n°2 (senior) et le participant n°3 (senior) illustrent cette idée dans leurs interviews :

« ... Ça dépend des personnes. Il y a certaines personnes qui sont plus humaines et d'autres qui sont plus attirées par leurs objectifs. Leurs objectifs, c'est la personne au-dessus d'eux qui leur dit, toi je veux tel objectif. Et eux, ils vont essayer d'atteindre au maximum cet objectif en ne se préoccupant pas de l'aspect humain de l'équipe qui est en dessous ... »

« ... Ça dépend énormément du supérieur hiérarchique en question... On a plutôt l'impression de pas être écouté... »

En résumé, afin d'affiner la piste de recherche précédente, nous devons tenir compte de plusieurs aspects évoqués aux cours des entretiens semi-directif réalisés. Plus précisément, trois pistes d'explications sont relevées.

Premièrement, la structure très hiérarchisée de la firme et la distance qu'elle crée entre les différents postes influencent négativement les possibilités des individus d'être entendus ou écoutés par leurs supérieurs hiérarchiques. S'ajoute à cela un turnover élevé au niveau des postes inférieurs, ce qui ne favorise en aucun cas leur prise en considération par les supérieures hiérarchiques. En fait, ces derniers attendent que les individus à la base de la structure pyramidale montent de grade pour y prêter attention. Par ce fait, le manque d'écoute et un certain déni de la subjectivité personnelle reflètent les critères définissant la déshumanisation organisationnelle.

Deuxièmement, la flexibilité variant en fonction de la position occupée influence le sentiment des individus d'être écouté. En effet, le poste de manager possède une grande

flexibilité dans la manière d'organiser son travail et il peut, par conséquent, donner ses points de vue tout en étant écouté. Par contre, les assistants, dont le travail est très rigide et défini par les supérieurs hiérarchiques, ne connaissent pas de flexibilité dans leur travail et ils n'ont pas vraiment la possibilité d'exprimer leur point de vue. De plus, seule la flexibilité en termes d'heures de travail leur est appliquée. Les heures supplémentaires sont implicitement demandées à l'ensemble des employés, en passant par les associés et en allant jusqu'aux postes supérieurs. (De manière officielle, ce sont les travailleurs qui sont d'accord de les effectuer, car l'entreprise leur fait signer un accord. Dans la réalité, tout le monde effectue des heures supplémentaires, et donc, seuls les individus ayant signé l'accord travaillent pour l'entreprise. Ainsi, les avis divergents ne sont pas considérés, ce qui est le constituant de la déshumanisation organisationnelle).

Troisièmement, l'élément qui ressort parmi tous les participants, et cela, malgré une structure très hiérarchisée est l'importance de la personne humaine occupant le poste supérieur. En fait, si la personne est disposée à écouter et à entendre ce que ses subordonnés ont à lui dire, elle pourra toujours le faire, au moins de manière informelle. Toutefois, bien que ce genre de comportement puisse être encouragé par l'entreprise, dans le cas présent, cet aspect est relatif à chaque individu et ne dépend pas directement de la FOT. C'est pourquoi, nous ne pouvons pas déduire une influence significative en niveau du département étudié.

Pour finir, nous pouvons conclure que la perception des travailleurs d'être écoutés n'est pas favorisée par la forme d'organisation du travail actuellement installée au sein de l'entreprise constituant le cas d'étude. Nous observons même un certain effet négatif dû à la structure pyramidale et la taille globale de l'entreprise (les comportements au sein du département restent régis par la taille de l'entreprise dans son ensemble).

- Quel est le sentiment des travailleurs concernant leur participation dans la vie de l'entreprise ?

Les entretiens réalisés durant cette recherche font ressortir deux aspects de la présente proposition de recherche (code : PAR-ORG).

Tout d'abord, les participants évoquent le sentiment de participer à la vie de l'entreprise uniquement sous l'aspect purement professionnel. Ce dernier concerne la possibilité

d'influencer l'organisation du travail, le déroulement du processus de l'audit au sein de l'entreprise. En analysant les interviews réalisés, deux points de vue émergent. Le premier est illustré par le participant n°2 (senior) et celui du participant n°4 (manager) :

« ... assez rapidement, on est inclus, dans les communications clients, dans les rencontres clients, c'est-à-dire que très rapidement, même pour des déjeuners je dirais d'affaires entre guillemets, où EY, l'équipe d'EY et le client peuvent se rencontrer, on est très inclus dedans ... »

« ... je ne peux pas parler pour toute l'entreprise, mais personnellement on m'a donné l'occasion depuis que je suis senior 1, ça va faire la 3^{ème} année que je pratique, que je fais des recrutements, en tant que personne expérimentée ... depuis deux ans je donne des formations ... »

Le participant n°2 souligne que, dès le poste d'associé, les travailleurs sont inclus dans les rencontres avec les clients de l'entreprise. C'est pourquoi, pour sa part, il considère qu'il participe à la vie de l'entreprise. L'intervenant n°4 évoque aussi sa participation professionnelle dans la vie de l'entreprise à travers les recrutements du nouveau personnel et les formations qu'il enseigne pour le personnel travaillant au sein de l'entreprise. Cette contribution accroît certes le sentiment de l'intervenant de participer à la vie de l'entreprise, mais cela reste des activités annexes à la mission de l'audit. En fait, les affirmations du participant n°1 nous fournissent une impression plus nuancée à celle du participant n°4 :

« ... il y a la vie de l'entreprise dans le monde, la vie de l'entreprise au niveau du pays dans lequel je suis et la vie de l'entreprise au sein de mes contacts directs ... La vie d'entreprise, dans le monde, pas vraiment... la vie de l'entreprise au sein du pays, mmm ... Oui, parce que je participe aux différents évènements ... »

En fait, le participant n°1 évoque sa participation dans la vie d'entreprise à travers les évènements organisés par la firme, mais lesquels ne s'avèrent pas être des évènements professionnels. La suite de l'extrait :

« ... participer à des courses à pieds avec le maillot de mon entreprise... il m'arrive par exemple, de moi-même, de proposer des évènements... ou des after-works et de les gérer... »

Cette affirmation illustre le second aspect de la piste de recherche – la participation aux évènements organisés par l'entreprise, mais lesquels n'ont pas de but professionnel direct (par exemple : réunions d'équipes, consultation des employés, votes quelconques, etc.). Par ce fait, nous pouvons tirer une constatation importante. EY Luxembourg organise ainsi des évènements

extra-professionnels afin de compenser le manque de participation des travailleurs dans la vie de l'entreprise. Ces événements ont pour but premier d'impliquer d'avantage les travailleurs dans l'entreprise – augmenter l'engagement, le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Illustration du participant n°2 :

« ... *Le fait de faire une activité avec eux, escape game, laser game, ça rapproche un petit peu ...* »

Dans le but d'affiner la piste de recherche précédente, nous allons nous concentrer sur deux aspects mentionnés aux cours des entretiens semi-directifs réalisés. Ainsi, deux constatations surgissent.

D'un côté, la totalité des participants ne témoigne point d'un sentiment concret de participation à la vie professionnelle de l'entreprise. Le sentiment varie en fonction du poste occupé au sein de l'entreprise. Par exemple, le participant n°4 et le participant n°3 considèrent être inclus dans la vie d'entreprise et être des acteurs de celle-ci.

De l'autre côté, l'ensemble des intervenants possède le sentiment de participer dans la vie de l'entreprise à travers les événements que celle-ci organise dans le cadre extra-professionnel. Ceux-ci s'illustrent sous la forme des dîners, activités informelles où les différents niveaux de positions sont moins présents ou marquants dans l'esprit des participants.

En conclusion, vu le sentiment exprimé par l'ensemble des participants, nous pouvons déduire qu'il existe un sentiment positif des travailleurs concernant leur participation dans la vie de l'entreprise, bien que celui-ci ne concerne qu'un aspect relatif du travail. Ce phénomène s'explique notamment par la stratégie d'EY Luxembourg à organiser des événements extra-professionnelles afin d'accroître le sentiment d'engagement et d'appartenance des individus à l'entreprise.

- Comment le dispositif d'évaluation des performances impacte-t-il le sentiment de justice des travailleurs ?

La réponse à cette piste de recherche requiert l'exploration de plusieurs éléments. Dans un premier temps, nous allons tenter de comprendre le fonctionnement du système d'évaluation du personnel actuellement en place au sein du département concerné (code : TYP-EVL).

Ensuite, il convient d'analyser les perceptions recueillis auprès des participants à propos du dispositif d'appréciation (code : PER-EVL). Plus particulièrement, nous allons nous concentrer sur la justice ou éventuellement sur l'injustice perçue par les individus par rapport à la manière dont leur performance est évaluée au sein de l'entreprise (code : JUS-EVL).

Tout d'abord, grâce à l'ensemble des interviews récoltés, nous pouvons clairement comprendre le processus d'évaluation de performance actuellement en vigueur au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg. Principalement, un seul type d'évaluation de performance existe, mais celui-ci regroupe deux méthodes distinctes. D'une part, les travailleurs doivent recueillir des feedbacks auprès des supérieurs hiérarchiques concernant leur travail durant les missions. D'autre part, la plus importante selon les intervenants, est l'évaluation dite annuelle.

En premier lieu, nous allons explorer le processus de feedbacks. Celui-ci est fortement lié à l'organisation du travail dans l'audit. En effet, l'auditeur est amené à travailler durant une année fiscale sur toute une série d'engagements, c'est-à-dire les missions dont le but consiste à analyser les états financiers d'une ou de plusieurs entités d'un client donné, afin de fournir une assurance de l'état des comptes en question. Le feedback représente une appréciation fournie par le supérieur hiérarchique direct, témoignant ainsi de la performance effectuée par l'individu durant la mission de l'audit. Au sein du service « *real estate* », les employés doivent recueillir un feedback à partir du moment où ils ont effectué au moins 40 heures de travail sur un engagement quelconque, comme l'illustre le témoignage du participant n°4 :

« ... à partir du moment où deux personnes ont travaillé plus de 40 heures ensemble, donc plus d'une semaine, alors on demande à ce que l'assistant demande un feedback au senior ... »

Ce système est construit dans le but d'obtenir, en quelque sorte, une évaluation continue des performances des individus tout au long de l'année (soumission des feedbacks chaque trimestre). Il s'organise autour d'un programme informatique central. Le software en question est destiné à faciliter le recueil, ainsi que le remplissage des feedbacks. Le participant n°4 explique parfaitement le déroulement du processus. En fait, une fois le feedback exigé, le supérieur hiérarchique va établir l'appréciation au sein du software en répondant à une série de questions précises sur la performance de la personne. Par exemple, un senior va établir le feedback pour un assistant ou un manager pour un senior, etc. Les questions sont identiques

pour chaque individu, mais peuvent varier en fonction du grade occupé. Celles-ci couvrent les compétences techniques – les « *technical skills* », mais également les compétences dites « *soft-skills* ». De cette manière, les individus ne sont pas seulement évalués sur les aspects techniques de leur travail (exécution des tests, analyse de la trésorerie, etc.), mais aussi sur la manière dont ils se comportent et agissent au sein du département et des missions. Enfin, dans le but de limiter les différentes interprétations possibles en fonction des individus répondant aux questions et donc constituant le feedback, un guide contenant des précisions, explications diverses est fourni par l'entreprise. Extrait de l'entretien du participant n°4 :

« ... c'est des questions qui vont couvrir évidemment les compétences techniques, mais aussi des compétences à travailler en équipe, les attitudes professionnelles vis-à-vis du client, vis-à-vis du partenaire etc. Ça va couvrir différentes choses. Et on a 7 ou 8 réponses possibles, et alors on a un guide qui explique quelle est l'attitude, quelles sont les compétences à avoir, à montrer pour avoir certaines réponses en fonction du rang ... »

Bien que la politique interne de l'entreprise requiert la collecte des feedbacks à partir d'une certaine durée passée sur un tel ou tel engagement, les appréciations individuelles ne constituent pas en tant que telles un système d'évaluation à part entière. Celles-ci sont effectuées dans le but de fournir une image la plus fiable possible des performances réalisées par les individus tout au long de l'année. Plus précisément, ce processus est construit afin d'établir une évaluation annuelle du personnel. Cette dernière est évoquée par l'ensemble des participants comme l'évaluation principale au sein de l'entreprise. Voici les illustrations extraites des interviews du participant n°1 et du participant n°2 :

« ... Une fois sur l'année, en mois de juin, on a vraiment notre évaluation finale, qui est passée par le jury, avec toutes les décisions qui montent assez haut dans la boîte, etc. ... »

« ... donc maintenant, c'est trimestriel, ce qui est pas mal, parce que voilà ça force les personnes à donner des feedbacks vraiment plus réguliers, après le problème reste toujours que la cotation finale elle se fait de manière quand même annuelle ... »

À part la fréquence annuelle de cette évaluation, plusieurs autres aspects requièrent notre attention. En fait, au début du nouvel exercice fiscal, des objectifs sont établis pour chaque individu au sein du département. Ceux-ci sont définis en fonction de la position occupée et des missions fixées pour la période suivante. Enfin, comme l'indique le participant n°1, ils seront l'un des indicateurs de l'évaluation finale :

« ... Donc, mon évaluation est forcément aussi basée sur mes objectifs. Les objectifs on va dire, c'est la première step de mon évaluation de l'année prochaine ... »

En outre, la méthode actuelle d'évaluation au sein de l'entreprise constituant le cas d'étude est un dispositif basé sur une notation synthétique globale des employés en fonction de leur performance. Les individus sont notés sur une échelle allant de 1 à 3. Ces niveaux sont communément appelés par les intervenants : « *unmeet* », « *meet* » et « *exceed* ». Le premier signifie que les objectifs ne sont pas atteints. Le deuxième indique la réalisation des objectifs fixés. Le troisième, témoigne du dépassement des objectifs - la personne a excellé dans son travail en faisant plus ce qui était formellement exigé. Notons également que ce dispositif vient remplacer depuis plus ou moins 2 ans, une échelle de notation allant de 1 à 5. Nous allons revenir à cet aspect, plus loin dans l'analyse des résultats, cependant, voici l'illustration extraite de l'interview n°4 :

*« ... avant on faisait des rankings qui allaient de 1 à 5. Le 3 était l'équivalent de ce qu'on appelle maintenant « *meet* » le 1 et 2 est l'équivalent de ce qu'on appelle maintenant « *unmeet* », et le 4 et 5 c'est l'équivalent de « *exceed* » ... »*

Par ailleurs, la notation synthétique globale du système actuel détermine toute une série de facteurs influençant la vie professionnelle des individus. La note obtenue lors de l'appréciation annuelle définit le montant du bonus annuel, le niveau de l'augmentation du salaire mensuel brut et la promotion au sein de la structure pyramidale de l'entreprise. Ces trois facteurs s'avèrent être nuls pour les individus ayant obtenu la note « *unmeet* », c'est-à-dire, l'augmentation est nulle, le bonus est nul et aucune promotion de poste n'est accessible. Par contre, les personnes avec une note de « *meet* » ou de « *exceed* » sont invitées à monter de grade au sein de département. Par exemple, en passant du niveau d'assistant au niveau senior. Ces personnes connaissent également une augmentation du salaire mensuel et un bonus annuel, la seule différence réside dans le montant – les travailleurs dont la performance est estimée comme étant « *meet* » reçoivent un montant inférieur à celui obtenu par les détenteurs de « *exceed* ».

Enfin, la divulgation des résultats de l'évaluation annuelle est faite lors d'un entretien individuel entre la personne évaluée et le coach – un mentor désigné pour chaque individu et possédant au moins un grade hiérarchique supérieur. Durant la réunion, plusieurs aspects de l'évaluation sont abordés (compétences techniques, humaines, feedbacks, etc.). D'ailleurs, la fixation des objectifs est réalisée pendant un meeting avec le coach. Celui-ci est également

supposé aider les nouveaux venus dans l'entreprise à propos des questions extra-professionnelles (conseils concernant le transport, le logement, etc.). L'organisation encourage ainsi une relation de proximité entre les travailleurs et leurs coaches. Voici les extraits illustrant le rôle du coach au sein de l'entreprise (dans l'ordre : participant n°2, participant n°1) :

« ... On a tous un coach en fait, et ça permet à la personne peut nous aider à faire nos objectifs, parce qu'en général il est un ou deux grades au-dessus de nous. Il est passé par là avant, il nous aide à faire nos objectifs ... »

« ... Mon coach prend note de tout ce qui est dit et ça sera aussi remonté lors de mon évaluation dans mon comité d'évaluation avec les seniors, managers, directeurs, etc ... »

En passant à la seconde partie de notre proposition de recherche, il convient d'explorer la perception que les individus possèdent concernant le dispositif d'appréciation actuellement en place au sein de leur département. En particulier, nous allons tenter de comprendre comment les travailleurs perçoivent l'évaluation de leur performance en termes de justice.

Pour commencer, tous les intervenants perçoivent l'évaluation annuelle comme étant la plus importante et la plus stressante, car comme cela est indiqué précédemment, c'est au moment de la divulgation des bonus, des augmentations des salaires et de niveau hiérarchique. Le processus de feedback s'avère être quasi une routine. Cependant, les participants évoquent notamment une certaine subjectivité que ce soit au moment des feedbacks ou de l'évaluation annuelle. D'un côté, malgré une uniformisation des questions et un guide, la rédaction des feedbacks est perçue comme subjective, car elle dépend de la personne qui va rédiger ce dernier et des relations humaines que les individus ont avec cette personne. Ceci est clairement visible dans les extraits des entretiens du participant n°3 et du participant n°4 :

« ... il y a toujours cette perception qu'on ne peut pas être jugé que sur des critères objectifs et qualitatifs, il y a toujours des critères subjectifs ... »

« ... évidemment les feedbacks sont donnés par des personnes humaines donc même si c'est une liste de questions avec une liste de réponses, c'est toujours quand même subjectif ... »

De l'autre côté, la note annuelle est également perçue comme le résultat des certains critères subjectifs. Comme pour les feedbacks, ceci s'explique par les relations sociales que les travailleurs ont avec la personne qui va présenter leur performance lors des réunion annuelles,

mais aussi par la manière dont la personne en question va défendre l'évaluation, la note proposée pour les travailleurs. Extrait de l'interview n°3 :

« ... on a toujours cette impression que, si on a les bonnes personnes à nos côtés, les bonnes personnes qui vont nous défendre lors des tables rondes, bah même un travail de qualité égale avec un autre, on pourrait avoir une meilleure notation et inversement évidemment ... »

Les extraits ci-dessus soulignent que les participants perçoivent une certaine subjectivité dans la manière dont leur évaluation est effectuée. À partir de là, nous allons passer à la troisième partie de notre piste de recherche, c'est-à-dire, l'exploration de la présence ou non du sentiment de justice vis-à-vis de la méthode d'évaluation des performances du personnel.

En premier lieu, comme cela est illustré précédemment, la subjectivité perçue par les individus concernant leur évaluation indique clairement la présence d'un sentiment d'injustice. Ce ressenti provient notamment, du système de notation à trois niveaux. En effet, l'ensemble des participants témoignent d'injustice potentielle émanant de la note attribuée car une échelle à trois grades ne permet pas d'obtenir une représentation réaliste des performances individuelles au sein de l'entreprise. Ce sentiment est d'autant plus marqué que le dispositif précédent procurait un système de notation allant de 1 à 5, offrant ainsi une représentation plus nuancée des performances des travailleurs. Par ailleurs, les intervenants ajoutent à leur réflexion personnelle, un certain nombre de cas de collègues considérant ne pas avoir été jugés de manière juste avec le nouveau dispositif. Cette idée est présente dans l'ensemble des interviews (n°1, n°2, n°3, n°4) :

« ... celui qui obtient une très bonne note et celui qui obtient une moins bonne note bah... s'ils estiment que ce n'est pas juste, ça peut partir loin ... il peut y avoir des disputes, soupçons de relations avec les évaluateurs etc. ... »

« ... j'ai une collègue quand elle était junior, on lui a reproché, on lui a même mis une mauvaise note.... Une note vraiment pas très bien, parce qu'on lui a reproché d'avoir fait une erreur dans un fichier... Elle a eu une mauvaise note, mais par contre, le fichier avait été revu et approuvé par ceux au-dessus d'elle, donc ce n'est pas très juste qu'elle on lui ait mis une mauvaise note et pas le reste de l'équipe, alors qu'ils n'avaient pas vu ... »

« ... pour donner un exemple un peu plus concret, si ... on est 11 personnes avec le même ranking, on sait très bien que sur les 11 personnes c'est évident que des personnes ont mieux performé que d'autres

... et donc à ce niveau-là, clairement il y a un sentiment qu'on n'est pas forcément jugé de manière équitable ... »

« ... catégoriser 2 000 personnes en trois catégories je trouve que c'est pas fair, ça permet pas toutes les nuances qui existent ... »

En second lieu, l'attribution de notes détermine les bonus et les augmentations de salaire. Or, ce sont des facteurs économiques, dépendant du budget alloué. Par conséquent, les travailleurs perçoivent des limites, voire des quotas, lesquels définissent le nombre des notes « *exceed* » pouvant être attribuées. Voici l'illustration faite de cette affirmation par le participant n° 3 :

« ... comme le nombre de personne qu'on va mettre en « exceed » est limité, on va te laisser en « meet ». Là il y a vraiment eu des grosses insatisfactions de la part de certains collègues, c'est clair. ... »

Les participants indiquent clairement que seulement un nombre limité de personnes peut se retrouver avec la meilleure note et cela signifie forcément un processus de sélection parmi les individus ayant obtenu les meilleurs feedbacks. Cette sélection est considérée comme subjective et injuste par les intervenants. Notons que depuis le début de l'exploration de la présente piste de recherche, c'est précisément le processus de sélection que les individus estiment comme la principale cause des éventuels résultats inéquitables et injustes. D'ailleurs, cette forme d'injustice ressentie par les travailleurs est observable à travers un turnover très élevé à la fin de la période d'évaluation. Les témoignages apportés par les intervenants montrent un fort niveau de démissions après la divulgation des notes.

À la suite de l'investigation menée tout au long des paragraphes ci-dessus et afin d'explorer la piste de recherche, deux aspects sont à prendre en considération, car la méthode d'évaluation au sein du département « *real estate* » de l'entreprise constituant le cas d'étude est composée de deux étapes.

Premièrement, les travailleurs recueillent des feedbacks auprès de leurs supérieurs hiérarchiques (sur une fréquence trimestrielle et pour les missions d'une durée supérieure ou égale à 40 heures). Ce processus est perçu de manière positive par l'ensemble des intervenants afin d'avoir un suivi régulier de ses performances. Toutefois, il est également perçu de manière négative à cause de la subjectivité émanant de la personne humaine qui remplit les feedbacks

avec une possibilité d'interprétation des consignes. Sans oublier les relations sociales entre les collègues travaillant souvent en équipe pouvant influencer le feedback.

Deuxièmement, une réunion annuelle analysant les feedbacks recueillis détermine la note que les travailleurs vont obtenir au regard de leurs performances. Ce dispositif d'évaluation annuelle fournit une note allant de 1 à 3 à l'ensemble des travailleurs. Celle-ci est censée être représentative de la performance et définit également toute une série de récompenses, dont l'éventuelle montée de niveau dans la structure pyramidale de l'entreprise. Cependant, les participants témoignent d'une certaine injustice concernant l'attribution des notes parmi les individus. Une des causes probables s'avère être des ressources financières limitées de l'entreprise, ainsi que la subjectivité de la personne établissant et défendant le feedback du travailleur.

4.2 Discussion

À présent, il convient d'explorer dans cette section les liens éventuels entre la revue de la littérature de la première partie de ce mémoire et les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs réalisés. Ceci permettra d'étoffer davantage notre analyse à travers une discussion à propos de l'influence des méthodes d'évaluation des performances sur la perception de l'humanisation organisationnel, celle-ci étant entendue comme la possibilité d'un travailleur d'exprimer ses sentiments de manière à être écouté, soutenu par son organisation et pouvoir participer au le développement de celle-ci (Bell et Khoury, 2016).

4.2.1 Théorie de la justice sociale

Nous avons montré dans la partie théorique qu'il existe deux types de comportements des individus au sein d'une organisation : « *in-role behaviors* » et « *extra-role behaviors* ». Le second type de comportements est considéré comme des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). De plus, nous avons déduit que l'humanisation organisationnelle est liée aux CCO. Par conséquent, nous considérons que les facteurs capables d'influencer CCO ont également un effet sur l'humanisation organisationnelle perçue par les travailleurs. Or, dans la littérature existante, une théorie en particulier favorise les CCO et donc également l'humanisation organisationnelle. La théorie en question nous servira de base afin d'explorer nos résultats de la section précédente.

La théorie de la justice sociale évoquée par Podsakoff et al. (2000) apporte des explications à propos des comportements organisationnels des individus en matière de citoyenneté. Cette théorie illustre trois types de justices possibles (la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle), lesquelles seront nos points d'ancrage pour discuter des résultats observés.

Justice procédurale

En premier lieu, la justice procédurale concerne les méthodes selon lesquelles une compensation quelconque est attribuée aux individus en échange du travail effectué. Dans le cas présent, cette procédure prend la forme du dispositif d'évaluation des performances du personnel en vigueur en sein de l'entreprise constituant le cas d'étude.

Au regard des résultats obtenus grâce aux entretiens, nous avons observé deux sentiments de la part des participants. D'un côté, l'évaluation continue du personnel sous la forme des feedbacks est globalement considérée de manière positive par l'ensemble des intervenants. En effet, ce type de dispositif permet aux travailleurs d'acquiescer au fur et à mesure de l'année un aperçu de leurs performances sur les différentes missions. Par conséquent, les travailleurs ressentent globalement un sentiment de justice procédurale en termes de la méthode des feedbacks. De l'autre côté, les feedbacks sont des constituants de l'évaluation annuelle du personnel. Cette dernière rassemble des sentiments mitigés parmi les intervenants. En effet, l'échelle de la notation des travailleurs sur des niveaux allant de 1 à 3 (« *unmeet* », « *meet* », « *exceed* ») ne permet pas de dresser un aperçu suffisamment nuancé des performances réalisées par l'ensemble des individus, alors même que les feedbacks existent précisément dans le but de procurer une description fidèle de la performance réalisée. Ainsi, des sentiments d'injustice liés à la procédure d'évaluation annuelle subsistent au sein des travailleurs.

En conclusion et au regard des interviews recueillis, nous ne pouvons pas déduire l'existence de la perception de la justice procédurale parmi les travailleurs du département constituant le cas d'étude. En fait, l'évaluation principale est l'évaluation annuelle. Or, celle-ci est perçue de manière injuste, notamment à cause de son système de notation trop restrictif ne permettant pas de fournir un aperçu réaliste des performances réalisées tout au long de l'année. Nous pouvons donc considérer la présence d'injustice procédurale ressentie par les travailleurs, laquelle influence négativement l'humanisation organisationnelle au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg. Nous considérons également que l'uniformisation excessive

induite par ce système d'évaluation participe, à un certain niveau, au déni de la subjectivité personnelle des individus, provoquant ainsi le processus de l'objectification de ces derniers. Ceci est la définition même de Bell et Khoury (2016) de la déshumanisation organisationnelle.

Justice distributive

En deuxième lieu, la justice distributive se réfère aux compensations, récompenses attribuées aux individus en échange du travail effectué. Dans le cas d'EY Luxembourg, le dispositif d'évaluation des performances détermine la récompense. Plus particulièrement, les entretiens réalisés nous ont permis de comprendre l'existence de trois types de compensations (le bonus annuel, l'augmentation de salaire mensuel brute, la promotion hiérarchique), lesquelles sont attribuées en fonction de la note obtenue lors de l'évaluation annuelle (« *unmeet* », « *meet* » et « *exceed* »). Or, les participants aux interviews ont signalé deux données importantes, concernant les compensations.

D'une part, étant donné que les récompenses sont liées aux aspects financiers et que ce dernier n'est pas illimité, l'entreprise fixe un budget limité, déterminant ainsi le montant financier disponible pour l'attribution des bonus et l'augmentation des salaires. Par conséquent, nous pouvons déduire que seulement un nombre limité de travailleurs peut obtenir une note maximale dans le but de respecter le budget attribué. D'autre part, les participants témoignent d'une différence de compensation peu significative entre la note « *meet* » et la note « *exceed* », d'autant plus que les deux notes permettent de monter de niveau dans la structure pyramidale de l'entreprise. En outre, les intervenants attestent de la différence de compensation fortement marquée entre la note « *unmeet* » et la note « *meet* », ainsi qu'aucune montée de niveau – le travailleur continue en ayant le même grade au sein de la firme, et ce, malgré son expérience.

Pour finir et au regard des entretiens recueillis, nous ne pouvons pas clairement observer l'existence de la justice distributive parmi les travailleurs du département constituant le cas d'étude. En fait, malgré des performances correspondant à la note maximale réalisées par plusieurs individus, un processus de sélection est possible afin de respecter le budget de l'entreprise. De plus, les différences entre les récompenses sont sujettes aux discussions parmi les intervenants, des points de vue divergents existent. Par conséquent, nous pouvons donc considérer la présence d'une certaine injustice distributive ressentie par les travailleurs. Cette dernière influence de manière négative l'humanisation organisationnelle au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg.

Justice interactionnelle

En troisième lieu, la justice interactionnelle se réfère aux différentes interactions faisant le lien entre le dispositif d'évaluation et le système de récompenses. Dans le cas présent, ce lien est symbolisé par les personnes rentrant dans le processus d'évaluation des performances à deux étapes différentes.

D'un côté, ce sont les personnes responsables de la rédaction des feedbacks des travailleurs. Ces feedbacks sont réalisés en répondant à une série de questions uniformes et en suivant un guide destiné à faciliter le processus. Cependant, les participants des entretiens évoquent la question de la subjectivité liée à la personne humaine remplissant le feedback. Chaque individu est différent et, par conséquent, le résultat établi par une personne alpha peut se distinguer du résultat établi par une personne bêta. De l'autre côté, ce sont les personnes responsables de la défense des performances d'un travailleur lors de la réunion d'évaluation annuelle. En effet, lors de ce meeting, les supérieurs hiérarchiques déterminent l'établissement des notes pour chaque individu. De cette manière, chaque superviseur expose son point de vue concernant la performance d'un travailleur. Or, cela est semblable à un processus de plaidoirie, où la manière dont la personne défend les performances d'un travailleur peut s'avérer comme un facteur déterminant de la note annuelle et des récompenses relatives.

En conclusion et au regard des interviews recueillis, nous ne pouvons pas déduire de manière concrète l'existence de la perception de la justice interactionnelle au sein des travailleurs du département constituant le cas d'étude. En effet, l'ensemble des participants a témoigné de cas multiples de collègues ne considérant pas être jugés de manière équitable en raison des personnes responsables de leur feedback et/ou de leur défense lors de l'entretien annuel. Cependant, personnellement, les intervenants estiment avoir été jugés et défendus de manière équitable au regard de leurs performances. Par conséquent, nous ne pouvons point évoquer la présence ou non du sentiment de la justice interactionnelle, et cela de manière uniforme parmi les travailleurs du département « *real estate* » d'EY Luxembourg. Ainsi, aucune influence claire ne peut être déterminée par rapport à l'humanisation organisationnelle.

4.2.2 Théories critiques

Au regard de l'aperçu du fonctionnement de la méthode d'évaluation des performances au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg, nous pouvons désormais explorer le

lien éventuel avec les critiques des dispositifs d'appréciation du personnel, abordées dans la partie théorique du présent mémoire.

Critique n°1

La première critique considère l'évaluation comme un outil de domination, car celle-ci se manifeste sous la forme d'un instrument capitaliste de domination et de soumission des travailleurs (Doise et al., 1999 ; Maugeri et al., 2011). En se basant sur le cas d'étude, nous pouvons constater la présence d'un ranking (les notes synthétiques globales sur une échelle de 1 à 3), lequel constitue une forme arbitraire, contraignant ainsi les travailleurs à se caractériser dans une des catégories définies au préalable (« *unmeet* », « *meet* », « *exceed* »). Or selon Boussard (2008), ce processus entraîne la disqualification des personnes dans les limites du modèle classique de l'assujettissement et incite donc à la déshumanisation organisationnelle.

Toutefois, dans le cadre de l'entreprise sélectionnée, la critique considérant l'évaluation comme un outil de domination n'est pas vérifiée sur plusieurs aspects. D'une part, Boussard (2008) stipule que l'évaluation est enracinée dans des jugements sociétaux et personnels opaques, rendant ainsi tout à fait utopique l'idée même de la méritocratie. Or, selon les entretiens réalisés, nous constatons la présence de la volonté d'EY Luxembourg de rendre le processus d'évaluation le plus clair possible tout en limitant les interprétations éventuelles liées à la rédaction des feedbacks grâce à la création d'un guide contenant diverses explications. D'autre part, Doise et al. (1999), énonce que l'injustice devient plus facilement acceptable par les travailleurs dans le cas où elle peut être expliquée, c'est-à-dire, formellement justifiée par l'évaluation. Pourtant, le dispositif d'évaluation des performances dans l'entreprise constituant le cas d'étude ne procure pas une justification optimale et ne facilite donc point l'acceptation des notes attribuées aux individus. En effet, l'analyse des interviews a apporté plusieurs exemples de travailleurs trouvant leur note tout à fait injuste au regard des performances effectuées et n'acceptant pas cette dernière.

Pour finir et au regard des entretiens recueillis, nous ne pouvons pas totalement justifier la théorie critique considérant l'évaluation comme un outil de domination dans le cadre du cas d'étude sélectionné. D'un côté, bien que les participants témoignent de la présence d'une certaine subjectivité relative aux personnes établissant les feedbacks, celle-ci se manifeste potentiellement dans la façon d'interpréter les consignes et n'entraîne donc pas une domination légitime volontaire. De l'autre côté, la présente théorie critique se manifeste à travers le système

de notation restrictif. Cependant, elle n'est pas vérifiée, car l'entreprise réalise des efforts notables afin de rendre l'appréciation la plus transparente possible tout en limitant les interprétations personnelles. En outre, le système d'évaluation procure des notes synthétiques, lesquelles sont considérées fréquemment comme étant injustifiées par certains travailleurs et non accepté, ce qui entraîne, notamment un phénomène de turnover élevé après la divulgation des résultats annuels. Conséquemment, nous ne pouvons point confirmer de manière concrète la première théorie critique au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg ainsi que les effets du système d'évaluation des performances relatifs à l'humanisation organisationnelle.

Critique n°2

La seconde critique considère l'évaluation comme un outil de contrôle social, car celle-ci se manifeste sous la forme de savoir-pouvoir dont le processus objectif, construit au préalable, permet de légitimer de manière technique les récompenses ou les sanctions éventuelles (Barbara Townley, 1993). Dans le cadre de l'entreprise constituant le cas d'étude, cette critique est illustrée par la présence des notes (« *unmeet* », « *meet* », « *exceed* »), lesquelles déterminent les compensations des travailleurs pour le travail effectué durant l'année. La note « *unmeet* », est considérée par l'ensemble des participants comme étant un avertissement, sanction pouvant entraîner la démission (le bonus nul, l'augmentation de salaire nulle et aucune promotion de poste). Cette note est légitimée par des performances médiocres de l'individu, alors que les deux autres notes sont justifiées par des performances bonnes et excellentes. Toutefois, il est important de noter que la justification officielle de l'entreprise est basée sur la performance effectuée à travers les feedbacks recueillis, or le budget alloué aux récompenses rentre également en compte dans l'attribution des meilleures notes.

En conclusion et au regard des interviews recueillis, nous pouvons justifier la présence de la théorie critique considérant l'évaluation comme un outil de contrôle social. En effet, les notations des individus en fonction des différents niveaux des performances réalisées, permet à EY Luxembourg de légitimer les diverses compensations, ainsi que l'absence de ces derniers, tout en conservant un certain niveau de contrôle sur les travailleurs et leurs performances. Par conséquent, nous pouvons confirmer la présence de la seconde théorie critique de l'évaluation des performances au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg. Celle-ci impacte de manière négative l'humanisation organisationnelle, car les travailleurs sont contrôlés et classés selon les notes obtenues, ce qui limite la prise en considération de l'aspect humain des individus.

En résumé du présent chapitre

Au regard de l'analyse de résultats et de la discussion menée, il nous est possible de constater que le dispositif d'évaluation des performances actuellement en vigueur dans le département « *real estate* » d'EY Luxembourg est responsable de l'apparition d'un sentiment d'injustice au sein des travailleurs. Cette constatation est affirmée par plusieurs facteurs. Premièrement, la forme d'organisation du travail fortement hiérarchisée ne facilite point l'écoute des travailleurs par leurs supérieurs hiérarchiques, et cela, malgré une organisation flexible et participative des travailleurs. Deuxièmement, il existe un certain sentiment d'injustice sociale, notamment à cause de la procédure d'évaluation et de la distribution des compensations jugées injuste par les travailleurs. Troisièmement, la théorie critique considérant l'évaluation comme étant un contrôle social des individus est présente au sein du cas d'étude. Toutefois, aucune constatation concrète ne peut être établie concernant la justice interactionnelle, ainsi que la théorie critique n°1.

Conclusion

Rappel des objectifs et de la méthodologie

Le présent mémoire a offert la revue de la littérature existante concernant les diverses formes d'organisation du travail, ainsi que leur évolution chronologique, notamment à travers l'apparition des nouvelles tendances. Au fur et à mesure, un phénomène en particulier a attiré notre attention – l'humanisation dans un contexte organisationnel. C'est pourquoi, nous avons décidé de développer davantage notre compréhension de l'humanisation organisationnelle à travers l'influence éventuelle sur cette dernière des différentes méthodes d'évaluation des performances du personnel – l'un des nombreux aspects d'organisation du travail humain. À cet effet, nous avons privilégié une orientation de recherche exploratoire, ainsi qu'une collecte de données qualitative, par la voie d'une méthode d'enquête composée d'entretiens individuels semi-directifs. Les sujets furent sélectionnés au sein d'un département précis, d'une organisation spécialisée dans les services aux entreprises – EY Luxembourg.

Principaux résultats

L'analyse des résultats recueillis durant les interviews réalisés au sein du département « *real estate* » d'EY Luxembourg nous a permis d'observer comment dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail, les méthodes d'évaluation des performances des personnes reflètent ce qui est présenté dans la littérature managériale comme étant une humanisation organisationnelle.

Tout d'abord, le dispositif d'appréciation suscite un sentiment d'injustice procédurale au niveau des travailleurs, car le système d'uniformisation, considéré comme excessif, induit par ce système d'évaluation participe, à un certain niveau, au déni de la subjectivité personnelle des individus, provoquant ainsi le processus d'objectification de ces derniers.

En outre, la méthode d'évaluation suscite également un sentiment d'injustice distributive perçu par les travailleurs car, malgré des performances réalisées par plusieurs individus correspondantes à la note maximale, un processus de sélection est possible afin de respecter le budget de l'entreprise. Pareillement, les différences entre les récompenses (fortement marquées entre la note « *unmeet* » et la note « *meet* », mais peu marquées entre la note « *meet* » et la note « *exceed* ») sont sujettes au sentiment d'injustice parmi les intervenants.

Enfin, au regard des interviews recueillis, aucune constatation concrète ne peut être dressée concernant le sentiment de justice interactionnelle perçu par les travailleurs, car plusieurs points de vue divergents ont été évoqués par les intervenants. En effet, les participants témoignent du rôle déterminant que peuvent éventuellement représenter les relations humaines dans la rédaction des feedbacks, ainsi que dans l'attribution de la note finale. Cependant, aucun des intervenants n'a rencontré personnellement de telles situations.

Par ailleurs, nous avons également exploré deux critiques relatives aux méthodes d'évaluation du personnel. La première critique considérant l'évaluation des performances comme un outil de domination n'a pas trouvé de justification au cours des analyses menées sur les résultats. Toutefois, au regard des données recueillies durant les entretiens, les caractéristiques de la seconde critique considérant l'évaluation des performances comme un outil de contrôle social sont présentes dans l'entreprise constituant le cas d'étude. En effet, les notations des individus en fonction des différents niveaux de performances réalisées, permettent à EY Luxembourg de légitimer les diverses compensations, ainsi que l'absence de ces dernières, tout en maintenant un contrôle sur les travailleurs et leurs performances.

Recommandations managériales

Au regard de l'analyse des résultats et de la discussion, deux pistes majeures d'améliorations de la méthode d'évaluation des performances du personnel sont envisageables dans le but d'optimiser l'humanisation organisationnelle au sein des travailleurs, et par conséquent, la productivité des individus – facteur très important dans le secteur concurrentiel d'audit externe.

D'une part, nous considérons primordial de repenser le système de notation s'avérant trop restrictif par rapport à la diversité des talents présents parmi les individus travaillant pour l'organisation. D'autant plus que le processus de collecte de feedbacks s'avère être un dispositif efficace afin de conduire une évaluation continue du personnel. En fait, la productivité des travailleurs augmentera si les individus perçoivent davantage la justice sociale (procédurale, distributive, interactionnelle) émanant de la méthode d'appréciation. Cette justice favorisera non seulement l'humanisation organisationnelle, mais également les comportements propices (CCO) au bon fonctionnement de l'entreprise. D'autre part, nous jugeons important de reconsidérer un système d'évaluation des performances unique pour l'ensemble du groupe. En effet, nous pensons possible d'obtenir une culture EY forte et unique, tout en nuancant les

dispositifs d'appréciations en fonction des cultures et des mentalités présentes dans les différents pays. Cette prise en compte des particularités des travailleurs favorisera le sentiment d'humanisation organisationnelle des travailleurs et donc, également la productivité de ces derniers.

Limites de l'étude

Il existe des limites indéniables quant à l'orientation de la recherche exploratoire du présent mémoire. En effet, notre étude a requis l'utilisation de la méthodologie qualitative avec la collecte des données par des entretiens semi-directifs. Les résultats ainsi obtenus sont forcément de nature subjective, car le chercheur est impliqué dans le terrain, la collecte de l'information est réalisée en face-à-face et l'interprétation est certaine dans l'analyse des données. De plus, malgré nos soins accordés au respect du principe de diversité et de saturation sémantique, il est fortement probable d'obtenir d'autres sujets pertinents à l'étude. Toutefois, nous voulions préciser le caractère sensible de cette étude, ce qui complique considérablement la recherche des candidats volontaires. En outre, le moment sélectionné afin de recueillir les entretiens peut contenir un certain biais – les participants ne possédaient qu'un recul relativement faible par rapport à la divulgation officielle des notes (notons cependant que les résultats sont connus par la plupart des travailleurs bien avant l'annonce officielle). Enfin, la longueur des entretiens semi-directifs afin de collecter les données a vraisemblablement influencé les réponses des intervenants – à la fin des interviews, les réponses devenaient moins détaillées, plus concises dans le but probable d'écourter l'entretien.

Perspectives de recherches futures

Tout au long de notre étude, nous avons constaté l'effet important de la notation sur la motivation des individus. C'est pourquoi, une perspective intéressante consisterait à explorer l'influence des divers dispositifs d'évaluation des performances du personnel sur la motivation des travailleurs. Étant donné que la motivation impact la productivité, il serait opportun d'analyser les méthodes éventuelles permettant de garder la motivation des individus au plus haut niveau et, cela, malgré la divulgation des appréciations. D'ailleurs, la question de comment analyser les performances du personnel dans le cadre du management d'entreprise libéré et collaborative constitue une perspective de recherche captivante. Est-ce que le niveau d'humanisation organisationnelle se trouve au maximum dans le cas de l'absence d'un système d'évaluation du personnel ?

Bibliographie

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aggarwal, A. & Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of performance appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
- Ajzen, M., Donis, C., Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: l'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000 : Management & Prospective*, 31(3), 125-148.
- Barbier, J.M. (1985). *L'évaluation en formation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 5-20. doi:10.3917/or.111.0005
- Basso, O. (2007). L'ambivalence du métier de manager. *L'Expansion Management Review*, 125(2), 92-101. doi:10.3917/emr.125.0092
- Bégin, L., & Véniard, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 62(4), 32-51. doi:10.3917/mav.062.0032
- Bell, C.M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 570-585.
- Bergstrom, O., Hasselbladh, H., & Kärreman, D. (2009). Organizing disciplinary power in a knowledge organization. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 178-190.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94, 38-49.
- Bertrams, K. (2013). *Histoire économique : Sociétés, industrie, organisations*. Syllabus, Université Libre de Bruxelles, Diffusion Universitaire PUB.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés?. *Participations*, 5(1), 33-51. doi:10.3917/parti.005.0033
- Blanchet, A., & Bézille, H. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales: L'écoute, la parole et le sens*. Paris: Dunod.
- Bonny, G. (2018). *Advances HR & organization management*. Unpublished document, Université Catholique de Louvain, Louvain School of management.
- Borges, G. (2016). *Holacracy as an alternative to organisations governance*. Retrieved from <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holocracy2016.pdf>
- Borgogni, L., & Dello Russo, S. (2012). A quantitative analysis of the high performance cycle in Italy. In E. Locke & G. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 270-283). New York : Routledge.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion: Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.

- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland. *Relations Industrielles*, 71(2), 224-246.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4) 527-540.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.
- Clegg, C., Holman, D., Wall, T., Sparrow, P., & Howard, A. (2005). *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working*. Chichester : Wiley.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coutellier, M. (2015). La faillite de la pensée managériale. *Revue des politiques sociales et familiales*, 120, 104-105.
- De Moerloose, C., Jacquemin, A., Malcourant, E. (2018) *Cours de Séminaire d'accompagnement du mémoire (Objectif 2019)*. Unpublished document, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management.
- De Molinari, G. (1863). *Cours d'économie politique* (Vol. 1) (2^e éd.). Bruxelles : Lacroix, Verboeckhoven et C^o.
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39(1), 123-144.
doi:10.3917/amx.039.0123
- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler*, 25(1), 15-27. doi : 10.3917/trav.025.0015
- Demeulemeester, J-L. (2012). *Histoire de la pensée économique*. Syllabus, Université Libre de Bruxelles, Diffusion Universitaire PUB.
- Dietrich, A., & Taskin L. (2016). *Management humain*. Paris : Deboeck.
- Dingley, J.C. (1997). Durkheim, Mayo, morality and management. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 117-1129.
- Doise, W., Dubois, N., & Beauvois, J.L. (1999). *La construction sociale de la personne*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New-York: Harper Business.
- Drucker, P. (1963). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Dujarier, M.A. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La découverte.

- Dumond, J. (2006). L'appréciation des personnels: Évaluer n'est pas expliciter. *Revue française de gestion*, 162(3), 21-34. doi:10.3166/rfg.162.21-34
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management: La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Paris: Points.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2012). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- El Haddad, R., Karkoulouli, S., & Nehme, R. (2018). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728. doi: 10.1108 / IJOA-08-2018-1499
- Endenburg, G., & Pearson, M. (1998). *Sociocracy as social design: Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project*. Delft: Eburon.
- EY. (2018). *EY Luxembourg : une croissance du chiffre d'affaires de 11% pour la deuxième année consécutive*. Retrieved from https://www.ey.com/lu/en/newsroom/news-releases/news_20181002-ey-luxembourg--second-year-in-a-row-of-11--turnover-growth-fr
- Fombonne, J. (2001). Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises (France, 1830-1990). Paris : édition Vuibert. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_2001_num_56_6_280015_t1_1411_0000_3
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations: La pratique du raisonnement*. Paris: Pearson Education.
- Gilbert, P. & Yalenios, J. (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris : Editions La Découverte.
- Giscard, P.H. (1965). La formulation des degrés dans l'appréciation du personnel. *Le travail humain*, 28(1-2), 133-140.
- Gomez, P.Y. (2013). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin Éditeur.
- Gorz, A. (1976). *The division of labour : The labour process and class-struggle in modern capitalism*. Sussex, England: Harvester Press.
- Goudswaard, A., & Nanteuil, M. (2001). *La flexibilité et les conditions de travail: Étude quantitative et comparative dans sept Etats membres de l'Union européenne*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Grant, R.M. (2008). The future of management: Where is Gary Hamel leading us?. *Long Range Planning*, 41(5), 469-482.
- Great place to work. (2019). *Meilleurs lieux de travail pour l'Europe en 2019*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.lu/fr/meilleurs-lieux-de-travail/best-workplaces-in-europe/2019>

- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gunia, N. (2002). *La fonctions ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises* (Doctoral dissertation). Université Toulouse I, Toulouse, France.
- Haire, M. (1950). Projective techniques in marketing research. *Journal of Marketing*, 14(5), 649-656. doi: 10.2307/1246942
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartley, N.T. (2006). Management history: an umbrella model. *Journal of Management History*, 12(3), 278-292.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252-264.
- Homans, G.C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088
- Jones, D. (2016). The future of performance management beyond appraisals. *Strategic HR Review*, 15(2), 100-102.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the machine*. London: Hutchinson.
- Kumar, S.V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12-15.
- Latham, G.P., & Locke, A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychological Association*, 57(9), 705–717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705
- Lawler, E. (1991). *High-involvement management: participative strategies for improving*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemière, S. (2006). Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable. *Travail, genre et sociétés*, 15(1), 83-100. doi:10.3917/tgs.015.0083
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.

- Linhart, D. (2015). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103(1), 49-60. doi: 10.3917/cnx.103.0049
- Linhart, D. (2016). Marie-Anne Dujarier, Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail. *Travail et emploi*, 146(2), 129-132.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Maier, N.R. (1958). Three types of appraisal interviews. *Personnel*, 1(1), 27-40.
- Marx, K., & Engels, F. (1848). *Manifesto of the Communist Party*. Retrieved from <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/Manifesto.pdf>
- Maugeri, S., Benedetto-Meyer, M., & Metzger, J.L. (2011). *L'emprise de la gestion - La société au risque des violences gestionnaires*. Paris: Harmattan.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McCord, P. (2014). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 70–76.
- Molm, L.D., Schaefer, D.R., & Collett, J.L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- Montagu, A., & Matson, F.W. (1983). *The dehumanization of man*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Nussbaum, M.C. (1995). Objectification. *Philosophy and Public Affairs*, 24(4), 249-291.
- Odiorne, G.S. (1965). *Management by objectives: a system of managerial leadership*. New York: Pitman Publishing Corporation.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parrillo, V.N. (2011). *Encyclopedia of social problems*. Thousand Oaks, California : SAGE Publications.
- Patil, A.M., & Dalvi, D.C.S. (2019). 720 degree performance appraisal systems. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 4-8. doi : 10.31142/ijtsrd23048
- Pellemans, P., Moreau, J.P., & Obsomer, C. (1999). *Recherche qualitative en marketing: Perspective psychoscopique*. Paris: De Boeck & Larcier.
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Raone, J. (2014). *Modernisation du secteur public et régulation des risques : le challenge de la condition bureaucratique moderne* (Doctorat dissertation). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Ribas, J.J. (1953). Notes et documents sur la notation du personnel aux États-Unis. *La Revue administrative*, 35, 538-546.
- Righeimer, J.P. (2011). *Aligning human resources & strategic plans*. Retrieved from https://www.maverickec.com/index_files/Aligning%20HR%20Strategy%20epulse.pdf
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2014). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Schöllhammer, H. (1968). L'évaluation des progrès réalisés par les cadres dirigeants. *Management International Review*, 8(1), 93-96.
- Séhili, D. (2012). Éthiques et inégalités: Des avatars récurrents dans la « job evaluation ». *Cahiers Du Genre*, 32(1), 111-135.
- Sikes, D., Jestes, E., LeClair-Smith, C., & Yates, R.R. (2015). Using a 360° feedback evaluation to enhance interprofessional collaboration. *Nurse Leader*, 13(4), 64-69.
- Spears, L. (1996). Reflections on robert K. greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/226920195?accountid=12156>
- Sujith, A.S. (2017). From 90 degree to 720 degree performance appraisal. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(5), 1838-1844.
- Taneja, S., Pryor, M.G., & Toombs, L.A. (2011). Frederick W. Taylor's scientific management principles: Relevance and validity. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 60-78. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/889143976?accountid=12156>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thierry, H. (1954). La notation des fonctionnaires. *Recu. Dalloz*, 17, 81-86. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/37530969?accountid=12156>
- Thuillier, G. (1974). Une histoire de la notation administrative. *La Revue administrative*, 159, 228-236.
- Tinbergen, J. (1981). Kondratiev cycles and so-called long waves. The early research. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 13(4), 258-263. doi:10.1016/0016-3287(81)90142-7
- Townley, B. (1993). Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies*, 30(2), 221-238.
- Townley, B. (1995). 'Know thyself': Self-awareness, self-formation and managing. *Organization*, 2(2), 271-289.

- Trends Tendances. (2016). *Aux oubliettes l'évaluation annuelle, place à l'entretien permanent*. Retrieved from <https://trends.levif.be/economie/entreprises/aux-oubliettes-l-evaluation-annuelle-place-a-l-entretien-permanent/article-normal-556027.html>
- Ulrich, D. (1997). Human resources of the future: Conclusion and observations. *Human Resource Management*, 36(1), 175-179.
- Vanvelthem, L. (2016). Histoire du temps de travail en Belgique – 1^{ère} partie. Le temps de travail en Belgique durant le « long XIXe siècle » (1800-1914). *Analyse de l'IHOES*, 159, 1-7.
- Väyrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2018). Men, mammals, or machines? dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 95-113.
- Wrege, C.D., & Greenwood, R.G. (1991). *Frederick W. Taylor, the father of scientific management: myth and reality*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Wren, D.A. (2005). *The history of management thought* (5^e éd). Hoboken, NJ: Wiley.

Annexes

Annexe n°1 : *Guide d'entretien*

Phase n°1 : *Introduction*

Bonjour Madame/Monsieur *XY*, merci d'avoir accepté à participer à cet interview.

Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à UCLouvain, je réalise un mémoire de recherche en se basant sur une méthodologie inductive. En d'autres termes je ne cherche qu'à explorer la question du comment d'un phénomène précis. Aujourd'hui, nous allons réaliser un entretien semi-directif, c'est un type d'entretien individuel de méthode qualitative de recherche sociale.

Le but premier est de vous permettre d'exprimer vos opinions, perceptions, croyances, attitudes envers la méthode d'évaluation des performances, actuellement en place au sein de votre organisation. Vous êtes libre d'aborder tout aspects du sujet, je vais juste agir en étant un organisateur de la discussion. Je précise également que cet interview est totalement anonyme, aucun nom privé ou information confidentielle ne sera communiquée. De plus, l'entretien sera enregistré afin de garantir l'authenticité de vos propos.

1. Tout d'abord, acceptez-vous de réaliser cet entretien enregistré et cela sans aucun conflit d'intérêts ?

Phase n°2 : *Présentation*

Plus précisément, la problématique de mon mémoire consiste à analyser les potentiels influences des nouvelles tendances en termes d'évaluation du personnel sur l'humanisation organisationnelle. Cette étude se fait dans un cadre d'organisation du travail récent, tel qu'il présent dans votre entreprise.

2. Pour commencer, voudriez-vous réaliser une brève présentation en indiquant votre âge et votre cursus d'études supérieures ?

3. Pourriez-vous également décrire votre profession au sein de l'entreprise et les années d'expériences ?
4. Est-ce que c'est votre première/unique expérience professionnelle ?

Phase n°3 : *Organisation du travail*

5. Comment pourriez-vous caractériser/qualifier le type d'organisation du travail au sein de votre organisation actuelle ? (Exemple : management collaboratif, flexibilité accrue du travail, bureaucratie, etc.)
6. Est-ce que selon ce type d'organisation, avez-vous la perception d'être écouté, entendu par vos supérieures hiérarchiques ?
7. Est-ce que selon ce type d'organisation, vous avez le sentiment de participer à la vie de l'entreprise ?
8. Globalement, ressentez-vous un sentiment de justice au sein de votre organisation actuelle ?

Phase n°4 : *Système d'évaluation*

9. Quelles sont les types d'évaluation du personnel que vous avez connu au cours de votre carrière ? S'il y en a plusieurs merci de les citer dans l'ordre chronologique en fonction de l'organisation.
10. Est-ce que vous pourriez m'indiquer le type d'évaluation de performance actuellement en place au sein de l'entreprise et son processus générale ?
11. Quelles sont vos sentiments envers cette méthode d'appréciation ?
12. Est-ce que selon le type d'appréciation actuel, vous avez la perception d'être jugé de manière équitable par rapport aux autres ? Si oui, Pourquoi ? Si non, pourriez-vous donner des exemples de cas concrets ?
13. Globalement, ressentez-vous un sentiment de justice par rapport à cette méthode d'évaluation ? Dans les deux cas, pourriez-vous expliquer, illustrer votre opinion.
14. Avez-vous rencontré des cas de collègues ou autres exemples de personnes rentrant dans un conflit, insatisfaction par rapport à la manière dont leur performance est évaluée, notée ? Pourriez-vous décrire la situation ?
15. Selon vous, de quelle manière ce type d'appréciation influence-t-il votre motivation et celle de vos collègues. Avez-vous des exemples concrets ?

16. De manière générale, pourriez-vous m'indiquer les avantages et les inconvénients de cette méthode selon votre point de vue ?

Phase n°4 : *Conclusion*

17. Pour finir, avez-vous quelques remarques, sentiments à ajouter par rapport à cet entretien ?

(résumé de l'entretien)

Je vous remercie grandement pour votre participation. Je rappelle que cet entretien est anonyme, aucun nom ne sera cité. L'enregistrement, ainsi que la retranscription vous seront fournis afin de garantir l'authenticité de vos propos

Annexe n°2 : *Codage des entretiens*

1	Code 1er niveau: PROFIL	
N°	Codes 2ème niveau	
	ETU	EXP
1	Master en sciences de gestion à l'université de Namur (FUNDP). 5 ans d'études au total. Stage de 3 mois en deuxième master dans une entreprise d'audit.	Travaille comme associé chez EY Luxembourg. Unique expérience professionnelle. Département audit, « <i>real estate</i> ». Expérience professionnelle de 1 an et 10 mois. Même service durant le stage et en tant qu'employé.
2	Master en ingénieur de gestion à l'université de Namur (FUNDP). 5 ans d'études au total. Stage de 3 mois en deuxième master dans une entreprise d'audit.	Travaille comme senior chez EY Luxembourg. Unique expérience professionnelle. Département audit, « <i>real estate</i> ». Expérience professionnelle de 3 ans et 6 mois. Même service durant le stage et en tant qu'employée.
3	Bachelier et master en sciences de gestion à UCL et un échange à Queen's University au Canada. 5 ans d'études au total.	Poste de senior auditeur, avec une expérience de 3 ans et 6 mois chez EY Luxembourg (jusqu'à juillet 2019). Actuellement travail comme gestionnaire des fonds financiers dans une entreprise privé de Luxembourg.
4	Master en sciences de gestion à UCL. 5 ans d'études au total.	Travaille comme manager chez EY Luxembourg. Unique expérience professionnelle. Département audit, « <i>real estate</i> ». Expérience professionnelle de 5 ans.

2	<i>Code 1er niveau: FOT</i>			
N°	<i>Codes 2ème niveau</i>			
	TYP-ORG	PER-ORG	PAR-ORG	JUS-ORG
1	Structure pyramidale (stagiaires, associés, seniors, managers, directeurs/partenaires), travaille en équipe. Disposition interne sous la forme d'open space, pas de places fixes. Attribution de travail de partenaires vers managers, vers seniors, vers associés. Pas de liberté de choix dans l'attribution des missions. Flexibilité d'organisation, télétravail, pas d'horaires fixes.	Pas bien vue d'exprimer son opinion sur la manière de faire quand on est associé. La détection des erreurs peut être écouté, ça dépend des personnes.	Pas en niveau globale. Pas en niveau de l'entité. Oui, dans le service en niveau des événements professionnels, mais surtout dans les événements extra-professionnels. Non, dans la prise de décisions.	Personnellement, oui, car de la chance en niveau de l'entourage et parce que travaille bien et est récompensé pour cela (reconnaissance et bonus). Cependant, connaissance des collègues qui n'ont pas le sentiment de justice, car mauvaise entente, management.
2	Travail se déroule en équipes en fonction de la mission. Forte flexibilité, pas d'horaires fixes. Missions organisées selon un planning, des deadlines. Réunions d'équipes en fonction des missions. Autonomie dans la façon de réaliser les missions quand on est senior et si le manager est d'accord. Forte hiérarchie, délégation des tâches aux subordonnées.	Sentiment d'être écouté dépend des supérieurs. Généralement, c'est le supérieur qui indique les tâches à faire. Atteinte des objectifs est la priorité, pas l'aspect humain.	Très peu dans les prises de décisions, mais plus qu'en étant associée. Oui, dans la participation aux événements organisés par l'entreprise, dans les teams building.	Ça dépend des managers, des humains. Personnellement, oui. Mais, des cas de collègues ou des conflits, sentiments d'injustice ont lieu à cause des traitements subis.
3	Organisation très hiérarchique. Définition précise des postes et des tâches qui vont avec. Exécution chez les juniors et revu, relation clients chez les seniors. Flexible dans l'organisation, mais bureaucratique dans l'exécution, obligations, car très redondant.	Sentiment d'être entendu dépend beaucoup du supérieur hiérarchique et non des règles spécifiques. Des freins organisationnels pour implanter les changements. Au final	Sentiment de participer, car on est vite inclus dans l'entreprise. On côtoie les clients dès le rang d'assistant. Participation aux événements organisés par l'entreprise.	En tant qu'assistant oui, car uniquement le côté technique. Senior et plus haut, sentiment d'injustice car en plus du travail, il y a la dimension relationnelle. Globalement, sentiment de justice mitigé.

		sentiment de ne pas vraiment être écouté, entendu. Organisation participe à la motivation des individus.		
4	Structure très hiérarchisée, assistant, senior, manager, senior manager, directeur, partenaire. Travail réalisée en fonction des missions, engagements. Le senior coach et corrige les assistants. Manager coach et corrige les seniors, etc. Travail selon un cycle annuel, mais flexible dans la vie de tous les jours. Pas de journée type. Généralement, 2 années pour associés, 3 pour seniors, 3 pour manager et ensuite senior manager, etc.	Pression pour effectuer les formations, certificats si on veut rester, monter dans l'entreprise. Personnellement, sentiment d'être écouté et entendu, car bonne entente avec les supérieurs. Mais connaissance des cas contraires. Écoute réelle uniquement à partir d'un certain niveau, position.	Personnellement, oui en niveau du département, mais pas global. Responsable des recrutements depuis le grade de senior. Donne des formations professionnelles.	Personnellement oui, car la possibilité d'en parler, discuter des problèmes, jugée, traité de manière adéquate. Globalement, non, car connaissance d'autres cas de collègues, situations. Demandes de faire des heures supplémentaires pour avoir des bons feedbacks.

3	Code 1er niveau: MEVL			
N°	Codes 2ème niveau			
	TYP-EVL	PER-EVL	JUS-EVL	MOT-EVL
1	Une seule évaluation finale pour le stage. Trois évaluations pour les employés. Annuelle : la plus importante, défini les bonus, les promotions, faite selon les objectifs définis, dévoilée par les supérieures hiérarchiques lors des réunions individuels. Semi-annuelle, plus calme, moins formel, indicateur.	Annuelle st la plus stressante. Semi-annuelle est plutôt informel. Perception de différences de traitement en fonction de l'entourage, malgré un système d'évaluation plutôt objective. Présence d'une certaine subjectivité.	Personnellement, oui, car de la chance et bonne performance. Globalement non, exemples des collègues en conflit, avec de la rancœur, sentiment de traitements inégales, d'injustice (comparaison des notes via les ranking établi par	Une bonne évaluation motive pour l'année suivante. Exemple des collègues, où la mauvaise évaluation démotive (démissions, congés maladies, baisse de performance). Motivation en termes de bonus, grades, comme

	Des feedbacks à la fin des grosses missions, quasi informel, indicateur. Présence des notes pour établir un ranking et d'un coach, parrain, qui présente les résultats et sert d'intermédiaire.		l'évaluation). Parfois, le sentiment d'injustice chez les collègues entre évaluation annuelle et semi-annuelle. Injustice car le budget défini le nombre de bonus.	justification du travail fourni, des heures supplémentaires.
2	Durant les stages, recueil des feedbacks des différentes équipes et évalué par le coach. En tant qu'employé, deux évaluations principales (annuelle et la semi). Présence d'un coach pour les entretiens d'évaluations. Auto-évaluations avec subordonnées. Ranking, grades. Évaluation très structuré et rigide. Des quotas pour le nombre de meilleures notes.	L'évaluation est perçue comme subjective, car c'est une personne qui nous évalue et il y a toujours une marge d'interprétation. Si on s'entend bien avec les personnes, on peut avoir une meilleure évaluation que la performance réelle. Évaluation est perçue comme un stress.	Injustice provenant de la subjectivité des personnes qui évoluent. Des ententes pouvant jouer sur la note. Injustice : une collègue sanctionnée seule pour une erreur vérifiée par les supérieurs. Injustice selon l'interprétation des règles d'évaluations.	La motivation diminue si on sent qu'on est jugé de manière injuste. Motivation dépend aussi des bonus, de la rémunération et des montées en grades. Le résultat de l'évaluation annuelle influence la motivation (corrélation positive.)
3	Dispositif précédent d'évaluation fait selon une échelle entre 1 et 5. Maintenant, échelle entre 1 et 3. Appréciation selon les objectifs et les critères définis. Système de feedbacks avec une soumission chaque trimestre. Changement de système dans le monde entier, pas uniquement à EY Luxembourg. Pas de consultation directe des employées d'audit de EY Luxembourg. Système trimestriel de la demande des feedbacks. Entretiens individuels pour la divulgation de la note.	Le nouveau système est plus uniforme. Frustration chez certaines personnes. Beaucoup de gens avec le même rang, alors qu'il est clair que tout le monde n'a pas performé de la même manière. Le système trimestriel permet d'avoir des feedbacks plus fiables plutôt que de tout demander une fois par an. Importance d'avoir des bonnes relations pour bénéficier des chances d'avoir une bonne appréciation.	Sentiment que le nouveau système est moins juste. Des cas d'individus insatisfaits avec leur rang. Sentiment d'injustice si on fait mal une mission juste avant l'évaluation annuelle. Injustice pas toujours jugé sur les critères objectifs, mais subjectifs. La note dépend de la personne qui va nous défendre lors des réunions. Nombre de personnes limité pour avoir une	La motivation provient d'un ensemble. Le ranking donne les bonus, l'augmentation, mais aussi une forme de reconnaissance de son travail. Motivation diminue s'il y a un mismatch entre les impressions personnelles et la note finale.

			bonne note : injustice.	
4	Évaluation dépendante de l'année fiscale. Feedback régulier, systématique à partir de 40 heures de travail sur un projet avec les mêmes personnes. Le feedback est fait selon un système de questions (compétences techniques et soft-skills), différent niveau d'attentes en fonction du grade. Un guide expliquant la manière de remplir le feedback. Évaluation annuelle et la plus importante, laquelle définit les bonus, les promotions. Évaluation selon les objectifs fixés. Meeting pour juger, définir le niveau de performance. Une limite pour le nombre de top performers. C'est le parrain qui communique les résultats des évaluations.	Le système permet de juger les soft-skills en plus des compétences justes techniques. C'est bien de pouvoir en discuter avec le coach de ses résultats en toute confidentialité. C'est bien de juger les gens lors des réunions uniquement sur les faits réels et ainsi limiter la subjectivité. Le nouveau système à 3 grades ne permet pas d'avoir une image fiable des performances, car trop uniforme. 3 catégories, ce n'est pas suffisant pour classer plus de 30 personnes.	Manque de justice par rapport au classement à 3 niveaux pour plus de 30 personnes. Avec 3 notes, on se retrouve à se comparer avec 30 autres personnes et on connaît forcément une qui a moins bien performé. Des personnes qui sont mécontentes dû au nouveau modèle car jugée injuste. Sinon, sentiment personnel de justice car les top performers sont récompensés, mais pas assez de nuances dans le système pour les autres.	Influence dans les deux sens. Les gens sont motivés pour avoir une bonne note et tout ce qui va avec, les bonus, l'augmentation, la montée en grade. Mais aussi démotivé après une mauvaise note, grand turnover à la suite de la divulgation des résultats de l'évaluation.

Annexe n°3 : Retranscription des entretiens

Entretien n°1

E = Egor Riazanov B = Participant n°1

E : Bonjour, merci d'avoir accepté à participer à cet interview. Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à UClouvain, je réalise un mémoire de recherche en se basant sur une méthodologie inductive. En d'autres termes je ne cherche qu'à explorer la question du *comment* d'un phénomène précis. Aujourd'hui, nous allons réaliser un entretien semi-directif, c'est un type d'entretien individuel de méthode qualitative de recherche sociale. Le but premier est de vous permettre d'exprimer vos opinions, perceptions, croyances, attitudes envers la méthode d'évaluation des performances, actuellement en place au sein de votre organisation. Vous êtes libre d'aborder tout aspects du sujet, je vais juste agir en étant un organisateur de la discussion. Je précise également que cet interview est totalement anonyme, aucun nom privé ou information confidentielle ne sera communiquée. De plus, l'entretien

sera enregistré afin de garantir l'authenticité de vos propos. Tout d'abord, acceptez-vous de réaliser cet entretien enregistré et cela sans aucun conflit d'intérêts ?

B : Oui

E : Plus précisément, la problématique de mon mémoire consiste à analyser les potentiels influences des nouvelles tendances en termes d'évaluation du personnel sur l'humanisation organisationnelle. Cette étude se fait dans un cadre d'organisation du travail récent, tel qu'il présent dans votre entreprise. Pour commencer vous devez vous réalisez une brève présentation en indiquant en indiquant votre âge votre cursus d'études supérieures ?

B : Donc, je m'appelle xxx, j'ai 24 ans j'ai fait un master en sciences de gestion à l'université de Namur. Auparavant j'avais fait un bachelier en sciences économiques. Lors de mon cursus scolaire j'ai été amené à faire un stage dans une entreprise en deuxième master qui par la suite m'a proposé un contrat à durée indéterminée, lequel j'ai accepté. Et donc désormais, je bosse dans cette entreprise en tant qu'auditeur depuis un an et dix mois.

E : D'accord, et pouvez-vous également décrire votre profession au sein de l'entreprise et les années d'expérience ?

B : Donc, comme des années d'expérience j'ai eu un stage de trois mois lors de mon master. Et par la suite, j'ai été engagé depuis un an et dix mois en tant qu'auditeur dans cette entreprise. Comme toute personne qui commence dans l'entreprise, bah forcément en stage, j'ai été principalement coachée par les personnes qui étaient en place et qui m'ont expliqué les différentes tâches. Et lors de mon arrivée en tant que personnage fixe on va dire, j'ai été amené au cours de ces deux ans à évoluer au sein de la boîte, en prenant de plus en plus d'importance dans la boîte, de responsabilité. Et au début j'étais que coaché par les anciens. Je faisais des missions on va dire, plus simple et petit à petit je me suis développé dans mon service en allant sur des missions plus variées. Désormais, je commence petit à petit à prendre un rôle beaucoup plus important à faire presque le job d'un senior, sans vraiment l'être parce que ça va être dans mes objectifs de l'année prochaine de monter de grade. Et donc, je vais commencer à faire ce que ... donc désormais, il m'arrive de faire ce que les anciens ont fait avec moi quand je suis arrivé. Donc, coacher les nouveaux - les new jeunes, les personnes qui sont en stage. Avoir plus un rôle on va dire je où reste toujours évalué par les plus anciens, mais je commence à avoir un rôle d'évaluateur pour des plus nouveaux nouveau.

E : D'accord, globalement l'entreprise actuelle, c'est votre expérience professionnelle unique en tant qu'auditeur ?

B : En tant que l'expérience professionnel, c'est la seule entreprise pour laquelle j'ai été amené à travailler, oui. Que ce soit en stage ou actuellement, il est important de noter que le service dans l'entreprise où j'étais en stage est le même que celui ou je suis maintenant.

E : D'accord, et comment vous caractérisez, qualifiez le type d'organisation du travail au sein de votre organisation actuelle. Est-ce que c'est un fonctionnement coopératif ? Vous avez une flexibilité du travail etc. ?

B : Ah la question un peu vague, alors du coup. Comment ça fonctionne chez nous. Déjà le service est composé ... donc, c'est un service au sein de l'entreprise assez fermé on va dire. Parce que notre évaluation se fait en interne au sein du service. Bien que nous est possible d'avoir des évaluations avec des personnes qui sont externes à notre service, mais interne à notre entreprise. Mais, donc l'organisation se fait comme tel ... donc il y a une directrice, les managers, il y en a quatre au sein du service. Ensuite, les seniors, les associés et par la suite les stagiaires en fonction de la demande du travail et de la période de l'année. Et il y a des périodes il n'y en a pas et les périodes on a par exemple 10. Donc, ça c'est pour la structure du service en tant que tel. Comment, qu'on fonctionne ... on travaille dans un open space. Il faut savoir que ... dont je sais que dans d'autres services, je sais qu'on a une place fixe qui est établi en fonction de la job alloc. Donc la job alloc on la reçoit généralement courant mois d'aout, septembre. Dans des périodes creuses, on détermine quelles sont nos clients qui nous sont attirés pour les suivis. Et donc, la job alloc. le plan de table est fait en fonction des personnes avec qui on va bosser le plus. Bien que ça ne nous empêche pas de bosser avec les autres personnes dans le service qui ne sont pas forcément juste à côté. Donc ça c'est le plan qui est fait de base et après comme je disais ça s'est fait pour les suivis. Mais, en fonction des missions sur lesquelles on va être forcément on peut pour des périodes courtes ou pour la mission, bouger de place pour être en team et cela la même date que ce soit toujours dans l'open space ou dans une autre salle. Ensuite au niveau de l'attribution du travail en tant que tel, C'est les seniors qui nous attribuent le travail que l'on aura. La mission sur lesquelles on va être donc, généralement est fait par les seniors avec qui on est en contact

direct à ce moment-là. Donc soit, comme je disais à notre tab alloc est faite en fonction du plan table ou sur la mission, mais forcément ce sont de seniors qui vont nous dire quelles tâches on va devoir faire sur ce jour-là ou sur les jours. Ensuite, bah voilà, j'ai envie de dire que dans la structure du service les managers ont plus un rôle en retrait. Du fait qu'ils interviennent peu ou quand on va les voir pour dire qu'il y a éventuellement un problème ou soit à propos de la mission, il y a quelque chose de plus important de plus compliqué à faire sur ce client-là. Mais dans l'immédiat et sur le travail, moi en tant qu'associé, je ne suis pas vraiment amené à bosser, normalement en contact direct avec eux. C'est le senior qui fait cet intermédiaire entre les managers moi, les associées. Et voilà.

E : Ok, pour clarifier, concernant le choix des missions, vous êtes libre de choisir vos missions ou vous pouvez en choisir dans une partie ?

B : Alors, en temps normal, quand je suis arrivé dans mon entreprise, par exemple, j'étais tout de suite imposé. Parce que déjà j'étais novice, sur tous les clients d'ailleurs. Sur tous les clients on m'a guidé, on m'a dit voilà, on va te programmer sur un tel ou tel client et des tâches, en m'expliquant, me coachant sur la mission. Et par la suite, on est amené à forcément à donner nos avis, envies des clients lesquels on a aimé. Si on a aimé cette mission-là, on va dire que l'année prochaine, j'aimerais refaire la même mission. Ça dépend forcément public en quelque sorte et de la personne avec qui on était sur la mission. Donc on n'est pas le décideur vraiment de notre job alloc des missions sur lesquels on est. On a le droit de le dire ce qu'on a envie de faire et dire quels types de missions, de clients on aimerait s'orienter vers. Généralement, c'est entendu, on est entendu plus haut et on essaye de tenir compte des envies de te de tous pour que ça se passe bien. Donc si je demande à bosser sur des autres industries, plutôt que sur des fonds, généralement on va m'écouter et on va essayer de faire en fonction des besoins du service au moment T et de mes envies personnelles, pour mon développement personnel.

E : D'accord, et dernière clarification, est-ce que sur une semaine, vous êtes amené à travailler sur une ou sur plusieurs missions, est-ce que vous savez fort en avance les missions que vous avez ou bien plutôt c'est fort flexible.

B : Donc, oui, il y a un système au sein de l'entreprise, une base de données ou il y toutes les missions attribuées, donc on peut voir plusieurs semaines, mois en avance ou pour les grands clients ou on sait déjà que ça être une mission de plusieurs semaines, on le sait beaucoup de moins en avance. Par exemple, je sais déjà maintenant, 4 mois en avance que je suis programmé sur un grand client comme l'année passée et je le vois déjà dans ma job alloc. Sur ce programme-là, je sais que sur telle à telle période, je ne peux prendre des grands congés car je suis sur le grand client là. C'est un exemple pour un très grand client, on le sait en avance. Ça permet de s'organiser le mieux pour l'entreprise et savoir qui va être sur quoi. On ne peut pas arriver le lundi matin et de décider sur le client-là, on fait, il ne faut un tel type de personne. Donc pour les grands clients, on le sait bien en avance. Donc comme j'ai dit, les missions, ça va dépendre de la taille de la mission, de mon rôle sur la mission. Je peux très bien arriver sur une mission et ne pas aller jusqu'au bout car après je suis programmé sur une autre mission. Ou mon attribution sur cette mission serait changé. Donc on me libère de cette mission-là. Donc ça peut arriver, ça peut-être une question de un jour ou plusieurs jours pour les petites missions, comme plusieurs semaines sur les plus grosses... donc c'est par exemple en ce comment la que ça requière de changer de place dans l'open space pour ce mettre avec les personnes avec qui on sur ces mission-là. Généralement, je sais en avance si je suis programmé ou pas et sur quel type de client. Après, il arrive que dans les périodes creuses de ne pas avoir de programmation et de ne pas être programme sur les clients. En ce moment-là, je suis en time libre. Je n'ai pas de missions, je me mets en libre et les personnes qui ont besoin, vois que je suis libre et donc ils peuvent faire appel à moi pour une mission et en ce moment-là, c'Est un peu de l'appivoisé, mais le matin, je ne sais pas avec qui je vais aller bosser avec, sur quelle mission. Ça serra en fonction de la demande et de ma disponibilité.

E: Selon le type d'organisation que vous avez au sein votre organisation, avez-vous la perception d'être écouté par vos supérieurs hiérarchiques – seniors, managers, etc. ?

B : Ahhhh... écoutez, entendue par rapport quoi ? Par rapport à mes envies de mission ou par rapport é comment je le vis ? A comment .. ?

E : Par rapport aux opinions divers, travail à effectuer, la façon de le faire etc.

B : Oui, alors ... généralement, j'arrive dans un cas, comme j'ai expliqué auparavant, où je commence des fois sur des missions à être dans les plus expérimentés, sans être le plus expérimenté. Du coups, jusqu'au maintenant,

j'ai été sur des missions très dirigé, parce que j'étais un des plus jeunes, un junior et donc, ahhh... c'était plutôt à moi de suivre ce qui est fait, donc je pouvais donner mon opinion sur comment faire le job, mais honnêtement, c'était pas très bien vu, fin... si je dis à la personne qui est depuis plusieurs années et qui a bossé plusieurs années sur ce client et qui est très habitué sur ce type de tests, missions, etc. comment lui devrait faire, c'est un peu mal vue. Je suis écouté, mais pour autant que mon avis sois amené de manière correcte ah...., sans blesser non plus la personne qui est la plus expérimenté et que ce soit juste on va dire. Si j'ai vraiment quelque chose en plus, oui... je suis écouté. Après, si, je ramené juste, on va dire mon opinion, sans fondements, juste pour me la ramener, etc. forcément, je ne serais pas entendue par les plus expérimentés. Mais sinon, oui, généralement, comme on se trompe tous, ça m'est déjà arrivé de voir une erreur d'un senior, d'un manager et pouvait aller les voir, sans demander ce qu'ils diraient. Je pouvais leur dire, voilà, ce test-là, je pense que t'a fait une erreur, on aurait dû faire ça, ça et ça. Et si la personne est juste avec elle-même, elle le prendra bien, on va dire. On fait tous des erreurs. Le but est de minimiser les erreurs en étant plusieurs sur la mission, ne pas faire des erreurs et de pouvoir les voir.

E: D'accord, et pareillement, sur ce type d'organisation, vous avez le sentiment de participer à la vie de l'entreprise ?

B : Alors, participer à la vie de l'entreprise... Pour moi, sans trahir mon entreprise, c'est une grosse boîte... Très, très grosse boîte, donc participer à la vie de l'entreprise, j'ai envie de dire pour moi, il y a deux vies d'entreprise. La vie de l'entreprise globale... et encore je pense qu'il y en a trois. Il y a la vie de l'entreprise dans le monde, la vie de l'entreprise au niveau du pays dans lequel je suis et la vie de l'entreprise au sein de mes contacts directs. Donc, de mon service, avec les personnes avec qui je bosse directement, on va dire. Des contacts que j'ai par exemple avec d'autres services. La vie d'entreprise, dans le monde, pas vraiment, c'est fin.. ça serait dur vue la taille du groupe etc. Mais après ça dépend de moi, par exemple, je ne suis pas intéressé par bouger dans un autre pays au sein de l'entreprise, donc, c'est plus moi qui ne fais rien être intégré là. La vie de l'entreprise au sein du pays, mmm... Oui, parce que je participe aux différents évènements, je suis assez friand de tout ce qui est fait par la boîte - en niveau humain, des évènements ... tous les avantages qu'on a en dehors du travail, qui fait participer. Par exemple, participer à des courses à pieds avec le maillot de mon entreprise et tout. Donc, oui, je suis assez friand et c'est vraiment bien. Et participer à la vie de mon entreprise au sein du service, oui, il m'arrive par exemple, de moi-même, de proposer des évènements... ou des after-works et de les gérer, on va dire, sans vraiment non plus gérer tout, mais de gérer, de participer à des gestion directs ... des évènements avec des budget de l'entreprise qui sont allouées pour ces évènements-là. Pas des évènements avec mon propre ... Sauf les événements lancés par nous-même et non la boîte. Ah.... Et voilà... Après, je sais par exemple... il y a des autres évènements qui sont organisés, comme par exemple, les tournois de foot, des mini coupes du monde ou des ... Moi-même, j'ai géré dans mon service, pour l'année passée... un concours relatif à la coupe du monde du football. Mais là, c'était vraiment personnel. J'ai envoyé des mails à tout le service, je savais qui allait jouer avec moi et on s'est bien amusé et on a bien rit avec ça, sans finalement de prendre du temps sur le boulot. C'était en dehors du boulot, mais voilà. Depuis, je suis assez friand de la bonne vie en commun dans l'entreprise et... je pense que je suis un acteur direct.

E : D'accord, et maintenant, globalement, par rapport à tout ce que vous avez dit, par rapport à vous, avez-vous le sentiment de justice réel au sein de votre service ?

B : Alors, de justice, donc, je suppose qu'on parle de justice... Ah... on est plutôt déjà dans le système des évaluations et de la récompense.

E : Disons, les comportements que les autres ont envers vous, et éventuelles les relations.

B : Ahhh... Oui, alors à titre personnel, j'estime avoir eu pas mal de chance. Je ne sais pas si la chance est le bon mot, mais j'ai toujours eu sur des missions avec des personnes, des supérieurs qui étaient particulièrement juste envers moi et qui avaient une bonne impression de moi.... Après, c'est mon avis personnel vue que ça se passe très, très bien pour moi, j'ai eu, on va dire des évaluations qui étaient très, très bonnes. J'ai ressenti un sentiment de justice car j'estime que c'est en lien avec mon propre sentiment. Mais je travaillais bien, je me donnais beaucoup sur les missions, beaucoup d'heures. J'étais investis, je suis resté des fois très, très tard... pour des managers qui m'ont demandé pour une mission. Ils me disaient qu'il faut le faire le jour même etc. Et vue que je suis très flexible pour le moment dans ma vie privée, ça ne me dérange pas de rester tard et d'être plus investi sur

la mission. Et bien évidemment, en faisant ça, j'attendais une récompense par après. Et on m'évalue, on va dire de manière juste. Pour moi, ça s'est passé comme je l'attendais. Mon évaluation, et les feedbacks qu'on m'a faits et la confiance qu'on m'a fait pour la job alloc et les missions qu'on m'avait donné. Ou on dit clairement que ... que je jouerais un rôle plus de senior sans l'être, mais pour me préparer pour l'année prochaine. Ça me paraît juste, parce que J'estime que je le mérite par rapport au job que j'ai fait jusqu'à maintenant. Après, bah forcément, j'ai des liens assez forts avec des personnes arrivés en même temps que moi, au sein de la boîte. Parce que, forcément, on a commencé le même jour, on a le même niveau et on discute, ils ont le même âge que moi. Je suis assez proche d'eux. Et pour certaines personnes, bah... déjà il y a certaines qui ne sont plus là... et pour d'autres.... Il y en qui estimait aussi d'avoir fait une année plutôt aussi bonne que moi en comparaison. On nous dit qu'il ne faut pas nous comparer les uns et les autres. Mais, forcément, on ne peut pas s'empêcher de se comparer. Ils estimaient d'avoir fait une année aussi bonne que moi et pour eux... la note n'était pas... leur évaluation n'était pas aussi bonne, donc par exemple, pour eux, le service... et les personnes qui nous évoluent ne sont pas forcément justes. Donc... on demande à moi si je trouve que mon service est juste, je vais dire oui, parce que de mon expérience personnelle, ça se passait bien, mais les mêmes personnes qui je trouve étaient juste avec moi, n'ont pas forcément étaient avec d'autres, alors pourquoi, je ne sais pas... je n'étais pas sur la mission directement avec eux. Mais de ce que je savais pourtant, ils bossaient bien. Voilà, il y a toujours ce fameux système... on ne peut pas dire à tout le monde qu'ils bossent bien car sinon ça n'ira pas... il faut forcément, dans leur système d'évaluation, ça peut varier... Bah... si on dit à la personne qu'elle bosse bien, on doit dire à une autre qu'elle ne bosse pas bien... Pour être juste, donc du coup. Pour répondre à la question plus simple, pour moi oui, mais objectivement, si je me plaçais au sein de toutes les personnes au service, pas forcément.

E: D'accord, et donc maintenant qu'on aborde le terme d'évaluation, quelles sont types d'évaluations du personnel que vous avez connu au cours de votre carrière, au sein de l'organisation. S'il y en plusieurs, merci de les citer.

B : Ah... pour le type d'évaluation... Vous voulez dire quoi par la ?

E : Par exemple, un feedback 360° ou bien des SMART objectifs, une évaluation en fonction de votre travail collectif, individuel ? A quelle fréquence vous êtes évalué, etc... ?

B : Donc, chronologiquement, en stage, évaluation en stage n'est pas la même que les évaluations que j'ai maintenant. C'est beaucoup plus adapté au système scolaire, avec ... on va dire une note à la fin du stage. Telle que l'évaluation autant que stagiaire est quand-même assez flou, car au final on bosse au stage avec un note comme à l'université. On a évidemment un petit feedback ce qui été ou non, mais généralement, ça se passe bien, pour moi, ça s'est bien passé. Mon stage avait durée trois mois, évidemment, j'ai eu des feedbacks tout au long de mon stage sur les différentes missions, pour me coacher, pour me driver, pour me dire si ça n'allait pas etc. Ensuite, ah... en tant qu'employé ... l'évaluation la plus importante pour moi, c'est annuel. Une fois sur l'année, en mois de juin, on a vraiment notre évaluation finale, qui est passé par le jury, avec toutes les décisions qui montent assez haut dans la boîte, etc. Et qui conditionne le bonus qu'on aura, notre note et si on va monter de grade ou si on ne monte pas de grade. Ça c'est le plus gros de notre évaluation, ce qu'on retient le plus, car c'est ce que nous marque le plus. Ensuite, ahh... en comparaison de l'annuelle, il y a la semi. Donc, une note au milieu de notre année. En bout de six mois de temps, qui est sensé, normalement, nous drivé vers notre annuelle. Donc, la note qu'on a pour la semi, ça nous annonce plus ou moins vers quoi, on se dirige et euh... ce qu'on peut faire pour avoir plus ou ce qu'on doit arrêter de faire, etc. Donc, généralement, la semi est pour préparer l'annuel, pour pas qu'on tombe de haut, on va dire. Mais évidemment, bien à côté de ça, on a des évaluations par missions. Des feedbacks, après... ça dépend du manager et avec qui on bosse etc... Il va nous driver sur la mission, nous dire, voilà, le feedback de la mission... soit ça va être au bout.... Si on a vraiment fait une mission en entier, on va retenir le résultat global de la mission, avec parfois, un petit évènement, un petit repas à la fin de la mission pour nous remercier parce qu'on a bien bossé etc. Et si ça se passe mal, à l'inverse, évidemment, on ne va pas faire une fête On va plutôt nous dire... voilà... pour les prochaines missions, ... si la défaillance se après mal au niveau du groupe, le manager, dans son esprit ... pour manager de manière mieux, prend le groupe entier et di vola... ça c'est mal passé pour xyz. Si la défaillance est de moi, admettons, ae mission se passe bien, mais le travail à moi est très mauvais pour xyz, bah je vais être pris à parti et on va me dire dans un coin ... sans ébruiter trop car ce n'est jamais très agréable de se faire démonter... devant tout le monde. Voilà... Si ça se passe mal pour une telle ou telle raison, on va m'expliquer. Alors généralement, dans ces cas-là, on n'attend pas la fin de la mission. On le dit directement pour me donner une chance de rebondir et de faire mon job sur le restant. Ensuite,

ça c'est plus un feedback, on va dire plus oral etc. Mais, il y a quand même tout un système en interne par écrit avec des feedbacks plus écrits. On peut demander à des personnes avec qui on a bossé, soit les seniors, des managers ou des directeurs sur certaines missions. Ce qu'ils ont pensé de nous sur les missions, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour s'améliorer, qu'est-ce qu'on ne devrait plus faire et voilà. Et ça c'est vraiment des feedbacks ... qui ne comptent pas vraiment pour notre évaluation, mais qui comptent surtout ... pour notre développement personnel. Ce sont des feedbacks qu'on demande nous, ça montre qu'on est investi et qu'on veut apprendre, progresser. Et qui, en final, normalement, ressortiront dans notre note de mois de juin. Qui est la note la plus importante. Donc... En parlant de justice. bah.. mes évaluations, dans l'ensemble que j'ai eu tout au long de l'année. Les feedbacks que j'ai demandé ont toujours étaient bons et ma note était bonne. Dans ma tête, c'était juste parce qu'au final Tous les feedbacks et toutes les évaluations que j'ai eu au cours de mon année. Donc. Pour résumer, il y a la note il y a l'évaluation annuelle, la semi et les évaluations sur les missions, après, sur les petites missions, il n'y a pas toujours quelque chose à dire etc. J'arrive au stade que je commence à être expert dans mon grade, donc si on ne me dit rien, c'est que ça été et s'il y a quelque chose, ce que ça ne va pas. Parce que on ne va pas me chaque fois dire que ça été, ça risque d'être une perte de temps.

E: Donc, pareillement, pour clarifier, les évaluations annuelles sont faites également par le personnel – les supérieurs indirects ?

B : Alors, pour les annuelles, c'est là aussi ou ça varie un peu. Les annuelles sont basés sur les grades, ça change de grade en grade. Les personnes avec qui on bosse directement, c'est-à-dire les seniors, vont ... ça reprend toutes les évaluations qu'on a eu en cours de notre année. Pour les feedbacks, qui sont après repris par les managers, et qui seront défendues par la directrice et les associés au sein d'un comité d'évaluation qui répondront pour le service, toutes les notes des personnes. Et donc au final, les dernières personnes qui décident de nos notes et de nos évaluations sont des personnes indirectes qui ne bossent pas directement avec nous sur les missions. Qui nous connaissent peut être peu, surtout pour les associés. Pour qui on est peut-être des simples noms. Et voilà. Mais ça provient, l'information remonte de grade en grade pour arriver jusqu'à eux. Et les décideurs, ça reste, au sein de l'entreprise beaucoup plus haut. Pour la semi, c'est vraiment juste informatif pour nous, pour savoir ou on est. Là ça remonte maximum au grade directeur ou manager. Il y a notre senior voilà. Et donc, le feedback de nom évaluation pour l'annuel ou pour la semi sera fait par mon coach. Le coach c'est une personne de grade supérieur. Pour moi, c'est un senior, qui m'est attiré depuis que je suis arrivé au sein de l'entreprise. Qui est on va dire, mon point de contact. Mon référent si j'ai un souci au sein de la boîte, je peux, je dois aller le voir directement. Lui, il va m'aider, me coacher car il est plus expérimenté. Il sera me dire vers quelle personne me tourner, etc. Et son rôle est également de me donner mon évaluation. Il fait redescendre ce qui était décidé plus haut pour me redonner mon information, mon évaluation. Si ça n'a pas été, il me dira ce que je devrais faire. Ce qui va se passer par la suite, ce qu'on entend de moi, etc. Au sein de la semi, vu que c'est plus informatif, c'est vraiment.... au final c'est presque juste un dialogue entre lui et moi... Il va me donner une conclusion de tous les points, sans pour autant que ça remonte plus haut. Ça reste plus, en contact direct en interne. Ça sera noté dans mon dossier, mais ça ne sera pas fort marqué.

E : D'accord, et plus précisément, concernant les formats de cette évaluation. Est-ce que pour les évaluations semi annuels, ça se passe uniquement par une fiche d'évaluation via ordi ou bien vous avez des entretiens de tête à tête avec votre coach ou autres personnes. Pareil pour l'entretien annuel.

B : Alors, la formule entre la semi et l'annuel est n'est pas vraiment la même. On va dire que l'annuel est plus complète. Mais il y a quelque chose que je veux évoquer encore. C'est les objectifs. Donc, mon évaluation est forcément aussi basée sur mes objectifs. Les objectifs on va dire, c'est la première step de mon évaluation de l'année prochaine. Par exemple, ici, je viens d'avoir une évaluation annuelle. La prochaine étape, c'est maintenant de dire, de noter mes objectifs pour l'année qui vient. Ces objectifs seront lus par mon coach. Il validera et approuvera et qui dira éventuellement si on attend ça ou ça dans tes objectifs, etc. Donc, les objectifs, ce n'est pas moi qui en décide à 100% car je suis aidé par mon coach. On va dire qu'on les décide à deux, à deux au sein de la team, on en discute etc. Une fois que c'est validé, la semi annuelle, ça se résume à un meeting avec mon coach où discute. S'il y en a besoin de plus, on peut faire plus. Mais naturellement, quand ça se passe normalement, en un meeting avec mon coach, c'est assez. L'annuel, il y a un premier meeting qui est fait à un mois avant la note final. C'est pour discuter entre mon coach et moi, c'est plus moi qui va parler, dire ce que je pense. Je vais évaluer mon année par rapport à mes objectifs. C'est moi qui va reprendre la liste de tous les objectifs que

j'ai fait, et qui va dire, voilà, personnellement, je pense que j'ai atteint ça, j'ai fait ça. Je n'ai pas fait cet objectif la parce que xyz et détailler tout. Mon coach prend note de tout ce qui est dit et ça sera aussi remonté lors de mon évaluation dans mon comité d'évaluation avec les seniors, managers, directeurs, etc. C'est aussi fait pour qu'au moment de l'évaluation, savoir ce qu'on pense nous de notre performance. Comme ça, ça leur permet de voir si on s'autoévalué bien ou bien, on n'est totalement pas d'accord avec leurs propres. Par exemple, si je pense avoir fait une bonne année et ce n'est pas le cas du comité, bah il faudra prévoir plus qu'un meeting car ils savent déjà qu'il faudra discuter davantage. Le comité sait en avance que je ne trouverais pas cela très juste. Donc, ça c'est le premier meeting. Ensuite, je découvre via le système interne à l'entreprise ma note. Mais, les détails se font par le coach, lors du meeting de la revue annuelle. Elle se fait par mon coach et un manager ou directrice, car c'est un meeting annuel, donc ils estiment d'avoir une personne de grade plus haut. Ça permet vraiment de discuter de tout, de ma note, de mes objectifs, de mon évaluation. Mais aussi, on préparer la nouvelle année. On va commencer à discuter de mes objectifs de l'année prochaine, de mes futurs jobs. De tout ce qui va arriver dans l'année. Par exemple, si je demande de changer de service, de mission, etc. Tout en fait. Ce meeting-là, dure plus ou moins entre une heure et deux heures. On prend vraiment le temps. S'il y a besoin plus, on peut prendre plus. Mais, s'il n'y a rien à dire, en 45min c'est fait. D'ailleurs, l'entreprise nous alloue, autorise à prendre un lunch avec notre coach pour créer des liens proches avec lui. Car le but est d'avoir un coach relativement proche, avec qui on sent en confiance et on peut tout lui dire pour que le jour où il y a un éventuel souci, on n'hésite pas d'aller le voir et en discuter avec lui de manière libre afin de remonter le pain point le plus vite possible. Le moyen de résoudre le plus rapidement possible ce pain point et d'aller en parler le plus vite possible.

E : Et concernant les trois méthodes d'évaluations en place dans votre organisation, vous avez une préférence ? Préférez-vous d'être évalué de manière plus fréquente ou plutôt annuellement ?

B : En fait, l'évaluation la plus stressante est l'annuelle, parce que ça reprend vraiment tous les jobs de l'année et on toujours une partie de doute. Car dans l'année il y a forcément des jobs qui ont mieux étaient que d'autres. Et on se dit est-ce que celui-là ou autre va avoir plus d'importance ou moins d'importance. Donc, la plus indécise, celle où on est le moins sûr, c'est l'annuelle. Les autres représentent moins de stress, parce qu'elles sont moins importantes. Mais pour moi, la plus stressante, la moins agréable c'est vraiment l'annuel. Les évaluations par missions, par projets, personnellement, je dirais qu'elles me préoccupent moins, parce qu'elles sont sur des périodes plus courtes et généralement, on sait plus à quoi s'attendre sur ces missions-là. Car on sait si on bosse bien ou mal sur une mission. C'est très court terme, donc on a le feeling si ça se passe bien ou mal. Donc, pour moi, ce n'est pas qu'elles ont moins d'intérêt, surtout si ça se passe mal. Mais, elles me préoccupent moins, car elles sont moins importantes, parce que ce n'est pas notre note finale. Ce n'est pas le singlare - le but de notre année. Le bonus, les promotions sont déclenchées par l'annuelle. En fait, elles sont tous aussi importantes, car elles vont déterminer la note finale, mais je trouve que l'évaluation annuel, c'est ce pourquoi je bosse tout au long de mon année. C'est celle que je préfère, celle que j'attends le plus on va dire. Après, je trouve que personnellement, une évaluation annuelle, comme c'est le cas maintenant, c'est aussi une source de méfiance, de disputes on va dire ou de relations plus tendues avec les collègues. Car celui qui obtient une très bonne note et celui qui obtient une moins bonne note bah... s'ils estiment que ce n'est pas juste, ça peut partir loin ... il peut avoir des disputes, soupçons de relations avec les évaluateurs etc. L'évaluation par projet est moins discutable que celle annuellement. Après, la troisième évaluation - la semi, est la moins utile. Si je devais en supprimer, ça serait la semi annuelle.

E : D'accord, en revenant à une question plus globale. Ressentez-vous un sentiment de justice par rapport à cette méthode d'évaluation. Pouvez-vous expliquer, donner votre opinion, des exemples d'autres collègues ?

B : Donc, par rapport à l'annuelle, la justice pour moi, personnellement, j'ai toujours une un peu de chance car ça, c'est toujours bien passé, donc oui, pour moi. Mais, j'ai des collègues ... Pour le moment, j'ai un cas très précis de cette évaluation annuelle, de cette année-ci, de mon service, d'une personne. En fait, elle est rentrée une année après nous et donc elle est un peu moins expérimentée que nous. Mais, si on compare la job alloc avec la nôtre, ses missions, ce qu'elle a fait etc. on estime tous, tous dans notre service et dans mon entourage direct que cette personne bossait mal. Elle n'est pas vraiment au niveau pour quelqu'un de deuxième année dans l'entreprise. En fait on estimait qu'on méritait plus qu'elle. Sauf que cette personne a eu, on va dire une note de base, la plus générale. Celle qu'on a quand on fait une année à un niveau correct, on atteint tous les objectifs sans en faire plus, mais sans bosser mal. Ce qui est une note dont 60-70% des gens ont. Sauf que moi, j'ai une note plus élevée, donc

je ressens moins l'injustice par rapport à ça, mais j'ai des collègues qui ont aussi bien bossé mais pas eu la même que moi. En fait, ils se retrouvent avec la même note que la personne citée auparavant. Pour ces collègues ça ne passe pas du tout. Alors il y a un double problème par rapport à ça. Notre évaluation, enfin ce que dit notre entreprise, c'est que c'est propre à nous, c'est vraiment personnel. Or, voilà un exemple où je ne suis pas d'accord avec mon entreprise, car ils estiment qu'on ne doit pas se comparer aux autres. Mais, pour moi, le système d'évaluation, comme il est fait maintenant, on ne peut pas s'empêcher de se comparer aux autres, parce qu'on est évalué sur un même système et on a les mêmes notes, le même bonus etc. C'est fait pour qu'on compare. On a vraiment une base qui est la même. On peut se comparer trop simplement. Après, même si je n'ai pas vraiment une idée de comment on pourrait faire, mais si on avait pas du tout la même base, le même système de note, etc.... fin... J'ai un autre exemple, on va dire plus simple. Les opérateurs pour les téléphones, ils ont une formule dans les abonnements qui fait qu'on ne sait jamais comparer les différents opérateurs. Donc là, c'est un système qui fait pour qu'on ne sache pas comparer, qu'on ne sache pas lequel est le meilleur. Ici, notre base est vraiment la même, c'est comme si le pack est le même, donc on sait dire qui a le meilleur pack. Et qui mériterait le meilleur. Il est fait pour qu'on compare très facilement les personnes entre elles. Même si l'entreprise ne dit qu'il ne faut pas le faire. Alors, après, nous dire qu'il ne faut pas le faire parce que l'entreprise ne veut pas de disputes etc. Elle nous dit de ne pas parler de notre note, de ne pas parler de notre évaluation, car c'est personnel. Il y a que notre coach et nous qui le savons. Mais entre associés, les personnes du même grade, on n'est pas sensé de savoir ce qu'une autre personne a eu comme note, comme évaluation. Sauf que dans un open space, ça parle énormément, il y a des rumeurs. Finalement, on finit toujours plus ou moins à savoir qui a eu quoi comme note, quelle évaluation etc. Et c'est toutes ces rumeurs qui créent des tensions entre les personnes. Donc l'entreprise à raison sur le fait qu'on ne devrait pas en parler, sauf que de mon point de vue, ça les arrange bien. Si on ne parle pas, il peut avoir des injustices sans qu'on le sache. Or, en parlant, on se rencontre qu'il y a des choses qui ne sont pas forcément justes. Mais ça n'arrange pas les disputes, car justement, on se rend compte et ça met la rancœur chez certaines personnes. J'espère que je suis clair dans mon explication.

E : D'accord, et pour clarifier le système de notation, quelles sont les grades en place ? Quelles sont les grades qui permettaient d'accéder à une position supérieure ?

B : Généralement, on la note de base, c'est qu'on a fait notre job sans faire vraiment plus, sans faire mal. Donc ça correspond à la note B, c'est une note de base. En dessous du B, on a le C, qui fait qu'on a fait une mauvaise année, on n'a pas atteint tous les objectifs. Alors forcément, à l'inverse du club de foot, on ne descend pas de poste. Même si on a monté senior mais qu'on reçoit une note C, on ne repassera pas comme junior. C'est juste que voilà... c'est mauvais. Là, l'entreprise nous dit clairement que ça n'a pas été et qu'on peut limite aller chercher un job quelque part autre. Donc, en dessus de C, on a B. C'est une note qui nous permet de monter de grade. C'est une note qui nous dit qu'on a fait une bonne année, qu'on a atteint notre objectif et on a même fait un peu plus que nos objectifs fixés. Ensuite, on a la note A. C'est vraiment une note suprême, la meilleure note. Elle est vraiment la note qui fait qu'on quand on a vraiment apporté un gros plus. Par exemple, en développant une macro qui permet de gagner beaucoup de temps. C'est vraiment quelque chose de plus, qui révolutionne presque, on va dire la mission. Le A permet de monter de grade et même de jumper. Mais à titre personnel, si j'avais eu A, j'estimerais de mériter beaucoup plus en bonus, en augmentation de poste. Or, par rapport à ce que j'ai entendu parler etc. un A par rapport à l'effort qui doit être fait, la récompense qui est derrière ne vaut pas vraiment le coup. Par exemple, j'ai vu un cas d'une personne qui est entrée en même temps que moi dans l'entreprise et qui a changé de service maintenant. Elle a eu A et forcément, j'ai pu voir la différence entre le A et le B directement car je côtoie la personne. J'ai pu voir aussi voir ce qu'elle a eu par rapport à B et je me dis vraiment que ça ne vaut pas le coup. Disons que la différence en termes de bonus n'est pas vraiment énorme. D'ailleurs, si la personne avait su en avance, elle ne serait pas donnée autant. N'aura pas forcément fait tout ce qu'elle avait fait. Car au final, elle est au même poste que moi, et on a monté de poste de la même manière. Et son augmentation, son bonus ne sont pas suffisamment conséquent pour justifier son A. A l'inverse, lorsqu'on descend et qu'on a le C. La sanction est plus directe, le bonus est nul, etc. Donc, pourquoi est-ce que en descendant, entre B et C, la sanction est directe et la différence entre les notes est marquée. Alors que quand on monte, la différence n'est pas aussi marquée entre le A et le B. En ce niveau, c'est vrai que ça me pose un petit problème quand-même, je ne trouve pas cela totalement jute en fait.

E : D'accord, et en partant du fait que vous avez déjà obtenue votre évaluation annuelle. De quelle manière cette évaluation influence-t-elle votre motivation et celle de vos collègues. Avez-vous des exemples ?

B : J'ai un exemple très concret d'une personne que je côtoie et qui est arrivé en même temps que moi dans la boîte. Elle n'est pas du tout contente de son évaluateur et qui trouve ça totalement injuste. Et qui, depuis son évaluation, n'est pas revenue on va dire... Elle est en maladie. Alors, la maladie est un sujet très tabou, mais on peut soupçonner que non. Donc, on peut supposer qu'elle le prend très mal. Et elle nous a dit clairement qu'elle allait quitter la boîte, car l'évaluation ne correspondait pas à ce qu'elle attendait. Elle a l'impression d'avoir été exploité cette année sans avoir ce qu'elle aurait dû avoir. Donc, elle a dit clairement que son expérience au sein de la boîte était finie. Et qu'elle cherchait juste un emploi avant de démissionner. Voilà. Donc, une évaluation peut avoir un impact très mauvais. D'ailleurs, on remarque que si on prend un grade avec le nombre de démissions, et la période où on reçoit notre évaluation. Comme par hasard, les démissions, il y a beaucoup, beaucoup plus à la période des évaluations, juste après les évaluations. Aussi, parce que les gens ont touché leur bonus, sont monté de grade. Donc forcément, quand on postule avec un autre grade, c'est plus simple. Et voilà. Ça a un impact très important sur la vie de l'entreprise en niveau des personnes qui s'en vont. Pour moi, vu que je suis content de mon évaluation, ça a un impact sur la motivation. Je suis boosté et j'ai envie de faire la nouvelle année avec les nouvelles recommandations, avec les heures supplémentaires, etc. Ma motivation est au maximum, encore plus qu'avant ma note où j'avais un petit doute. Sur l'année qui vient maintenant, je vais être dans la boîte. Je vais me donner sur les missions.

E : D'accord, pour finir, avez-vous quelques remarques, sentiments à ajouter par rapport à cet entretien ?

B : Globalement, non, je pense que tout avait été couvert. Je ne pense pas avoir oublié quelque chose. Non

E : D'accord, donc finalement, en résumant. Vous travaillez dans une entreprise d'audit, c'est votre première expérience. Le type d'organisation, c'est plutôt de la flexibilité avec des planifications imposés par les supérieurs hiérarchiques. L'organisation en open space vous plaît globalement bien. Ensuite, le système de l'évaluation est composé principalement de trois parties : semi-annuel, annuel et les évaluations plus fréquentes. Globalement, vous appréciez votre système d'évaluation, mais vous avez des collègues en conflit avec ce système. Vous avez donné des cas complets.

B : Juste pour rebondir dessus. Je suis conscient du côté injuste que ce système peut donner, mais personnellement, je n'ai jamais eu de cas et je suis conscient du mauvais côté.

E : Ok, donc, je vous remercie grandement pour votre participation. Je rappelle que cet entretien est anonyme, aucun nom ne sera cité. L'enregistrement, ainsi que la retranscription vous seront fournis afin de garantir l'authenticité de vos propos. Au revoir.

B : Au revoir.

Entretien n°2

E = Egor Riazanov B = Participant n°2

E : Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet interview. Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à l'UCLouvain, je réalise un mémoire de recherche en me basant sur la méthodologie inductive, en d'autres termes je ne cherche qu'à explorer la question du comment des phénomènes précis. Aujourd'hui, nous allons réaliser un entretien semi directif, c'est un type d'entretien individuel, de méthode qualitative de recherche sociale. Le but premier est de vous permettre d'exprimer vos opinions, perceptions, croyances et attitudes envers la méthode d'évaluation des performances, actuellement en place au sein de votre organisation. Vous êtes libres d'aborder tout aspect du sujet, je vais juste agir en tant qu'un organisateur dans la discussion. Je précise également que cet interview est totalement anonyme. Aucun nom privé ou information confidentielle ne sera communiquée. De plus, l'entretien sera enregistré afin de garantir l'authenticité de vos propos. Donc, tout d'abord, acceptez-vous de réaliser cet entretien sans aucun conflit d'intérêt ?

B : Oui

E : Ok, d'accord. Plus précisément, la problématique de mon mémoire consiste à analyser les potentielles influences des nouvelles tendances en termes d'évaluation du personnel sur l'humanisation organisationnelle. Cette étude se fait dans un cadre d'organisation du travail récent tel qu'il est présent dans votre entreprise. Maintenant, pour commencer, voudriez-vous réaliser une brève présentation, en indiquant votre âge et votre cursus d'études supérieures.

B : Alors, je m'appelle xxx, j'ai 26 ans. Donc j'ai fait 5 ans d'études en ingénieur de gestion à l'université de Namur. Ensuite, j'ai fait mon stage chez EY à Luxembourg et j'ai été embauché là. Ça fait maintenant 3 ans et demi que je travaille là.

E : D'accord. Et pourriez-vous maintenant décrire votre profession au sein de l'entreprise et les années d'expériences en tant qu'employée.

B : Donc, je travaille en audit chez EY et je suis senior en audit.

E : Ok. Et, globalement, c'est votre première expérience professionnelle au sein de cette entreprise ?

B : Oui, c'est ma première expérience, j'ai été embauchée suite à mon stage.

E : D'accord. Donc, maintenant, comment pourriez-vous caractériser, qualifier le type d'organisation du travail au sein de votre organisation actuelle.

B : Le type d'organisation, donc, on travaille en équipe, sur chaque équipe il y a toujours des juniors, donc les derniers arrivés, il y a toujours un ou plusieurs seniors. Ça dépend de la taille de la mission. Ensuite, il y a un manager ou même parfois deux qui gèrent l'ensemble de l'équipe et qui doivent rapporter au directeur ou à l'associé.

E : D'accord. Est-ce que c'est plutôt un management collaboratif, ou vu que c'est une société d'audit vous avez une flexibilité avec le travail ?

B : Un management collaboratif, c'est-à-dire ?

E : Vous collaborez beaucoup avec vos collègues dans le cadre de vos missions ?

B : Oui, c'est normal de travailler en équipe.

E : Ok, et au niveau de la flexibilité du travail, vous avez des heures fixes tous les jours ou ça peut varier tous les jours ?

B : Non, c'est très flexible. Et flexible aussi en termes de si on doit travailler de chez soi, c'est très flexible.

E : Et, est-ce que selon ce type d'organisation du travail que vous avez en place, vous avez la perception d'être écoutée, entendue par vos supérieurs ?

B : Ça dépend des supérieurs hiérarchiques. Ça dépend, certains sont à l'écoute de leurs équipes, d'autres beaucoup moins.

E : Et vous avez des cas concrets, avez-vous le sentiment d'être écouté vous personnellement ?

B : Ça dépend des personnes. Il y a certaines personnes qui sont plus humaines et d'autres qui sont plus attirées par leurs objectifs, leurs objectifs c'est la personne au-dessus d'eux qui leur dit toi je veux tel objectif et eux ils vont essayer d'atteindre au maximum cet objectif en ne se préoccupant pas de l'aspect humain de l'équipe qui est en dessous.

E : Et, globalement l'organisation du travail vous pourriez l'expliquer de quelle manière ?

B : L'organisation du travail. Déjà on a un planning sur toute l'année, avec les différentes missions, avec qui on va travailler, etc. On va souvent faire des réunions avant le début des missions, pour organiser un peu, pour voir les points, vu que c'est des missions qui reviennent chaque année, voir les points qui n'ont pas été l'an passé et comment faire pour s'améliorer. On parle aussi de tout ce qui est deadline etc. On parle après aussi bah voilà on a autant de junior sur l'équipe, qu'est-ce qu'on va donner comme tâche etc. On parle aussi des potentiels problèmes qu'il pourrait y avoir avec ce fonds là en question, parce que c'est de l'audit de fond. Ce fond là ou avec les documents qu'on reçoit. Ça peut être sur des aspects techniques ou des aspects plus théoriques. Ensuite,

au début de la mission, on a souvent des réunions pendant la mission aussi, avec le manager, parce qu'on doit rendre au manager régulièrement. On doit faire des points, que ce soit au niveau du travail en tant que tel ou aussi au niveau des heures que chacun fait etc. Voir si on a besoin de faire des heures sup, et ensuite, à la fin de la mission, on a toujours une, des réunions pour parler, faire un débriefe mais aussi faire un débriefe au niveau de la performance du travail de l'équipe. Une sorte de, on commence à parler un peu du feedback.

E : D'accord. En tant que senior, vous avez une liberté dans le choix de vos missions, dans l'organisation de votre travail ?

B : Oui. C'est ça qui est intéressant, quand on est senior, on est assez libre. Après ça dépend toujours du manager. Parce que certains managers aiment bien que leur mission se passe comme ça et pas autrement. Il y en a qui laissent entièrement quartier libre, eux ce qu'ils veulent c'est que la mission se passe bien et que tout soit fait. Mais sinon oui, que ce soit flexibilité au niveau de mon organisation, donc si j'ai envie d'arriver à 9h30 et de partir à 18h30, si j'ai envie de faire tel testing à la fin de la mission ou au début, oui je suis assez flexible. Je suis flexible aussi sur, j'aurai 3 juniors avec moi, qu'est-ce que je vais donner, quelle tâche je vais donner à qui, si j'ai un junior qui est un peu expérimenté, je vais lui dire voilà occupe-toi du stagiaire ou du junior moins expérimenté, explique-lui la tâche et occupe-toi aussi de revoir la tâche, ça l'aide aussi à se préparer, pour son futur passage en senior. Ensuite, je dois revoir toutes les différentes tâches que les juniors ont fait et j'essaye de les responsabiliser aussi un peu.

E : Pour clarifier, comment organisez-vous précisément, structurer votre travail avec vos associés, les juniors, vous leur donnez ce qu'ils doivent faire précisément ou vous agissez d'autres manières spécifiques, comme coach ?

B : Oui, après ça me demande parfois d'arriver un peu plus tôt et aussi de réfléchir moi, de faire un point, voilà il reste ça, ça et ça à faire, ça je vais donner à lui aujourd'hui et ça je vais dire à lui qu'il le termine aujourd'hui. Ça me demande un petit peu, aller un quart d'heure, une demi-heure pour moi organiser toute seule dans mon coin et ensuite donner les tâches. Après je sais aussi qu'il faut que j'anticipe aussi le fait que je vais être interrompue dans ma journée par des questions des juniors. Donc moi, je n'avancerai pas forcément hyper bien sur mon travail, ça il faut que j'anticipe. Et après il faut que j'anticipe aussi ma revue des tâches que je leur ai donné. Et, pour en revenir à la question, c'était ? Et donc, aussi j'essaye de moi régulièrement je dois faire des statuts aux managers et j'essaye aussi de sensibiliser mes juniors à ça aussi, qu'ils me fassent régulièrement des statuts, pas toujours oralement mais aussi par écrit, ça me permet d'avoir des points par écrit des difficultés qu'ils ont eu, de là où ils en sont. Et moi pareil, je fais des compte-rendu, déjà un le vendredi au manager et de temps en temps, un journalier quand c'est nécessaire.

E : D'accord, et selon le type d'organisation où vous travaillez, vous avez le sentiment de participer à la vie d'entreprise ?

B : À la vie d'entreprise, c'est-à-dire ?

E : Aux diverses activités, de participer aux prises de décisions en fonctions des différentes responsabilités.

B : Aux prises de décisions, oui, moyennement. Parce qu'après ça dépend des grades. Mais oui, on essaye aussi, je vois bien qu'au-dessus il essaye de prendre en compte mon avis, parce qu'au final c'est nous qui sommes dans les fichiers, dans le travail. Ils doivent aussi nous écouter, si on leur dit voilà tel format de fichier, vraiment ce n'est pas possible, faut retravailler tout, ils sont obligés de nous écouter. Donc oui, je trouve qu'ils prennent en compte notre avis. Et puis, niveau de la vie d'entreprise, il y a plein d'activités qui sont organisées, notamment les team building pour commencer. Ça permet de renforcer les liens avec l'équipe. Ça permet de rencontrer les gens d'autres services, parce que aussi dans les différentes missions on doit collaborer avec les autres services, donc là il y a aussi un suivi qui doit être fait. Il y a aussi des réunions pour en revenir aux différentes missions, des réunions qui doivent être faites en amont, voilà pour telle mission on vous enverra, les différents services doivent faire aussi 2-3 tâches dans la mission et on doit aussi convenir avec eux des délais, pour qu'eux mettent des personnes disponibles, et que ça ne fasse pas retarder l'équipe, la mission chez nous. On fait pas mal d'activités, des team building, on a la journée du personnel, et puis on a aussi des activités de fin de mission pour célébrer le succès de la mission. Et, c'est intéressant, ça permet aussi d'avoir un lien avec, il y a vraiment toute l'équipe, l'associé, le directeur, le manager, les seniors, les juniors. Ça permet aussi de rapprocher, entre les plus hauts grades et les plus bas grades je vais dire. Parce que c'est vrai que dans la vie de tous les jours, on ne

parle pas forcément, on n'est pas très, très proche. Le fait de faire une activité avec eux, escape game, laser game, ça rapproche un petit peu.

E : D'accord, de manière plus globale, ressentez-vous un sentiment de justice au sein de votre organisation ?

B : De justice au niveau de quel point ?

E : Différentes pratiques managériales qui sont en place au sein de l'organisation. Est-ce que vous avez le sentiment d'être traitée de manière juste par rapport aux supérieurs ou même par rapport à aux subordonnés ?

B : Surtout au niveau de l'évaluation ?

E : De manière pratique managériale, organisation du travail.

B : Comme tout à l'heure, ça dépend des managers, il y a des personnes plus humaines que d'autres. Mais en règle générale, moi en tout cas j'ai pas eu de gros soucis à ce niveau-là. Ils essayent de quand même, qu'on soit flexible, autonome. C'est ce qui est, dans ce genre de boîte, on nous rend autonome depuis le début, on nous pousse à être autonome et du coup on nous responsabilise et aussi l'avantage, c'est qu'on a plutôt, on a beaucoup de flexibilité.

E : Pour résumer, seriez-vous d'accord de dire que, selon votre management en place, vous avez le sentiment d'être traitée de manière juste tandis qu'en fonction des différentes personnes en place ça peut varier, c'est bien ça ?

B : Oui, ça peut varier car oui tout le monde, il y a des gens moins humains que d'autres.

E : Mais justement, est ce que le management en place ne permet pas d'éliminer ce genre de comportement qui ne permet pas la collaboration en équipe ?

B : Non, malheureusement il y aura toujours des, non, non. Il y aura toujours des exceptions.

E : Donc maintenant, passons à la partie évaluation. Quelles sont les types d'évaluations du personnel que vous avez connus au cours de votre carrière, s'il y en a plusieurs, merci de les citer dans l'ordre chronologique en fonction de l'organisation.

B : Donc, la manière dont on est évalué. Pour commencer, à la fin de mon stage, le coach, la personne qui devait me superviser, est allée voir les différents managers ou seniors avec qui j'avais travaillé, et leur a demandé de leur faire un petit email ou de leur faire un compte rendu de ce qu'il avait pensé de moi de mon travail etc. ça s'était le premier type d'évaluation parce que j'étais en stage.

E : Juste pour clarifier, l'évaluation, l'entretien final du stage se fait avec le coach, donc vous avez forcément travaillé avec ou non ?

B : Pas forcément. En l'occurrence là, j'avais travaillé avec lui sur une ou deux missions, mais ce n'est pas avec lui que j'ai travaillé la plupart du temps.

E : Donc il existe des cas de stagiaires qui sont évalués sans avoir travaillé avec leur coach, leur maître de stage.

B : Oui, d'un côté ça permet de rendre la façon d'évaluer plus objective aussi. Si, il y a une personne qui évalue et qui a travaillé 100% du temps avec le stagiaire c'est moins objectif que d'aller récolter plein d'avis. Et c'est ça qui était chouette, c'est que j'avais travaillé avec plein de personnes différentes.

E : Et concernant votre travail en tant qu'employée ?

B : En tant qu'employée, on a deux périodes d'évaluations, dont une grosse. En début d'année, on doit établir des objectifs, des objectifs qui sont différents en fonction du grade, en fonction dans quelle division on est en audit, du département. On a tous un coach en fait, et ça permet de, la personne peut nous aider à faire nos objectifs, parce qu'en général il est un ou deux grades au-dessus de nous. Il est passé par là avant, il nous aide à faire nos objectifs. Au milieu d'année, on fait un point avec le coach, on voit où on en est au niveau des objectifs. Et avant la revue annuelle en fait, le coach récolte des feedbacks, informels ou formels des différents managers avec qui on a travaillé, déjà l'idéal c'est, même si on ne choisit pas le planning, l'idéal c'est d'avoir travaillé sur des fonds totalement différents avec des personnes qui sont totalement différentes parce que quelqu'un sui a travaillé sur la même mission 365 jours de l'année et que la personne dit il a bien travaillé et quelqu'un qui a fait plein de missions

différentes avec plein de personnes différentes et qui a que des bons feedback, c'est totalement différents. La personne a su d'adapter à différentes missions, à différents managers, à différentes équipes. L'idéal, c'est arriver à avoir plein de différentes missions pendant l'année et à travailler avec un peu tous les managers de la division. Ensuite, une fois qu'on a les différents feedback, les feedback c'est quelque chose de très scolaire je vais dire, parce que même l'évaluation en elle-même, le fait de faire les objectifs, on doit les rendre pour telle date, l'évaluation semi-annuelle, l'évaluation annuelle, à chaque fois d'avoir des dates à rendre et surtout des papiers à rendre, on doit encoder dans le système, c'est très scolaire, très suivi, personne n'y échappe, c'est indispensable, pour par exemple la première année de junior on doit, on a certains objectifs un peu en commun, on en personnalise mais certains tous les juniors non expérimentés devront les mettre ou réalisés, c'est très suivi à ce niveau-là, la flexibilité est un peu moindre. Donc on doit remplir ces sortes de feedback, et aussi ce qu'on nous demande beaucoup dans ce genre d'endroits, c'est de nous autoévaluer, c'est des exercices assez difficiles mais on doit aussi s'autoévaluer. Et ensuite, sur base de ça, il y a l'évaluation annuelle, sur base de nos feedbacks de l'année on nous attribue une lettre, une lettre, une cotation et sur base de ça il y a un bonus qui va avec ou pas. Et aussi, on décide si on passe au grade supérieur ou pas. Là-dessus aussi c'est très scolaire. Si tout se passe bien on monte chaque fois à l'échelon supérieur, si ça se passe mal on a même l'impression de doubler son année comme au niveau scolaire en fait.

E : Maintenant, en clarifiant un peu la première partie de votre réflexion, de quelle manière se passe l'évaluation annuelle ? vous avez différentes échelles de grade, vous recevez un type de note.

B : Alors oui, on reçoit des notes. Donc, ça va de A à C, en général la note, l'appréciation la plus général c'est la lettre B, donc C ce n'est pas très bon et au-dessus c'est bien. Et donc, il y a ces notes qui sortent, il faut savoir aussi qu'il y a des quotas, ils ne peuvent pas avoir tout le monde dans un même département en A ou tout le monde en C, il y a des quotas. Oui on est évalué, mais je pense aussi que c'est eux qui doivent remplir les quotas aussi. Et les, il y a une décision qui est prise je pense au niveau de la hiérarchie du département mais après eux ont décidé de la lettre pour chaque personne, c'est aussi revu par les RH, et comme c'est les RH qui font un peu le système de quota, et les RH du coup lisent les feedbacks, pour décider s'ils gardent la lettre ou si du coup ils changent la lettre. Et, c'est normal, c'est un peu contrôlé aussi, mais eux doivent respecter des quotas et avec la lettre du coup. Les notes correspondent à correspondent à un bonus qui sera différents pour les différents grades. Donc deux juniors qui ont la lettre B auront le même bonus, mais un manager et un junior qui ont la lettre B n'auront pas le même bonus.

E : Et, en fin de montée de grade, il y a des notes précises à avoir ?

B : Non, on peut monter en grade avec un B comme on peut monter en grade avec A. Donc, par contre d'office la lettre C on ne monte pas en grade. Mais voilà on peut avoir fait très bien son travail, B c'est pas du tout avoir mal travaillé, c'est avoir très bien travaillé. C'est bien, après il y a très bien et après c'est un peu comme avoir la plus grande distinction, A c'est un peu ça, c'est déjà très rare, c'est juste que quelqu'un qui monte en grade avec un B ou A, ce qui va le différencier c'est le bonus, sa performance s'est vraiment distinguée. La personne on va vraiment lui mettre un A pour la récompenser, c'est comme si on lui mettait un 20/20, alors que quelqu'un qui a eu 15 va passer aussi au grade supérieur. Mais, par rapport à ça, donc A c'est vraiment qui s'est très fortement distingué et d'ailleurs un A pourrait même monter de deux grades en fait, ça s'est déjà vu, mais un B n'aura jamais deux grades d'un même coup.

E : Et quel est votre sentiment par rapport au fait que plusieurs grades comme vous l'avez dit, A ou B peuvent bénéficier d'une augmentation de grade ?

B : Oui ça, ça dépend de l'évaluation des personnes, peut-être qu'il y a quelqu'un qui se distingue plus que l'autre et après l'évaluation ça reste une personne humaine au-dessus de nous qui nous a évalué donc ça va être, c'est comme à l'école quand on a certain prof ça va être plus facile. Un tel manager va nous mettre très, très bien parce que c'est ce qu'il attendait et un autre va dire, non pour moi il a bien travaillé mais pas au point de dire qu'il mérite un A. Ça reste subjectif en fait, la personne qui nous évalue au-dessus.

E : Donc malgré les critères objectifs de la structure de l'évaluation mise en place par l'organisation, vous considérez une certaine subjectivité par le fait de la mise en place de l'humain dans l'évaluation ?

B : Oui et ça sera toujours subjectif. Je ne sais pas comment on pourrait rendre ça moins subjectif. Peut-être dire, c'est ce qui se passe déjà avec certaines personnes, mais tout le monde ne le fait pas forcément, en début de mission, de convoquer le junior ou le senior, dirait voilà qu'est-ce que tu attends de moi pour mettre un bien, qu'est-ce que tu attends de moi pour qu'à la fin de la mission tu dises que mon travail était très bien. Donc moi du coup, le manager va dire à la personne, voilà si tu fais ça, ça, si tu fais tes testing tout seul, si tu gères l'échanges de mail avec l'administrateur du fond, si tu fais telle ou telle tâche, à la fin je te mettrais bien, si tu accomplis cette tâche là en plus et bien-moi ton travail sera très bien. Peut-être qu'on devrait un peu formaliser ça, pour qu'à la fin de la mission on ne se dise pas, que le junior se dise pas moi j'ai fait un travail de senior sur la mission, je comprends pas qu'on me mette juste un bien, qu'on considère pas que j'ai fait plus que mon travail. Peut-être que les deux personnes n'ont pas la même vision de faire plus que son travail en fait.

E : Donc, quels sont vos sentiments envers cette méthode d'appréciation ou avez-vous des cas précis pour illustrer vos propos précédents ?

B : Je peux expliquer des cas précis. Par exemple, j'ai une collègue quand elle était junior, on lui a reproché, on lui a même mis une mauvaise note pour cette mission-là. Une note vraiment pas très bien, parce qu'on lui a reproché d'avoir fait une erreur dans un fichier, dans une formule, alors que le fichier avait été revu par le senior et par le manager. Et le senior et le manager, eux on ne leur a rien dit. Ils ont eu une très bonne évaluation sur cette mission-là. Alors que la juniore avait oublié une petite formule, oui elle a oublié une formule, mais il faut voir aussi tout ce qu'elle a fait à côté, la quantité de travail qu'elle a fait à côté et voir si ce fichier là ou cette formule-là oubliée, qu'est-ce que ça représente sur la totalité du travail qu'elle a fait. Elle a eu une mauvaise note mais par contre, le fichier avait été revu et approuvé par ceux au-dessus d'elle donc ce n'est pas très juste qu'elle on lui ai mis une mauvaise note et pas le reste de l'équipe, alors qu'ils n'avaient pas vu. Ça été vu par après, plus haut encore. On n'est pas toujours jugé de la même manière, comme j'ai dit depuis le début c'est subjectif et puis après il y a des amitiés qui se lient et malheureusement quand on, moi je trouve aussi ça qui est négatif, alors oui on fait des activités en dehors du travail etc., on devient parfois amis, mais alors du coup, quand on doit travailler ensemble avec le manager, qui est copain avec le junior ou le senior et que ça déborde sur la vie de travail, il faut pas oublier qu'après une évaluation qui est censée être objective, et est-ce que parfois il n'y a pas des cas que la mission se passe mal et il y a deux personnes qui sont très amis là-dedans et qui vont mettre l'échec sur une autre personne. Je suis, pour moi, ça arrive. C'est même sûr. Donc du coup, il faut que les personnes arrivent à rester objectifs et ne pas laisser, parce qu'il a été voir un match de foot avec son collègue, c'est son pote, oui mais il fait rester objectif avec tous ses collègues, il faut que la manager continue, arrive à traiter ses juniors comme ses juniors, je veux dire qu'il ne fasse pas de faveur. Les juniors normalement ils doivent passer par les seniors pour discuter des soucis de la mission et puis ensuite les seniors rapportent aux managers quoi.

E : Et, plus précisément, vous avez un sentiment de justice concernant les dispositifs d'évaluations qui sont en place ? Sans compter le côté humain.

B : Sans compter le côté humain, non parce qu'il peut toujours y avoir des amitiés, etc. Au final, ce n'est jamais totalement neutre. Au final, quelqu'un des RH viendrait je ne sais pas, s'asseoir ou je sais pas ce qu'on pourrait faire pour rendre ça plus neutre mais pour moi c'est jamais totalement neutre.

E : D'accord. Et est-ce que cette évaluation annuelle, de quelle manière ce type d'appréciation annuelle influence-t-il votre motivation et celle de vos collègues ? avez-vous des exemples concrets ?

B : De quelle manière ça affecte mon organisation ?

E : Votre motivation

B : Ah, ma motivation ! Ça peut affecter la motivation, par exemple avec l'exemple que j'ai donné juste avant, quelqu'un qui a l'impression d'avoir été mal jugé, forcément ça lui donne plus envie de faire son travail à fond ou, surtout quand elle voit l'injustice, c'est pas on fuit une erreur, on a une mauvaise appréciation c'est normal, c'est comme ça que ça doit se passer. Mais quand on travaille énormément, qu'on fait une petite erreur sur 100% et que d'autres personnes, n'ont pas remarqué ces erreurs et en font certainement aussi et on voit qu'il y a que nous qui sommes mal jugé, du coup ça affecte fortement la motivation voire même ça ne donne plus envie de travailler pour ce manager ou cette mission-là.

E : D'autres choses particulières à ajouter par rapport à cela ?

B : Oui, d'ailleurs au moment de l'annonce des bonus, des montées de grades etc., c'est pour cela qu'il y a énormément de démission ou de personnes qui changent de services. Ça c'est un peu plus rare, ça arrive mais je veux dire c'est pas forcément lié à ça. Il y a énormément de démissions parce que les gens sont dégoûtés, quand ils démissionnent après le bonus c'est qu'ils ne n'ont pas eu ce qu'ils voulaient en termes de grade ou de récompense.

E : D'accord. Pour finir, pour vous quels sont les avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle ?

B : Les avantages et les inconvénients. Les avantages, c'est qu'on est suivi, on n'est pas tout seul, que ce soit même au niveau du suivi de la carrière. Avec le coach, on discute certes des objectifs de l'année, de comment se passe les missions, on peut aussi leur parler s'il y a des personnes dans l'équipe avec qui on s'entend bien, avec qui le travail se passe bien ou des personnes avec qui on ne souhaite plus travailler, on ne souhaite plus faire de missions avec eux. Le coach nous aide aussi à orienter notre carrière, c'est si on souhaite aller dans un autre département plus tard, il va aussi nous aiguiller sur comment faire, quelle formation prendre etc. Donc les avantages c'est un bon suivi. Le fait d'avoir un coach, comme j'ai dit avant, on peut se confier, donc pas forcément au moment des revues semi-annuelle ou des revues annuelle. On peut pendant toute l'année si on a des soucis aller lui parler. La personne est là aussi pour nous conseiller. Ça a des avantages, le fait que ce soit très structurer parce qu'en fonction des grades, on peut dire qu'on a, qu'on est tous dans la même situation. Donc deux juniors vont avoir le même package, deux juniors qui ont la lettre B vont avoir la même chose, c'est très structurer. Et d'un côté c'est aussi un inconvénient parce que je trouve que toutes ces évaluations-là, revue annuelle, revue semi-annuelle, objectifs, les feedbacks en fin d'année c'est beaucoup d'administratif qui prennent énormément de temps. Je dis administratif car je ne suis pas dans mes fichiers Excel à faire des audits de fond. Mais, c'est des choses qui prennent énormément de temps, plus on monte en grade. Les juniors ont un peu moins de travail. Mais après il ne faut pas oublier qu'on doit être évalué et évaluer ceux du dessous, donc ça prend énormément de temps de remplir tous ces fichiers, c'est des fichiers tout prêts, on doit répondre à des questions types pour les objectifs, l'évaluation, et ça prend du temps à écrire, à réfléchir à ce qu'on veut mettre etc. Donc ça c'est un inconvénient pour moi. Après, je pense aussi que l'évaluation y est parfois pour quelque chose pour le mal être au travail. On est tellement traqué, suivi, je vais dire on ne peut pas se permettre un seul échec, c'est l'impression que ça me donne, on ne peut pas se permettre un seul échec, on aura l'impression d'avoir un dossier et que dès qu'il y a un problème sur une mission c'est tamponné et ça nous suit tout le temps. Donc, oui je pense que c'est ça peut être une cause de mal être au travail. Les gens qui peuvent être stressé avec ça, c'est du stress aussi. Comme avantage, et puis aussi ce n'est pas vraiment un avantage justement, c'est plutôt dans les inconvénients, depuis que je suis senior je le vis, c'est quelque chose d'assez difficile d'évaluer son équipe. Quand tout se passe bien c'est facile d'évaluer son junior et de lui dire t'as fait du très bon travail, je suis contente parce que tu as fait ça. Mais quand ça se passe mal et que on en parle forcément toujours au manager de la mission et qu'il dit bon bah fait lui son évaluation, dit lui qu'il faut que tu le convoques pour lui dire ce que tu as pensé de son travail, là c'est plus difficile. Forcément, on s'entend bien avec ses collègues, comme j'ai dit avant certains parfois ça devient des amis, et on a toujours peur que la personne le prenne mal, et souvent les gens ont tendance à mélanger personnel et travail. Mais ce n'est pas contre la personne en elle-même mais si elle a mal travaillé ou commis des erreurs, on est obligé nous, il ne faut pas oublier qu'on a chacun notre rôle, junior, senior. On est obligé de faire notre travail entre guillemet, on ne peut pas laisser passer quelque chose, c'est assez difficile d'annoncer des mauvais feedbacks de mission et d'ailleurs on avait eu, on a des formations quand on est senior pour apprendre à faire tout ça. Déjà pour apprendre à faire les objectifs, les évaluations et pour apprendre à annoncer des mauvais feedbacks. Et puis, ce qui prend beaucoup de temps pour ce qui est du feedback, c'est au moment de la revue annuelle, la revue semi-annuelle entre guillemet ce n'est pas grand-chose, c'est plus une petite formalité.

E : Et en passant, justement à ces entretiens semi-annuels, donc plus fréquents, pouvez-vous décrire l'organisation globale de ces entretiens ?

B : Oui, alors pour le semi-annuelle en général c'est un petit entretien avec le coach, on discute des objectifs, comment se sont passées tes missions depuis le début de l'année. Le coach dit aussi, moi j'ai entendu des très bons échos de toi ou moi j'ai entendu que t'avais eu un souci. On peut en profiter pour se confier à lui, que ce soit au niveau des formations, des missions qu'on fait, si on s'oriente dans autre chose. Après c'est un peu lui, je pense

que le coach doit remplir dans le système quelque chose comme quoi il a fait l'entretien et doit écrire quelque chose, faire un petit résumé de comment s'est passé le début de l'année et où on en est par rapport aux objectifs. Et ça permet aussi de prendre un petit peu les objectifs et voir ceux qui sont applicables ou ceux qu'on a mis en début d'année, qu'on pensait réaliser et là on se rend compte que ça sera plus trop réalisable. Ça permet de faire un point aussi sur les objectifs.

E : Et est-ce que selon vous le nombre, les entretiens semi-annuels, les évaluations semi-annuelles, le fait qu'ils existent, participe d'une certaine manière à soulager les entretiens annuels et donc le stress qui peut être lié à ces entretiens annuels ?

B : Non, pour moi je pense que ce sera toujours aussi stressant à la fin de l'année mais c'est bien quand même de faire un point au milieu d'année. Si le coach ne travaille pas du tout avec nous, je veux dire il pourrait n'avoir aucune nouvelle et à la fin de l'année dire ah tient il faut que j'aille voir mon coaché et voir comment s'est passée son année. C'est important, surtout quand il y a des soucis particuliers, c'est important qu'il en est pris connaissance avant, qu'il ait pu en discuter parfois avec les supérieurs de son coaché, qu'il ait pu peut être agir, voir un peu ce qui va mal. Ce n'est pas que ce soit moins stressant mais ça aide pour les personnes qui ont eu, qui ont quelques soucis, que l'année ne se passe pas très bien, à essayer de remonter la pente pour le deuxième semestre. Le coach va essayer de donner des conseils ou essayer d'aller discuter avec différentes personnes avec qui il travaille. Ça aide à remonter la pente plus tôt.

E : Selon vous, les entretiens semi-annuels et les feedbacks plus fréquents sont en quelque sorte une sorte de motivation pour augmenter son rythme de travail, sa productivité, comme une certaine surveillance du coup du travail ?

B : Comme une certaine surveillance oui, c'est important que les personnes sachent ce qu'on a pensé d'eux pendant leur mission. C'est important qu'il y ait des feedbacks réguliers, même informel, qu'on aille trouver la personne pour qui on a travaillé, tient j'aimerais bien faire un petit point, dit moi ce que tu as pensé de mon travail, et pas avoir une surprise à la fin de l'année. Du coup, là dans ce sens-là, ça aide à ce que l'évaluation soit moins stressante, parce qu'on sait déjà que telle ou telle mission qui sont déjà finies depuis x mois, ça s'est bien passé, enfin la personne nous a dit ce qu'elle en a pensé, donc on est déjà rassuré là-dessus. On sait qu'on a déjà fait du bon travail ou pas, ça dépend.

E : Quels sont vos sentiments par rapports, aux propos que vous avez dit, des entretiens informels, qui donc ne rentrent pas formellement dans le système d'évaluation ?

B : Mon avis par rapport à ces entretiens ? Ils ont importants parce que ça permet d'avoir une idée sans devoir aller dans le système, remplir, comment s'est déroulé les relations, enfin tous des cadres ou des titres, sous-titres qui sont préétablis par les RH. Ça permet d'avoir un avis comme ça, on dit à la personne, t'as le temps pour aller prendre un café et on en discute. C'est aussi important je trouve de parler de son évaluation, de discuter d'une mission, autour d'un café de manière très informelle. Plutôt que d'être convoqué dans une salle de réunion, c'est moins stressant.

E : Et, pour préciser, clarifier, les objectifs que vous vous fixez, vous le faites de manière constante ou uniquement de manière annuelle ? Et est-ce que ces objectifs peuvent évoluer au cours de l'année ?

B : On est obligé formellement de les faire une fois par an, mais oui, ils peuvent évoluer. On peut très bien au semi-annuel dire cet objectif là on ne le réalisera pas, parce que par exemple, je n'ai pas eu l'opportunité de le réaliser, ça on pourrait très bien le justifier comme ça. Donc oui, ça peut évoluer.

E : Globalement, avez-vous, ressentez-vous un sentiment de justice par rapport aux méthodes d'évaluations qui sont présentes au sein de votre organisation, est-ce pareil pour vos collègues ou vos proches amis collègues ?

B : Non, on ne ressent pas toujours un sentiment de justice, parce que déjà comme j'ai dit avant, les personnes, l'évaluation reste un côté subjectif, parce qu'on est évalué par des êtres humains. Et puis, par des gens, comme je l'ai expliqué aussi, il y a des managers, qui pour eux n'auront déjà pas les mêmes critères. Et ça ce n'est déjà pas très logique, le manager va dire pour moi c'est très bien, non pour moi il a fait plus que son rôle de junior. Déjà je trouve que les personnes n'ont pas les mêmes critères et ça, ça devrait être uniformisé.

E : Donc vous voulez dire qu'il y a des critères formels qui sont dans l'évaluation de l'entreprise mais aussi des critères informels, personnels, des jugements personnels qui existent.

B : Oui, pour moi il en existe et ça devrait peut-être amélioré, parce que par exemple, pour tel manager que le junior ait un contact avec le client au téléphone, ça va être quelque chose qui n'est pas de son rôle, qui est du rôle d'un senior ou d'un manager, donc il a fait des choses qui ne sont pas de son rôle, il serait super bien évalué et un autre manager va dire, bah non c'est logique qu'il ait des contacts clients. C'est un exemple, dans ce cas-là des contacts clients non, un junior en général n'a pas de contact client mais c'est un exemple pour montrer que certains managers considèrent que c'est attendu pour son grade et d'autres vont dire pour la même chose que ce n'est pas attendu pour son grade.

E : D'accord. Et dernière question, est-ce que le type du management en place facilite les évaluations ou cela les rend plus difficile parce que les personnes ne peuvent pas toujours être là présente au travail, faire le travail à la maison, etc. ?

B : Par rapport à la flexibilité du travail ? non, ça ne les rend pas plus difficile, parce que, non les évaluations c'est à un certain moment de l'année et il y a toujours bien des jours où on peut prendre un café avec le manager et discuter de manière informelle, donc non ça ne les rend pas plus difficile. De toute façon, en plus ce qu'on fait c'est sur l'ordinateur, tout est informatisé, on peut très bien faire ses objectifs de la maison.

E : D'accord, je vous remercie pour cet interview, en résumant ce que vous avez dit si vous êtes bien d'accord, vous êtes senior au sein d'une entreprise d'audit, vous travaillez dans une entreprise dont le type d'organisation est plutôt flexible, vous avez du homebase, télétravail qui est mis en place, et concernant les évaluations, vous avez des évaluations annuelles qui sont importantes pour vous, stressantes, parce que les rémunérations et les bonus qui peuvent changer, avec un certain type d'évaluation plus fréquente comme les semi-annuelles qui permettent de mettre les fondations en place. Et plus précisément, malgré la forme de l'évaluation qui est présente au sein de votre organisation, vous considérez que l'évaluation ne peut pas être toujours juste à 100% étant donné qu'elle est pratiquée par des personnes humaines, qui possèdent leur propre jugement, critères d'évaluations qui ne sont pas forcément repris de manière officielle, est ce que vous êtes bien d'accord ?

B : Oui, je suis d'accord.

E : Je vous remercie grandement pour votre participation, je rappelle que cet entretien est anonyme, aucun nom ne sera cité, l'enregistrement ainsi que la retranscription vous seront fournis, afin de garantir l'authenticité de vos propos.

Entretien n°3

E = Egor Riazanov B = Participant n°3

E : Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet interview. Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à l'UCLouvain, je réalise un mémoire de recherche en me basant sur la méthodologie inductive, en d'autres termes je ne cherche qu'à explorer la question du comment des phénomènes précis. Aujourd'hui, nous allons réaliser un entretien semi directif, c'est un type d'entretien individuel, de méthode qualitative de recherche sociale. Le but premier est de vous permettre d'exprimer vos opinions, perceptions, croyances et attitudes envers la méthode d'évaluation des performances, actuellement en place au sein de votre organisation. Vous êtes libres d'aborder tout aspect du sujet, je vais juste agir en tant qu'un organisateur dans la discussion. Je précise également que cet interview est totalement anonyme. Aucun nom privé ou information confidentielle ne sera communiquée. De plus, l'entretien sera enregistré afin de garantir l'authenticité de vos propos. Donc, tout d'abord, acceptez-vous de réaliser cet entretien enregistré et cela sans aucun conflit d'intérêt ?

B : Oui, sans problème, j'accepte.

E : Plus précisément, la problématique de mon mémoire consiste à analyser les potentielles influences des nouvelles tendances en termes d'évaluation du personnel. Cette étude se fait dans un cadre d'organisation du travail

récent tel qu'il est présent dans votre entreprise. Maintenant, pour commencer, voudriez-vous réaliser une brève présentation, en indiquant votre âge et votre cursus d'études supérieures.

B : J'ai 28 ans et j'ai réalisé un bachelier à l'université catholique de Louvain-la-Neuve en sciences économique et de gestion et j'ai enchaîné ensuite avec un master en management donc à la Louvain School of Management, dans lequel j'ai pu faire un échange avec l'université Queen's au Canada.

E : D'accord et pouvez-vous d'abord décrire votre profession au sein de l'entreprise et vos années d'expériences ?

B : Oui j'ai travaillé pendant 3 ans et demi chez EY Luxembourg comme auditeur senior dans le domaine du « real estate ». Et je travaille à présent comme contrôleur de gestion financière chez xxx qui est une petite tiny house basée au Luxembourg avec un front office qui est basé à Paris.

E : D'accord et votre expérience en tant qu'auditeur c'était votre unique expérience professionnelle ?

B : C'était ma première expérience professionnelle oui.

E : Comment pourriez-vous caractériser, qualifier le type d'organisation du travail au sein de EY ?

B : Je dirais que c'est une organisation qui était très hiérarchique, c'est-à-dire qu'au niveau de EY il y a des postes qui sont vraiment bien définis avec à chaque fois je dirais des tâches qui sont assez précises et réellement réparties entre les différents postes. On démarre au niveau d'assistant, c'est pendant 2-3 ans, suite à ça on peut être promu senior, de nouveau pendant aussi 2-3 ans, ensuite manager, senior manager et puis on arrive dans des postes de directeur, partenaire. Souvent c'est des cycles de 3 ans par grade je vais dire et donc après on a vraiment au niveau des assistants, le travail qui est réellement exécutif, c'est-à-dire, qu'on va effectuer tous les testings. On va vraiment être focalisé sur la vérification des chiffres, la vérification de la consistance des états financiers, ça va être vraiment du travail exécutif, donc on va prendre les documents qu'on reçoit des clients et on va essayer, on va analyser vraiment, c'est très factuel. Au niveau senior ça devient beaucoup plus un travail qui est un travail de revu, qui est un peu plus de la relation client. On est beaucoup moins dans l'exécution, on va être vraiment plus dans des genres de projet management je vais dire, c'est qu'on va vraiment, on va passer autant de temps à vérifier que tout se passe bien dans les audits, ce que tout le monde délivre, qu'après réellement les testings et à rentrer vraiment dans le, dans le testing exécutif que les assistants auront réalisés en fait.

E : D'accord et pourriez-vous qualifier votre travail de plutôt flexible ou plutôt bureaucratique ?

B : Oui, donc de temps en temps c'est assez bureaucratique dans le sens où vraiment il y a quand même des tâches qui vont être un peu redondantes et qui sont obligatoires à chaque fois, maintenant c'est assez flexible dans le sens où selon les clients sur lequel on va travailler, selon les équipes avec lesquelles on va travailler, voilà les tâches sont variées, même le « real estate » a énormément de différentes sortes d'entreprises donc il y a xxx, il y a des entreprises avec xxx, il y a des entreprises qui font du buy out, qui font de l'infrastructure donc selon le type de bien sur lequel on va travailler, vraiment les tâches vont pouvoir varier. Donc à ce niveau-là, je vais dire que c'est assez flexible. Après, étant donné que, donc je l'ai dit auparavant, c'est quand même une entreprise qui est très hiérarchique, il va quand même toujours y avoir quand même beaucoup d'obligations qui vont être désignées pour un senior et qui vont être remplies pardon pour un senior, pour un auditeur senior et ça à un moment on ne va pas pouvoir y échapper donc dans ce sens-là pour moi c'est plus bureaucratique que flexible.

E : D'accord, et est-ce que selon ce type d'organisation, avez-vous la perception d'être écouté, entendu par vos supérieurs hiérarchiques ?

B : De nouveau, c'est assez, ça dépend énormément du supérieur hiérarchique en question. Même si au final, je dirai quand même, ce qui ressort beaucoup finalement c'est qu'on ne nous écoute pas tellement dans le sens où même si notre supérieur hiérarchique direct va parfois écouter et prendre conscience des problèmes qu'il y a, du fait de la taille de l'entreprise, il ne va pas forcément être capable en fait de pouvoir implémenter, je veux dire dans les changements que lui il va implémenter suite à nos remarques. C'est à dire qu'il va à chaque, à chaque fois qu'il veut mettre en place un nouveau processus, une nouvelle idée qui pourrait faire en sorte de répondre aux attentes je vais dire des inférieurs hiérarchiques, notre supérieur hiérarchique direct va lui-même en référer à son supérieur hiérarchique direct, qui lui-même va tout devoir remonter, jusqu'à ce qu'on atteigne les personnes qui ont les autorisations pour débloquer par exemple des budgets ou des équipes pour mettre en place. Donc à ce

niveau-là c'est assez verrouillé dans le sens où clairement à chaque fois qu'on veut implémenté quelque chose, bah il y a énormément de personnes à consulter et ça peut pas se faire d'un claquement de doigt du fait de la taille de l'entreprise et donc c'est, il y a ce problème qui peut toujours monter, et il y a ce problème aussi que c'est difficile dans une entreprise aussi grosse, par exemple d'implémenter quelque chose dans un seul département, c'est qu'en général, il y a plusieurs départements, il y a audit, taxe, consulting il y a un seul département, il y a de nouveau plusieurs département, donc en audit, il y a « private equity », « real estate », « banque », « cps ». Et donc, quand même à chaque fois qu'on va implémenter un changement, qu'on veut implémenter un changement quelque part, potentiellement il va falloir l'appliquer sur tous les départements, c'est-à-dire qu'outre le fait que quand on veut implémenter un changement il faut déjà avoir des autorisations et tout l'avoir remonté là-haut dans la hiérarchie, il va en plus falloir avoir un accord de tous les départements, même au même niveau que nous. Et donc c'est, il y a un peu ce double, comme dirais-je, cette double contrainte en fait, qui fait c'est un peu compliqué de pouvoir implémenter des changements et donc ça fait qu'au final, on a plutôt, pour en revenir à la question de base, on a plutôt l'impression de pas être écouté puisque c'est très compliqué en fait, même si on est écouté, en fait appliquer réellement des changements pour montrer qu'on nous a bien entendu, qu'on a bien compris la problématique en fait.

E : D'accord, et est-ce que selon, est ce que selon ce type d'organisation vous avez le sentiment de participer à la vie d'entreprise ? ça peut être les événements professionnels, non professionnels, etc.

B : Oui, à ce niveau-là je le pense dans le sens où, bon alors moi je parle pour EY parce que c'est la seule organisation que je connaisse. C'est, assez rapidement, on est inclus, dans les communications clients, dans les rencontres clients, c'est-à-dire que très rapidement, même pour des déjeuners je dirai d'affaire entre guillemet, où EY, l'équipe d'EY et le client peuvent se rencontrer, on est très inclus dedans. On n'attend pas qu'on arrive manager, senior manager, partenaire pour pouvoir rencontrer le client dans ses eaux-là. Même au niveau vraiment, ça c'est plus au niveau relation clientèle, et même au niveau de la vie de l'entreprise à proprement parler, chez EY il y a quand même d'évènements qui étaient fait et qui font que, je pense il y a des journées on a fait des kartings, il y a des journées qui sont par exemple dans des parcs d'aventures ou autre. Donc, oui je pense, il essaye en tout cas de créer une vraie culture d'entreprise et d'avoir, je vais dire de pouvoir avoir des gens dans les départements qui se connaissent un peu en dehors du cadre strictement professionnel et donc de créer quand même une vraie relation entre les employés.

E : Et donc, pourriez-vous dire que ce type d'organisation participe positivement à la motivation, à l'engagement des employés ?

B : Oui je pense. Je pense qu'elle y participe clairement. Après il y a toujours ce, je veux dire cette, ce principe de cotation des employés, et de ranking parmi les employés, qui fait quelqu'un qui décroche un peu, qui va prendre un mauvais ranking, qui va sentir si il fait de l'audit que ça se passe mal avec les managers ou autre, peut en fait, très vite, se sentir exclu, je vais dire d'un département dans le sens où dès que quelqu'un performe mal, les gens lui font remarquer en général et très vite ça peut clairement faire décrocher des gens. Et je pense que quand les gens commencent à décrocher professionnellement, ils vont avoir aussi par la suite plus de mal en fait à s'inclure dans la vie de l'entreprise en tant que telle et même hors niveau professionnel. Donc, je pense qu'il y a pas mal de choses qui sont faites pour que les gens se sentent partie prenante de l'entreprise mais c'est fort dirigé au final vers les gens qui performent bien quoi. Dès que les gens commencent à mal performer, l'impression dans ce type d'entreprise qui peuvent clairement un peu décrocher et se sentir exclu je vais dire du, de l'entreprise en elle-même quoi.

E : D'accord, et plus précisément ressentez-vous un sentiment de justice au sein de votre organisation en termes de pratique managériale ou autre ?

B : Un sentiment de justice, oui et non, c'est-à-dire que très clairement, je vais dire en assistant il y a aucun problème en général. Les gens regardent le travail de manière assez objective et vont, voilà donner des ranking en conséquence, qui vont ensuite déboucher sur des augmentations et des bonus plus ou moins grands. A ce niveau-là je trouve qu'il y a une certaine justice, par contre c'est clair qu'une fois qu'on arrive au niveau senior, et je pense au niveau manager c'est encore pire pour ce que j'ai pu comprendre, à un moment les gens se basent non seulement sur le travail mais aussi énormément finalement sur le ressenti qu'ils ont par rapport aux personnes. Et on a l'impression au travail que, finalement son évaluation devient très politique. C'est-à-dire que si vous vous

entendez bien avec les bonnes personnes, si vous avez les bons partenaires dans votre poche qui vous apprécient, bah vous aurez à priori à travail égal un ranking qui sera meilleur qu'une autre personne qui n'a pas ces relations forcément avec ces personnes très haut placées. Donc je dirai qu'il y a un sentiment de justice mitigé, parce que clairement on sent que dans certain rang ça devient autant, le travail devient pratiquement autant évalué sur base politique entre guillemet, sur base des connaissances et des relations qu'on entretient avec les gens, autant que sur la qualité du travail en tant que telle.

E : D'accord, merci bien. Maintenant, en se concentrant sur l'évaluation du personnel, pourriez-vous m'indiquer quels sont les types d'évaluation du personnel que vous avez connu au cours de votre carrière ?

B : Donc auparavant chez EY, les évaluations étaient faites sur une échelle de 1 à 5, donc à chaque fois avec des points. Elles étaient basées sur 4 piliers, qui étaient la qualité du travail, la relation client, la motivation et les relations justement je vais dire à l'intérieur même de EY, donc plus sur la communication et autre. Finalement c'était pas mal dans le sens où voilà sur une échelle de 1 à 5 en comptant les demi-points ça permet d'avoir un ranking assez précis et de classer les gens de manière assez précise et c'était basé sur les piliers. Bon voilà, c'est plus ou moins objectif, c'est-à-dire que la qualité du travail un moment c'est censé être objectif. Si vous faites revenir le travail par deux managers, normalement il devrait arriver à la même conclusion, c'est-à-dire que si le travail est bon, si les conclusions sont correctes, votre travail il est bien fait, la qualité elle est là. Après, tout ce qui est plus relation client, communication et autre, là ça devient un peu plus subjectif dans le sens où il n'y a pas deux personnes qui travaillent de la même manière, donc les relations clients il y a des gens qui aiment bien avoir des relations vraiment très cordiales avec les clients, qui les tutoient et autre. Alors qu'il y a d'autres clairement qui vraiment restent très très formelles, très très professionnelles dans leur communication. Donc là évidemment, ça devient plus subjectif et c'est là que tout à l'heure on parlait de justice, c'est là qu'il y a des choses qui peuvent apparaître parfois comme injuste, c'est que d'un manager à l'autre on peut voir, ou d'un senior à l'autre peu importe, on peut avoir des cotations différentes, par exemple sur notre relation client alors qu'on se comporte de la même manière avec deux clients différents. Donc c'est là que ça devient un peu plus compliqué. Et donc par la suite chez EY, après cette sorte de ranking, ils ont maintenant changé leur système d'évaluation, ils n'ont plus que trois catégories, au lieu des 10 catégories avant qui allaient de 0,5, enfin de 0 à 5 en passant par 2,5 etc., maintenant, ils sont passés à 3 catégories, maintenant c'est not meet, meet et exceed. C'est-à-dire que finalement, le but c'est de classer les gens en fonction de s'ils rencontrent les critères attendus pour un certain niveau et également de les classer entre eux, c'est-à-dire que les exceed sera avec toutes les personnes qui, et là de nouveau c'est un peu subjectif, ils ont gardé les quatre piliers que j'ai cité avant, les personnes qui vraiment sont au-dessus de ce qu'on pourrait attendre pour leur rang. Alors ce qui est un peu compliqué, c'est que finalement ils estiment qu'il n'y a pas énormément de gens qui peuvent être en exceed, c'est-à-dire que si il y a trop de gens qui se retrouvent à être meilleur que ce qu'on attendait, bah plutôt que de mettre tout le monde en exceed ils vont se demander qui est le meilleur parmi ceux-là et ils vont mettre sur 15 personnes, maximum 2 ou 3 personnes en exceed, même si il y avait 7 très bonnes, 7 très bons employés. Et donc là de nouveau, pour la notion de justice bah c'est un peu compliqué parce qu'on a l'impression, même si on a très bien travaillé, qu'on a pris des excellents feedbacks, on peut se retrouver en meet avec des personnes qui faisaient avant, ont travaillé de manière très moyenne. Pourquoi, parce que ces personnes-là on ne les mettra pas en not meet parce que voilà, elles ont répondu aux attentes mais sans en faire de trop et il y a des personnes qui vont également se retrouver en meet alors qu'ils ont fait plus que ce qu'attendait d'eux mais parce qu'il y a pas assez de place en exceed on va quand même les mettre en meet et donc le fait de réduire le nombre de ranking possible, de 10 ou 11 à 3, bah ça engendre une certaine frustration chez pas mal d'employés du fait que finalement deux employés qui n'ont pas travaillé de la même manière et qui à priori ne performant pas de la même manière, se retrouvent avec le même ranking et par conséquent avec le même bonus, avec le même salaire et donc là je pense qu'à l'intérieur même d'un même rang, t'as des gens qui sont satisfaits d'y être, d'autres gens qui sont pas satisfaits d'y être et là ça crée vraiment une notion d'injustice.

E : D'accord, parfait. Et comment est-ce que la mise en place de cette nouvelle méthode d'évaluation a été effectuée ? Est-ce que les employés ont été consultés au préalable ?

B : Alors, à priori, d'après les communications qu'on a reçu les employés ont été consultés mais alors je ne sais pas trop à quel niveau. Chez EY en fait il y a une firme qui est globale, c'est-à-dire que quand ils ont changé de système d'évaluation ils l'ont changé pour EY dans le monde entier en fait. Donc ce n'est pas qu'au Luxembourg,

c'est vraiment dans EY global. Et bon au Luxembourg moi je sais en tout cas que j'ai pas vu de consultation passer pour valider ça. On a eu beaucoup de communications par la suite, pour voilà, nous expliquer les raisons du comment du pourquoi, mais par contre il y a pas eu de communication préalable à ce changement. Après, je pense qu'il y a eu pas mal de communication entre les équipes RH notamment, ils ont été pas mal consultés mais au niveau des employés même, en tout cas au niveau assistant senior, il n'y a pas eu e consultation au Luxembourg.

E : D'accord, merci. Et en se concentrant plus sur la méthode actuelle d'évaluation est ce, pouvez-vous expliquer davantage le format, la fréquence d'évaluation qui est en place ?

B : Ouais, alors, donc le format j'ai un peu expliqué avant, avec ces trois catégories under, mid et exceed, et au niveau de la fréquence ça se fait en fait plus sur une base trimestrielle, donc ce qui est finalement pas mal par rapport à l'évaluation qui a été mise en place avant et qui était une évaluation annuelle. Dans le sens où, où voilà en général on travaille par mission et le problème avec des évaluations annuelles c'est que tout le monde attendait toujours le dernier moment pour demander des feedback et on se retrouvait à devoir demander ou donner des feedbacks à une personne pour une mission qu'on avait fait 8 mois avant. C'est qui n'a pas réellement de sens parce que la personne, bah voilà avait peut-être des souvenirs précis, voilà ça s'est bien passé ou pas, mais bon c'est un peu compliqué pour elle de remettre des commentaires très précis 8 mois plus tard. Donc maintenant, c'est trimestriel, ce qui est pas mal, parce que voilà ça force les personnes à donner des feedbacks vraiment plus réguliers, après le problème reste toujours que la notation finale elle se fait de manière quand même annuelle, parce qu'on a un seul ranking final vraiment qui sera pris en compte notamment pour les bonus par an. Et voilà, on se rend compte quand même, en général les gens considèrent énormément finalement les dernières impressions. C'est-à-dire que si les personnes ont mal travaillé en juillet, août, septembre ont va un peu s'en foutre tant qu'ils ont bien performé dans les trois quatre mois avant le dernier ranking. C'est qui est là aussi je pense, après, peut donner un sentiment d'injustice chez quelques personnes qui ont eu l'impression finalement que en ratant une seule mission un mois avant la notation finale, bah ils se sont fait descendre lors des tables rondes parce que voilà ils se sont plantés sur une mission et que les gens retiennent que ça quoi. Donc c'est un peu l'inconvénient qui reste quand même présent dans le système d'évaluation.

E : D'accord, et pour clarifier davantage le format, est ce que vous avez des entretiens individuels, en tête à tête avec votre supérieur hiérarchique pour en discuter de votre performance ou est-ce que vous....

B : Oui et non. Il y a donc des entretiens individuels qui se font. On va en fait, on demande à tout le monde de faire un feedback de manière assez formelle sur internet, et donc c'est encouragé quand même en plus de cette demande formelle, c'est encouragé toujours de faire un feedback informel donc avec la personne en question, pour avoir vraiment son ressenti parce que voilà les feedback formels on sait pas toujours trop quoi en retirer, donc c'est toujours intéressant d'avoir ce feedback oral et clairement c'est dans les instructions d'EY qu'il est conseillé d'aller demander. Et en plus de ça, il y a également, il y a à chaque fois un lead reviewer comme ils appellent ça qui est désigné pour chaque personne et donc ce lead reviewer il a d'office une réunion qui est faite après qu'on connaisse le résultat final donc la notation finale qu'on a reçue. Il y a d'office un meeting qui est organisé avec ce lead reviewer voilà pour comprendre cette notation, pour voir également les points qui ont pu être discutés à cette table ronde, les points pour lesquels tout s'est bien passé et sur lesquels il faut insister et continuer dans ce sens-là. Et également les points d'améliorations qui ont pu être soulevés durant les tables rondes.

E : D'accord, merci. Et est-ce que selon ce type d'appréciation actuelle vous avez la perception d'être jugé de manière équitable par rapport aux autres ? Si oui pourquoi, si non pouvez-vous donner des exemples d'autres collègues etc.

B : C'est un peu ce que j'ai expliqué tout à l'heure, c'est que, il y a toujours cette perception qu'on ne peut pas être jugé que sur des critères objectifs et qualitatifs, il y a toujours des critères subjectifs. Et à partir de là on a toujours cette impression que, si on a les bonnes personnes à nos côtés, les bonnes personnes qui vont nous défendre lors des tables rondes, bah même un travail de qualité égale avec un autre on pourrait avoir une meilleur notation et inversement évidemment, si on a une personne qui va aller nous défendre notre note, je vais dire la fleur au fusil qui s'en fout un peu, bah on risque d'être moins bien noté que d'autres même si on a fait un travail de qualité égale, voir même meilleur. Donc il y a toujours ce problème, et le fait aussi comme j'ai expliqué tout à l'heure, qu'il y a plus que trois catégories donc à la fin du ranking, ça pose ce problème que finalement deux personnes qui sont dans la catégorie du milieu, donc qui sont en meet comme je l'expliquais tout à l'heure, peuvent

avoir un niveau en réalité très différent puisque par exemple pour donner un exemple un peu plus concret, si on est 15 seniors dans le département, la répartition ça va être 2 exceed, 2 not meet et 11 meet, c'est-à-dire que on est 11 personnes avec le même ranking et on sait très bien que sur les 11 personnes c'est évident que des personnes ont mieux performé que d'autres et donc là il va vraiment y avoir cette impression que finalement on va avoir le même bonus qu'une personne qui aura peut-être beaucoup moins bien travaillé que nous, et donc à ce niveau-là clairement il y a un sentiment qu'on n'est pas forcément jugé de manière équitable, même si dans fond je pense que les supérieurs savent quelle personne travaille mieux ou moins bien mais à partir du moment où on est mis dans le même ranking, il n'y a pas de cette reconnaissance qu'il y avait derrière en fait.

E : D'accord, et est-ce que, de manière spontanée, pourriez-vous qualifier sur une échelle de 1 à 10, votre sentiment par rapport à l'objectivité de l'évaluation et la subjectivité. Laquelle pour vous domine ?

B : Bah, pour moi je mettrais, aller, honnêtement je mettrais 5/10 dans le sens où il y a clairement des critères objectifs. C'est-à-dire que quelqu'un qui travaille mal et qui rend des fichiers sales, qui ne comprend pas les testing qu'il fait, voilà clairement il a beau être aussi pote avec qui il veut, avec les supérieurs, il aura jamais un très bon ranking. Mais il y a quand même cette subjectivité qui fait que selon les relations personnelles qu'on a avec l'un ou l'autre de ses supérieurs, selon le feeling qu'on a avec ces gens-là, clairement ça peut avoir, pour moi ça a une influence sur le ranking final. Donc c'est pour ça que je mettrais 5/10 dans le sens où il y a des critères objectifs, ils sont pris en compte c'est sûr mais il y a aussi, et c'est très clair et tout le monde en est conscient, des critères subjectifs qui rentrent en compte dans l'évaluation.

E : D'accord, et est-ce que vous avez rencontré des cas de collègues ou autres exemples de personnes rentrant dans un conflit, insatisfaction par rapport à la manière dont leur performance est évaluée, notée ?

B : Oui, j'ai des collègues très clairement qui ont été très déçu de leur ranking, dans le sens où ils avaient reçu des feedbacks excellents pendant toute l'année et à la fin de l'année, ils n'ont pas été mis en exceed. C'est-à-dire que, et puis avant ont leur a dit clairement voilà t'es excellent, tu fais plus que ce qu'on attend de toi, tu comprends mieux que ce qu'on attend d'une personne de ton rang, mais bah comme le nombre de personne qu'on va mettre en exceed est limité, on va te laisser en meet. Là il y a vraiment eu des grosses insatisfactions de la part de certains collègues, c'est clair.

E : Et selon vous, de quelle manière ce type d'appréciation influence-t-il votre motivation et celle de vos collègues, uniquement le côté promotion ou d'autres rémunération etc. ?

B : Je pense que c'est un tout en fait, c'est-à-dire que les rémunérations découlent directement du ranking mais personnellement même hors du point de vue financier, pour moi il y a une vraie reconnaissance à avoir un beau ranking. Donc c'est pour moi clairement, si je me donne à fond tout l'année, que j'ai des bons feedback et des bons échos et qu'à la fin de l'année on me met un ranking qui n'est pas en lien et qui est pas en ligne avec l'impression que j'ai eu toute l'année qui est d'être très bon, bah un moment c'est clair que la motivation, outre le fait que j'aurais un moindre bonus, une moindre augmentation, pour moi rien que le fait de ne pas avoir un bon ranking, ça va clairement influencer la motivation et ça va faire que l'année suivante je vais juste leur dire, écouter puisque quand je me donne à fond vous ne me mettez quand même pas un ranking en adéquation avec mes attentes, bah je vais faire le stricte minimum et vous me mettez le même ranking que cette année-ci et ce sera terminé. Donc clairement pour moi le côté financier il est là, mais pour moi c'est même plus un problème de reconnaissance quand on n'a pas un ranking en ligne avec ce qu'on attendait. Et après le côté financier ça vient en plus, rajouter un peu de frustration. Pour moi, c'est vraiment la première cause, la première cause c'est vraiment la reconnaissance. Si je ne suis pas reconnu au niveau que j'espère être ou que je pense être, clairement ça va saper ma motivation.

E : D'accord, merci. Est-ce que vous avez eu l'occasion de demander des feedbacks par rapport aux personnes que vous avez évalué, pour connaître leur sentiment par rapport à votre travail ?

B : Oui, j'ai fait des feedbacks informels avec eux, pour voir bah voilà si la façon dont je les avais évalués était en ligne avec ce qu'ils avaient, avec ce qu'eux pensaient déjà de leur travail, c'est une première chose et avec ce que eux avaient ressenti durant l'année dans mes commentaires. C'est-à-dire que je voulais être sûr que quand on donne des feedbacks informels pendant l'année, je ne donne pas, comment dire, je ne donne pas l'impression à la personne d'être moins bonne que ce qu'elle n'est ni meilleure que ce qu'elle est. C'est-à-dire que j'avais

envie de trouver un vrai, voilà un vrai, de donner si la personne travaille bien, qu'elle ait vraiment cette impression et inversement, donc voilà. Je pense que c'est toujours important et enrichissant de pouvoir avoir un feedback des personnes qu'on a pu évaluer.

E : Est-ce que vous-même vous êtes évalués sur la façon dont vous faites des appréciations d'autres personnes ?

B : Oui, finalement, honnêtement après avoir fait les feedbacks informels avec toutes les personnes que j'ai pu évaluer, je pense que la manière dont je faisais mes feedbacks était assez juste, en tout cas les personnes en dessous avaient toujours l'impression qu'ils étaient assez juste. Donc, moi en partant de là je vais dire, j'étais prêt à me remettre en cause mais dès l'instant où les personnes ont l'impression d'être évaluée justement, bah voilà je pense qu'il n'y a pas grand-chose à remettre en cause et à ce moment-là, voilà j'essaye toujours de me remettre en question et également j'essaye toujours de me poser la question de savoir si mes attentes sont en lignes réellement avec ce qu'on peut attendre du niveau de la personne, c'est-à-dire que j'essaye de me remettre à leur place quand j'étais assistant et de voir si à ce niveau-là je connaissais réellement ce que j'attends que eux ils connaissent, c'est-à-dire que est ce que je suis pas en train de mettre des attentes qui sont trop élevée par rapport à leur rang. Donc c'est plus à ce niveau-là que j'essaye toujours de me remettre un peu en question mais voilà c'est tout. Après.

E : D'accord, merci. Disons de manière générale pouvez-vous m'indiquer de manière spontanée les avantages ainsi que les inconvénients de la méthode d'évaluation actuelle ?

B : Les avantages, c'est clairement que les, les personnes qui sont très bien intégrées dans l'entreprise donc qui sont déjà des bons employés comment dire des bons performers au niveau de la qualité de leur travail sont récompensés et auront plus, en général ça amène un peu cette dynamique positive qui fait qu'en général quand on performe bien, c'est plus facile d'avoir des bonnes relations avec son chef et plus on a de bonnes relations avec son chef, plus on a de chance à la fin d'avoir un bon ranking. Et les désavantages c'est exactement pareil et c'est aussi le fait qu'avec ce principe de table ronde à la fin de l'année qui décide un peu du ranking global, il y a toujours ce problème qu'avec une mauvaise performance et une personne qui ne vous apprécie pas et qui veut absolument vous descendre, bah voilà, vous pouvez avoir une année ratée pour un seul engagement raté je vais dire. Donc ça pour moi c'est un vrai problème quand même.

E : D'accord, merci et avant de finir, est ce que vous voulez ajouter quelque chose à cet entretien ?

B : Non, je pense que ce questionnaire était assez précis, assez exhaustif pour le coup.

E : Merci, donc juste pour résumé votre entretien, vous avez fait vos études en sciences de gestion, ensuite vous avez connu directement votre expérience professionnelle dans l'entreprise où vous avez travaillé par la suite. Vous êtes globalement content de la manière dont l'organisation est structurée et managée, par contre le système d'évaluation, notamment le nouveau qui a été mis en place est peut-être bien sur la forme mais les résultats ne sont pas toujours adéquats ou justes envers chaque personne.

B : C'est bien ça.

E : Écoutez, je vous remercie grandement pour votre participation, je rappelle que cet entretien est anonyme, aucun nom ne sera cité, l'enregistrement ainsi que la retranscription vous seront fournis afin de garantir l'authenticité de vos propos.

B : D'accord, c'est parfait.

Entretien n°4

E = Egor Riazanov B = Participant n°4

E : Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet interview. Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à l'UCLouvain, je réalise un mémoire de recherche en me basant sur la méthodologie inductive, en d'autres termes je ne cherche qu'à explorer la question du comment des phénomènes précis. Aujourd'hui, nous allons réaliser un entretien semi directif, c'est un type d'entretien individuel, de méthode qualitative de recherche sociale.

Le but premier est de vous permettre d'exprimer vos opinions, perceptions, croyances et attitudes envers la méthode d'évaluation des performances, actuellement en place au sein de votre organisation. Vous êtes libres d'aborder tout aspect du sujet, je vais juste agir en tant qu'un organisateur dans la discussion. Je précise également que cet interview est totalement anonyme. Aucun nom privé ou information confidentielle ne sera communiquée. De plus, l'entretien sera enregistré afin de garantir l'authenticité de vos propos. Donc, tout d'abord, acceptez-vous de réaliser cet entretien enregistré et cela sans aucun conflit d'intérêt ?

B : Oui.

E : Plus précisément, la problématique de mon mémoire consiste à analyser les potentielles influences des nouvelles tendances en termes d'évaluation du personnel. Cette étude se fait dans un cadre d'organisation du travail récent tel qu'il est présent dans votre entreprise. Maintenant, pour commencer, voudriez-vous réaliser une brève présentation, en indiquant votre âge et votre cursus d'études supérieures.

B : D'accord, donc mon âge, j'ai 28 ans et j'ai un master en économie de gestion.

E : D'accord, pouvez-vous également décrire votre profession au sein de l'entreprise et vos années d'expériences ?

B : Donc, ça fait 5 ans maintenant que je suis dans mon entreprise. Ma profession, je suis manager, et je travaille au sein, dans le département qui s'occupe de l'audit financier, des entités dans le domaine du « real estate ».

E : D'accord, et est-ce que c'est votre première expérience professionnelle en tant que telle ?

B : J'ai directement commencé dans mon entreprise actuelle après mes études.

E : D'accord, et maintenant comment pourriez-vous caractériser, qualifier le type d'organisation du travail au sein de votre organisation actuelle ?

B : Alors, dans mon organisation on a une structure très hiérarchisée. Comme j'ai dit moi je suis manager, on fonctionne par an, donc les premières années on est assistant, qui est aussi l'équivalent de ce qu'on appelle aussi cadre inférieur. Ensuite, généralement de la 3^{ème} à la 5^{ème} année on est senior, c'est l'équivalent d'un cadre. De la 5^{ème} à la 8^{ème} année, on est manager, là c'est cadre supérieur. Ensuite on a la possibilité de devenir senior manager, généralement c'est de la 9^{ème} à la 12^{ème} année. Ensuite, si on a reçu des accréditations supplémentaires nécessaires, à savoir crédit de temps d'entreprise, alors on a possibilité de devenir directeur, et plus tard si on est élu par les autres partenaires, on a la possibilité de devenir partenaire. Donc on travaille sur plusieurs engagements et sur chaque engagement on essaye d'avoir une personne de chaque rang, donc assistant, senior, manager, senior manager, partenaire, et notre méthode très hiérarchisée, très structurée permet que on apprenne en permanence de notre équipe. L'idée c'est que le senior coach les assistants, et revoit le travail des assistants, le manager coach le senior, le senior manager coach le manager, etc. Donc voilà, on est dans une entreprise très, très hiérarchisée.

E : D'accord, et maintenant, en tant que manager, pouvez-vous expliquer quelques différences clés par rapport à un travail d'assistant junior et de senior ?

B : Donc la différence c'est vraiment assistant, on lui donne des tâches au jour le jour, il n'a pas une vue d'ensemble de l'audit, il fonctionne vraiment client par client, il a peu d'indépendance. Senior, lui a un peu plus d'indépendance, il travaille souvent sur plusieurs engagements en parallèle. Comme j'ai dit, c'est lui qui coach l'assistant, il réalise toujours certaines tâches beaucoup plus complexes. Par contre, le manager a vraiment un rôle de supervision, c'est-à-dire que le manager lui est vraiment tourné vers le client, identifier de nouveaux clients, de nouveaux jobs, superviser son équipe évidemment, pas vraiment tâche par tâche, il a plus une vue globale de l'audit en règle générale. Et en théorie il ne fait plus d'exécution propre, c'est vraiment un rôle de revue, supervision, avec des review point etc.

E : D'accord, et en revenant au point précédent, donc il faut avoir certaines formations pour pouvoir monter de grade au sein de votre entreprise ?

B : Oui, donc en fait on a plusieurs styles de formations, on a les formations qui nous sont données quand on arrive au sein de l'entreprise en tant que personne non expérimentée, ce qui était mon cas. On a une formation de deux semaines, on nous explique différentes choses que ce soit les tools qu'on utilise, que ce soit les méthodes d'audit, la manière dont on est organisé au sein de notre entreprise. Et au fur et à mesure de notre parcours, on

continue à recevoir en interne les différents trainings nécessaires à notre département et voilà. De manière finale on va dire, pour arriver au top de l'entreprise, on est obligé d'avoir le statut de réviseur d'entreprise agréé. Donc, disons que jusqu'avant partenaire ou directeur, ce n'est pas un souci de ne pas l'avoir, parce que pour l'avoir c'est dans le but de signer des comptes or en manager, senior manager on ne signera pas de compte. Mais il y a une pression pour l'obtenir, parce que ne pas l'obtenir, ne pas passer cette formation là, ça veut dire qu'on n'a pas l'ambition de rester, donc on ne nous oblige pas à les passer, personnellement je suis passée manager, j'ai eu mon diplôme supplémentaire d'expert-comptable, mais je n'ai pas mon diplôme supplémentaire de réviseur d'entreprise agréé, ce n'est pas un souci. Mais maintenant, en tant que manager, on me conseille vivement de montrer que je veux continuer à progresser, à évoluer au sein de l'entreprise et donc je reçois beaucoup plus de pression en tout cas pour m'inscrire au réviseur d'entreprise et obtenir mon accréditation. Surtout que ça un process assez long, sachant qu'il faut passer plusieurs examens, et une fois les examens réussis, il faut faire l'examen final qu'on appelle le DAP, le DAP on a le droit à 3 mois de study leave pour pouvoir étudier, parce que c'est vraiment un examen très conséquent, en règle générale les gens l'obtiennent, mettent 2-3 ans pour passer tous les examens de réviseur d'entreprise et après ils mettent une à deux années pour passer et réussir le DAP. Donc, en tant assistant, pour passer senior c'est pas un soucis de ne pas l'avoir, senior pour passer manager c'est pas un soucis de ne pas l'avoir. Mais quand on est manager, il est important de montrer qu'on rentre dans le process parce qu'on sait que une fois qu'on démarre le process il nous faut encore plusieurs années avant de pouvoir le terminer.

E : D'accord, merci. Et maintenant en tant que manager avez-vous une journée type de travail ou plutôt vous avez des journées flexibles de travail ?

B : Non, mais après en audit on travaille énormément par cycle, nous notre année fiscale et l'année fiscale de nos clients se termine souvent vers le 30 juin, donc là maintenant on commence à travailler sur l'année prochaine, donc sur les comptes en 2019, fin 2019. Par cycle, un manager de juillet à septembre va travailler sur toute la planification des engagements, c'est-à-dire qu'on a plusieurs procédures à réaliser, il faut qu'on vérifie s'il n'y a pas des soucis d'indépendants, s'il n'y a pas des soucis de fraude avec nos clients, s'il n'y a pas eu tel soucis les années précédentes qui nous empêche de les avoir encore comme client cette année-ci. Est-ce qu'on a bien encore une équipe pour faire le travail. Ensuite, de septembre à janvier on ce qui s'appelle les interimat, donc on revoit 6 mois, 9 mois de l'activité du client, on discute déjà avec eux des gros problèmes qu'on identifie. Et puis de janvier à juin on fait vraiment l'audit final, et on a les comptes à la fin de l'année et on revoit entièrement les comptes. Après, même dans cette période-là, je vais dire maintenant clairement mon travail de juillet à septembre c'est la préparation de mes différents clients mais cette préparation est vraiment diverse, j'ai pas, j'ai jamais une journée qui est la même qu'une journée précédente. Par exemple il y a des journées où il y aura beaucoup de call, beaucoup de meeting. Aujourd'hui par exemple, cet après-midi, nos clients viennent dans nos bureaux et on va pendant des heures, on va parler de ce qui s'est passé l'année dernière, de ce qu'il faut éviter pour l'année prochaine et vraiment se mettre d'accord sur la méthodologie à appliquer pour l'année prochaine. Alors que pour d'autres clients il va s'agir simplement d'envoyer un email ou de s'appeler 10 minutes et s'est réglé. Donc vraiment, des journées types non. Après, c'est pas non plus toujours des nouveautés dans le sens où le travail reste relativement le même, c'est juste qu'il faut le designer aux points spécifiques de chaque client.

E : D'accord, maintenant en tant qu'un employé ayant une grande expérience au sein de l'entreprise, est ce que selon ce type d'organisation du travail, vous avez la perception d'être écoutée, entendue par vos supérieurs hiérarchiques ?

B : Alors, la réponse ici est spécifique, comme j'ai dit moi je me suis spécialisée dans le « real estate », donc nous très hiérarchisé, on fonctionne par des départements. Donc, on a des partenaires qui sont spécifiques à notre département, je ne travaille pas avec tous les partenaires de notre entreprise, je suis limitée à 5 partenaires. Dans mon cas, oui je me sens soutenue, je me sens écoutée. Je sens qu'ils font attention à moi, qu'ils essaient de s'assurer que j'ai des possibilités de développement qui me font envie, des possibilités de carrières tout en respectant mes choix de vie privée, vie professionnelle. Mais c'est, je sais que mon point de vue est propre à moi et à mon département et d'autres personnes au sein de cette entreprise n'ont pas du tout le même point de vue. Je pense que c'est propre aux grosses entreprises comme la mienne. Personne n'a jamais la même opinion, mais personnellement oui, je me sens écoutée et soutenue.

E : Et, en poussant plus loin la réflexion, est ce que vous pouvez préciser le cas de collègues ou autre, n'ayant pas forcément, ne partageant pas votre sentiment ?

B : Oui, en fait par exemple, on est un département, en règle générale on est une centaine de personnes dans le département, cette centaine de personnes ça va être une trentaine d'assistants, une vingtaine de seniors, une quinzaine de managers. Plus on monte, plus le nombre se réduit. Et, le turn-over est énorme évidemment chez nous. Donc je vais dire dans la trentaine d'assistants qui commencent une première année, il y en a la moitié qui va peut-être partir au bout des deux ans. Des fois nos supérieurs font l'erreur de ne pas prêter attention aux gens avant qu'ils arrivent à un certain niveau. Chez nous le turn-over est vraiment énorme, assistant et senior. Et une fois que les gens deviennent managers, évidemment il y a déjà plus de trois-quarts de la population qui est partie. Donc, le nombre qui reste sont déjà restés au minimum 5 ans, ont une expérience professionnelle de minimum 5 ans, donc c'est des gens qui sont plus sujets à avoir une carrière plus longue dans notre entreprise. Et la majorité du temps, les partenaires ne commencent à faire attention qu'une fois que les gens deviennent partenaires. Avant, les gens sont considérés, pas par tout le monde, mais par une majorité des partenaires comme du simple staff, on va dire, et ils ne sont pas très écoutés. Comme le turn-over est énorme, les gens font l'erreur de se dire, bah s'ils ne sont pas contents, ils partent. De tout manière, chaque année, il y a plus de la moitié, trois-quarts qui partent et on retrouve toujours des nouvelles personnes non expérimentées qui sont prêtes à venir chez nous. Donc, ça c'est malheureusement, c'est le ressenti de beaucoup de personnes, ce qui explique que beaucoup de personnes partent. Disons qu'il y a quand même départements, certains partenaires qui eux sont plus humains, sont plus attentionnés, et prêtent attention directement aux employés, peu importe leur rang, peu importe depuis combien de temps ils sont au sein de notre entreprise. Moi, c'est mon cas, c'est pour ça que je dis que je me sens soutenue. Depuis que je suis assistante j'ai toujours eu de bonnes relations avec mes partenaires, mais ce n'est pas le cas pour tout le monde.

E : Est-ce que selon ce type d'organisation vous avez le sentiment de participer à la vie d'entreprise en termes des événements professionnels ou non professionnels ?

B : Oui, encore une fois c'est très subjectif, je ne peux pas parler pour toute l'entreprise, mais personnellement on m'a donné l'occasion depuis que je suis senior 1, ça va faire la 3^{ème} année que je pratique, que je fais des recrutements, en tant que personne expérimentée, je peux interviewer des personnes non expérimentées qui décident de commencer comme assistant chez nous. Donc, ça c'est déjà une partie assez importante de la vie de l'entreprise, sans employé évidemment, on ne peut pas répondre aux besoins de nos clients. Donc ça c'est une première chose dans laquelle on m'a permis d'être impliquée assez vite. Ensuite, depuis peu au sein de notre département, on a créé des sous-groupes afin de répondre aux besoins des employés qui ne sont pas forcément liés à l'audit pur, donc par exemple les besoins de formations, depuis deux ans je donne des formations. Aussi, on s'assure que les gens sont planifiés sur les engagements de manière régulière donc depuis un an je fais partie d'une équipe de 6 personnes au sein de notre département et on analyse les différents plannings, les différents clients, qui a quoi et on s'assure d'une égalité et on a aussi le rôle de parrain qui est implémenté chez nous. C'est-à-dire, lorsqu'une personne est nouvelle, peu importe son rang, lorsqu'elle arrive, elle reçoit un parrain ou une marraine qui va l'aider pour toutes les sortes de questions non techniques qu'elle aura au sein de notre entreprise, parce que comme j'ai dit, on est vraiment une grosse boîte, avec beaucoup de règles, de procédures en place, souvent on est une boîte internationale, donc on a beaucoup de gens qui arrivent et qui ne sont pas implémentés dans la ville, ils doivent chercher un appartement, ils sont un peu perdus, ils savent pas où chercher. Donc, le parrain est vraiment la personne qui peut vraiment donner des conseils, c'est souvent une personne qui a 2/3 ans d'expériences en plus, et j'ai la chance d'avoir bien sûr un parrain mais aussi d'avoir des filleuls, et donc je fais vraiment attention à être disponible pour eux et à répondre et à les soutenir pour toutes les sortes de problèmes, questions, conseils. Encore une fois ça explique aussi pourquoi je n'ai pas de journée type parce qu'il y a des journées où ça va être, où mon travail va être très centré sur l'audit pur, mais j'ai aussi des journées où je vais passer 2 heures en recrutements, une autre heure avec l'équipe où on va regarder la planification au sein du département, une demi-heure où on va aller prendre ma filleule, voir un peu ce qui va pas et comment je peux l'aider. Vraiment je me sens en tout cas, pas forcément au sein de ma boîte entière mais en tout cas au sein de mon département, je sens que je suis impliquée, je participe pleinement aux bien être et aux développements du département.

E : D'accord, juste en revenant sur la partie du recrutement, est ce que les personnes que vous avez recrutés au sein de l'entreprise, vous être aussi responsables de leur évaluation par la suite ?

B : Non, pas de manière obligatoire. Je ne recrute pas uniquement pour mon département, je recrute globalement. Donc, les gens ne vont pas forcément venir travailler dans notre département et avec moi. Or nous, on est en charge de l'évaluation des gens avec qui on travaille.

E : Et en finissant avec cette partie d'organisation du travail, globalement ressentez-vous un sentiment de justice au sein de cette organisation ?

B : Oui et non. Encore une fois, globalement je vais dire que non. Beaucoup de gens trouvent de l'injustice. Encore une fois ça vient du fait que voilà malheureusement certaines personnes font le travail, estiment que c'est un travail dur et du coup il faut être dur. Mais personnellement dans mes expériences, avec mes équipes, oui j'ai un sentiment de justice. C'est-à-dire qu'il m'est déjà arrivé d'avoir des requêtes ou des situations que je trouvais injuste. Mais on m'a toujours donné l'occasion d'en parler, j'ai toujours eu une oreille attentive au sein de mes supérieurs et une solution a toujours été prise pour ne pas que cette injustice persiste, que ce soit par injustice j'entends travailler avec des gens qui parfois demandent des choses qui ne sont pas justes, par exemple qui font, qui font faire un travail sans donner d'explications et après vous démonte par c'est totalement faux mais vous n'avez pas été coaché de manière adéquate. Par injustice j'entends faire des heures sup parce qu'on nous le demande expressément et après ne pas nous payer ou avoir des bons feedbacks informels pendant l'année et à la fin de l'année avoir un feedback moins bon parce que pour des raisons de performances, ou de liquidité au sein de l'entreprise ce n'est pas possible de mettre des bons rankings à un certain nombre de personnes. Ça c'est des injustices qu'il y a au sein de cette entreprise, qu'on entend. Mais, heureusement au sein de mon département, à ma connaissance, il n'y en a pas, encore une fois c'est spécifique avec les gens avec qui on travaille et qui sont nos supérieurs.

E : D'accord, merci bien. Et maintenant que vous avez parlé des évaluations des performances, pouvez-vous m'indiquer le type d'évaluation des performances actuellement en place au sein de votre entreprise et son processus général ?

B : Alors le processus, donc comme je disais on a une année fiscale qui va du 1^{er} juillet au 30 juin. Ce qui veut dire, que c'est toujours à partir de ce moment-là qu'on a des promotions donc une personne qui va commencer, va être en tant qu'assistant, donc cette année-là elle va travailler avec différentes personnes, elle va travailler évidemment avec des seniors, des managers, etc. La première personne de contact qu'elle a, la première personne qui va la coacher, revoir son travail etc., c'est le senior. Un senior ce sera le manager, le manager un senior manager etc. Ils vont travailler pendant x semaines ensemble et à partir du moment où deux personnes ont travaillé plus de 40 heures ensemble, donc plus d'une semaine, alors on demande à ce que l'assistant demande un feedback au senior. Ou le senior demande au manager etc. et donc le senior doit rendre un feedback, donc on a un tool pour ça et alors le tool demande de répondre à un certain nombre de questions, évidemment les questions sont les mêmes pour tout le monde, histoire que les feedbacks soient donnés de manière harmonieuse entre tout le monde. C'est des questions qui vont couvrir évidemment les compétences techniques mais aussi des compétences à travailler en équipe, les attitudes professionnelles vis-à-vis du client, vis-à-vis du partenaire etc. Ça va couvrir différentes choses. Et on a 7 ou 8 réponses possibles et alors on a un guide qui explique quelle est l'attitude, quelle est les compétences à avoir, à montrer pour avoir certaines réponses en fonction du rang. Évidemment, on ne va pas demander la même chose à un assistant qu'à un senior etc. et donc les réponses, on va dire elles vont de 1 à 8, évidemment si on a 1 c'est qu'on n'est pas très bon, c'est qu'on n'est pas bon du tout même. Par contre si on a 8 ça veut dire que c'est excellent, on a fait mieux que prévu. Donc, on répond à toutes ces questions et alors ça nous catégorise on va dire en trois catégories, soit on est en dessous des expectations, c'est-à-dire que par rapport à notre rang on n'a pas les compétences nécessaires, que ce soit du soft skills comme du technical skills. Soit on est en ligne avec les expectations, ça veut dire que par rapport à notre rang on a fait ce qu'il fallait, pas plus, pas moins. Ou soit, on est vraiment au-dessus, c'est-à-dire qu'en tant qu'assistant par exemple on délivre une qualité de travail ou alors on a une organisation avec le client qui sont l'équivalents du rang au-dessus. Et donc pendant l'année, chaque personne collecte les différents feedbacks. A la fin de l'année les personnes se retrouvent par département autour, dans une salle, autour d'une table. Donc par exemple on va faire d'abord le débriefe pour les assistants, donc là évidemment aucun assistant ne sera présent, ça sera les seniors de NUP qui seront présents.

Donc là on va prendre la liste de tous les assistants, ils vont être catégorisés dans les trois catégories que j'ai dites, donc soit ils sont en ligne, ils sont en dessous ou ils sont au-dessus. Et ensuite on va parler de chaque cas au cas par cas. Parce que parfois il y a des gens qui sont bons, par exemple parfois un senior ne veut travailler qu'avec un seul assistant et va le trouver excellent. Mais après on réalise que ce senior il le trouve excellent mais au final, si on compare par rapport aux autres ou si vraiment quand on obtient les explications de ce que cette personne a fait, bah oui il a fait son travail mais en vrai il n'a pas fait plus. Donc, la rentable permet vraiment de remettre un petit peu l'église au milieu du village. Parce qu'évidemment les feedbacks sont donnés par des personnes humaines donc même si c'est une liste de questions avec une liste de réponses, c'est toujours quand même subjectif. Et donc, l'idée est vraiment de parler, de donner des exemples concrets ensemble et de se mettre d'accord unanimement sur les ranking qui doivent être donnés à chaque personne. Donc c'est le cas pour les assistants, après on passe aux seniors. Là pareil, ni les assistants ni les seniors seront au meeting. Ça sera les managers de NUP qui seront au meeting, qui vont parler de chaque senior individuellement. Et, une fois que c'est fait, les délibérations après continue encore un peu entre les partenaires. Et deux semaines après on reçoit la liste des promotions. Parce que par exemple on est assistant 2, à partir du moment où il est en ligne, il va être promu senior 1. S'il n'est pas en ligne, alors là il va devenir assistant 3. Là on reçoit les promotions, quelques jours après, toutes les personnes rencontrent leur parrain, qui va leur donner leur ranking final. Et là alors commence vraiment une période soit les gens sont contents, ça s'arrête là ou alors vraiment il va y avoir des meetings supplémentaires qui vont être faits en cas d'incompréhension, que ce soit de la part de la personne. Parce que parfois des gens pensent qu'ils font du bon travail et en fait non, donc là dans ce cas-là il faut refaire des réunions avec eux, vraiment voir est ce que ce métier-là est fait pour eux, est ce qu'ils sont épanouis ou pas, ou est-ce que vraiment c'est plus un problème de relation avec leur supérieur et que les feedbacks n'ont pas été super clairs. Donc, le process d'évaluation c'est vraiment l'année entière mais c'est vraiment la période où on a les résultats et où on a les grosses conversations, ça se fait en juillet. Donc voilà plus ou moins.

E : D'accord et vous avez cité également le cas de, quels sont les cas où vous n'êtes pas tous unanimement d'accord pour les performances d'un individu, comment ça se passe ?

B : Alors comment ça se passe, par exemple souvent donc, il n'y a rien à faire, on est une grosse entreprise, donc il y a quand même une compétition, évidemment on ne peut pas avoir un nombre énorme de top performers et parfois on travaille en équipe, souvent on travaille avec les mêmes personnes par qu'il y a une question de feeling, de conscience, quand un assistant et un senior ont une bonne relation entre eux ils vont travailler sur plusieurs engagements entre eux. Et des fois, il y a un peu ce risque qu'un senior ou un manager prend un assistant ou un senior pour son poulain et veut vraiment lui défendre la meilleure des notes. Sauf qu'après on réalise oui, toi tu dis que lui il est excellent, toi tu dis que lui est excellent mais ils font pas du tout le même type de, pour vraiment donner des exemples concrets, en fait ils sont pas tous les deux excellents, oui lui il est très bien, très content de travailler avec lui mais en vrai il fait son travail, il n'en fait pas plus. Lui il est super bien, mais en fait il en fait beaucoup plus. Le principe de la rentable c'est aussi un peu de prendre toute la subjectivité et de la rendre la plus objective possible. Quand il y a des débats, évidemment les débats ne se passent pas quand une personne est mise simplement ok, elle a fait son taff ni plus ni moins. C'est seulement quand il s'agit bah oui elle est pas en ligne ou oui elle est vraiment au-dessus de ces collègues. A ce moment-là il faut vraiment donner des exemples concrets. On demande aux gens de nous donner des exemples concrets, qu'est-ce qu'ils ont fait exactement, et là les personnes qui tranchent le plus évidemment c'est celles qui sont le plus expérimentées parce qu'un senior au final, quand il doit donner un feedback à un assistant il l'a pas fait depuis des années, ça fait 1 an, 2 ans, 3 ans peut être qu'il le fait, donc c'est pas comme si il avait une vue très ancrée sur ce qu'on peut attendre globalement d'un assistant. Pareil pour un manager senior. Donc souvent quand on a des points de vues différents on demande vraiment aux gens de citer des cas concrets et là c'est les partenaires qui vont trancher, qui vont dire oui ça je comprends c'est bien mais en fait quand tu réfléchis c'est pas quelque chose d'exceptionnel pour un assistant, parce que parfois par exemple quelqu'un va dire oui mais lui il m'a fait ça, il est exceptionnel et puis là on va tous se regarder et on va dire, mais cet assistant-ci il m'a fait ça j'ai trouvé que c'était normal en fait. Et en fait, l'idée d'être tous ensemble c'est de dire oui on dit qu'il est exceptionnel mais si on regarde tous nos expériences qu'on a eu, est ce que vraiment c'est le seul à faire ça ou un des seuls à montrer cette capacité en plus. Donc c'est vraiment, des discussion, l'idée c'est vraiment d'être, d'avoir des exemples concrets, ça ne sert à rien de venir de dire bah lui il est excellent, il est super, il m'a fait un boulot merveilleux. Oui, ça on peut le dire de tout le monde au final. Ou même l'inverse, quelqu'un il n'est pas bon. D'accord mais dit nous exactement ce qu'il a fait qui était

mauvais, pas bon et pourquoi tu estimes que, est ce que ce n'est pas simplement qu'il t'a tenu tête un jour que tu es vexé et que tu veux simplement te venger entre guillemet et lui mettre un moins bon ranking. Donc c'est vraiment une conversation mais le plus important c'est d'être factuel. Et si quelqu'un malheureusement n'est pas factuel, la personne n'aura pas un mauvais ranking ou un très bon ranking.

E : D'accord et pourriez-vous expliquer d'avantage la fixation des objectifs. Est-ce que les employés sont au courant des missions qu'ils doivent effectuer ou bien est-ce qu'il y a aussi une fixation des objectifs avant les missions ?

B : Vous pouvez répéter la question ?

E : Est ce que les employés sont au courant des objectifs qu'ils doivent accomplir afin de...

B : Oui, oui, oui, alors tout est transparent parce que le tool en question, tout le monde y a accès et donc tout le monde a accès aux questions qui sont posés, aux réponses qui doivent être données et quel est les différents critères qui expliquent chacune des réponses. Donc c'est transparent et les feedbacks c'est pareil, ils sont donnés au fur et à mesure de l'année. La personne, dès que le feedback est donné a vu sur le feedback. Nous on attend la fin de l'année pour faire une vue globale mais la personne est au courant pendant l'année de ce qu'elle reçoit. Donc ça peut arriver, souvent dans les nouveaux arrivés, au début, ils commencent mal, simplement parce qu'ils n'ont pas très bien compris les différentes attentes etc. Mais très vite comme j'ai dit, dès qu'il y a une semaine de travail, ils doivent demander un feedback, donc très vite ils ont l'occasion de parler avec leur supérieur et de voir où doivent être fait les ajustements.

E : Et pourriez-vous développer la manière dont, comment les résultats sont dévoilés, sous quel format, un interview en tête à tête ou par un feedback par un ordinateur etc.

B : Alors donc, comme j'ai dit c'est le parrain qui communique à ses filleuls. Le parrain lui reçoit l'information par email, après l'information de base il l'avait déjà parce que le parrain lui a été à la rentable et a déjà participé à la conversation, sait quel était le résultat qui a été choisi. Et une fois que le parrain a reçu un email qu'on ne peut pas transférer, et lorsque l'on reçoit ces petits mails alors le parrain contacte ses filleuls individuellement et va prévoir une demi-heure, une heure ou même plus en fonction des besoins, pour parler, pour lui communiquer le résultat. Et parler avec lui plus généralement de ce qui s'est dit à cette rentable. Par exemple certaines personnes, la rentable s'est aussi l'occasion de dire oui lui il est bien mais faut quand même faire attention car il y a bien une ou deux fois au niveau comportement, je l'ai trouvé un peu trop, comment dire, un peu trop à l'aise avec le client, ça manquait un peu de professionnalisme, etc. donc, c'est vraiment, c'est très, très humain malgré qu'on est une grosse entreprise, le principe de parrain-filleul veut vraiment qu'il y ait le côté humain, il suffit pas de juste lire un email en disant t'as pas ou seulement faire 5 minutes de call, on a vraiment du temps qui nous est, on nous demande explicitement de le faire et on a du temps qui est prévu pour pouvoir avoir des face to face meeting et en parler. EN parler longtemps si besoin.

E : En résumant, l'évaluation globale annuelle est quand même soutenue par un processus continu d'évaluation tout au cours de l'année, c'est bien ça ?

B : Oui bien sûr, bien sûr.

E : Donc maintenant, globalement, ressentez-vous un sentiment de justice par rapport à cette méthode d'évaluation ? Dans les deux cas pourriez-vous illustrer votre opinion ?

B : Alors, il faut savoir qu'on a changé de méthode, il y a deux ans on faisait différemment. Enfin, le principe était le même mais le résultat était différent. C'est-à-dire que maintenant on est catégorisé en trois catégories. Avant on faisait des ranking qui allaient de 1 à 5. Le 3 était l'équivalent de ce qu'on appelle maintenant « meet » le 1 et 2 est l'équivalent de ce qu'on appelle maintenant « unmeet », et le 4 et 5 c'est l'équivalent de « exceed » le problème c'est que avant au moins, il y a des gens qui peuvent être bien, être meilleur même tout en étant pas des super héros, avant on avait ce principe de point, on pouvait avoir 3,5 , 4 , 4,5 , 5. Donc des gens qui étaient vraiment bien, qui faisaient ce qu'on attendait d'eux et qui occasionnellement faisaient un travail supplémentaire, assez vite on leur mettait un 3,5 ou un 4. Les gens qui par contre eux vraiment la majorité du temps exceptionnels, eux avaient un 4,5, un 5. Maintenant malheureusement avec ces trois catégories, on a juste exceed pour les gens qui avant avaient un 4,5 et un 5 et tous les autres qui vont de 3, 3,5 , 4, eux sont en meet. Donc il y a quand même

ce sentiment d'injustice, parce que certaines personnes maintenant se retrouve en meet et avant auraient eu un 4. Et, disons qu'on est quand même, je veux dire par exemple, les gens se comparent entre leur rang, mais comme je disais, nous dans notre département, si on regarde le rang des assistants, on parle de 30 à 40 personnes et les faire simplement en trois catégories, c'est pas assez, c'est pas très fair.

E : D'accord, et avez-vous rencontré des cas de collègues ou autres exemples de personnes rentrant dans un conflit, insatisfaction par rapport à la manière dont les performances sont évaluées, notées. Pouvez-vous décrire la situation ?

B : Mais oui, donc il y a des gens qui ne sont pas contents, les gens qui ne sont pas contents sont ceux qui avec l'ancien modèle aurait eu un 4 et maintenant se retrouvent avec un meet en fait. On a un travail qui est très prenant, qui est long qui est dur et un moment donné, ce feedback c'est vraiment la reconnaissance qu'on a de nos supérieurs. Donc, parfois les gens ont le sentiment que la reconnaissance qu'ils ont n'est pas forcément en ligne avec ce qu'eux ont donné.

E : D'accord, et selon vous l'évaluation en place actuelle a-t-elle une influence sur votre motivation et celle de vos collègues ? Pouvez-vous donner des cas concrets ?

B : Oui, elle a une influence, tout simplement soit les gens sont contents, ils sont en exceed, soit les gens sont pas contents parce qu'ils sont en meet et ils estiment, ou ils sont en do not meet ce qui est encore pire, et ils estiment que qu'il faisaient d'une manière pour ne pas être dans une catégories supérieurs, ils ne voient pas l'intérêt de travailler autant, de se donner autant, de faire les formations supplémentaires nécessaires etc. Donc, clairement, après c'est le principe évidemment de cette, de ce processus, c'est récompenser les top performers parce qu'évidemment notre salaire de l'année prochaine, notre promotion, notre bonus etc. dépend de ce ranking qu'on obtient. Donc c'est-à-dire pendant l'année, vers la fin de l'année on voit que les gens sont motivés, se donnent vraiment plus pour essayer d'avoir le meilleur ranking, mais on note toujours en juillet, août, septembre, après que les résultats ont été délibérés, il y a clairement des gens qui sont démotivés, qui se disent que si c'est pour avoir un meet et être dans la même catégorie que 20 autres personnes et qu'on estime que dans ces 20 autres personnes, nous on en a quand même fait plus, du coup on va juste arrêter d'en faire plus et on va faire le stricte minimum.

E : D'accord, merci et de manière générale pour conclure, pourriez-vous m'indiquez quelques avantages et inconvénients selon votre point de vue de cette méthode ?

B : Je pense qu'un peu ce que j'ai dit avant. L'inconvénient c'est juste que trois catégories pour mettre une centaine, enfin au total on est plus de 2 000 personnes ici, catégoriser 2 000 personnes en trois catégories je trouve que c'est pas fair, ça permet pas toutes les nuances qui existent, d'un autre côté ça permet vraiment que les personnes qui se démènent à fond, ce qu'on appelle les top performers soient vraiment différenciés du reste. Donc il y a des pour et des contres, la méthode, le process global est bon, c'était le principe de feedback réguliers etc. je pense juste que notre communication devrait être revue et être beaucoup plus nuancée.

E : D'accord, merci. Et pour finir cet entretien, avez-vous quelques remarques, sentiments à ajouter par rapport à cet interview ?

B : Non.

E : Donc en résumant, vous avez fait votre expérience professionnelle au sein de votre entreprise depuis les premiers rangs d'associé, senior et maintenant manager. Vous êtes globalement contente de l'organisation du travail qui a été mise en place. Et concernant l'évaluation, le processus comme vous avez dit est bon mais le résultat peut être amélioré. C'est bien ça ?

B : Voilà, mais comme j'ai dit, ça c'est très spécifique, mon interview ne rend pas l'image globale de l'entreprise, mais elle est vraiment spécifique à mon département et à mon sentiment à moi au sein de mon entreprise.

E : Je vous remercie grandement pour votre participation, je rappelle que cet entretien est anonyme, aucun nom ne sera cité, l'enregistrement ainsi que la retranscription vous seront fournis afin de garantir l'authenticité de vos propos.

Abstract

Les formes d'organisation du travail humain ne cessent d'évoluer à travers le temps. L'Homme, considéré jadis comme un simple facteur de production interchangeable, passe au centre de l'équation, notamment grâce au courant de l'école des relations humaines. Ainsi, la déshumanisation organisationnelle cède la place à l'humanisation organisationnelle. Pareillement, aux formes d'organisation du travail, les méthodes d'évaluation des performances du personnel connaissent également une évolution. En se basant sur plusieurs entretiens semi-directifs, réalisés dans une organisation précise, cette recherche montre que le dispositif d'évaluation étudié n'est pas toujours vecteur de justice sociale et reste en proie aux théories critiques.

Abstract

The forms of human work organisation are constantly evolving. Man moved from a simple production factor, to the centre of the equation, notably thanks to the school of human relations. Thus, the organisational dehumanising gives way to the organisational humanising. Similarly, the staff appraisal performance methods are changing as well. Based on several semi-directive interviews, conducted in a specific organisation, this research shows that the assessment studied process is not always the vector of social justice and remains under the scope of critical theories.