

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

Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg

Auteur·es : Ruelle-Dieu Valentine

Promoteur·rices : Léonard Evelyne

Lecteur·rices :

Année académique 2020-2021

Master en gestion des ressources humaines

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de certaines personnes à qui je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères.

Je tiens premièrement à remercier ma promotrice de mémoire, Madame Léonard, pour le temps qu'elle m'a accordé dans la création de ce projet. Sa grande disponibilité et ses conseils judicieux ont fortement aidé à la concrétisation de cette recherche.

Je souhaite également remercier l'ensemble des travailleurs du Planning Familial, qui m'ont accueilli à bras ouverts pour la réalisation de mon stage et qui ont participé à l'élaboration de ce mémoire. Et plus particulièrement Catherine Chery, la directrice générale de cette organisation, pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour l'opportunité plus qu'enrichissante que ce stage et ce mémoire ont été pour moi.

Finalement, j'aimerais également remercier mes parents Christine Vanderlooven et Vincent Ruelle-Dieu ainsi que mon grand-père Freddy Vanderlooven, pour avoir relu et commenté ce travail. Merci également à l'ensemble de mes proches pour le soutien inconditionnel dont ils ont fait preuve tout au long de mes études.

Je vous souhaite une bonne lecture !

TABLE DES MATIERES

Introduction	5
Cadre théorique	6
1 L'évaluation du personnel	6
1.1 Définitions	6
1.2 Les objectifs de l'évaluation du personnel	8
1.2.1 Pour l'organisation	8
1.2.2 Pour la gestion des ressources humaines	9
1.2.3 Pour les managers	9
1.2.4 Pour les évalués	9
1.3 Les personnes impliquées	10
1.3.1 Le département de gestion des ressources humaines	10
1.3.2 Le supérieur hiérarchique	10
1.3.3 L'évalué	11
1.3.4 Les pairs	11
1.4 L'objet de l'appréciation	12
1.4.1 Les résultats de travail	12
1.4.2 Le travail réalisé	12
1.4.3 Les caractéristiques individuelles	13
1.5 Les différents types d'évaluation	14
1.5.1 L'entretien	14
1.5.2 L'auto-évaluation	16
1.5.3 L'évaluation 360	17
1.5.4 L'observation	17
1.5.5 Assessment center	18
1.6 Les outils d'évaluation	18
1.6.1 Évaluation par comparaison interpersonnelle	18
1.6.2 Évaluation par comparaison à des standards	19
1.6.3 Fixation d'objectifs	20
1.7 Les limites et difficultés perçues	20
1.8 Conclusion	22
2 Un système d'évaluation adapté	23
2.1 Le type d'organisation	23
2.1.1 Les composantes des configurations	24
1. Distribution du pouvoir	24
2. Coordination et division du travail	25
3. Buts organisationnels	26
2.2 Configurations organisationnelles et conventions de GRH	26
2.3 Conclusion	33
3 Conclusion	34
Méthodologie	35
4 Échantillon de recherche	35
5 Méthode de collecte de données	36
5.1 Entretiens	36
5.1.1 Guide d'entretien	37
5.2 Observation	39

Présentation des résultats	40
6 Présentation du Planning Familial	40
6.1 Le Grand-Duché du Luxembourg	40
6.2 Le Planning Familial	41
6.2.1 Organisation géographique	41
6.2.2 Organisation des services	41
6.2.3 Organisation du pouvoir	42
6.2.4 Objectifs de l'organisation	42
6.2.5 Patientèle	43
7 Analyse du type de configuration	44
7.1 La vision des travailleurs de l'organisation	44
7.2 Ma vision de l'organisation	46
7.3 Conclusion	48
8 Analyse des entretiens	49
8.1 Points de divergence	50
8.1.1 La définition d'un système d'évaluation du personnel	50
8.1.2 Les objectifs	52
8.1.3 Les acteurs impliqués	53
8.1.4 L'objet de l'évaluation	54
8.1.5 Les limites	55
8.2 Points de convergence	56
8.2.1 La définition d'un système d'évaluation du personnel	56
8.2.2 Les objectifs	56
8.2.3 Les acteurs impliqués	58
8.2.4 L'objet de l'évaluation	58
8.2.5 L'évaluation du personnel vs la gestion des ressources humaines	59
8.2.6 Les limites	60
8.3 Conclusion	61
8.3.1 Discussion des résultats	61
8.3.2 Recommandations	63
9 Conclusion générale	65
Bibliographie	67
Annexes	70
1 Mail	70
2 Les 5 types d'organisation Nizet et Pichault (2013)	71
3 Tableau comparatif	72
Résumé	75
Mots-clés	76

INTRODUCTION

Il est, à ce jour, évident que la mise en place d'un système d'évaluation du personnel est une pratique de gestion des ressources humaines essentielle au bon fonctionnement d'une organisation. Cependant, quand est-il de la création d'un tel processus au sein d'une petite structure par exemple ? Toutes les méthodes d'évaluation du personnel, correspondent-elles réellement à tous les types d'organisation ? Cette interrogation a permis de construire la question centrale de cette recherche qui est :

Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg.

Afin de répondre à cette question de la manière la plus complète et la plus pertinente possible, la rédaction de ce mémoire s'est construite en trois parties distinctes.

La première, est un recensement et une analyse de la littérature existante à propos du sujet de recherche. Elle est séparée en deux chapitres principaux. Le premier étant articulé autour des concepts essentiels composant l'évaluation du personnel selon la littérature. Ce premier chapitre reprend donc la signification qui est accordée à cette procédure, les objectifs, les acteurs, les sujets d'évaluation, les différentes méthodes possibles ainsi que les outils et finalement les limites de cette pratique de gestion des ressources humaines. Le deuxième chapitre de cette première partie est, quant à lui, concentré autour des recherches effectuées par Jean Nizet et François Pichault (2013), concernant l'adaptation des types de gestions des ressources humaines aux types d'organisation dans lesquelles elles opèrent. Cette première partie théorique sera conclue par l'élaboration du cadre d'analyse de ce mémoire reprenant également la spécification de l'objet de recherche retenu.

La seconde partie de ce mémoire concerne la présentation et la justification de la méthodologie de recherche employée. Y sont définis l'échantillon de recherche, la méthode de collecte de données utilisée, à savoir la méthode qualitative au travers d'entretiens de recherche et d'observation participante et finalement la présentation du guide d'entretien.

Enfin, seront présentés dans cette troisième partie, les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Ce chapitre final est composé d'une brève présentation de l'organisation étudiée, d'une description et d'une analyse des réponses obtenues lors des entretiens qualitatifs et d'une conclusion permettant de vérifier l'hypothèse créée ainsi que de répondre à la question de départ de cette recherche. Cette dernière partie sera également le moment le plus pertinent pour analyser et critiquer les limites possibles de cette recherche.

Une conclusion générale viendra clôturer ce mémoire qui permet de montrer la pertinence d'une gestion des ressources humaines adaptée au mode de fonctionnement d'un établissement. Effectivement, à l'issue de ce projet, nous nous rendrons compte que le type d'appréciation le plus adéquat pour le cas Planning Familial, dépend non seulement de son mode de gestion, mais aussi des travailleurs composant cette organisation.

CADRE THEORIQUE

1 L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Cette première partie de la recherche consistera en une analyse approfondie de la pratique de gestion des ressources humaines qu'est l'évaluation des travailleurs.

En effet, cette première revue littéraire permettra de définir clairement et précisément ce que représente l'appréciation du personnel, de déterminer les objectifs à la mise en place d'un tel système au sein d'une organisation, d'identifier les principaux acteurs ainsi que leurs motivations concernant cette pratique, pour enfin permettre de présenter les différents objets d'évaluation qui pourront être soumis à une appréciation par le biais de différentes méthodes, elles-mêmes soutenues par des outils spécifiques. Pour finir, cette première revue littéraire se terminera par une mise en lumière des différentes limites qu'il est possible de rencontrer lors de la mise en place ou de la mise en application d'un système d'appréciation des membres d'une organisation.

1.1 DEFINITIONS

Afin de mener à bien cette recherche, il est essentiel de connaître et de comprendre ce que représente concrètement « l'évaluation du personnel ».

L'évaluation signifie l'« Action d'évaluer, de déterminer la valeur de quelque chose » selon le dictionnaire Larousse (s.d.). Toujours selon ce même dictionnaire, le terme personnel représente quant à lui l'« ensemble des personnes employées dans un service, des individus en situation de travail dans un établissement, une entreprise ». On peut donc raisonnablement considérer que l'évaluation du personnel représente la mesure de la valeur des individus travaillant dans un même service ou une même entreprise.

Mais est-ce que cette définition se retrouve dans la littérature de la gestion des ressources humaines ?

Une première définition, formulée par trois auteurs américains, spécifie l'évaluation du personnel comme « l'identification, la mesure et la gestion des performances humaines d'une organisation. » (Balkin, Cadry & Gomez Meija, 2012, p 253).

L'évaluation du personnel est également « un système formel d'examen et d'évaluation des performances de l'individu ou d'une équipe. » (Hendon & Lussier, 2016, p 236).

Ces deux premières définitions mettent l'accent sur le fait que l'évaluation du personnel se base principalement, voire uniquement, sur les performances des individus ou des groupes d'individus. D'autres auteurs définissent l'appréciation du personnel comme un processus plus complexe qu'un simple examen de la performance.

En effet, selon Mercier & Schmidt (2004) l'appréciation du personnel désigne le fait de « Porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa "performance" (notion qu'il conviendra de préciser et de discuter), ses compétences ou encore son potentiel » (Mercier & Schmidt, 2004, p 137).

Cette idée rejoint celle donnée par Michel Ferrary (2004) définissant l'évaluation du personnel comme un « Système structuré et formel dont la finalité est de mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un salarié occupant un poste donné pour permettre la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise. » (Ferrary, 2004, p 158).

Ces deux définitions caractérisent, quant à elles, l'évaluation comme un ensemble de mesures. Ces mesures ne portant pas uniquement sur la performance des individus, mais aussi sur leurs caractéristiques, leurs comportements, leurs compétences ou encore leur potentiel.

En comparaison avec les définitions précédentes, il est intéressant de prendre un peu de recul et de comprendre la signification de cette pratique de gestion des ressources humaines d'un point de vue plus organisationnel. En effet, à ce niveau, qui est plus global, l'évaluation est « considérée par les DRH et les comités de direction comme l'outil de gestion permettant de faire circuler dans les processus RH et plus globalement dans l'organisation des informations sur le travail, les résultats et les compétences des salariés. » (Estellat, 2015, p 235).

Pour finir, Bowman définit de manière plus humoristique l'évaluation en indiquant qu'elle « est donnée par quelqu'un qui ne veut pas donner à quelqu'un qui ne veut pas recevoir » (comme cité dans Cadin & al., 2007, p 369).

La revue de ces différentes définitions permet d'émettre l'idée que chaque auteur définit l'évaluation du personnel de manière particulière. Effectivement, chacun d'entre eux décide du point de vue duquel il définit ce concept, des acteurs qu'il choisit d'impliquer ainsi que du sujet même sur lequel peut porter l'évaluation. L'idée centrale autour de ces définitions reste néanmoins le besoin inévitable pour les organisations de développer un système d'appréciation du personnel.

Pour plus de simplicité, les éléments de définitions retenus pour la suite de cette recherche pourraient former cette définition : la création d'un système de gestion permettant de mesurer les caractéristiques, les comportements, les compétences et le potentiel des travailleurs d'une organisation dans le but de faire évoluer les individus et leur organisation (Balkin, & al., 2012 ; Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Ferrary, 2004 ; Hendon & al., 2016 ; Mercier & al., 2004).

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Selon Estellat (2015), un système d'évaluation du personnel peut être bénéfique à des degrés différents au sein d'une organisation. En effet, il est possible de trouver des raisons et des avantages à la mise en place d'un tel système au niveau organisationnel, hiérarchique, de gestion ou encore au niveau des membres du personnel directement (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015).

1.2.1 POUR L'ORGANISATION

Premièrement, l'évaluation du personnel permet à toute organisation de réaliser un état des lieux de la performance exercée au sein de la structure (Mercier & al., 2004). Cette évaluation pouvant être individuelle ou collective amène les organisations à identifier leurs points forts et leurs points d'amélioration quant à leur performance et leur productivité (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019 ; Mercier & al., 2004). Tout ça dans le but de fixer de nouveaux objectifs sur base des résultats obtenus, afin de piloter l'organisation dans la direction souhaitée (Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019 ; Mercier & al., 2004).

Deuxièmement, l'appréciation du personnel permet, selon Estellat, (2015) et Mercier & al. (2004), aux organisations une plus grande responsabilisation de leurs managers et travailleurs. En effet, selon ces auteurs, la détermination d'objectifs ainsi que la mesure de leur réalisation permettraient aux salariés de s'insérer au sein même du processus et donc de faire face à plus de responsabilités au sein de l'entreprise.

Troisièmement, un système d'évaluation efficace peut permettre une amélioration de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques des structures de travail. Effectivement, de nombreux auteurs affirment qu'une telle procédure aide à la création d'un dialogue entre les salariés, les managers, les gestionnaires des ressources humaines et la direction (Cadin & al., 2007 ; Mercier & al., 2004 ; Peretti, 2018). Effectivement, la création d'un climat de dialogue permettra d'augmenter la clarté et la transparence des volontés de la structure (Cadin & al., 2007). Peretti (2018) ajoute l'idée suivante : l'ouverture d'un dialogue et l'amélioration de la communication fait naître un climat de travail plus favorable à l'amélioration.

Pour finir, Cadin & al. (2007) et Mercier & al. (2004) rapportent le fait que malgré l'insatisfaction plus ou moins constante des employeurs et des employés vis-à-vis des systèmes d'évaluation, ce processus reste néanmoins essentiel au niveau organisationnel. En réalité, l'appréciation du personnel reste et restera un instrument indispensable aux changements organisationnels comme la croissance et la prolongation de la loyauté ou encore l'adéquation des salariés aux volontés et croyances des organisations (Cadin & al., 2007 ; Mercier & al., 2004).

1.2.2 POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cadin & al. (2007) et Mercier & al. (2004) s'accordent sur le fait que la mise en place d'un système d'évaluation au sein d'une organisation aide à la prise de décisions plus rationnelles et objectives concernant la gestion du personnel. Véritablement, la gestion de l'appréciation des individus permet la récolte d'informations précieuses afin de réaliser des choix judicieux en matière de : formation, rémunération, mobilité, gestion des carrières, gestion des effectifs, le management du potentiel humain ou encore la maîtrise du développement au sein de l'organisation (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Mercier & al., 2004 ; Peretti, 2018).

Concrètement, une bonne structure d'évaluation permettra automatiquement l'obtention d'une gestion des ressources humaines proactive et adaptée. Cette adaptation sera faite surtout au niveau des compétences, du potentiel et des désirs des travailleurs des organisations (Cadin & al., 2007). Car finalement, la création et l'utilisation d'un système d'appréciation efficace, associé à une gestion des ressources humaines dynamique, servent à gérer le futur d'une organisation et de ses membres de manière enrichissante (Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019).

1.2.3 POUR LES MANAGERS

L'utilité d'un tel processus pour les managers est très simple. Il s'agit principalement, selon Guery & al. (2019), de les aider à émettre des 'feedbacks' sur le travail réalisé par leurs subordonnés. Effectivement, il peut paraître simple de devoir faire un retour sur le travail de quelqu'un, mais en réalité, sans évaluation formelle du personnel, ces 'feedbacks' pourraient se transformer en jugements infondés et subjectifs. C'est pour cette raison que les managers se basent sur les données récoltées lors des appréciations dans le but de prendre des décisions individuelles ou collectives plus rationnelles (Cadin & al., 2007 ; Guery & al., 2019 ; Peretti, 2018).

Le deuxième objectif des managers est celui de la communication. Il est parfois compliqué pour un travailleur de trouver le temps de discuter avec son manager de ses aspirations d'évolution ou de ses besoins en formation par exemple. C'est pourquoi l'ouverture d'un dialogue avec les travailleurs permet aux managers de mieux comprendre et une fois de plus, de prendre de meilleures décisions pour ses subordonnés (Cadin & al., 2007 ; Mercier & al., 2004).

Finalement, l'évaluation du personnel peut également être un moyen pour les managers de vérifier le degré d'adaptation et d'intégration d'un nouveau membre de son équipe (Cadin & al., 2007).

1.2.4 POUR LES EVALUES

L'élaboration d'une structure d'évaluation donne tout d'abord la possibilité aux travailleurs de discuter et d'exposer leurs perspectives d'évolution, leurs efforts, leurs forces, leurs difficultés et leurs souhaits (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015).

Dans un second temps, cela les amènera à agir sur leur propre carrière. En effet, étant donné que l'évaluation requiert pour la plupart du temps leur implication, ils peuvent devenir plus facilement maîtres de leur mobilité, leurs augmentations, leurs affectations (Peretti, 2018). En effet, cette idée est également soulevée par Cadin & al (2007) : l'évaluation aide considérablement à une individualisation de la rémunération, à la bonne sélection des formations et donc à la création d'une carrière adaptée à l'individu.

Finalement, l'objectif principal des évalués est d'être reconnus. Estellat (2015) affirme ce besoin de reconnaissance pour le travail qui a pu être réalisé et pour les efforts effectués dans le cadre de ce travail. De fait, l'obtention de 'feed-back' pertinents engendre la motivation des individus (Cadin & al., 2007 ; Guery & al., 2019). Car la reconnaissance de leur contribution leur permet d'être récompensés et valorisés symboliquement ou financièrement par l'organisation, leur manager, la direction, leurs collègues ou par des personnes externes à l'organisation (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019).

1.3 LES PERSONNES IMPLIQUEES

L'appréciation du personnel demande la collaboration de nombreux acteurs au sein d'une organisation, chacun de ces acteurs joue un rôle bien particulier (Estellat, 2002 ; Mercier & al., 2004).

1.3.1 LE DEPARTEMENT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le service de gestion des ressources humaines possède selon Estellat (2015) deux grands rôles.

Le premier étant l'accompagnement des managers. En effet, le gestionnaire des ressources humaines d'une organisation se doit d'aider les managers à créer et définir des objectifs pour les salariés. Ces objectifs peuvent être de l'ordre de l'opérationnel ou de la stratégie (Estellat, 2015). Ce chaperonnage passe également par la gestion et la création d'actions afin de satisfaire tous les besoins que les managers pourraient rencontrer lors de la réalisation des appréciations (Estellat, 2015).

Le deuxième rôle qui peut être joué par le département de la gestion des ressources humaines est celui de guide pour les salariés. En effet Estellat (2015) explique que le conseil et le guidage des travailleurs dans leur situation professionnelle présente ou future sont deux activités exercées par le gestionnaire des ressources humaines.

Pour finir, le département de gestion des ressources se charge de la mise à jour et du suivi quotidien des procédures d'évaluation ainsi que du développement des travailleurs, des promotions et des mobilités généralement liées à ces systèmes d'appréciation (Diop, 2021).

1.3.2 LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE

Selon Mercier & Schmidt (2004) et Estellat & al. (2002), nonante pourcents des organisations choisissent de faire réaliser l'évaluation par le supérieur hiérarchique. En effet, selon ces auteurs, le fait de réaliser l'appréciation de ses subordonnés fait partie intégrante des responsabilités d'un manager / N+1 (Mercier & al., 2004).

Cadin & al. (2007) ajoutent que le supérieur hiérarchique occupant une place proche de celle de son subordonné, peut paraître comme étant le mieux placé pour l'évaluer. Mais ce n'est pas si simple, il est totalement possible que les deux individus ne travaillent pas sur le même site géographique ou encore que le supérieur hiérarchique ne soit pas la personne la plus compétente pour réaliser cette évaluation (Cadin & al., 2007).

1.3.3 L'EVALUE

L'évalué joue forcément un rôle clé au sein d'un système d'évaluation étant donné que l'appréciation le concerne directement, lui, ses comportements, ses compétences, sa manière de travailler. Il est cependant possible de compléter le système d'évaluation par une évaluation du salarié sur son propre travail. En effet, ce type d'évaluation est rarement utilisé seul afin d'éviter les biais cognitifs. Cependant, combiné à d'autres formes d'évaluation cela permet (Cadin & Al., 2007 ; Estellat & al., 2002 ; Mercier & al, 2004) :

- Au salarié de prendre du recul sur son travail afin de mieux identifier les tâches, les actions, les comportements qu'il réalise bien dans son travail. Mais aussi de se rendre compte par lui-même des aspects de son travail qu'il pourrait améliorer ou faire évoluer.
- D'impliquer la personne évaluée directement au cœur du processus d'évaluation. Cette implication lui permettra d'être maître de ses évolutions. En effet, en identifiant lui-même ses points d'amélioration, ses objectifs et ses responsabilités il sera plus à même d'atteindre ce qu'il souhaite.

Il ne faut pas oublier de mentionner que même si une stimulation de l'implication du salarié dans son processus d'appréciation est favorable à la suite de sa carrière, il ne reste pas moins sujet à l'apparition de biais cognitifs (Cadin & al., 2007).

1.3.4 LES PAIRS

Finalement, il est également possible de faire appel aux pairs de la personne évaluée. Les pairs peuvent être des collègues directs, des collaborateurs, des clients ou encore les subordonnés de la personne évaluée (Cadin & Al., 2007 ; Mercier & al, 2004).

Le recours à ce type d'acteurs dans un processus d'évaluation donne un nouvel angle d'appréciation. Effectivement, la récolte des avis des individus travaillant directement avec le travailleur évalué permet de mieux le cerner, mais aussi de mieux anticiper ses besoins et difficultés (Cadin & Al., 2007 ; Mercier & al, 2004).

Même si les pairs aident à établir un diagnostic, peut-être plus réaliste, du travail grâce à leurs compétences, il est important de souligner que l'implication d'autant d'acteurs au sein d'un processus d'évaluation demande beaucoup de temps, d'investissements et de moyens (Mercier & al, 2004).

1.4 L'OBJET DE L'APPRECIATION

L'évaluation d'un individu peut être réalisée selon différents objets. En effet, il est possible d'apprécier une personne sous de nombreux angles. Voici les différentes possibilités envisageables lors de l'évaluation d'un membre d'une organisation.

1.4.1 LES RESULTATS DE TRAVAIL

Tout d'abord, il est possible d'évaluer un individu par rapport aux résultats qu'il a obtenus dans la réalisation de son travail. Cette méthode d'évaluation n'est possible que lorsqu'un management par objectif est d'application (Estellat & al., 2015).

En réalité, il s'agit en premier de négocier et de fixer avec l'individu concerné des objectifs à atteindre pour une période déterminée. Une fois cette échéance atteinte, le travailleur et son supérieur hiérarchique vérifieront par exemple la réalisation ou non de ces objectifs. Il s'agit véritablement de mesurer l'écart existant ou non entre les objectifs fixés et les résultats obtenus (Cadin & Al., 2007 ; Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015 ; Mercier & al, 2004).

Les objectifs fixés peuvent être quantitatifs comme un niveau de satisfaction clients, un chiffre d'affaires, une diminution des coûts ou encore l'atteinte d'un standard de qualité précis. Mais ces objectifs peuvent également être qualitatifs. En effet, la réalisation et la finalisation d'un projet peuvent tout à fait être considérées comme un objectif valable (Cadin & Al., 2007 ; Mercier & al, 2004).

Il faut cependant être attentif au fait que la fixation d'objectifs ne peut pas être infinie. Si un travailleur se voit attribuer un nombre d'objectifs trop ambitieux, il n'aura pas la capacité de tous les accomplir (Cadin & Al., 2007).

Finalement, faire le choix de ce type d'évaluation peut selon Cadin & al. (2007) engendrer une négligence de certains aspects du métier de la part des évalués. En effet, les travailleurs à qui sont attribués des objectifs, qui seront évalués, pourraient délaisser d'autres parties de leur travail non prises en compte dans l'appréciation.

1.4.2 LE TRAVAIL REALISE

Cadin & Al. (2007), Estellat & al. (2015) et Mercier & al. (2004) s'accordent sur le fait que l'évaluation d'un membre d'une organisation peut également être effectuée sur base du travail réalisé par cette personne. Dans ce cas de figure, il ne s'agit pas de regarder la performance d'un travailleur à un moment précis, mais bien de voir la progression et les efforts que celui-ci a réalisés dans la pratique (Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004). Ce type d'évaluation peut, par exemple, s'intéresser aux actions menées par un travailleur, à son intégration au sein d'une équipe de travail, ses comportements ou encore à sa manière de diriger ses opérations quotidiennes (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

Véritablement, l'évaluation du travail réalisé représente l'appréciation de l'évolution des individus dans leur carrière professionnelle. Il n'est pas question ici de classer les

travailleurs en fonction de leurs résultats ou encore de leur dire ce qui est bien ou ne l'est pas. Il s'agit avant tout de mettre en avant l'individu pour ce qu'il est et ce qu'il souhaite devenir, et pas seulement pour ce qu'il accomplit (Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

Cet objet d'évaluation visant à aider le travailleur à se construire au sein de sa société peut cependant paraître comique aux yeux de certains managers, dirigeants, et même certains travailleurs (Estellat & al., 2015). La raison pour laquelle Estellat & al. (2015) affirme que cette technique peut ne pas être prise au sérieux est la suivante. Étant donné que la plupart des organisations sont principalement motivées par les résultats, le recours à ce type de méthode semble représenter une perte de temps. En effet, ces auteurs ajoutent que bon nombre d'organisations préfèrent avoir recours à l'évaluation par les résultats même si, ce type d'évaluation n'est plus vraiment dans l'air du temps.

1.4.3 LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

Enfin, le dernier objet qu'il est possible de choisir afin d'évaluer les membres d'une organisation est l'évaluation des caractéristiques individuelles des évalués, soit l'évaluation des individus eux-mêmes.

Il s'agit véritablement de mesurer les savoirs, savoir-faire et savoir-être, que l'individu est capable de mobiliser dans la réalisation de son travail. Ces savoirs peuvent être sa manière d'interagir, les compétences qu'il possède, ses qualités humaines ou encore les aptitudes qu'il possède pour telle ou telle action (Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

Estellat & al. (2015) définissent quatre logiques selon lesquelles il est possible d'évaluer les caractéristiques individuelles des membres d'une organisation.

1. La logique de l'emploi occupé

Cette logique, est, selon les auteurs, la pratique managériale la plus utilisée au sein des organisations. Une telle conception représente le fait d'évaluer un individu sur les compétences mobilisées lors de son travail. Il s'agit donc ici de déterminer une période d'évaluation et de valider ou non les capacités utilisées par le travailleur pendant celle-ci (Estellat & al., 2015).

2. La logique du métier / de la situation professionnelle

Cette deuxième technique, tout comme la première, évalue les aptitudes d'un travailleur, mais en les comparant à un référentiel de compétences (Estellat & al., 2015). En réalité, un référencement des compétences nécessaires afin de mener à bien toutes les actions et missions d'un métier est rédigé, ce référentiel comprend des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être (Cadin & Al., 2007 ; Estellat & al., 2015). Une fois rédigé, l'individu est évalué en comparant les compétences qu'il exerce dans son travail et les capacités présentent dans le référentiel de compétences de son métier (Estellat & al., 2015).

3. La logique du parcours professionnel

La troisième logique se rapprochant des deux premières, évalue l'individu en fonction des compétences qu'il met en œuvre dans son travail au moment de l'appréciation, mais pas

seulement. Effectivement, cette théorie prend également en compte les capacités que le travailleur a déjà pu mobiliser au cours de son parcours professionnel (Estellat & al., 2015).

4. La logique du potentiel

Finalement, à travers cette dernière logique, Estellat & al. (2015) décident non pas d'évaluer le travailleur sur ce qu'il est, mais de l'évaluer sur son potentiel d'évolution. Ce choix d'évaluation permettrait d'encourager les évalués à progresser dans leurs carrières, les inciter dans leur mobilité, mais aussi de les valoriser.

Cependant, il est important de préciser que le jugement du potentiel d'une personne va dépendre du niveau de poste qui peut être exercé, du type de poste et de la dimension temporelle dans laquelle les changements sont possibles (Cadin & Al., 2007).

Pour en finir avec l'évaluation des caractéristiques individuelles, les auteurs Cadin & al. (2007) précisent que malgré les bonnes intentions derrière ces types d'objets d'évaluation, les biais cognitifs restent un obstacle important. En effet, le niveau d'objectivité semble difficile à conserver dans ce type d'évaluation. Le risque le plus grand étant de classer les individus les uns par rapports aux autres selon des critères propres à chaque évaluateur (Cadin & Al., 2007). De plus, le manque de temps des organisations joue également en défaveur de cette possibilité (Estellat & al., 2015).

1.5 LES DIFFERENTS TYPES D'ÉVALUATION

Cette partie du processus d'évaluation représente la partie la plus visible de l'appréciation (Cadin & al., 2007). Il existe de nombreuses manières différentes d'évaluer son personnel. Cela ne signifie pas qu'une technique est plus efficace qu'une autre, mais qu'il est important de toutes les connaître afin de choisir la plus appropriée au contexte organisationnel (Mercier & al., 2004). L'idéal, selon Mercier & al. (2004) est de trouver la bonne combinaison entre toutes ces possibilités.

C'est également à ce stade du processus qu'il est intéressant de penser à la logistique qui va être choisie afin de mettre en place le système d'évaluation le plus efficace possible (Estellat & al., 2002). En réalité, chaque type d'évaluation s'organise de manière particulière. Que ce soit au niveau de la durée, du lieu ou encore de la fréquence de réalisation (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015).

1.5.1 L'ENTRETIEN

Le premier type d'appréciation, et aussi le plus fréquemment utilisé, est l'entretien d'évaluation (Mercier & al., 2004). En réalité, cette technique est généralement celle choisie par les organisations, car elle semble être la plus naturelle à mettre en place (Guery & al., 2019).

La plupart du temps, les entretiens sont organisés entre le salarié évalué et son supérieur hiérarchique (Guery & al., 2019 ; Mercier & al., 2004). Cependant, il est également possible que cette rencontre se programme entre la personne évaluée et plusieurs évaluateurs (le supérieur hiérarchique, le dirigeant ou encore le responsable des ressources humaines)

(Guery & al., 2019). Pour finir, ce type d'appréciation peut également être organisé de manière collective, c'est-à-dire que lors d'un même entretien d'évaluation plusieurs individus seront jugés (Guery & al., 2019).

Ce type d'évaluation permet aux différents interlocuteurs d'ouvrir le dialogue sur les réalités de leurs métiers de manière périodique (Guery & al., 2019 ; Mercier & al., 2004). Effectivement, les entretiens d'évaluation sont utilisés dans le but de mesurer l'atteinte des objectifs antérieurs et la négociation de futurs objectifs des travailleurs (Guery & al., 2019). Les problèmes (de réalisation, de planification, relationnels, hiérarchiques, ...) rencontrés dans l'exécution du travail sont également abordés lors de ce type de rencontre (Mercier & al., 2004). Finalement, cette entrevue permettra au salarié évalué d'exprimer ses besoins, ses souhaits et ses envies pour le futur de sa carrière (Mercier & al., 2004).

Les étapes à suivre afin de mener à bien un entretien d'appréciation sont les suivantes (Estellat & al., 2015) :

1. **La préparation** : les différents interlocuteurs de l'entretien prennent connaissance et complètent un formulaire prévu à cet effet. Ce formulaire comprend l'évaluation de l'atteinte des objectifs passés, les compétences utilisées pendant la période évaluée, les missions et actions mises en place, les futurs objectifs à atteindre ou encore les possibilités d'évolution. Ce document formel servira de base de discussion lors de la rencontre.
2. **L'entretien** : durant l'interview d'appréciation, les différents protagonistes vont discuter de ce qu'ils ont préalablement inscrit dans le formulaire d'entretien. Cette conversation servira à établir un compte-rendu d'entretien reprenant tous les éléments discutés et négociés durant la rencontre. Ce compte-rendu doit être approuvé et signé par toutes les parties prenantes afin d'en assurer son exactitude.
3. **La divulgation** : en aucun cas ce document ne sera diffusé, mis à part à l'évalué afin qu'il puisse suivre au quotidien les missions et recommandations prévues. Il existe cependant une exception, dans le cas d'une éventuelle mobilité ou encore d'une participation à une ou plusieurs formations. Effectivement, si ce type d'action est à prévoir pour le salarié, le service de gestion des ressources humaines doit en être informé afin de mettre en place les actions nécessaires à la bonne réalisation de ces projets.

Il est important de préciser que le choix du type d'entretien aura un impact parfois important selon Estellat & al. (2002) sur les réactions des personnes évaluées. Un entretien de type directif amènera l'évaluateur à exposer son opinion sur la situation. Son objectif principal sera donc de convaincre le salarié que ce qu'il dit est juste sans même laisser la possibilité au salarié de donner son avis (Estellat & al., 2002 ; Mercier & al., 2004). Le fait de choisir un entretien semi-directif laissera d'avantage l'opportunité de s'exprimer au travailleur sans que celui-ci ne s'éloigne des points essentiels mis en avant par la structure de l'interview (Estellat & al., 2002 ; Mercier & al., 2004). Enfin, si la préoccupation principale est de travailler ensemble afin de résoudre les problèmes et de dégager les opportunités futures, l'adoption d'un entretien de type libre sera idéale (Estellat & al., 2002 ; Mercier & al., 2004).

Finalement, la logistique d'un entretien d'appréciation peut différer d'une organisation à l'autre (Estellat & al., 2002). Au niveau de la fréquence, la majorité des organisations optent pour une rencontre annuelle. Le fait de ne pas réaliser d'entretiens intermédiaires est parfois ressenti par les managers et les travailleurs comme un manque de cadre et de soutien (Estellat & al., 2015). C'est la raison pour laquelle certaines organisations choisissent de réaliser ce type de rencontre de manière trimestrielle, voire mensuelle, afin d'avoir un meilleur suivi des projets en développement et de réellement donner du sens à cette manœuvre RH (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015 ; Peretti, 2018). Concernant la durée d'un entretien d'évaluation, les habitudes sont très variables (Estellat & al., 2015). En réalité, tout dépend des relations entre les acteurs, de l'objet de l'appréciation ou encore de l'habileté des acteurs à gérer ce type de contexte (Estellat & al., 2015). Concrètement, les entretiens peuvent aller de 30 minutes à 4 heures (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015). Cependant, il est essentiel de notifier que selon Estellat & al. (2015) la durée d'un entretien d'appréciation n'est pas une chose anodine pour les évalués. De fait, ces auteurs affirment que les travailleurs sont généralement plus satisfaits d'une rencontre lorsque celle-ci dure, car elle leur donne le sentiment qu'ils sont importants. Alors qu'un entretien plus court leur paraîtra comme ayant été expédié (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015). Pour en finir avec la logistique, le choix du lieu de l'entretien est également à prendre en compte. C'est pourquoi les évaluateurs font généralement le choix de procéder à ce type d'appréciation dans un lieu neutre. Lieu qui ne mettra pas le travailleur en position d'infériorité et qui ne sera pas parasité par des éléments extérieurs (coup de téléphone ou interruptions diverses) (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015).

1.5.2 L'AUTO-EVALUATION

L'entretien d'évaluation s'utilise rarement seul et peut notamment être complété avec une auto-évaluation du travailleur lui-même (Mercier & al., 2004).

L'auto-évaluation représente l'appréciation du travailleur de son propre travail suivant des critères prédéfinis (Guerrero, 2019). Le fait de demander au travailleur évalué de lui-même juger son travail lui permet d'obtenir une plus grande autonomie dans son travail, mais aussi de mettre en avant des aspects de son métier pouvant être invisibles aux évaluateurs externes (Guery & al., 2019). De plus, selon Guerrero (2019), cette prise de recul permettrait d'éviter les erreurs fondamentales d'attribution consistant à considérer l'individu ou son comportement comme responsable d'une situation sans prendre en compte les facteurs extérieurs et situationnels. Finalement, cette prise de perspective permettrait à la personne évaluée d'accepter plus facilement les critiques émises sur sa manière de travailler étant donné que celle-ci en serait à l'origine (Guerrero, 2019).

Néanmoins, il est essentiel de rester vigilant quant aux excès (Guery & al., 2019). En réalité, quand il est demandé à un travailleur d'apprécier son propre travail, il est possible de voir apparaître deux types d'excès. Le premier est la sous-évaluation, celle-ci renvoie au fait que l'évalué pourrait avoir tendance à sous-évaluer son travail et donc à le dévaloriser. Dans ce premier cas, la personne appréciée pourrait définir et juger son travail moins bien que ce que la réalité reflète. Le deuxième excès possible est la surévaluation. Dans ce deuxième cas, opposé au premier, le travailleur aurait tendance à estimer son travail meilleur que ce qu'il est

en réalité. Ces deux excès sont certes très différents, mais représentent tous les deux des biais importants de l'auto-évaluation (Guery & al., 2019).

1.5.3 L'EVALUATION 360

Un troisième type d'évaluation possible pour les organisations est l'évaluation à 360°. Autrement dit, l'appréciation d'un membre d'une structure par les acteurs internes et externes de cette structure. Il s'agit en réalité de faire appel au salarié, aux collègues, au supérieur hiérarchique, au gestionnaire des ressources humaines, aux subordonnés, aux clients, aux fournisseurs ou encore aux actionnaires de la personne évaluée (Guerrero, 2019 ; Guery & al., 2019). Ces acteurs sont alors chargés de compléter, pour la plupart du temps, un questionnaire reprenant des critères préalablement définis (Guerrero, 2019).

Lorsque qu'une organisation choisit d'avoir recours à ce type d'évaluation elle choisit également d'augmenter la participation de ses travailleurs. Cette augmentation de la participation engendre selon Guery & al (2019) une plus grande implication au travail de la part de tous les acteurs.

L'évaluation à 360° représente une base d'évaluation très complète afin de définir les points forts et les points d'amélioration possibles de la personne évaluée (Guerrero, 2019). Cependant, cette méthode rend également le processus d'appréciation plus lourd et complexe, car il demande la participation et l'avis de nombreuses personnes autour du travailleur évalué. Pour finir, Guerrero, (2019) ajoute que ce type de choix au sien d'une organisation peut être à l'origine de certaines réticences. En effet, il n'est peut-être pas encore acceptable dans tous les types de structures qu'un travailleur évalue son propre supérieur hiérarchique (Guerrero, 2019).

1.5.4 L'OBSERVATION

Un système d'évaluation peut également passer par l'observation. Il s'agit dans ce cas d'analyser le travail effectué, ce qui fait dire à Guery & al. (2019) qu'il s'agirait plus d'une évaluation des comportements. En effet, l'observation se sert des tâches exécutées, de la fréquence de celles-ci ainsi que de leur durée d'exécution pour réaliser une appréciation complète (Guery & al., 2019). Cette observation peut être de deux types. L'observation continue ou l'observation directe (Estellat & al., 2015).

L'observation continue représente une évaluation directement liée aux compétences des travailleurs sur une période donnée. On peut donc faire référence à la logique du métier de Estellat & al. (2015). Selon ces auteurs, il s'agit d'évaluer les aptitudes d'un travailleur en les comparant avec un référentiel de compétences (Estellat & al., 2015), référentiel de compétences basé sur le métier exercé ou encore sur l'ensemble des aptitudes nécessaires à la bonne réalisation du travail (Estellat & al., 2015).

L'observation directe symbolise une appréciation plus proche du terrain. Même si cela peut paraître idéal afin d'être capable de mieux comprendre la situation de travail, cette méthode peut amener l'évaluateur à manquer d'objectivité (Estellat & al., 2015).

1.5.5 ASSESSMENT CENTER

Les différents types d'évaluations vus jusqu'à maintenant se déroulaient à l'intérieur des organisations qui choisissaient de les utiliser. Néanmoins, il est tout à fait possible de réaliser l'appréciation de ses salariés dans un contexte externe à l'entreprise. Effectivement, il existe des centres d'évaluations, prévus et organisés pour évaluer les travailleurs. Ces centres ne sont généralement pas liés à une seule organisation et réalisent en général l'évaluation de travailleurs venant de beaucoup de structures différentes (Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

Le principe d'action de ce type de centre est de diversifier les techniques d'évaluations. Il est notamment possible d'utiliser les tests d'intelligence, les tests d'aptitude, les tests de personnalité, les mises en situations collectives ou individuelles, les jeux de rôles, les entretiens individuels ou collectifs, etc. Tous ces types d'évaluations sont réalisés au sein d'un « assessment center » tout en étant analysés et observés par des experts afin d'en dégager les aptitudes, les compétences et les méta-compétences sociales des individus (Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

En revanche, lorsqu'une organisation décide de réaliser ses évaluations dans un centre d'évaluation, celle-ci doit être consciente du temps (2 à 3 jours pour chaque travailleur) et des coûts qui seront engendrés. Effectivement même si de nombreuses études américaines prouvent l'efficacité de ce type d'évaluation, elle n'en reste pas moins très coûteuse (Mercier & al., 2004).

1.6 LES OUTILS D'ÉVALUATION

Une fois les objectifs d'évaluation définis, les acteurs identifiés, le sujet de l'appréciation spécifié et le type d'évaluation déterminé, il est temps de choisir les outils grâce auxquels les individus seront jugés dans ce processus. Ces outils peuvent être de type qualitatif ou bien de type quantitatif (Guery & al., 2019).

1.6.1 ÉVALUATION PAR COMPARAISON INTERPERSONNELLE

Le premier outil d'évaluation possible est la comparaison interpersonnelle. Ce genre d'instrument permet de classer les individus les uns par rapport aux autres. En d'autres mots, il s'agit selon Estellat & al (2015), d'ordonner les personnes travaillant au sein d'une organisation ou d'un service de la meilleure à la moins bonne.

Même si ce type de classement semble simpliste, il n'est néanmoins pas applicable facilement au sein d'une grande structure. En réalité, ce type d'instrument n'est réalisable qu'au sein de petites structures peu diversifiées (Estellat & al., 2015).

Cependant, est-ce réellement motivant et pertinent de classer les individus les uns par rapport aux autres ?

1.6.2 ÉVALUATION PAR COMPARAISON A DES STANDARDS

Le deuxième outil concevable afin d'apprécier les travailleurs d'une organisation est la confrontation des individus face à des standards de comparaison (Estellat & al., 2015 ; Guery & al., 2019).

Il est tout d'abord envisageable de comparer un travailleur à des résultats, des chiffres précis. Ce type de comparaison facilite la réalisation de statistiques, de moyennes, de pourcentages d'évolution pour les actions passées des évalués. Cependant, ce type d'outil ne permet pas une analyse approfondie. En effet, il est presque impossible d'en faire ressortir les éventuels imprévus futurs ou de savoir si la manière dont le travail est réalisé doit être conservée ou alors si elle doit être modifiée, voire totalement inversée (Guery & al., 2019).

Le second outil pertinent dans un système d'évaluation est l'utilisation d'échelles d'appréciation (Estellat & al., 2015 ; Guery & al., 2019). Ce type d'outil aide à évaluer des comportements, des résultats ou une performance (Guery & al., 2019). Néanmoins, il est essentiel de choisir le bon type d'échelle en fonction des objectifs d'évaluation. Effectivement, il existe plusieurs types d'échelles d'évaluation.

- **Les échelles de mesure** : elles imposent de donner une cotation, un score sur un comportement, une performance réalisée dans la pratique de travail. Ce type d'échelle peut être exprimé en chiffres, de 1 à 10 par exemple, le numéro 1 étant le moins bon score et le 10 la perfection, ou encore de manière lettrée en indiquant si le comportement réalisé est inférieur aux attentes, s'il correspond aux attentes ou s'il surpasse les attentes (Estellat & al., 2015 ; Guery & al., 2019).
- **Les échelles de classement** : ce type d'outils permet tout simplement de classer les individus les uns par rapport aux autres. Ce n'est pas forcément la meilleure solution étant donné le fait que cela peut démotiver les travailleurs ou encore amener des conflits par la mise en compétition (Guery & al., 2019).
- **Les échelles de Likert** : ces échelles habilitent les évaluateurs à prononcer leur niveau d'accord ou de désaccord concernant une performance ou un comportement. Il peut par exemple s'agir de demander si le travailleur s'intègre bien dans une équipe de travail, les évaluateurs devront alors répondre à cette affirmation par « tout à fait d'accord », « d'accord » ou « pas du tout d'accord » (Guery & al., 2019).

Néanmoins, avant de recourir à ce type d'outil, il est primordial de savoir à quel niveau se positionner quant aux possibilités de réponses (Estellat & al., 2015). En effet, en fonction du nombre de propositions de réponses à l'évaluation choisi, l'attitude de l'évaluateur sera différente. Si l'échelle choisie est répartie sur trois points comme « très satisfaisant », « satisfaisant » et « pas du tout satisfaisant », elle laissera moins de place à l'interprétation de l'évaluateur que s'il y avait eu cinq propositions. Cependant, le fait de choisir un nombre impair amènera l'évaluateur à être en mesure de choisir une réponse neutre. Alors que si le nombre de propositions choisi est pair, l'évaluateur sera forcé de faire un choix et donc d'exprimer

réellement ce qu'il pense (Estellat & al., 2015). Ce type de choix dépendra donc des souhaits réels des organisations.

Pour conclure, Peretti (2018) ajoute que même si cela semble très compliqué à réaliser, un système d'évaluation construit sur base d'une composition particulière et adaptée de ces outils se verra être très prometteuse pour l'organisation.

1.6.3 FIXATION D'OBJECTIFS

Le dernier outil d'appréciation possible est celui de la comparaison à des objectifs SMART. De nombreuses structures font ce choix en termes d'évaluation, car il permet réellement d'évaluer le travail tel qu'il est réalisé sur le terrain (Estellat & al., 2015 ; Guery & al., 2019).

En réalité, la fixation d'objectifs SMART réside en cinq principes (Estellat & al., 2015 ; Guery & al., 2019) :

1. La détermination d'objectifs **SPECIFIQUES**. Les buts définis doivent être précis, clairs, non équivoques et rattachés à un domaine de progrès bien particulier.
2. Ces objectifs se doivent d'être **MESURABLES** en termes de résultats, d'évolution. Un but qui est impossible à mesurer sera forcément démotivant.
3. Il faut que ce soit **ATTEIGNABLE** afin de ne pas démotiver les travailleurs pour finalement perdre leur adhésion aux objectifs.
4. Ces objectifs doivent également être en adéquation avec les autres projets de l'organisation afin que les individus puissent s'aider de toutes les ressources offertes par l'entreprise dans le but d'atteindre ce qui est souhaité. Les objectifs doivent donc être **RAISONNABLES**.
5. Finalement, ces objectifs doivent être **TEMPORELLEMENT DEFINIS** de manière à ne jamais les perdre de vue ou à les laisser être submergé par d'autres projets ou d'autres missions à réaliser.

1.7 LES LIMITES ET DIFFICULTES PERÇUES

Malgré tout le temps et les investissements réalisés par les organisations, Gosselin & al. (1994) affirment que l'évaluation reste un des sujets de gestion de ressources humaines les plus critiqués. En effet, les organisations, les évaluateurs, les évalués, et même les services de ressources humaines ne sont généralement pas satisfaits de ce processus. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ce mécontentement.

Premièrement, les mauvaises croyances quant à l'usage d'un système d'appréciation. Gosselin & al. (1994) et Mercier & al. (2004) se rejoignent en disant que les individus vont avoir tendance à penser que la mise en place d'un système d'appréciation déterminera les moins bons travailleurs. Alors qu'au contraire, ce type de gestion des ressources humaines s'adresse et devrait s'adresser principalement aux travailleurs les plus productifs. Il est temps de changer cette façon de penser, et de ne plus en venir à la conclusion que les processus d'évaluation servent à identifier les personnes à problèmes (Gosselin & al., 1994 ; Mercier & al., 2004).

Deuxièmement, le manque de formation de certains évaluateurs entraîne des défaillances voire des problèmes de déontologie (Guery & al., 2019 ; Gosselin & al., 1994 ; Mercier & al., 2004). En réalité, un évaluateur, s'il n'est pas formé correctement à ce type de procédure, peut se servir de l'évaluation afin d'exercer un contrôle inapproprié sur le travail d'autrui ou encore de profiter de ce système afin d'obtenir des avantages supplémentaires (Gosselin & al., 1994). De plus, ces manquements peuvent amener l'évaluateur à traiter l'individu évalué comme son inférieur et non comme un partenaire de discussion (Gosselin & al., 1994). Pour finir, ce manque de formation et de prise de conscience pourrait engendrer une perte de crédibilité totale de l'évaluateur, ce qui compliquerait les relations présentes et futures (Guery & al., 2019).

Un troisième élément influençant négativement la mise en place d'un système d'appréciation est la position ambiguë des managers (Guery & al., 2019 ; Gosselin & al., 1994). Lorsque dans une organisation l'évaluation des travailleurs est réalisée par leur manager direct, celui-ci se trouve dans une position plus que délicate. En effet, il se trouve à devoir juger le travail des gens avec qui il travaille quotidiennement, en sachant que derrière, il sera également jugé pour son travail (Guery & al., 2019 ; Gosselin & al., 1994). C'est la raison pour laquelle certains évaluateurs, managers choisissent de « boycotter » les appréciations en passant par exemple des accords avec les travailleurs qu'ils sont censés évaluer (Guery & al., 2019).

Quatrièmement, la création d'un programme d'appréciation au sein d'une organisation ne va pas sans l'apparition de biais (Guery & al., 2019 ; Prachi, J., 2015).

- ***Le biais rétrospectif*** : erreur de jugement qui amène les individus à penser que les événements qui sont arrivés, auraient pu être anticipés et évités grâce à de la prévoyance ou à de la clairvoyance.
- ***Le biais de confirmation d'hypothèse*** : ce biais conduit les individus à interpréter toutes les informations qui leur parviennent dans le but que celles-ci collent le plus possible avec leurs préjugés, leurs croyances, leurs hypothèses.
- ***Effet de primauté*** : il s'agit de la tendance que peuvent avoir les évaluateurs de se faire une idée préconçue du travailleur avant même de l'avoir évalué. Ce biais engendre la création de base douteuse pour l'appréciation.
- ***Effet de halo*** : ce biais pousse l'évaluateur à baser son appréciation sur un critère, une qualité de l'évalué qu'il perçoit comme positif. Ce type de biais augmente le résultat final de l'évaluation.
- ***Effet de corne*** : contrairement à l'effet de halo, il s'agit ici de baser son évaluation sur un critère ou un trait de personnalité qui apparaît comme négatif aux yeux de l'évaluateur. L'effet de corne va influencer le jugement de l'évaluateur vers le bas.

- **La tendance centrale** : il s’agit dans ce cas de placer les individus dans la moyenne, ni plus haut, ni plus bas. Cela peut également venir du fait que les évaluateurs craignent parfois de noter et de froisser autrui.
- **L’effet d’entraînement** : ce biais cause une évaluation de la réalité actuelle sur base d’éléments du passé. Si quelqu’un a par exemple toujours performé dans son poste, cette performance ne sera pas forcément remise en cause d’année en année à cause de ce biais.
- **L’effet de récence** : plus ou moins contraire à l’effet d’entraînement, il s’agit ici d’évaluer le travailleur non pas sur le long terme, mais sur un événement très récent de son parcours.

Finalement, cela peut paraître ridicule, mais Estellat (2015) et Mercier & al. (2004) considèrent le manque de temps accordé à ce type de procédure comme une des limites principales.

1.8 CONCLUSION

Cette première partie de la recherche permet de se rendre compte de l’étendue des techniques et des outils disponibles à la mise en place d’un système d’appréciation du personnel. En effet, la mise en place d’un processus d’appréciation du personnel nécessite la détermination des objectifs poursuivis, des acteurs impliqués, du contenu de l’appréciation, des techniques et des outils employés. Cependant, cette première partie théorique ne permet pas réellement de déterminer les choix les plus pertinents et judicieux que devraient opérer les organisations afin de réussir la mise en place d’une pratique d’évaluation.

2 UN SYSTEME D'EVALUATION ADAPTE

Après avoir réalisé l'inventaire complet de ce qui pouvait être réalisé en termes d'appréciation du personnel, est-il possible de dire qu'une technique est réellement meilleure qu'une autre ?

En réalité non. Comme le signalent Mercier & al. (2004) aucune de ces méthodes ne sort réellement du lot, car la meilleure manière de procéder est d'adapter les techniques et les outils de gestion des ressources humaines en fonction du contexte organisationnel, de la stratégie adoptée ou encore du type de management exercé. Adla & al. (2018) soutiennent cette idée en expliquant que la construction d'une bonne gestion des ressources humaines se réalise en adéquation avec le contexte dans lequel elle opère. En plus de devoir être adaptée et contextualisée, la GRH se devrait d'être dynamique et cohérente (Estellat, 2015). En effet, cet auteur explique qu'étant donné l'environnement instable dans lequel ces procédures évoluent, elles se doivent d'être cohérentes les unes par rapport aux autres et modifiables aussi rapidement que leur contexte (Estellat, 2015).

Finalement, certains auteurs s'accordent à dire qu'une gestion des ressources humaines contextualisée représenterait un avantage considérable (Barrett & al., 2007 ; Gervais & al., 2007). Effectivement, une telle forme de gestion capable de s'adapter aux changements internes et externes, aux besoins des salariés ou encore aux concurrents représente un avantage concurrentiel et de rétention remarquable pour l'organisation qui la possède (Barrett & al., 2007 ; Gervais & al., 2007).

Cette volonté de contextualiser les pratiques de gestion des ressources humaines est un thème de recherche qui a énormément inspiré Jean Nizet et François Pichault, qui ont d'ailleurs réalisé plusieurs ouvrages sur le sujet, ouvrages qui serviront de base théorique pour la suite de cette revue littéraire. Cette dernière partie théorique permettra de comprendre réellement comment l'implémentation d'un système d'évaluation peut être adaptée aux différents types d'organisations (Nizet & al., 2013). Cette deuxième partie théorique se concentrera principalement sur l'adaptation d'un système d'évaluation au type de structure organisationnel rencontré.

2.1 LE TYPE D'ORGANISATION

La théorie des configurations organisationnelles de Henry Mintzberg a été un réel tremplin pour Jean Nizet et François Pichault dans leur recherche (Nizet & al., 2013). En réalité, Henry Mintzberg a développé cette théorie des configurations organisationnelles et ses caractéristiques dans un de ses ouvrages en 1982 (Mintzberg, 1982).

Cette théorie se base sur trois hypothèses principales : celle de la division et de la coordination du pouvoir, celle des buts organisationnels et l'hypothèse de distribution du pouvoir (Mintzberg, 1982). Voyons comment Nizet & al. (2013) réinterprètent et se réapproprient les hypothèses initialement imaginées par Henry Mintzberg.

2.1.1 LES COMPOSANTES DES CONFIGURATIONS

1. DISTRIBUTION DU POUVOIR

La première composante identifiée par Mintzberg (1982) et réadaptée par Nizet & al. (2001) est celle de la distribution du pouvoir au sein d'une organisation. Autrement dit le pouvoir qui est conféré ou non à chacun des acteurs d'une structure (Nizet & al., 2013).

Nizet & al. (2013) ont remodelé la théorie initiale de Mintzberg (1982) afin d'en dégager sept acteurs principaux.

Le premier type d'acteurs mis en avant par Nizet & al. (2001) sont les personnes présentes au sein de la ligne de commandement. **Les opérateurs**, positionnés à la base de cette ligne de commandement, sont également les individus représentant le socle d'une organisation. Cette position leur est donnée car en réalité, ils sont les plus proches de la réalisation des produits, des clients, du terrain. Ces opérateurs selon Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2001) peuvent avoir un niveau de qualification faible, sans aptitudes spécifiques ou au contraire être considérés comme des professionnels. Les professionnels d'une organisation sont les opérateurs possédant des compétences particulières voire irremplaçables aux yeux des dirigeants. Le deuxième acteur d'une structure de travail selon Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2001) est le **sommet stratégique**. Ce groupe d'individus positionné tout en haut de la ligne de commandement est chargé de gérer l'établissement tout entier et ses acteurs. Ce sommet est donc composé du directeur de l'organisation, du comité de direction de celle-ci et éventuellement de son service administratif. Le dernier acteur de la ligne de commandement est la **ligne hiérarchique**. Ces individus sont hiérarchiquement placés entre le sommet stratégique et les opérateurs. Leur rôle principal est d'influencer le travail réalisé par les opérateurs sur le terrain. Cette ligne hiérarchique est souvent incarnée par des chefs d'équipes ou des chefs de service (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2001).

Le second type d'acteur mis en avant par Nizet & al. (2013) sur base du modèle de Mintzberg (1982) sont les individus liés à l'organisation, mais en dehors de sa ligne de commandement. Le premier est le **support logistique**, les individus le représentant se chargent de l'accomplissement de tâches et de fonctions annexes à l'organisation. Les tâches pouvant être accomplies par ces personnes peuvent aller du nettoyage des espaces de travail, à la gestion du restaurant d'entreprise ou encore à la gouvernance du service juridique (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013). **Les analystes** sont également extérieurs à la ligne de commandement. Ils sont chargés d'imaginer et de créer des machines, des règlements de travail ou bien des procédés informatiques. Ce sont également les analystes qui instaurent la communication au sein d'une organisation par exemple (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013). L'avant-dernier type d'acteur présent au sein d'une entité selon Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2013) sont **les propriétaires**. Ils peuvent en effet posséder l'organisation au niveau financier comme le font les actionnaires par exemple ou bien au niveau légal comme le ferait un ministre en charge d'un organe de l'état (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013). Pour finir, **les associations d'employés** complètent cette liste d'acteurs extérieurs à la ligne de commandement. Ces organisations sont selon Nizet & al. (2013) différentes en fonction du type d'individus qu'elles

représentent : des syndicats pour les travailleurs les moins qualifiés et des corporations professionnelles pour les travailleurs les plus qualifiés (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Voici la manière selon laquelle le pouvoir est divisé et réparti au sein d'une organisation selon Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2013). Nizet & al. (2013) ajoutent que le pouvoir exercé par ces acteurs peut être de deux types. Il peut être formel, comme l'autorité que peut avoir un supérieur hiérarchique sur son subordonné. Mais il peut aussi être informel par le simple fait qu'un individu quelconque d'une organisation est susceptible d'influencer voir de changer les décisions stratégiques de celle-ci (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

2. COORDINATION ET DIVISION DU TRAVAIL

La deuxième composante mise en avant par Nizet & al. (2013) en accord avec les hypothèses initiales de Mintzberg (1982) est la coordination et la division du travail. Cet élément est directement rattaché aux opérateurs d'une organisation, autrement dit aux travailleurs de terrain.

Selon Mintzberg (1982), la division du travail d'un établissement peut être de deux formes : horizontale et verticale. La **division horizontale** du travail représente la diversité dans le travail réalisé par les opérateurs. En effet, une division horizontale forte signifiera que les opérateurs ont la charge de nombreuses petites tâches répétitives et simples. Alors qu'une division horizontale faible signifiera que les opérateurs doivent dans leur travail, faire face à de nombreuses tâches bien différentes les unes des autres. Quant à la **division verticale** du travail, elle représente la distance existant entre la conception d'un produit ou d'un service et sa réalisation. Effectivement, une division verticale faible indiquera que les personnes à l'origine de la conception d'un produit sont également à l'origine de sa réalisation. Alors que dans le cas d'une division verticale forte, une séparation pourra être constatée entre la conception et la réalisation d'un produit ou d'un service.

Comme le prouvent Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2001), le travail au sein d'une organisation est bel et bien divisé. Mais comment est-il possible de réussir à le coordonner dans ce cas ? Mintzberg (1982) propose pour cela d'utiliser plusieurs mécanismes.

- Le premier mécanisme s'intitule **l'ajustement mutuel**. Il réside dans la création de discussions et d'échanges entre les différents opérateurs chargés d'un même produit ou service.
- Le second est la **supervision directe**. Il s'agit en réalité d'ordres, de contrôles ou de consignes directement imposés par un supérieur hiérarchique à un ou plusieurs opérateurs.
- Il est également possible de coordonner le travail grâce à la **standardisation des procédés**. Ce type de dispositif est exercé par des acteurs extérieurs à la ligne de commandement par le biais de règlements ou d'outils spécifiques afin d'assurer l'atteinte de certains objectifs.
- **La standardisation des qualifications** est également un mécanisme envisageable. Il consiste à placer des opérateurs qualifiés dans un poste précis afin qu'ils utilisent leurs savoirs et savoir-faire pour le bien de l'organisation.

- Finalement, la coordination passe aussi par la **standardisation des valeurs**. Une fois de plus, des individus extérieurs à la ligne de commandement se chargent de diffuser des messages ou encore de partager des valeurs auxquelles les travailleurs devraient adhérer.

3. BUTS ORGANISATIONNELS

La dernière composante décrite par Nizet & al. (2013) est celle des buts organisationnels. Cet élément a été développé par Mintzberg (1982) car selon lui, chaque structure de travail est en réalité à la poursuite de plusieurs buts. Il a mis en avant deux catégories principales de finalités.

Premièrement, Mintzberg (1982) et Nizet & al. (2013) définissent les **buts de mission**. Ce premier type d'objectif est directement lié aux produits, aux services et aux clients d'une organisation. Alors que les **buts de systèmes** sont eux directement liés à l'organisation en elle-même et à ses membres.

Finalement, il est possible de placer ces différents buts sur une échelle d'opérationnalité. Un but sera considéré comme opérationnel lorsqu'il sera possible de déterminer s'il a été atteint ou non. Et plus il sera simple d'évaluer sa réussite ou son échec plus cet objectif sera considéré comme opérationnel (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

2.2 CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET CONVENTIONS DE GRH

Les trois hypothèses de Mintzberg (1982) reformulées et retravaillées par Nizet & al. (2013) et Nizet & al. (2001) permettent à Nizet & al. (2013) de mettre en lumière deux premières formes d'organisations.

Les organisations centralisées, dans lesquelles le sommet stratégique et éventuellement les propriétaires sont chargés de prendre les décisions pour le futur de l'établissement. Ce type d'organisation est généralement caractérisé par un mode de gestion centré sur la supervision directe afin que le pouvoir se situe principalement au cœur du sommet stratégique. Ceci prouve ce que Mintzberg (1982) affirmait en disant que la distribution du pouvoir au sein d'une structure était fortement liée aux différents mécanismes de coordination employés.

Les organisations décentralisées dans lesquelles les opérateurs jouent un rôle plus important et sont considérés comme capables de pouvoir influencer les décisions pour le bien de l'organisation. Selon Nizet & al. (2013) ce type d'organisation est caractérisé par la présence d'opérateurs professionnels, avec des compétences considérées comme élevées voir indispensables. Ce type d'organisation permettrait à ses travailleurs de conserver une grande part d'autonomie grâce à la division verticale faible de l'établissement ainsi que le nombre très réduit de buts dits opérationnels. Une fois de plus, cette idée concorde avec celle de Mintzberg (1982) témoignant de la dépendance du type d'opérateurs, du type de buts organisationnels ainsi que de la division verticale des activités.

Ces deux premières ébauches de types d'organisation ont permis à Mintzberg de développer de manière complète 7 configurations d'organisation lors de l'écriture de ses nombreux ouvrages (Mintzberg, 1982 ; Mintzberg, 1986 ; Nizet & al., 2013). En effet, selon Mintzberg (1982) et Mintzberg (1986) une organisation peut être organisée comme :

- Une structure Simple / une organisation **Entrepreneuriale**
- Une bureaucratique **Mécaniste**
- Une structure **Divisionnelle**
- Une **Adhocratie** / une organisation Innovatrice
- Une organisation **Politique**
- Une bureaucratique **Professionnelle**
- Une organisation **Missionnaire**

Cependant, pour plus de clarté, Nizet & al. (2013) ont pris la liberté de rassembler ces sept configurations organisationnelles en cinq. Ces configurations organisationnelles sont donc : La configuration entrepreneuriale, la configuration missionnaire, la configuration mécaniste, la configuration professionnelle et la configuration Adhocratique.

Afin de compléter cette théorie Nizet & al. (2013) se sont appuyés sur des études de cas qu'ils ont eu l'occasion de réaliser dans le but d'approfondir cette recherche, mais aussi sur des études et des résultats d'autres chercheurs. Toutes ces recherches leur ont permis d'identifier cinq conventions de gestion des ressources humaines développant les pratiques les plus adéquates pour chacune des conventions (Nizet & al., 2013). Ces cinq modèles sont (Nizet & al., 2013) :

- La convention Discrétionnaire
- La convention Objectivante
- La convention Individualisante
- La convention Valorielle
- La convention Délibérative

Une fois que la théorie des configurations organisationnelles et la théorie des conventions de gestion des ressources humaines furent créées et remises aux goûts des auteurs, ils ont tenté de voir si des liens pouvaient exister entre ces deux typologies (Nizet & al., 2013). En réalité, pour chacune des formes d'organisations décrites, un type de gestion des ressources humaines serait adapté (Nizet & al., 2013). Cette comparaison représentera la suite de cette revue littéraire.

Dans le cadre de cette recherche, il n'est cependant pas pertinent d'analyser toutes les pratiques de gestion des ressources humaines. C'est la raison pour laquelle la suite de cette investigation se concentrera principalement sur les éléments ayant attiré à l'évaluation du personnel et ses composantes.

CONFIGURATION ENTREPRENEURIALE

Distribution du pouvoir :

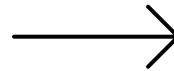
Le pouvoir au sein d'une organisation de type entrepreneuriale est généralement situé au sommet stratégique de celle-ci. Ce sommet stratégique est représenté par le propriétaire de l'établissement qui est à la base de la plupart des décisions essentielles et anodines prises pour la survie de l'organisation. Cette position de domination exercée par le propriétaire de l'organisation peut notamment s'expliquer du fait que celui-ci détient toutes les ressources, les compétences et les informations de la structure de travail (Mintzberg, 1982 ; Mintzberg, 1986 ; Nizet & al., 2001).

Division du travail :

Les opérateurs travaillant dans ce type de structure sont majoritairement peu qualifiés. Ce qui pourrait expliquer le fait qu'une division verticale forte soit observée, dans le but de séparer la conception de la réalisation du travail. Cette division verticale forte est accompagnée d'une division horizontale du travail plutôt faible, car les travailleurs sont généralement chargés de réaliser des tâches plutôt variées. Pour finir, le contrôle des opérateurs passe par de la supervision directe émanant du sommet stratégique donc du propriétaire (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Buts organisationnels :

Finalement, les objectifs principaux d'une organisation de type entrepreneurial sont globalement des buts de mission ayant comme finalité principale la survie de l'organisation. Ces buts sont généralement basés sur les valeurs et les attentes du propriétaire ce qui pourrait justifier le fait qu'ils possèdent un degré d'opérationnalité faible. En effet, les objectifs fixés sembleront idéaux aux yeux du dirigeant dès qu'ils seront clairs et pertinents selon lui (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).



CONVENTION DISCRETIONNAIRE

Évaluation :

Dans ce type de convention, les auteurs ont mis en avant l'influence importante des relations entretenues entre le propriétaire et les autres membres de l'organisation (Nizet & al., 2013). En effet, le dirigeant exerçant un rôle de leader au sein de son établissement choisi pour la plupart du temps de réaliser lui-même les évaluations de manière informelle (Alphonse-Tilloy & al., 2017 ; Nizet & al., 2013). Ce type d'appréciation, bien qu'elle permette de conserver une certaine flexibilité, permet également au dirigeant de s'immiscer dans la vie professionnelle et privée de ses travailleurs (Alphonse-Tilloy & al., 2017 ; Nizet & al., 2013). De plus, ce type d'appréciation du personnel est généralement dénué de tout critère objectif qui aiderait l'évaluateur à éviter toute forme de jugement lors de la réalisation d'une évaluation (Guerrero, 2019 ; Nizet & al., 2013).

Formation et mobilité :

Généralement, les évaluations ne sont ni suivies d'un plan de formation ni d'une possibilité quelconque de mobilité. En réalité, la gestion des formations dans ce type de convention n'est pas formalisée, elle est réalisée directement sur le terrain en fonction des besoins ressentis (Nizet & al., 2013 ; Nkakleu, 2016). Il en va de même pour les mobilités. Étant donné le niveau peu élevé de qualification des opérateurs, si ceux-ci sont amenés à être mobilisés à un autre poste, cette décision sera unilatérale et pour répondre à un besoin urgent (Nizet & al., 2013).

Culture :

Le niveau de relation interpersonnelle relativement élevé au sein aiderait vraisemblablement le dirigeant à créer une culture organisationnelle forte et familiale (Jaouen & al., 2014 ; Nkakleu, 2016 ; Nizet & al., 2013).

CONFIGURATION MISSIONNAIRE

Distribution du pouvoir :

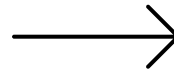
Le pouvoir d'une organisation missionnaire est généralement concentré à deux niveaux. Le premier est le sommet stratégique de l'organisation, ce sont les dirigeants qui prennent la plupart des décisions stratégiques. Cependant, les propriétaires de ce type d'organisation ne prennent pas seuls les décisions. Ils sont aidés des analystes des valeurs de l'organisation. Cette configuration ne peut donc pas être considérée comme décentralisée même si les autres acteurs de la structure ne sont pas complètement exclus lors de la prise de décisions secondaires (Mintzberg, 1986 ; Nizet & al., 2001 ; Nizet & al., 2013).

Division du travail :

La division du travail au sein d'un organisme de type missionnaire est horizontalement et verticalement faible. Cette liberté de prise d'initiative pour les opérateurs peut s'expliquer par leur niveau de compétences généralement élevé ainsi que leur forte adhésion aux valeurs de l'organisation (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Buts organisationnels :

Effectivement, tout ce qui est énoncé précédemment concernant ce type de gestion est directement lié aux buts organisationnels. En réalité, dans cette configuration, les buts de missions prévalent très largement sur les buts de systèmes. C'est la raison pour laquelle la coordination est réalisée grâce à la standardisation des valeurs et à l'ajustement mutuel des différentes parties prenantes. Ce type de coordination explique notamment la grande implication dont peuvent faire preuve tous les travailleurs d'un établissement missionnaire. Finalement, l'opérationnalité de ces buts ne représente pas un élément essentiel si ceux-ci sont capables de mobiliser les travailleurs autour de ce qui compte réellement (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).



CONVENTION VALORIELLE

Évaluation :

Ce type d'organisme principalement orienté autour d'un ensemble de valeurs et de principes particuliers peut être réservé quant à la mise en place d'un système d'évaluation (Valéau, 2013). En effet, des tensions peuvent apparaître entre le principe formalisé de l'appréciation et le dévouement des membres de l'organisation aux valeurs de celle-ci (Nizet & al., 2013 ; Valéau, 2013). Il est cependant possible selon Nizet & al. (2013) d'instaurer un système d'appréciation de manière consensuelle avec les membres de la structure. Néanmoins, ce type d'évaluation ne se verra jamais lié à des notions de rémunération ou de rétribution (Nizet & al., 2013). Effectivement, les individus de ce type de configurations préféreront être appréciés sur base de leur adhésion et de leur dévotion à la mission de l'organisation (Everaere, 2011 ; Nizet & al., 2013). Finalement, il ne sera pas possible selon Couteret (1998) et Nizet & al. (2013) d'impliquer les travailleurs si ceux-ci n'éprouvent pas de confiance à l'égard du processus, et donc de leur établissement.

Formation :

Les formations demandées dans ce type de structures sont généralement axées sur le développement des savoir-être des individus (Nizet & al., 2013). Des formations ayant un attrait à l'apprentissage de nouveaux savoirs et savoir-faire sont également possibles (Nizet & al., 2013). Ce type de demande reste néanmoins très ponctuel et intuitif (Everaere, 2011 ; Nizet & al., 2013). La mobilité, quant à elle, prend pour la plupart du temps la forme de missions ponctuelles (Nizet & al., 2013).

Culture :

Toute la culture de ce type d'organisation s'articule autour de la mission, du projet partagé (Everaere, 2011 ; Nizet & al., 2013).

CONFIGURATION MECANISTE

Distribution du pouvoir :

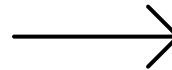
Cette configuration étant généralement assimilée au fonctionnement d'une machine, il semble plutôt logique que le pouvoir soit principalement attribué aux analystes des procédés et des résultats de l'organisation. Cela étant, le sommet stratégique possède également une part du pouvoir. Cependant, les opérateurs sont pour ainsi dire complètement dépourvus de pouvoir. C'est principalement la raison pour laquelle ceux-ci se regroupent afin d'exercer une influence plus importante sur les décisions stratégiques émises par les analystes et le sommet stratégique (Mintzberg, 1982 ; Mintzberg, 1986 ; Nizet & al., 2001 ; Nizet & al., 2013).

Division du travail :

La répartition du travail au sein d'une structure de type mécaniste est aussi forte sur le plan vertical qu'horizontal. Étant donné que le travail est essentiellement régi selon une standardisation des procédés et des résultats. Cette fragmentation horizontale, relativement nette peut néanmoins s'atténuer lors de création de postes plus polyvalents par exemple. Cependant, étant donné cette coordination relativement rigoureuse, la plupart des opérateurs de ce type d'organisation possèdent peu de qualifications (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Buts organisationnels :

Les buts de systèmes sont réellement plus valorisés que les buts de missions dans ce type de structure. De plus, leur degré de précision et d'opérationnalité se voit être très élevé (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).



CONVENTION OBJECTIVANTE

Évaluation :

Ce type de configuration étant extrêmement formalisé, l'évaluation du personnel n'y fait pas exception. En effet, l'appréciation des membres d'une structure de forme mécaniste se réalise grâce à des processus précis et formels (Nizet & al., 2013). Peu importe le type d'évaluation choisi, la mesure du travail ou des compétences des individus se basera toujours sur des critères d'évaluation détaillés et spécifiques (Nizet & al., 2013). Les établissements organisés de cette manière iront même jusqu'à adapter les critères d'appréciation en fonction du poste et de la description de fonction de celui-ci (Nizet & al., 2013).

Formation et mobilité :

Des demandes et des possibilités de formation pourront découler de ces appréciations. Ces formations seront planifiées à court terme et concerneront le développement des savoirs et savoir-faire des individus (Nizet & al., 2013). Certaines conventions collectives vont même jusqu'à inclure une obligation de promotion de la formation continue. C'est le cas de la Convention collective de travail pour les salariés du secteur d'aide et de soins et du secteur social (2020) au Luxembourg. La mobilité, quant à elle, ne sera pas directement liée à l'appréciation du personnel vu que celle-ci dépend entièrement de l'ancienneté. Effectivement, les possibilités de mobilité dans ce type d'organisme sont régies par des concours et des conditions d'accès (Nizet & al., 2013).

Culture :

Pour finir, la culture régnant dans ce type de gestion est une culture du formel, de l'autorité et du respect des règles selon Nizet & al. (2013).

CONFIGURATION PROFESSIONNELLE

Distribution du pouvoir :

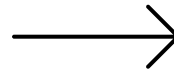
Le pouvoir dans ce type de configuration est principalement entre les mains des opérateurs. En effet, vu que ceux-ci possèdent de hautes qualifications ainsi que de nombreuses compétences, ils exercent une influence conséquente sur les décisions stratégiques et quotidiennes de l'établissement. La distribution du pouvoir est donc fortement centralisée vers le bas de la ligne de commandement. Le sommet stratégique quant à lui, joue le rôle de modulateur et régulateur de conflits (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2001 ; Nizet & al., 2013).

Division du travail :

Étant donné leur niveau de compétences élevé, les opérateurs sont chargés de la conception à la réalisation de leurs tâches. Cette division verticale faible s'accompagne néanmoins d'une séparation horizontale forte qui peut s'expliquer par la précision demandée dans la réalisation des tâches. En effet, le travail qui est attribué aux opérateurs est si spécifique qu'il leur est impossible d'être aussi professionnels dans d'autres domaines. Finalement, cette manière de travailler s'accompagne d'une coordination par la standardisation des qualifications, qui n'est possible que lorsque les opérateurs peuvent s'appuyer sur leurs formations passées et les expertises acquises au cours de leur carrière (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Buts organisationnels :

Les objectifs poursuivis dans ce type de gestion sont principalement des buts de mission. En réalité, ces finalités représentent les volontés professionnelles des différents opérateurs. Ces buts étant par la force de choses très variés, ils possèdent généralement un degré d'opérationnalité relativement faible (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).



CONVENTION DELIBERATIVE

Évaluation :

L'évaluation du personnel au sein d'une configuration de type professionnelle se base sur la reconnaissance des individus (Nizet & al., 2013). Effectivement, ces appréciations sont réalisées par les pairs s'appuyant sur des critères de cotation ayant été soumis au débat entre individus considérés comme qualifiés (Nizet & al., 2013). Pour un professionnel dans ce type d'organisation, il s'agit donc de décider si oui ou non, il souhaite poursuivre la collaboration avec la personne évaluée (Nizet & al., 2013). L'avantage de cette manière de faire, est la connaissance technique dont les évaluateurs disposent afin d'apprécier leur collègue (Guerrero, 2019). Ce type de système a néanmoins ses failles, le manque d'objectivité pourrait amener un individu à prendre avantage de sa position d'évaluateur afin d'en tirer profit (Gosselin & al., 1994 ; Nizet & al., 2013), et être à l'origine de certaines tensions au sein des équipes de travail (Nizet & al., 2013).

Formation et mobilité :

Comme expliqué ci-dessus, les possibilités de mobilité dépendent entièrement des pairs. Ce système de promotion n'est cependant pas informel, il est régi par la mise en place de mandats afin de ne laisser aucun des professionnels accaparer le pouvoir de manière permanente (Nizet & al., 2013). Les formations sont quant à elles directement contrôlées et déterminées par les professionnels (Nizet & al., 2013).

Culture :

Selon Nizet & al. (2013), il est difficile de parler de culture d'entreprise étant donné le fait que les travailleurs de ce type d'établissement créent et intègrent des cultures différentes en fonction de leurs intérêts professionnels.

CONFIGURATION ADHOCRATIQUE

Distribution du pouvoir :

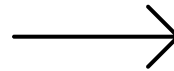
La majorité des décisions stratégiques sont prises par le haut de la ligne de commandement, ce qui fait de ce type de configuration une organisation relativement centralisée. Cependant, compte tenu du fait que la plupart des opérateurs travaillent en groupe de projet, une certaine décentralisation peut être observée concernant les décisions secondaires de l'établissement (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2001 ; Nizet & al., 2013).

Division du travail :

L'organisation du travail en groupe de projets impose aux opérateurs une grande flexibilité, une vaste capacité de polyvalence dans leur manière de penser et de travailler ainsi que des compétences et des qualifications relativement élevées. C'est la raison pour laquelle le travail est séparé de manière faible tant au niveau horizontal que vertical. Cette manière d'organiser le travail amène les membres de ce type de configuration à faire usage de leurs compétences interpersonnelles. En effet, que ce soit à l'échelle des petits groupes de projet ou à l'ensemble de l'établissement, la coordination des activités se réalise grâce à l'ajustement mutuel entre tous (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).

Buts organisationnels :

Les objectifs définis par ce type de configuration sont généralement des buts de missions alliant les besoins de l'organisation avec les tâches complexes effectuées par les opérateurs. Pour finir, ces buts étant tellement élaborés selon les spécificités des opérateurs, qu'il est difficile de les rendre opérationnels (Mintzberg, 1982 ; Nizet & al., 2013).



CONVENTION INDIVIDUALISANTE

Évaluation :

Ce type de configuration organisationnelle est surtout caractérisé par une volonté d'individualisation de ses membres. C'est également le cas des évaluations (Nizet & al., 2013). En réalité, les appréciations du personnel au sein d'un organisme de type Adhocratique se basent sur des objectifs individuels et propres à chaque évalué (Nizet & al., 2013). Ce type de système a pour but premier, l'amélioration de l'employabilité de chacun. C'est la raison pour laquelle il importe réellement de se baser sur le profil de l'évalué, sur son potentiel de croissance et sur son parcours de carrière individualisé (Nizet & al., 2013). Il n'est pas rare de voir apparaître une évaluation de type 360° au sein d'un tel établissement (Nizet & al., 2013) dans le but d'obtenir des résultats toujours plus adaptés à l'apprécié (Nizet & al., 2013).

Formation et mobilité :

Le parcours de formation représente une réelle politique au sein d'une gestion de type Adhocratique (Nizet & al., 2013). Effectivement, les apprentissages des membres sont pensés sur le long terme et diversifiés aux besoins de chacun. Mais surtout, ce type d'organisme ne se limite généralement pas à la formation, en incluant des programmes de coaching et de mentoring personnalisés pour ses membres (Nizet & al., 2013). Les mobilités sont quant à elles directement liées aux plans de carrière individuels à l'issue des appréciations de chacun (Nizet & al., 2013).

Culture :

La culture d'organisation au sein de ce type d'établissement est forte grâce à la mise en place d'événements, de rassemblements, d'activités externes à l'organisme dans le but de solidariser les équipes de travail (Nizet & al., 2013).

2.3 CONCLUSION

Cet approfondissement a permis de déterminer avec précision ce que les auteurs entendaient par structure organisationnelle (Mintzberg, 1982 ; Mintzberg, 1986 ; Nizet & al., 2001 ; Nizet & al., 2013). En réalité, il est possible d'assimiler chaque organisation à un type de structure particulier en fonction de sa division du travail, ses buts organisationnels et sa distribution du pouvoir.

Configuration entrepreneuriale	→	Convention Discrétionnaire
Configuration Missionnaire	→	Convention Valorielle
Configuration Mécaniste	→	Convention Objectivante
Configuration Professionnelle	→	Convention Délibérative
Configuration Adhocratique	→	Convention Individualisante

Pour finir, cette deuxième partie de revue littéraire amène la recherche un cran plus loin en permettant d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus adéquates selon le contexte organisationnel dans lesquelles elles opèrent. Cette description des pratiques RH permet de rendre compte de la manière dont une évaluation du personnel devrait être réalisée dans chaque type d'organisation.

3 CONCLUSION

Cette revue de la littérature représente une étape importante pour la suite de ce projet. En effet, celle-ci permet le développement en profondeur de la question de recherche qui est :

Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg.

Cette revue littéraire comporte donc une description approfondie du domaine de l'évaluation du personnel ainsi que des pistes de solutions afin d'adapter cette appréciation au type d'organisation choisi.

Dans un premier temps, il a fallu déterminer ce que représentait l'évaluation du personnel selon les différents auteurs en référence. Malgré les nombreuses opinions différentes concernant le domaine de l'appréciation du personnel, certains éléments ont pu être mis en évidence afin de créer une définition la plus précise et globale à la fois. L'évaluation du personnel représente donc la création d'un système de gestion permettant de mesurer les caractéristiques, les comportements, les compétences et le potentiel des travailleurs d'une organisation dans le but de faire évoluer les individus et leur organisation (Balkin, & al., 2012 ; Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Ferrary, 2004 ; Hendon & al., 2016 ; Mercier & al., 2004). La construction de cette définition a été suivie par la description des nombreux concepts entourant et constituant la pratique de gestion des ressources humaines qu'est l'appréciation du personnel. Effectivement, cette première revue littéraire a permis de définir et de comprendre les différents objectifs possibles dans la mise en place d'un système d'évaluation ainsi que les acteurs qu'il était possible d'impliquer. S'en est suivi la détermination des objets d'appréciation, des outils et des procédés par lesquels il est possible d'évaluer les travailleurs d'une organisation.

La deuxième partie théorique de ce mémoire a permis de mettre en avant les différents types d'organisation possibles pour un établissement de travail. En effet, la théorie de Nizet & al. (2013) basée sur la théorie des organisations de Mintzeberg (1982) justifie l'idée que la gestion des ressources humaines se doit d'être adaptée au type d'organisation dans laquelle elle opère. Cette première analyse de la théorie de l'adaptation du type de gestion des ressources humaines au type d'organisation permet de définir l'hypothèse de recherche dans le but de répondre à la question de départ.

Il existe une adéquation entre la configuration organisationnelle du Planning Familial de Luxembourg et le type d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation.

Dans l'intention de vérifier cette hypothèse de recherche et de répondre à la question de départ émise, le projet s'est poursuivi par la réalisation de la collecte des données nécessaires.

METHODOLOGIE

Afin de tester l'hypothèse de recherche énoncée précédemment, il est nécessaire de réaliser une collecte de données. Celle-ci permettra non seulement de vérifier l'hypothèse de recherche, de l'ancrer dans la réalité de terrain, mais surtout de se laisser surprendre dans la découverte d'idées et de solutions pas forcément envisagées (Quivy & al., 2017).

Cette partie permettra la justification de tous les choix méthodologiques opérés lors de la réalisation de cette recherche. Elle commencera par une explication complète de l'échantillon de recherche utilisé dans la récolte de données. Et se poursuivra par une définition et une précision de la méthode de collecte choisie, à savoir la méthode qualitative.

4 ÉCHANTILLON DE RECHERCHE

Dans le but d'être capable de tester de manière efficiente l'hypothèse de cette recherche, il a fallu déterminer l'échantillon sur lequel ce projet allait se baser. Pour cela, il fallait identifier les participants qui allaient agir en tant que sujets dans cette étude (Giroux & al., 2009).

Le projet se réalise au sein d'une petite a.s.b.l. luxembourgeoise ayant des caractéristiques très particulières. En effet, l'organisation possède les spécificités de l'a.s.b.l. tout en étant liée à la tutelle exercée par le gouvernement luxembourgeois. De plus, une grande interdisciplinarité est présente de par l'exercice de métiers particulièrement différents comme la médecine, l'assistance sociale et psychologique, la formation à la santé sexuelle et affective, l'hygiène et bien entendu les services administratifs. Finalement, cette organisation peut également se caractériser par une gestion toute particulière s'effectuant sur trois centres géographiquement différents au sein du pays de Luxembourg (Communication personnelle, Août 2020). Toutes ces particularités amènent à dire que les personnes les mieux placées pour jouer le rôle de participants à cette recherche sont les travailleurs de cette organisation si singulière. Effectivement, l'organisation dans laquelle ils opèrent au quotidien est tellement unique, qu'ils sont en réalité les seuls à pouvoir participer de façon pertinente à ce projet.

C'est la raison pour laquelle l'échantillon de recherche représentera une partie des travailleurs du Planning Familial de Luxembourg (Giroux & al., 2009). Le thème de l'évaluation du personnel étant un sujet relativement sensible au sein de l'organisation, l'échantillonnage de cette recherche s'est effectué sur base de volontariat. Par ce choix, seules les personnes volontaires participeront à la recherche (Giroux & al., 2009). Cette décision est motivée par la volonté d'impliquer les travailleurs de l'organisation sans pour autant les forcer à participer à quelque chose qu'ils ne cautionneraient éventuellement pas. Cependant, cette technique d'échantillonnage ne peut être considérée comme aléatoire car certains éléments comme la disponibilité des participants ou encore leur intérêt envers leur sujet de recherche peuvent les amener à être considérés comme des sujets de recherche non-représentatifs (Giroux & al., 2009).

5 METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

Le but de cette recherche étant de tester et de vérifier une hypothèse de recherche grâce à une analyse profonde et particulière de peu de cas, on peut définitivement parler d'approche qualitative (Giroux & al., 2009).

5.1 ENTRETIENS

Cette approche qualitative a guidé la récolte de données vers la réalisation d'entretiens. Effectivement, cette collecte d'informations avait pour but de réunir de manière individuelle les avis des participants concernant le thème de l'évaluation du personnel (Giroux & al., 2009). La réalisation d'entretiens permet véritablement de dégager ce type d'informations par la création d'une communication et d'une interaction humaine entre le chercheur et les participants (Quivy & al., 2017). En effet, l'entrevue accorde aux répondants une plus grande liberté de réponses et au chercheur la possibilité de réellement approfondir les dires des participants (Giroux & al., 2009). Néanmoins, ce type de collecte de données ne permet pas d'obtenir la participation d'un aussi grand nombre de répondants que lors de l'emploi d'un questionnaire (Giroux & al., 2009).

Concrètement, un mail a été envoyé à l'ensemble des travailleurs du Planning Familial afin de leur ré expliquer le but de la recherche qui a été entreprise, mais aussi de leur demander leur aide dans l'accomplissement de ce projet (voir annexe n°1). Cette démarche avait pour objectif principal de permettre aux salariés de l'établissement d'échanger et de s'exprimer sur le sujet de l'évaluation du personnel. Suite à cela, huit travailleurs se sont portés volontaires pour faire avancer l'étude. Malgré le fait que ce type d'échantillonnage ne puisse pas être considéré comme aléatoire, il est cependant pertinent de souligner le fait que grâce à l'implication des travailleurs, tous les services de l'organisation (mis à part celui de la formation à l'éducation sexuelle et affective) ont été impliqués dans le processus. En effet, les entretiens ont eu lieu entre le chercheur et deux personnes du service administratif, deux médecins, deux travailleurs du service psychologique, une personne de l'accueil et un chargé de projet. Le petit nombre d'entretiens représente clairement une limite dans la réalisation de cette recherche. Néanmoins, la diversité des profils des volontaires permet quant à elle une plus grande disparité des réponses et certainement un atout pour cette étude. Les entrevues se sont déroulées de façon individuelle entre le chercheur et les participants volontaires dans un bureau fermé afin de garantir la confidentialité et le confort des travailleurs. Quand il n'était pas possible de conduire ces entretiens de manière réelle, en cas de télétravail par exemple, les interviews se sont déroulées via l'application de bureau Microsoft Teams prévue pour la réalisation de réunions à distance.

Il existe trois types d'entrevues de recherche différentes : l'entrevue dirigée, l'entrevue semi-dirigée et l'entrevue non dirigée (Giroux & al., 2009). Dans le cadre de cette démarche, c'est l'entretien semi-dirigé qui a été privilégié soit une « Entrevue ou l'intervieweur s'assure que l'interviewé lui communique son point de vue sur certains aspects précis du sujet de discussion tout en laissant libre de les aborder dans l'ordre qui lui convient. » (Giroux & al., 2009, p.166). Ce choix a été effectué, car les entretiens semi-directifs permettent non

seulement de laisser énormément de liberté à l'interviewé dans ses réponses, mais aussi une grande liberté au chercheur (Giroux & al., 2009 ; Quivy & al., 2017). En effet, le chercheur n'a aucune obligation concernant l'ordre ou la formation des questions dans ce type de rencontre (Quivy & al., 2017). En réalité, le guide d'entretien établi au préalable lui sert principalement à ne pas s'éloigner trop du sujet principal de la discussion (Quivy & al., 2017). Ce choix a également été motivé par la volonté de pouvoir adapter les formulations des questions ainsi que l'ordre dans lequel elles sont posées face aux différents types d'interlocuteurs (Giroux & al., 2009).

5.1.1 GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien rédigé pour la réalisation de ces entrevues a servi avant tout de ligne conductrice concernant le sujet principal de la discussion : l'appréciation du personnel. Ce guide est en réalité composé : d'une introduction, d'une ou deux questions par point de théorie évoqué lors de la revue littéraire et d'une conclusion. Son but principal étant de faire ressortir des idées et des opinions pouvant être comparées aux éléments de théorie étudiés précédemment.

L'introduction de ce guide d'entretien contient une description générale du projet entamé ainsi que les objectifs principaux des raisons de la rencontre, tout en assurant la confidentialité la plus stricte possible.

Bonjour, dans le cadre de mon master en Gestion des ressources humaines, j'ai eu l'occasion de réaliser un stage ici au sein du planning familial. Ce stage, s'est également vu être accompagné de longues recherches dans le but de développer et de réaliser un mémoire de fin d'étude. Nous en avons longuement parlé avec Catherine afin de trouver un sujet intéressant et utile afin d'améliorer la gestion des ressources humaines au sein du planning. Le thème qui nous a très rapidement sautés aux yeux a été celui de l'appréciation. En effet, aucune procédure officielle n'existe encore au sein de l'organisation concernant ce sujet.

Afin de trouver la pratique de d'appréciation qui vous correspondra et qui correspondra le mieux à la culture et la structure du planning familial, je souhaite connaître votre avis concernant ce sujet.

En réalité, je vais vous poser une série de questions concernant votre ressenti à propos de l'appréciation. Votre avis me permettra de développer une pratique d'appréciation sur-mesure par rapport à vos besoins et à ceux du planning.

Cet entretien restera bien évidemment confidentiel. Je me charge personnellement de collecter tous vos avis et de les analyser sans en communiquer les détails à qui que ce soit. Vos avis seront ensuite retranscrits de manière totalement anonyme dans mon mémoire et ne figureront pas dans les annexes de celui-ci.

Le corps de l'interview se compose de questions générales de présentation et de questions concernant l'évaluation du personnel et ses composantes. Les entretiens étaient également accompagnés de questions liées à la formation et à l'évolution de carrière, deux pratiques de gestion des ressources humaines généralement liées à l'appréciation du personnel.

- Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel (avant et depuis le planning) ?
 - o Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'organisation
 - o Au sein de quels centres ?
- Que vous évoque le terme appréciation du personnel, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?
- Selon vous quels sont les raisons de la mise en place d'un tel système au sein du PF ?
 - o Que pensez-vous que cela peut vous apporter ?
- Selon vous, qui réalise ou qui devrait réaliser ce type de procédure ? La hiérarchie, les collègues, les patients, les autorités publiques ?
- Sur quoi penser vous que l'appréciation devrait se baser ? Vos compétences, vos résultats, vos connaissances...
- Quelles pourraient être selon vous les difficultés que vous pourriez rencontrer dans la mise en place d'un système d'appréciation ?
 - o Quels pourraient être les freins à la création d'un système d'appréciation ?
- La mise en place d'un tel système serait directement liée aux demandes de formations, qu'en pensez-vous ?
- Dans le cadre du planning, il est impossible de lier l'appréciation à l'évolution de carrière ou au salaire étant donné que tout cela est régi par la CCT, comment trouvez-vous cela ?
 - o Pensez-vous que cela est positif ou au contraire que cela entrave la création d'un système d'évaluation ?
- Dans quelles mesures seriez-vous pour ou contre la mise en place de ce système au sein du planning familial ?

En guise de conclusion, j'ai décidé de montrer un tableau récapitulatif de la théorie de Nizet et Pichault (2013) en demandant aux travailleurs de situer le Planning Familial parmi les cinq types d'organisations définis par ces auteurs (voir annexe n°2). L'objectif était de pouvoir analyser comment les travailleurs voyaient leur organisation.

Les entretiens se sont tous terminés par des remerciements pour l'implication dont ils ont fait preuve et le temps que les travailleurs ont accordé au développement de cette recherche.

5.2 OBSERVATION

Les données collectées lors de la réalisation de ces entretiens ne représentent pas l'entièreté des informations recueillies. En réalité, en plus des deux mois de stages réalisés au Planning Familial, je suis également étudiante au sein de cet établissement depuis plus de 2 années. Cette expérience représente une investigation concrète et à long terme de la manière dont l'organisation fonctionne ainsi que de la façon dont ses membres se comportent et interagissent en son sein. C'est notamment sur base de cette observation de longue date que je me suis basée pour développer cette recherche et pour créer des entretiens adaptés aux différentes personnes que j'allais interviewer.

L'observation effectuée depuis maintenant plus de deux ans peut être qualifiée selon Giroux & al. (2009) et Quivy & al. (2017) d'observation participante. Effectivement, ce type d'observation constitue l'étude et l'analyse prolongée d'un ensemble d'individus par un observateur lui-même participant aux activités et à la vie du groupe (Giroux & al., 2009 ; Quivy & al., 2017). Pour être plus précis, l'observation participante pratiquée dans le cadre de cette recherche serait également définie par Giroux & al. (2009) comme étant de l'observation libre et non dissimulée. En effet, par ma présence au sein de l'organisation, tous ses membres étaient conscients de l'observation sans que jamais aucune des observations ne soit déterminée ou imaginée à l'avance (Giroux & al., 2009).

Ce type de récolte de données permet réellement de rendre compte de la réalité de terrain. Car les comportements et événements observés peuvent être qualifiés de spontanés (Giroux & al., 2009 ; Quivy & al., 2017). De plus, selon Quivy & al. (2017), si les individus sont capables de contrôler leur communication verbale et écrite, ils le sont beaucoup moins concernant leur langage corporel. Cette lacune permet donc également à l'observation participante d'obtenir un degré d'authenticité supérieure à la réalisation d'entretiens par exemple (Quivy & al., 2017). Également, cette manière de recueillir de l'informations permet une grande prise de recul, qui n'est pas négligeable lors de la réalisation d'une telle étude (Quivy & al., 2017).

Cette méthode comporte cependant quelques limites auxquelles il faut être attentif. En plus de la complexité pour l'observateur de s'intégrer au sein d'une communauté, sa simple présence peut, dans certains cas, déséquilibrer le contexte et les événements observés (Giroux & al., 2009 ; Quivy & al., 2017). De plus, le manque de traces matérielles de ce type de récolte représente une ouverture à la subjectivité et à l'interprétation. En réalité, comme il est parfois impossible ou inadapté de prendre des notes dans le cadre d'une observation, le chercheur ne peut s'appuyer que sur sa mémoire. Avec comme problème supplémentaire le fait que la mémoire des individus est sélective et filtre les informations observées de manière immédiate (Quivy & al., 2017).

PRESENTATION DES RESULTATS

Afin de permettre une meilleure compréhension et une mise en contexte spécifique à la structure du Planning Familial de Luxembourg, la présentation des résultats débutera par une description plus précise de l'organisation dans laquelle le projet s'est réalisé, ainsi qu'une description de son environnement.

Cette première phase d'analyse sera suivie par une analyse plus approfondie de la théorie de Nizet & al. (2013), contextualisée au cas précis du Planning Familial. Lors de ce développement, il sera tout d'abord question de se rendre compte de l'image qu'ont les salariés de leur propre organisation. Je compléterai les visions des travailleurs par une étude approfondie de la structure du Planning Familial basée sur mes observations et les théories de Nizet & al. (2013).

Ce chapitre empirique se terminera par une investigation concrète des avis des travailleurs de l'organisation sur l'évaluation du personnel au sein de la structure grâce à l'analyse des entretiens réalisés. Cette partie permettra véritablement de comparer les dires et les volontés des travailleurs de l'organisation avec les théories de différents auteurs de référence de ce mémoire.

6 PRESENTATION DU PLANNING FAMILIAL

6.1 LE GRAND-DUCHE DU LUXEMBOURG

Tout d'abord, l'organisation est présente au sein du Grand-Duché du Luxembourg. Un des six pays fondateurs de la Communauté Économique Européenne, situé entre la Belgique, la France et l'Allemagne. Avec une superficie totale de 2586 km², il se caractérise comme étant un des plus petits pays d'Europe en se situant en 42^{ème} position du classement général (Le gouvernement du grand-duché de Luxembourg, 2015 ; Populationdata, 2018).

Cette souveraineté indépendante depuis le 19 avril 1839 lors de la signature du traité de Londres est une démocratie parlementaire avec une monarchie parlementaire comme régime. Tout comme en Belgique, il existe une séparation effective du pouvoir législatif, exécutif et judiciaire (Le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2015).

Le Grand-Duché du Luxembourg se caractérise principalement par la présence de nombreux travailleurs frontaliers et étrangers. En réalité, la main d'œuvre Luxembourgeoise ne représente que 27% de la main d'œuvre totale au sein du pays (Le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2015). La présence de ces nombreux frontaliers peut partiellement s'expliquer par un niveau de vie relativement plus qualitatif qu'ailleurs. Selon le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg (2015) le pouvoir d'achat par habitant en 2016 s'élevait à 14231 euros alors que la moyenne européenne se situait autour des 7929 euros (Le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2015).

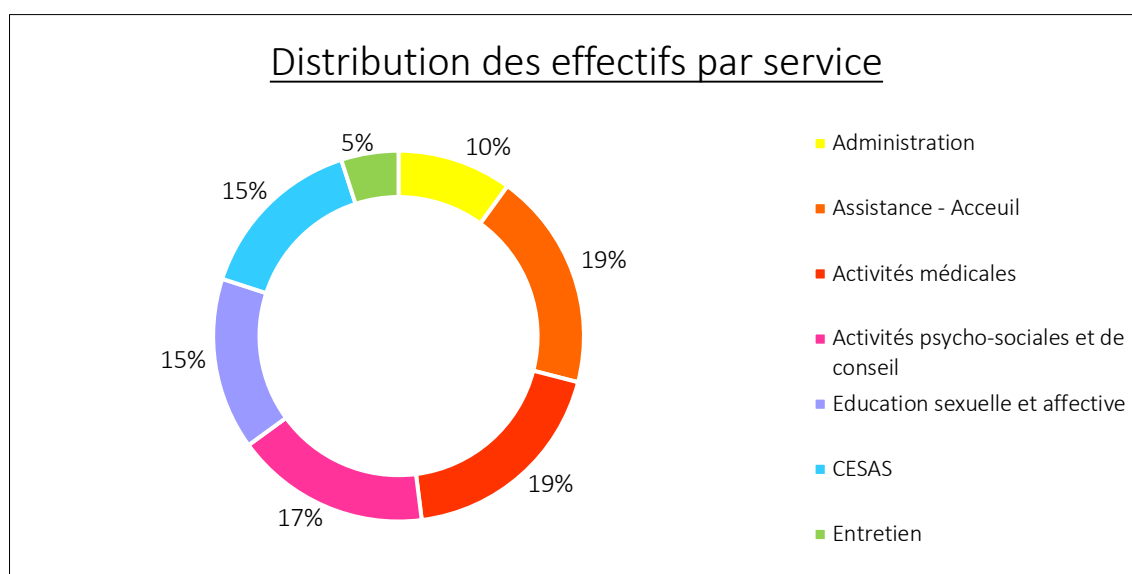
6.2 LE PLANNING FAMILIAL

Concernant l'organisation en elle-même, le Planning Familial de Luxembourg est une a.s.b.l. privée créée en 1965 par un petit groupe de bénévoles. Elle a trouvé son fondement légal lors de la création de la loi de 1978 sur l'interruption volontaire de grossesse. Depuis lors, le Planning Familial est devenu une a.s.b.l. à fonds publics. En réalité, la loi de 1978 prévoit la mise en place de cours concernant l'éducation sexuelle et affective ainsi que la création ou la subvention de centres à cet effet dans tout le pays, c'est en 1978 que l'organisation s'est vu être légitimée et insérée dans une loi (Communication personnelle, 24 juillet 2020).

6.2.1 ORGANISATION GEOGRAPHIQUE

Le planning familial de Luxembourg se compose de trois centres géographiquement différents. Le premier, le centre principal se situe à Luxembourg-ville alors que les deux autres se trouvent un peu plus en périphérie dans les villes de Ettelbrück et Esch-sur-Alzette. Les trois centres et leurs travailleurs sont disponibles de 9h à 17h du lundi au vendredi pour toute question, appel ou rendez-vous (Communication personnelle, 23 juillet 2020 ; Planning Familial, n.d.).

6.2.2 ORGANISATION DES SERVICES



L'organisation se compose de 39 collaborateurs étant répartis au sein de 7 services différents dans la structure (Planning Familial, 2020). Comme le démontre ce graphique, il existe une grande pluridisciplinarité au sein du planning familial afin d'accueillir, soigner, rassurer, éduquer et écouter les patients. En effet tous les services directement liés à la patientèle de l'a.s.b.l sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation. Il est donc pertinent que les travailleurs des services d'accueil, d'éducation sexuelle et affective, de psychologie et de médecine soient répartis de manière plus ou moins égale dans les différents services (Communication personnelle, 24 juillet 2020 ; Communication personnelle, 23 juillet 2021 Planning Familial ; 2019).

6.2.3 ORGANISATION DU POUVOIR

Les plus grandes décisions de l'organisation sont discutées, imaginées et prises par le Conseil Administratif de l'établissement composé de 12 membres tous issus de domaines professionnels très variés (Planning Familial ; 2020). En effet, il a par exemple la charge de la mise à jour des statuts de l'organisation, de la gestion du bon fonctionnement de l'organisation ou encore de la communication médiatique des sujets emblématiques de l'a.s.b.l (Planning Familial ; 2019, Planning Familial, 2020). En réalité, le Conseil d'administration du Planning Familial est en charge des questions essentielles à la survie de l'organisation (Communication personnelle, 23 juillet 2021).

Concernant les questions d'ordre pratique, c'est la directrice générale, plus proche du terrain et de la réalité de travail qui est aux commandes. Effectivement, c'est elle qui s'occupe de la gestion du personnel, de la gestion financière et de la gestion quotidienne du Planning Familial. Concernant l'organisation des différents services de l'organisation, chacun est représenté par un chef d'équipe. Ce responsable d'équipe s'occupe de la gestion des congés des membres du service, de la gestion quotidienne du matériel ainsi que de faire parvenir à la direction les besoins et attentes des membres de l'équipe. Les salariés ne sont donc pas totalement exclus des prises de décisions au sein de l'établissement. Il est par exemple d'usage d'impliquer les travailleurs lors du recrutement d'un nouveau membre. En effet, étant donné la spécificité des métiers exercés au sein de l'organisation, la directrice générale explique préférer être accompagnée de membres de l'équipe afin d'opérer des choix professionnellement pertinents et qui conviennent également aux salariés (Communication personnelle, 24 juillet 2020).

6.2.4 OBJECTIFS DE L'ORGANISATION

L'a.s.b.l. est animée de quatre missions principales (Planning Familial ; 2019) :

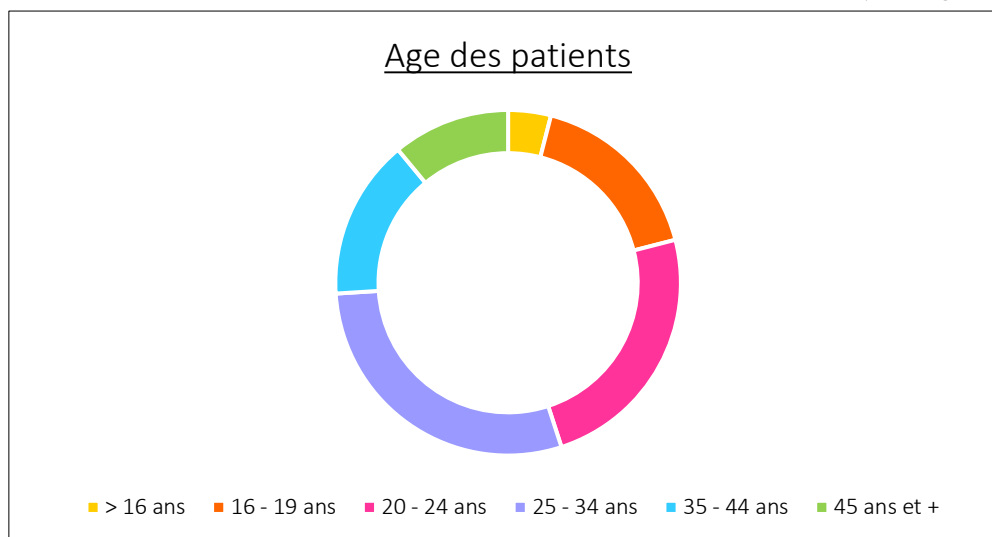
- La promotion et l'éducation et la santé sexuelle, reproductive et affective, cette première mission représentant un droit humain fondamental
- La garantie à toutes et tous à des informations et des services de santé physique et émotionnelle de qualité en matière de sexualité et de reproduction
- La défense du droit des personnes à faire des choix personnels, informés, responsables, libres de toute forme de coercition et de violence, fondés sur l'égalité, le respect, l'intégrité physique, psychique et la dignité
- L'accueil de chaque personne sans discrimination ni stigmatisation, indépendamment de sa nationalité, origine ethnique, âge, état civil, sexe, sexualité, orientation sexuelle, identité de genre, caractères sexuels, genre, handicap, état de santé, orientation religieuse, philosophique et politique, situation financière, sociale et légale

En plus de ces quatre missions fondamentales, le Planning Familial est animé par une série de valeurs considérées comme primordiales en son sein : le respect et l'acceptation de tous, la valorisation des droits humains ainsi que la défense de ces droits de manière non-violente, l'égalité et l'intégrité, ainsi qu'un accueil de tous sans discrimination ou stigmatisation.

6.2.5 PATIENTELE

Le Planning Familial accueille des femmes et des hommes de tout âge. En effet, les patients faisant appel aux services de l'organisation sont âgés de 11 à 80 ans. Même si comme exposé ci-dessous, les deux tranches d'âge les plus demandeuses sont celles des jeunes adultes allant de 20 à 34 ans, il est essentiel de souligner que les patients de moins de 25 ans ne représentent en 2019 même pas 50% de la patientèle totale de l'a.s.b.l., soit 5% de moins que durant l'année 2018. (Planning Familial, 2019).

(Planning Familial, 2019)



Selon le rapport annuel de 2019, les femmes représentent la plus grande partie (97%) de la patientèle du Planning Familial. Ces femmes, pour la plupart célibataires (70%) et sans enfant (64%), s'adressent à l'organisation en cas de questions médicales, psycho-sociales, de conseil, d'information, de sensibilisation ou de formation concernant leurs vies sexuelles et affectives (Planning Familial, 2019).

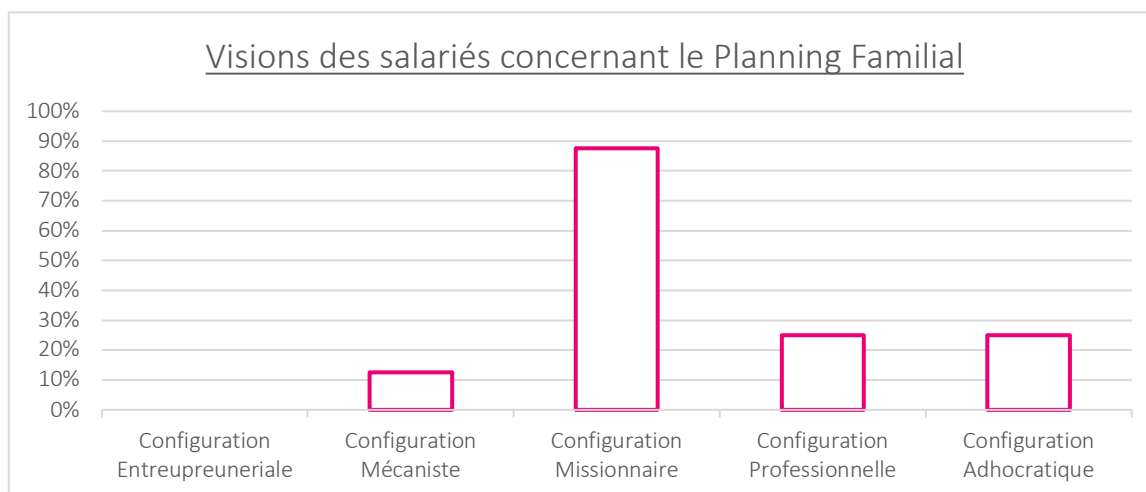
Pour finir, le Planning met un point d'honneur à ce que chacun se sente à sa place au sein des centres, peu important ses caractéristiques personnelles et ses choix. Créer un lieu d'écoute et de parole libérée où chaque patient pourra trouver sa place, représente un des plus grands défis des équipes de l'organisation (Planning Familial, 2019). Ce défi ne semble plus si inatteignable, en effet, selon le rapport annuel (2019), 80% des patients expriment avoir fait confiance au Planning Familial sur base de recommandations positives d'autrui. Ces nombreux avis positifs représenteraient-ils un des souhaits principaux de l'a.s.b.l., à savoir la fondation de centre incluant tout un chacun ?

7 ANALYSE DU TYPE DE CONFIGURATION

Selon la théorie des configurations organisationnelles de Nizet & al. (2013) basée sur la théorie des organisations de Mintzberg (1982), il existe cinq types de configurations organisationnelles. Chacune d'entre-elles nécessiterait une forme de gestion des ressources humaines adaptée à son mode de fonctionnement (Nizet & al., 2013). Il est donc question dans cette partie de déterminer à quel type de configuration le Planning Familial se rattache afin de concevoir par la suite la meilleure solution concernant l'implémentation d'un système d'évaluation au sein de l'organisation. Cette analyse se construira en deux temps :

- Une étude de la vision des travailleurs du Planning Familial sur le type de configuration de l'établissement. Cette analyse se basera sur les réponses obtenues lors de la réalisation des entretiens avec les différents membres du personnel ayant participé.
- Une analyse de la structure du Planning Familial sur base de la théorie de Nizet & Pichault (2013) et la théorie de Mintzberg (1982) couplées avec toutes les observations et les informations que j'ai pu recueillir depuis plus de deux ans.

7.1 LA VISION DES TRAVAILLEURS DE L'ORGANISATION



Voici une représentation graphique des résultats obtenus lors de la réalisation des entretiens. On peut y observer le pourcentage de travailleurs par type de configuration. Il est logique que le total des pourcentages présentés soit supérieur à 100% car en réalité, certains travailleurs ont considéré que le Planning Familial correspondait à deux types de configurations.

Le premier constat flagrant qu'il est possible de faire par rapport à la vision que les travailleurs ont de leur propre organisation est le suivant. Le Planning Familial correspond, d'après les membres interrogés, à une organisation de type Missionnaire. En effet, sept personnes sur huit affirment se retrouver majoritairement voire totalement dans les critères de la configuration Missionnaire. Car selon les interrogés, ils sont impliqués et ont leur mot à dire concernant certaines décisions de la structure, ils possèdent une grande part d'autonomie dans leur manière de gérer leur travail et finalement, les valeurs prônées sont indissociables de l'organisation en elle-même (Communication personnelle, juin & juillet 2021).

Malgré le fait que la majorité des employés s'accorde sur le fait que le Planning Familial fonctionne selon une configuration Missionnaire, certains d'entre eux conçoivent également la gestion de l'organisation selon d'autres types de configurations. En effet, deux d'entre eux visualisent également l'établissement comme une structure de type Professionnelle par l'extrême qualification obligatoire de ses membres et la grande autonomie qui leur est conférée (Communication personnelle, juin & juillet 2021). Il est selon moi essentiel de préciser que les travailleurs ayant émis cette opinion se trouvaient être deux des travailleurs les plus diplômés de l'échantillon. Il peut donc paraître logique qu'en tant que professionnels reconnus, ces travailleurs se sentent relativement liés au modèle de configuration de type Professionnel considérant cette caractéristique comme essentielle. Deux des salariés interrogés ont également lié la structure du Planning Familial à la Configuration organisationnelle de type Adhocratique. Un d'entre eux affirme que le travail y est organisé comme tel, c'est-à-dire au travers de projets de groupe, de discussions et d'échanges (Communication personnelle, juin & juillet 2021). Alors que l'autre pense qu'il serait intéressant de justement développer ce type de gestion étant donné qu'au sein du Planning Familial ce n'est présent qu'en demi-teinte (Communication personnelle, juin & juillet 2021). Puisque seuls les travailleurs de deux des sept services de l'organisation sont amenés à travailler à la réalisation de projets (le service d'éducation sexuelle et affective et le service du CESAS). Finalement, une des personnes interrogées a parlé de la configuration Mécaniste, car selon elle, les réglementations concernant les agréments, les subventions et le domaine de la médecine nécessitent une gestion très procédurière (Communication personnelle, juin & juillet 2021). Pour cette personne, c'est le caractère conventionné de l'a.s.b.l. qui prime.

À la suite de cette première analyse, on peut voir une claire démarcation de la configuration de type Missionnaire. En effet, près de 90% des travailleurs interrogés affirment sans hésitation que selon eux, le Planning Familial est une organisation de type Missionnaire. Concernant les autres types de configurations, les avis sont un peu plus divisés. En effet, 5 travailleurs considèrent que l'organisation s'apparente à d'autres types de configurations. Ces cinq membres ne sont pour autant pas d'accord sur quel type de configuration. Car en réalité deux d'entre eux pensent qu'il s'agit d'une configuration de type Adhocratique, deux autres, d'une Professionnelle et le dernier d'une Mécaniste. Cette différence ne vient-elle pas du fait que les différents services du Planning Familial fonctionnent parfois à l'unisson et parfois de manière totalement particulière ? Car en effet, même si les membres de l'établissement sont amenés à collaborer pour le bien-être de la patientèle et l'atteinte de certains objectifs, les services ont pour autant chacun leur mode de fonctionnement. Ces différents modes de fonctionnement peuvent expliquer les visions complètement différentes que peuvent avoir les membres sur leur organisation.

7.2 MA VISION DE L'ORGANISATION

Afin de définir de manière complète et pertinente le type de configuration organisationnelle auquel le Planning Familial peut être assimilé, j'ai construit un tableau d'analyse. Ce tableau reprend l'ensemble de critères définis pour chaque type de configuration par les auteurs Nizet et Pichault (2013). Ces critères ont ensuite été analysés sur base de mes observations au sein de l'organisation afin d'identifier le pourcentage d'éléments correspondant à la structure étudiée. Voici un résumé de l'analyse effectuée, le tableau comparatif complet se trouve en annexe N°3.

ENTREPRENEURIAL	MISSIONNAIRE	MECANISTE	PROFESSIONNELLE	ADHOCRATIQUE
13%	100%	10%	54%	85%

En se basant sur les théories de Nizet & Pichault (2013) de Mintzberg (1982) il est évident que toutes les configurations organisationnelles définies ne correspondent pas à 100% au cas du Planning Familial. Il ne fait aucun doute que le Planning Familial s'apparente à une configuration de type Missionnaire, avec les 100% de compatibilité. Cependant, la configuration Adhocratique semble également se démarquer comme étant relativement représentative du fonctionnement de l'a.s.b.l. car en effet, 85% des critères se retrouvent dans la gestion de la structure étudiée.

Premièrement, la configuration organisationnelle Missionnaire semble correspondre à 100% à la manière de fonctionner de l'établissement étudié. Les décisions importantes sont en effet prises et commandées par le sommet stratégique qui sont, dans le cadre de l'a.s.b.l. le conseil d'administration et la directrice générale (Communication personnelle, Juin 2020 ; Nizet & al., 2013). Cependant, tout comme dans la configuration Missionnaire, les opérateurs ne sont pas pour autant totalement écartés des choix de l'organisation puisqu'ils sont consultés lorsqu'il est question de décisions secondaires comme les recrutements, l'organisation du travail ou encore la création de projet (Communication personnelle, juin 2020 ; Nizet & al., 2013). Finalement, pour en finir avec la distribution du pouvoir, comme c'est le cas dans une organisation de type Missionnaire, il est clair que le Planning Familial et ses membres du personnel sont animés par les valeurs prônées au sein de l'établissement (Communication personnelle, Juin 2020 ; Nizet & al., 2013). La division du travail est également organisée de la même manière que dans une configuration de type Missionnaire. En effet, le travail y est faiblement divisé que ce soit au niveau vertical ou au niveau horizontal (Communication personnelle, Juin 2020). Ce qui signifie que les travailleurs du Planning sont à l'origine et en charge d'une multitude de tâches (Nizet & al., 2013). Cette division du travail n'est possible que grâce au haut niveau de qualification des travailleurs de l'organisation possédants des diplômes de médecine, de psychologie, de sociologie, de gestion ou encore de sophrologie (Communication personnelle, 26 juin 2021). Pour conclure, la division du travail établi au sein de la structure permet aux individus de posséder un degré d'autonomie relativement élevé dans la réalisation de leur métier. Selon la théorie de Nizet et al. (2013), dans une organisation de type Missionnaire les buts de missions l'emportent largement sur les buts de systèmes. C'est également le cas de l'a.s.b.l., qui base la construction de ses buts

organisationnels sur les valeurs défendues afin d'obtenir la mobilisation de tous les membres de l'association (Communication personnelle, Juin 2020). Finalement, en cas de désaccord, c'est au travers de l'ajustement mutuel que les travailleurs du Planning Familial parviennent à avancer. Cet ajustement mutuel passe par l'organisation de réunions du personnel (entre tous les membres de l'association, par équipes de projet ou par service) ; la tenue de discussions informelles entre les travailleurs est également un moyen utilisé pour régler les éventuels problèmes rencontrés (Communication personnelle, Juin 2020 ; Nizet & al., 2013).

Deuxièmement, il apparaît également de nombreuses similitudes entre le modèle de gestion du Planning Familial et la configuration de type Adhocratique. En effet, tout comme pour la configuration Missionnaire, le sommet stratégique prend les grandes décisions de l'établissement, mais consulte les opérateurs lorsqu'il s'agit de choix plus secondaires (Nizet & al., 2013). Les travailleurs ont donc leur mot à dire tout comme c'est le cas au Planning Familial. (Communication personnelle, juin 2020). Concernant la division du travail, les critères sont tous identiques à ceux de la configuration Missionnaire, à part l'organisation du travail par groupes de projets (Nizet & al., 2013). Ce point, ne se retrouve pas authentiquement dans la gestion de l'établissement étudié. En réalité, seuls les chargés de projet et les éducateurs sont amenés à réaliser de manière ponctuelle des projets en équipe (Communication personnelle, 23 juin 2021). Ce critère ne peut donc pas s'appliquer à l'ensemble des membres de l'organisation. Enfin, il est impossible d'affirmer que les buts organisationnels du Planning Familial correspondent aux types de buts généralement présents dans une structure de type Adhocratique. Effectivement, Nizet & al. (2013) déclarent que l'origine des buts organisationnels de ce type de configuration est directement liée aux besoins des travailleurs et de l'organisation (Nizet & al., 2013). Or comme vu précédemment, ceux du Planning Familial sont eux inéluctablement liés aux valeurs défendues (Communication personnelle, juin 2020).

Malgré le fait que les autres types de configurations ne correspondent pas majoritairement au fonctionnement de l'organisation étudiée, il existe tout de même certaines concordances. En effet, la manière dont le travail est divisé au sein du planning familial reflète plus ou moins la division du travail d'une configuration de type Professionnel. Les travailleurs y sont très qualifiés, autonomes, responsables et experts de leur domaine (Communication personnelle, juin 2020 ; Nizet & al., 2013). Il est également possible de trouver des ressemblances avec la configuration Mécaniste. Car en réalité, l'organisation trouve son fondement dans une loi Luxembourgeoise, ce qui fait du Planning Familial une a.s.b.l. conventionnée par les pouvoirs publics luxembourgeois (Communication personnelle, juin 2020). Cette convention signifie que l'établissement se doit de suivre et de se conformer à de nombreuses procédures afin d'être en droit de percevoir les aides de l'état (Communication personnelle, juin 2020). Une partie de la distribution du pouvoir du Planning Familial est donc régie par les procédures, tout comme c'est le cas de la configuration Mécaniste (Communication personnelle, juin 2020 ; Nizet & al., 2013).

Il est finalement intéressant de voir que les opinions récoltées lors de la réalisation des entretiens se retrouvent également au sein de mes observations, et que ces observations peuvent être directement associées à la théorie initiale de Nizet & al. (2013).

7.3 CONCLUSION

L'analyse de la vision des travailleurs sur leur organisation permet principalement de mettre en avant la vision Missionnaire que possède la plupart d'entre eux. Cependant, une certaine disparité des réponses données par les différents membres du Planning Familial peut également être observée. Ce constat permet selon moi, de mettre en lumière une faille de la théorie de Nizet & al. (2013). En effet, cette théorie part d'un principe qu'une structure de travail, une configuration organisationnelle possède en son sein une espèce de cohérence interne (Nizet & al ; 2013). Or, comme on peut en faire le constat à la suite de cette analyse, il semble à priori que la cohérence interne du Planning Familial ne soit que partielle. En réalité, il n'est pas possible de dire que le Planning Familial ne possède pas de cohérence interne, c'est faux. Car les différentes visions des travailleurs reflètent en réalité les différents métiers exercés au sein de la structure. Il n'est donc peut-être pas juste de conclure à une cohérence interne complète, cependant on peut observer une certaine cohérence au sein des services de l'a.s.b.l. Cette constatation ne concerne néanmoins, à ce stade, que la vision générale que peuvent avoir les travailleurs sur le fonctionnement global de leur organisation. Il sera intéressant de voir si cette constatation se prolonge et s'observe également lors de l'analyse des réponses concernant le thème de l'évaluation du personnel directement.

La deuxième analyse, étant significativement liée à la première, prouve que toutes les configurations organisationnelles ne sont pas envisageables pour le cas du Planning Familial. Il est vrai que la configuration Entrepreneurial semble être à l'opposé même de ce qu'est l'organisation étudiée. En réalité, aucun des critères définis pour ce type de configuration ne se retrouve dans le fonctionnement du Planning Familial. Concernant les configurations Mécaniste et Professionnelle, elles possèdent vraisemblablement des éléments étant liés au type de gestion employée au sein de l'établissement. Elles ne sont cependant pas représentatives du fonctionnement général de l'a.s.b.l. En réalité, les critères correspondants au mode de gestion adopté dans la structure sont véritablement noyés parmi de nombreuses conditions impossibles à obtenir au sein du Planning Familial.

En réalité, le Planning Familial correspond, selon les dires des travailleurs et mes observations, majoritairement à la configuration de type Missionnaire, avec cependant une tendance certaine vers la configuration de type Adhocratique Nizet & al. (2013). Cette analyse plus approfondie de l'établissement au travers de la théorie de Nizet & al. (2013), supportée par les opinions des travailleurs de l'organisation, amène l'hypothèse de recherche à se préciser davantage. La suite de cette recherche se concentra donc autour de cette nouvelle hypothèse :

Le planning familial étant un modèle hybride entre la configuration Missionnaire et la configuration Adhocratique, le système d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation serait une appréciation correspondant à la fois à la convention Valorielle et à la convention Individualisante.

8 ANALYSE DES ENTRETIENS

Comme expliqué lors du chapitre méthodologique de cette recherche, le choix de la récolte de données s'est naturellement dirigé vers la réalisation d'entretiens qualitatifs. Car en plus de permettre une expression libre et sans filtres des participants, cela permet également d'approfondir de manière complète les dires et les ressentis de ceux-ci (Giroux & al., 2009). De plus, le fait de vouloir impliquer toutes les personnes motivées semblait être la clé de succès imparable à toute forme de résistance éventuelle. Car comme l'expliquent Nizet & al. (2013), l'évaluation du personnel dans une configuration de type Missionnaire s'apparente la plupart du temps à un sujet tabou au sein de ce type de structure. C'est pourquoi il est essentiel d'inclure les travailleurs au processus de création d'un système d'appréciation. En effet, des travailleurs qui ne seront pas impliqués dans le processus entraînera forcément une perte de confiance. C'est d'ailleurs un point que nous aborderont lors du chapitre 8.2.3 au travers d'un exemple concret vécu par l'un des travailleurs de l'a.s.b.l.

Dans la réalisation de cette recherche, et plus particulièrement dans la concrétisation des entretiens auprès des membres du Planning Familial, ce sujet qui semblait paraître si sensible aux yeux des auteurs, ne l'a pas été à première vue. En réalité, je n'ai dû faire face à aucun refus catégorique de la part de qui que soit au sein de l'organisation. Car même si toutes les personnes de l'organisation n'ont pas participé aux entretiens, ce n'est pas, en tout cas pour la majorité, par manque de volonté. En réalité, de nombreuses personnes m'ont directement contactée en expliquant être partant pour ce processus, mais en étant cependant extrêmement occupé. C'est surtout ce manque de temps libre de la part des employés qui représente la plus grande source de non-participation officielle au projet. Je pense également que l'année plus que particulière vécue a peut-être engendré un retard dans le travail à accomplir et donc une disponibilité moindre des salariés.

Afin d'analyser les réponses obtenues de la manière la plus claire possible, j'ai décidé de diviser cette analyse en deux parties distinctes. La première partie reprendra les avis et les opinions sur lesquels les travailleurs se trouvent en « désaccord ». Certains sujets abordés lors des entretiens qualitatifs peuvent véritablement être considérés comme source de discordance entre les différents membres de l'organisation. En réalité, ces différents sujets ont amené les travailleurs à développer des opinions et des visions toutes plus différentes les unes des autres. Ces points de divergences seront ensuite étudiés et comparés aux différents points de théorie utilisés comme référence dans le cadre de ce mémoire. La deuxième partie de cette analyse sera composée des points sur lesquels les opinions des travailleurs convergent vers des idées similaires. En réalité, sans même le savoir, étant donné que les entretiens étaient réalisés de manière individuelle, les travailleurs ont émis des opinions relativement similaires concernant certains des sujets abordés. Ce sont ces similarités qui seront ensuite mises en lien avec les conceptions théoriques mobilisées afin de savoir si ces opinions rejoignent ou non les théories développées par des auteurs de gestion des ressources humaines. Ce type de structure ne signifie pas qu'une partie des entretiens sera mise de côté. Au contraire, l'entièreté des entretiens sera présente dans l'analyse. Nous retrouverons simplement

certaines parties d'interview dans les points de divergence et les autres dans les éléments de convergence.

Pour finir, il sera temps de voir si les volontés de travailleurs en lien avec les théories mobilisées correspondent ou non aux types d'évaluations définies pour les configurations identifiées dans le cas du Planning Familial, à savoir la configuration Missionnaire et donc la gestion des ressources humaines de type Valorielle et la configuration de type Adhocratique accompagnée d'une gestion plutôt Individualisante.

8.1 POINTS DE DIVERGENCE

Cette première partie d'analyse reprendra donc les points de discussions ayant été abordés lors de la réalisation des entretiens avec les membres du Planning Familial. Ils mettront en avant les éléments sur lesquels les travailleurs possèdent des opinions et des visions plus que distinctes. Ces points seront structurés de manière à présenter les dires des personnes interviewées en les comparant aux principes théoriques choisis dans le cadre de cette recherche.

8.1.1 LA DEFINITION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL

La source principale de divergence réside dans la définition et l'idée que se font les participants sur le sujet de recherche. En réalité, lorsque le sujet de l'évaluation du personnel a été abordé pendant les entretiens, les définitions énoncées par les travailleurs ne se ressemblaient pas réellement.

Lors du premier entretien individuel, la personne interrogée a défini l'évaluation du personnel comme étant « Une manière de s'observer pour mieux s'améliorer » (Interview n°1, juin 2021). Cette première définition, même si elle ne correspond pas directement aux définitions rédigées par les auteurs permet néanmoins de se situer. En effet, cette idée correspond en réalité aux définitions de Mercier & Schmidt (2004), et celle de Michel Ferrary (2004). Car le concept énoncé par le premier interviewé est en réalité tourné vers le futur et l'amélioration, peu importe au travers de quoi cette évaluation est réalisée. La seule volonté serait l'enrichissement et le développement des individus.

Les interviewés numéros trois et numéro huit ont également insisté sur la notion de développement futur, mais en insistant cette fois plus sur le niveau organisationnel. Selon ces deux membres de l'organisation un entretien d'évaluation permet de voir où se trouvent les individus afin de savoir de manière plus précise où ils devraient être emmenés pour leur bien-être et le bien-être de la structure. Ces notions rejoignent plus ou moins celles énoncées par Estellat (2015) qui considère l'évaluation du personnel comme un moyen de faire circuler toute une série d'informations dans le but d'améliorer l'organisation du travail.

Lors du quatrième échange réalisé, le travailleur considérait l'appréciation du personnel comme un réel moyen de compréhension. Ce membre de l'organisation a en réalité défini l'évaluation des employés comme étant un mode de gestion qui permet de « se rendre compte des problèmes concrets du terrain avant qu'il ne soit trop tard » (Interview n°4, Juin 2021). En développant un peu ses dires, ce travailleur a expliqué que ce type de gestion devait

selon son expérience, servir d'avertissement afin de désamorcer les difficultés avant qu'elles ne deviennent réellement problématiques pour l'organisation et ses membres. Même si cette définition ne correspond pas entièrement aux définitions construites par les auteurs, elle possède néanmoins en commun cette idée de développement de l'organisation et de ses membres. Il est cependant intéressant de préciser que cette idée de résolution de conflit avant la détérioration des relations rencontre l'idée de mettre en place un système d'évaluation du personnel dans le but d'améliorer le niveau de communication entre les membres. (Cadin & al., 2007 ; Mercier & al., 2004 ; Peretti, 2018). Effectivement, si la communication se voit être transparente et ouverte entre tous les travailleurs d'une structure, les difficultés seront par la force des choses directement discutées et enrayerées avant qu'elles ne puissent faire le moindre dégât.

Les interviewés numéro cinq et sept se sont quant à eux dirigés vers la notion de compétence. Tout comme le définissent Mercier & Schmidt (2004), l'évaluation du personnel est selon un des membres du Planning Familial, « un moyen de mesurer les compétences afin de savoir si oui ou non elles sont correctement employées » (Interview n°5, Juin 2021). En réalité la définition de Mercier & al. (2004) va encore un cran plus loin en incluant également les notions de performance et de potentiel. Il est d'ailleurs essentiel de souligner le fait qu'une des définitions énoncées par les participants n'incluait pas la notion de performance. Ce manque peut sembler étonnant au vu du nombre d'auteurs qui ont fait le choix de l'inclure au sein de leurs définitions. C'est notamment le cas de Balkin & al. (2012), celui de Hendon & al. (2016), Ferrary (2004) ou encore de Mercier & al. (2004). Il ne l'est en réalité pas tant que ça selon moi. En effet, le cadre du Planning Familial et plus particulièrement le monde de l'aide aux personnes ne laisse en réalité que très peu de place à la quantification. Il n'est en effet pas possible ou du moins pas d'usage de calculer le nombre de patients traités ou encore le nombre de minutes accordées à chacun dans ce type de secteur. Et c'est cette raison qui selon moi, pousse les membres de l'organisation à écarter cette notion de performance et de résultats. C'est également une idée qu'il est possible de retrouver dans la théorie de Nizet & al. (2013), effectivement ces auteurs insistent sur le fait que les organisations de type Missionnaire privilégient généralement l'évaluation de leur adhésion et de leur dévotion à la cause plutôt que l'atteinte d'une performance (Nizet & al, 2013).

La diversité des réponses récoltées à propos de la définition même de l'évaluation du personnel est quelque chose de relativement frappant et à la fois logique. En réalité, comme nous l'avons vu précédemment, les auteurs en gestion des ressources humaines n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur une seule et même définition. C'est donc également le cas des membres du Planning Familial. De plus, le fait de réaliser des entretiens de type semi-directif peut également être une des raisons de ces différences d'opinions. Car le but même de ce type de collecte de données est d'obtenir le fond de la pensée des personnes interrogées. Ces pensées ne peuvent donc évidemment pas être identiques chez toutes les personnes interrogées. Finalement, le peu de connaissance des travailleurs sur le sujet de recherche représente sûrement aussi une des raisons de ces divergences.

8.1.2 LES OBJECTIFS

Concernant les raisons de la mise en place d'un système d'évaluation du personnel, les avis sont également très différents.

Lors du second et du troisième entretien, les individus ont expliqué espérer obtenir un système d'appréciation leur permettant de pouvoir obtenir un réel 'feed-back' sur leur travail. Effectivement, ils souhaitaient réellement savoir si le travail qu'il réalisaient correspondait aux envies et aux volontés de leurs supérieurs. Cette volonté d'obtenir un retour construit de la part de leur supérieur rejoint la théorie de Guery & al. (2019) selon qui l'évaluation du personnel crée un moment particulier dans lequel il est plus simple pour un manager de donner son 'feed-back' sur le travail de ses subordonnés (Guery & al., 2019) Dans le cas du Planning Familial, la charge de travail de chacun ne leur permet peut-être pas de justement délivrer des 'feed-back' constructifs et réguliers.

Un second objectif lié au premier, mais avec un point de vue différent lors de l'entretien numéro huit. Cet employé a insisté sur le fait de créer et de formaliser ce système d'évaluation pour permettre une meilleure reconnaissance du travail. En effet, celui-ci exprimait l'idée qu'une appréciation du personnel devait forcément permettre aux travailleurs de se sentir récompensés de manière symbolique au sein de l'organisation. Nous aborderons plus tard dans l'analyse la raison pour laquelle le côté financier a été exclu de l'équation par ce travailleur. Cette volonté de récompense qu'elle soit symbolique ou financière rejoint totalement les pensées de Cadin & al. (2007), Estellat (2015) et Guery & al. (2019). Ces auteurs s'accordent pour dire que la reconnaissance symbolique ou financière des individus représente quelque chose de primordial leur permettant d'être toujours plus motivés à performer au sein de leur travail (Cadin & al., 2007 ; Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019).

L'interviewé numéro sept a insisté sur le fait de guider professionnellement les individus au travers de l'évaluation. Selon ce travailleur, l'appréciation du personnel ne devrait avoir comme objectif que le développement professionnel des travailleurs de l'organisation. Cette idée se rapproche des dires de Cadin & al. (2007) et ceux de Peretti (2018). Ces auteurs mettent en lumière le fait qu'une évaluation du personnel constitue un tremplin pour la carrière des travailleurs. En effet, selon ces auteurs, à la suite d'une évaluation les salariés seront dirigés et orientés vers des formations dont ils ont besoin ou encore vers des possibilités d'évolution propices à leur développement. Je pense que c'est de cela que parlait le travailleur numéro sept en disant que « L'évaluation du personnel doit permettre d'orienter les gens professionnellement afin que chacun se sente bien dans son poste » (Interview n°7, Juin 2021). Il s'agit réellement, comme l'énonce Nizet & al. (2007) de construire une carrière individualisée et adaptée à l'individu.

Finalement, l'interviewé numéro huit a également exprimé que selon lui, le sentiment de sécurité devrait être un objectif primordial. Selon ce travailleur, le fait d'impliquer les travailleurs au sein de leur carrière à travers leur propre évaluation pourrait leur amener un peu plus de confiance en ce qu'ils font et aussi en ce qu'ils représentent pour l'organisation. Il m'est impossible de conclure à une ressemblance entre cet objectif et ceux énoncés par les auteurs. Même si selon moi les dires de Estellat (2015) à propos de l'inclusion des travailleurs

au sein du processus et l'idée de Cadin & al. (2007) prouvant la nécessité d'une transparence au sein du processus se basent principalement sur ce même principe. Le fait de construire un climat de confiance dans lequel les travailleurs sont impliqués leur permettrait-il de ressentir une plus grande sécurité au sein de leur organisation ?

8.1.3 LES ACTEURS IMPLIQUES

J'ai décidé lors des entretiens de demander aux travailleurs, quels acteurs devraient être impliqués dans leur processus d'évaluation. Une fois de plus les réponses sont plus que diversifiées.

Les employés interrogés numéro cinq et sept considèrent que la direction de l'organisation devrait se charger seule de l'évaluation du personnel. De ce fait, les entretiens seraient réalisés de la même manière pour tout le monde par une seule et même personne. A aucun moment, les théories employées lors de la rédaction de ce mémoire n'envisagent réaliser l'appréciation du personnel par la direction de l'organisation. Cependant, la plupart de ces théories partent du principe que les organisations possèdent un service de gestion des ressources humaines. Or, au Planning Familial, le service des ressources humaines est aussi la direction de la structure. En considérant cela, la direction pourrait selon Estellat (2015), se charger de la réalisation des évaluations et guider les salariés dans leur situation professionnelle.

Trois autres des volontaires interviewés sont d'accord de dire que la direction doit avoir une place au sein de l'appréciation de leur travail. Mais seulement, si elle est accompagnée d'un membre de l'équipe ou du responsable de service. Ces travailleurs ont affirmé que selon eux, la direction de l'organisation n'est techniquement pas capable d'évaluer leur travail. En réalité, les différents métiers exercés au sein du Planning Familial sont tellement spécifiques qu'ils nécessitent la participation d'un professionnel. Autrement dit de quelqu'un qui exerce le même métier que la personne évaluée. Cette combinaison d'acteurs se retrouve au sein de la théorie de Estellat (2002) pour qui, le gestionnaire des ressources humaines se charge d'accompagner et de former les supérieurs hiérarchiques afin de proposer la meilleure évaluation possible. Cadin & al. (2007) complète cette idée en insistant sur la participation des managers dans les appréciations pour plus d'objectivité. Même si ce rôle peut parfois faire un peu peur au responsable de service (Interview n°2, juin 2021). Ce travailleur a en effet émis des doutes concernant son implication en tant que responsable d'équipe. Il explique avoir peur « de devenir la méchante aux yeux des gens si je suis responsable de l'évaluation, même si je sais que la directrice n'est pas forcément la personne la mieux placée pour apprécier les travailleurs de l'organisation » (Interview n°2, juin 2021). Nous verrons plus tard que cette peur ne représente pas le seul frein à la mise en place d'un système d'évaluation du personnel.

La sixième personne interviewée pense quant à elle qu'il serait peut-être judicieux de réaliser les évaluations du personnel par des superviseurs. Ce type d'évaluation ne peut cependant pas concerner tous les travailleurs du Planning Familial. En réalité, seul les médecins et les psychologues font appel à des superviseurs. Ces superviseurs se chargent durant l'année de « contrôler » le travail effectué par les médecins et les psychologues (Communication personnelle, 26 juin 2021). Lorsque les psychologues sont par exemple en difficulté avec un

patient, ils peuvent se tourner vers un superviseur afin de leur présenter le cas compliqué auquel ils font face afin d'obtenir des conseils et des méthodes pour aider au mieux le patient. Lors de cet entretien, la personne interviewée a exprimé la volonté d'être évaluée par un superviseur, car celui-ci peut être considéré comme des experts du domaine. Ceci peut en réalité s'apparenter à de l'évaluation par les pairs comme le décrivent Cadin & Al. (2007) et Mercier & al, (2004). Selon ces auteurs, une évaluation réalisée par des individus possédant les mêmes connaissances et compétences que la personne évaluée permettrait un diagnostic plus réaliste (Cadin & Al., 2007 ; Mercier & al, 2004). Cependant, qu'en est-il des autres membres du Planning Familial ? Faut-il évaluer uniquement les médecins et les psychologues ? Faut-il prévoir des évaluations totalement différentes pour les différents métiers exercés au sein de l'organisation ?

Pour finir lors du quatrième entretien, le travailleur a émis l'idée de passer par un service d'évaluation externe au Planning Familial, comme cela pourrait être le cas grâce à un centre d'évaluation, en expliquant que l'externalisation permettrait sûrement d'éviter de nombreux conflits. Mais ce travailleur s'est presque automatiquement rétracté en expliquant que « en tant que petite structure, si nous ne sommes pas capables de gérer nos problèmes en interne c'est qu'il y a vraiment un gros souci de communication » (Interview n°4, Juin 2021).

8.1.4 L'OBJET DE L'EVALUATION

Un constat intéressant est à faire au niveau de l'objet d'évaluation choisi et préféré par les travailleurs du Planning Familial. En réalité, la moitié d'entre eux est partie vers des objets d'évaluation bien différents les uns des autres alors que l'autre moitié du personnel s'est orientée naturellement vers un type d'évaluation qu'ils considèrent la plus adaptée à la configuration de leur organisation. Nous énoncerons dans cette partie les idées différentes des interviewés et reviendrons sur l'évaluation parfaite comme elle a été définie par la moitié des volontaires.

Le cinquième membre de la structure à avoir été interrogé a expliqué que le meilleur système d'appréciation qui pourrait exister pour le Planning Familial devrait être un système permettant de mesurer le niveau d'intégration de chacun au sein des équipes de travail. Ce salarié a, en effet, expliqué que « même si les métiers exercés ici sont tous très différents, on n'a pas le choix de s'entraider et de communiquer pour travailler correctement » (Interview n°4, Juin 2021). C'est pourquoi ce travailleur souhaiterait axer l'évaluation du personnel sur la collaboration entre les différents membres qui composent la structure. Ce premier objet d'évaluation peut facilement être comparé à ce que Estellat (2015) nomme le travail réalisé. En effet selon cet auteur, ce champ d'évaluation concerne directement l'évolution de travail qui peut être observée. Il peut donc s'agir de l'évaluation des comportements et de l'intégration d'un individu au sein d'une équipe (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004).

Lors du sixième entretien, le travailleur a davantage imaginé l'organisation se tourner vers un processus d'évaluation qui pourrait aider à mesurer l'engagement des travailleurs aux idées et aux valeurs du Planning Familial. Cette idée, même si elle diffère du premier énoncé, rejoint tout de même le travail réalisé. Car comme le définissent les auteurs, le travail réalisé

peut également être évalué au travers des actions menées par le travailleur ou encore au travers des idées que celui-ci prône (Estellat & al., 2002 ; Estellat & al., 2015 ; Mercier & al., 2004). La mesure de l'engagement et de l'adhésion que portent les salariés aux valeurs de l'organisation représentent, selon Nizet & al. (2013), le type d'évaluation le plus adéquat à une organisation de type Missionnaire comme le Planning Familial. En effet, dans une organisation dans laquelle les valeurs comptent à ce point, les auteurs n'envisagent pas d'autre méthode d'évaluation que celle-ci. (Nizet & al., 2013).

La prochaine idée développée par un des travailleurs est celle de l'évaluation d'une action effectuée, allant de sa création à sa concrétisation. Ce travailleur a ajouté « il n'est pas possible d'évaluer le travail qu'on fait de manière quantitative, mais je pense que c'est tout à fait possible d'évaluer la réalisation d'un projet dans son ensemble ». Cette notion évoquée, rejoint totalement les dires de Cadin & Al. (2007) et Mercier & al (2004) qui pensent que le fait d'apprécier la réalisation d'un projet de A à Z représente l'évaluation des résultats de travail. Néanmoins, le travailleur ayant émis cette idée fait partie du petit nombre d'employés amené à réaliser de gros projets au sein de l'organisation (formations, conférences, groupe de discussions...). Ce type d'évaluation est-il réellement applicable à l'ensemble du personnel ?

Le dernier type d'objet d'évaluation ayant été abordé par les travailleurs de la structure étudiée est l'évaluation des caractéristiques individuelles. C'est lors de l'entretien avec le septième volontaire que cette idée a été exprimée. La personne interrogée a considéré comme pertinent le fait d'évaluer les compétences des individus. Selon ce membre de l'organisation chacun devrait être évalué sur sa capacité à utiliser ses compétences dans la réalisation de son travail. Cet objet d'évaluation, comme il est défini par Estellat (2015) ressemble vraisemblablement à une évaluation de la logique de l'emploi occupé. Cependant, le nombre important et le degré de spécificité de chacun des métiers du planning permettent-ils, même à une personne au sein de l'organisation, de jouer le rôle d'évaluateur ? Et finalement est-il réellement possible d'utiliser les mêmes critères d'appréciation pour l'ensemble du personnel ?

8.1.5 LES LIMITES

Durant la réalisation des entretiens de nombreuses craintes ont été exprimées par les salariés interrogés. Celles-ci, une fois de plus, étaient pour la plupart relativement différentes selon les personnes interviewées.

La première crainte, ressortie de l'entretien numéro un et l'entretien numéro quatre est la peur de la pression engendrée par la mise en place d'un système d'évaluation. En effet, selon ces deux salariés, leur temps est déjà relativement compté. Ils ont donc le sentiment que l'ajout d'une nouvelle procédure ne fasse qu'accentuer leur rythme de travail déjà très effréné. Cette crainte est également relatée par les propos d'Estellat (2015) et de Mercier & al. (2004) qui affirment que le temps reste un des obstacles principaux à la mise en place d'un système d'évaluation formel.

Le deuxième membre de l'organisation à avoir été entendu a émis l'idée que les gens seraient en réalité effrayés par le caractère officiel que pourrait prendre cette nouvelle procédure de gestion des ressources humaines. Car selon cette personne, le fait de rendre

formel ce type de gestion, pourrait donner l'impression aux travailleurs de vouloir prendre des mesures plus radicales que ce n'est le cas à l'heure actuelle. Cette peur exprimée peut relativement se comparer à ce qu'appellent Gosselin & al. (1994) et Mercier & al. (2004) : les mauvaises croyances à propos de l'évaluation du personnel. En effet, selon cette théorie les travailleurs auraient en tête des idées faussées concernant l'appréciation du personnel.

La dernière limite ayant été abordée par les travailleurs interrogés est celle de l'ambiguïté du rôle que le manager se doit de jouer (Guery & al., 2019 ; Gosselin & al., 1994). Ce membre de l'organisation, lui-même responsable d'équipe, a expliqué ne pas se sentir à l'aise dans un rôle tel que celui de l'évaluateur. Il a ajouté : « Je ne veux pas me mêler des évaluations des membres de mon équipe pour ne pas perdre leur confiance » (Interview n°3, Juin 2021). Cette peur ne réside-t-elle pas également dans une mauvaise croyance que peut avoir ce salarié ? A savoir le fait que réaliser une évaluation du personnel veut forcément dire que la confiance est perdue.

8.2 POINTS DE CONVERGENCE

Il sera ici question de reprendre les points d'échange sur lesquels la majorité des membres de l'organisation sont en accord. En effet, malgré la diversité des réponses observées dans l'analyse des entretiens réalisés, certaines idées semblent être partagées par l'ensemble de l'organisation. Ces visions seront ensuite comparées à celles des auteurs pris comme références dans la rédaction de ce mémoire.

8.2.1 LA DEFINITION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL

Comme énoncé lors du chapitre précédent, les travailleurs de l'organisation ont chacun défini l'évaluation du personnel de manière différente. Certains en mettant l'accent sur l'organisation, d'autre en mettant en avant les individus ou encore en plaçant les compétences au centre. Toutes ces différences ne sont, en effet, pas étonnantes étant donné le nombre de définitions existant dans le mode de la gestion des ressources humaines.

Une idée commune est néanmoins ressortie de toute cette diversité : le futur. En réalité, tout comme la majorité des auteurs étudiés dans le cadre de cette recherche, le futur et le développement est au centre de toutes les volontés concernant l'appréciation du personnel. En effet, peu importe vers quel résultat l'évaluation du personnel est tournée, le développement de l'organisation pour Estellat (2015) et Ferrary (2004) ou l'individu pour Mercier & al. (2004), Balkin & al. (2012) et Hendon & al. (2016) l'objectif fondamental réside en l'amélioration et au développement de quelque chose. C'est également un constat que l'on peut faire en analysant les définitions données par les membres de l'organisation.

8.2.2 LES OBJECTIFS

Deux objectifs à la mise en place d'un système d'évaluation au sein du Planning Familial ont été abordés par tous les travailleurs de l'organisation.

Le premier est la possibilité de prévoir un moment particulier d'écoute. Que ce soit entre travailleurs, avec les responsables d'équipe ou avec la direction, les membres de l'organisation souhaitent tous pouvoir avoir un moment particulier pour parler de leurs projets,

leurs doutes ou leurs envies. L'interviewé numéro deux ajoute que l'évaluation du personnel pourrait être « un moment pour entendre et étudier les demandes de tout le monde ». C'est exactement ce dont parlent Cadin & al. (2007) et Estellat (2015) en disant que l'entretien annuel d'évaluation laisse les travailleurs s'exprimer à propos de leurs difficultés, leurs souhaits ou encore leurs perceptions d'évolution. En plus de vouloir créer des moments d'échanges particuliers au sein de la structure, les travailleurs pensent également que ce serait le bon moyen pour augmenter le niveau et la qualité de la communication. En réalité, pour la plupart d'entre eux, un système d'appréciation du personnel permet de rendre encore plus simple la communication au sein de l'organisation. Aucun d'entre eux ne considère vraiment la communication au sein de la structure comme un problème, mais selon les dires des interviewés un, deux, trois et six celle-ci pourrait être encore plus performante afin que chacun se sente mieux au sein de la structure. Lors de l'interview numéro un par exemple, le travailleur a exprimé le fait que les travailleurs n'étaient pas toujours tenus au courant de ce que réalisait le conseil d'administration. C'est selon ce travailleur un manquement que pourrait combler la mise en place d'une évaluation annuelle par exemple. Un autre salarié a ajouté l'idée qu'une évaluation du personnel permettrait « de clarifier les rôles afin de savoir exactement à qui s'adresser en cas de problème ». En effet, selon cette personne, les rôles au sein de la structure pourraient être encore mieux définis. Cette idée de développement de la communication interne se retrouve totalement au sein des théories de Cadin & al. (2007), Mercier & al. (2004) et Peretti (2018). Ils sont tous d'accord pour dire que la mise en place d'un système d'évaluation permet réellement d'augmenter le niveau de communication entre les différents niveaux de l'organisation. Dans le cas du Planning Familial, il pourrait s'agir de construire une communication partant des salariés et allant jusqu'au conseil d'administration et inversement.

Finalement, six travailleurs sur les huit interrogés ont défini comme deuxième objectif principal l'assurance et l'offre de soins et de services de qualité. Un des interviewés m'a confié considérer l'évaluation comme une obligation déontologique. Cette personne insiste en disant « en tant que professionnels de la santé on se doit de prodiguer et de proposer des soins et des services de haute qualité » (Interview n°1, Juin 2021). Cet objectif, contrairement à tous les autres précédemment énoncés, ne concerne pas les travailleurs directement, mais bien la patientèle du Planning Familial. En réalité, l'évaluation du personnel permet de réellement déterminer les points forts et points faibles d'une organisation afin de permettre une réorientation ciblée. (Estellat, 2015 ; Guery & al., 2019 ; Mercier & al., 2004). Pour le cas du Planning Familial, cette réorientation pourrait, par exemple et comme le suggèrent six des volontaires, se concentrer sur l'amélioration des services proposés. Dans le but d'optimiser et de rendre meilleure l'expérience de chaque patient de la structure. C'est à ce niveau qu'on peut selon moi, prendre réellement la mesure de ce que représentent les valeurs de l'organisation pour les salariés. Ils ne sont pas vraiment, voire pas du tout d'accord sur les raisons pour lesquelles la mise en place d'un tel système leur serait bénéfique personnellement. Mais concernant la cause, c'est-à-dire le bien-être de leurs patients, ils sont tous d'accord pour dire que leur évaluation doit avoir comme but une augmentation de la qualité de l'expérience proposée. Une fois de plus, on retrouve ici, la défense de la mission et des valeurs de l'organisation à tout prix, ce qui rapproche véritablement le Planning Familial de la configuration Missionnaire (Nizet & al., 2013).

8.2.3 LES ACTEURS IMPLIQUES

Le seul acteur considéré comme essentiel par l'ensemble des membres de l'organisation est le patient. En effet, tous les travailleurs du Planning Familial ont expliqué trouver important d'impliquer le patient dans la réalisation d'un système d'appréciation. Cela montre une fois de plus, l'importance que les travailleurs du Planning Familial accordent à leurs patients.

Cependant, certains d'entre eux avouent ne pas réellement imaginer comment impliquer cet acteur de manière pertinente dans leurs évaluations. Ils expliquent qu'en réalité les patients ne passent que très peu de temps au sein de l'organisation et qu'ils ne sont pour la plupart du temps pas « capables » d'évaluer le travail qui y est effectué. Ces réticences rejoignent celles exprimées par Guerrero (2019), selon qui il n'est pas encore acceptable pour tous, d'être évalué par quelqu'un considéré comme hiérarchiquement inférieur. Ces réticences peuvent également venir des mauvaises expériences passées.

En effet, une des personnes interrogées m'a partagé une expérience relativement désagréable qu'elle aurait vécu au sein de l'organisation. Selon ce travailleur, une évaluation de la qualité des services a déjà vu le jour au Planning il y a de nombreuses années. Cette évaluation avait été créée à l'initiative d'un groupe d'étudiants en sociologie qui souhaitent savoir comment améliorer d'avantage l'expérience patientèle. Ces étudiants avaient donc créé un questionnaire à distribuer aux patients qui venaient pour une consultation ou autre au sein de l'organisation (Communication personnelle, 24 juin 2021). Cependant, ce travailleur interrogé m'explique n'avoir pas été mis au courant de ce projet avant le matin même de son exécution. Ce qui a provoqué en lui un grand sentiment de mécontentement. Il explique avoir réellement été contrarié d'apprendre que son travail allait être évalué sans même qu'il ne puisse intervenir. Le problème semble donc venir du fait que le travailleur ne puisse pas être impliqué dans ce processus d'évaluation qui concernait directement son travail. Cet événement m'a également été expliqué par d'autres travailleurs lors de mon passage au sein de l'organisation. Tous ont affirmé que l'idée d'une évaluation ne représentait pas réellement le problème, mais que c'était plutôt la manière de faire qui l'avait été. D'où l'importance d'impliquer le salarié dans ce processus comme l'indiquent de nombreux auteurs (Cadin & Al., 2007 ; Estellat & al., 2002 ; Mercier & al, 2004). Cette notion d'implication rejoint également une des limites de l'organisation Missionnaire, à savoir, la réticence et l'obstruction des procédures lorsque les travailleurs se sentent exclus (Nizet & al., 2013).

8.2.4 L'OBJET DE L'EVALUATION

Comme expliqué lors du chapitre précédent, la moitié des travailleurs ont naturellement considéré comme étant la meilleure solution l'appréciation de la manière dont leur travail s'organise. Selon ces travailleurs, les métiers du Planning Familial sont tellement différents qu'il n'est pas possible de les évaluer. C'est pourquoi selon ces membres, il est en réalité plus judicieux d'évaluer l'organisation de leur métier au sein de la structure. Ce type d'objet d'appréciation n'existe dans aucune des théories choisies. Car il est vrai que l'évaluation du travail peut être basée sur de nombreux critères comme les compétences, le degré d'intégration, les résultats, le potentiel ou encore les comportements des individus. Mais

l'organisation du travail ne fait partie d'aucuns de ces critères. En réalité, l'évaluation du personnel concerne directement et particulièrement les individus, or l'organisation du travail est en réalité un critère totalement externe aux individus.

Ce bilan est très pertinent, car ces travailleurs ont volontairement choisi de déplacer l'objet de l'évaluation vers quelque chose qui en réalité se trouve en dehors de leur champ de responsabilité professionnelle. Que peut réellement signifier ce décalage ?

J'ai expliqué dans l'introduction de ce chapitre d'analyse, n'avoir eu affaire à aucun refus catégorique de la part des travailleurs de l'organisation et encore moins de la part des huit travailleurs s'étant portés volontaire pour la réalisation de ces entretiens. Ce point me laisse pourtant penser qu'il existe tout de même une forme de réticence à la mise en place d'un système d'évaluation au sein du Planning Familial. Car en choisissant d'amener l'appréciation vers un objet qui ne les concerne en rien, c'est un peu comme si certains des salariés pensaient que ce ne sont pas eux qui doivent être évalués, mais le Planning Familial.

8.2.5 L'ÉVALUATION DU PERSONNEL VS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette partie de l'analyse consiste en une revue des avis et des opinions des travailleurs sur ce que pourrait apporter un système d'évaluation à d'autres pratiques de gestion des ressources humaines telles que la formation et l'évolution de carrière. Ce point ne figure que dans un des deux chapitres d'analyse, car c'est le seul, sur lequel les travailleurs ont émis des avis relativement similaires.

Le domaine des formations est une pratique de gestion des ressources humaines considérée comme essentielle par la plupart des travailleurs. Selon eux, ils se doivent, en tant que professionnels de la santé, de rester au fait de toutes les nouvelles tendances et technologies pour assurer le meilleur service possible. C'est certainement la raison pour laquelle tous les membres de l'organisation interrogés ont affirmé qu'il serait plus simple, grâce à l'évaluation, d'obtenir une stratégie en termes de formations. Car au Planning Familial, aucune procédure de demande de formations n'existe réellement. Lorsqu'un travailleur souhaite développer ses connaissances, il en fait simplement la demande à son responsable d'équipe qui fait suivre la demande jusqu'à la direction (Communication personnelle, 26 juin 2020). La mise en place officielle d'un processus d'appréciation pourrait permettre, selon les huit travailleurs interviewés, de formaliser la gestion des formations. De plus, les salariés de la structure pensent que des formations qui découlent d'une évaluation individuelle de la situation de travail, sont forcément plus adaptées aux besoins. Finalement, la sixième personne interrogée, ajoute « si on voit que des formations sont proposées après avoir fait l'évaluation, ça prouvera qu'on a été écouté et entendu pendant l'évaluation » (Interview n°6, Juin 2021).

A propos de l'évolution des carrières, un élément crucial est à préciser. Effectivement, les travailleurs du Planning Familial, étant liés à la convention collective de travail pour les salariés du secteur d'aide et de soins et du secteur social, se trouvent également liés à une évolution de carrière très précise. Cette convention collective est en fait, composée d'échelons annuels selon les diplômes détendus par les salariés qui y sont rattachés. Les personnes soumises à cette CCT voient donc leur salaire augmenter automatiquement chaque année grâce à leur niveau d'ancienneté. Il n'est donc techniquement pas possible d'obtenir un bonus

en cas d'évaluation positive par exemple. En sachant cela, nous pouvons maintenant passer à l'analyse des réponses obtenues dans le cadre des entretiens. Les travailleurs ont, tous sans exception, affirmé que l'argent ne représentait en aucun cas une source de motivation dans leur travail. Il n'est donc, selon ces travailleurs, pas du tout problématique que l'évaluation de leur travail ne soit pas récompensée financièrement. Ils sont en effet relativement sur la même longueur d'onde en déclarant « la seule volonté derrière l'évaluation du personnel doit être l'amélioration du service pour nos patients » (Interview N°1, Juin 2021). Cette volonté d'écarter la notion de rétribution financière de l'équation de l'appréciation du personnel correspond également au mode de gestion employé dans une organisation de type Missionnaire (Nizet & al., 2013). Une fois de plus, le bien-être de leurs patients semble être la préoccupation principale des membres de l'organisation. Il est cependant intéressant de mettre en lumière le fait qu'en 2020, le salaire moyen luxembourgeois était 21,6% plus élevé que le salaire moyen belge (Country Economy, 2020).

8.2.6 LES LIMITES

Trois des personnes interviewées ont exprimé des craintes et des peurs relativement différentes les unes des autres alors que les cinq autres membres de l'organisation entendus sont inquiets à propos du même sujet. Ces membres de l'organisation ont en effet expliqué avoir très peur que la réelle volonté derrière la mise en place de ce système soit le contrôle, le jugement ou la surveillance de leur travail. Cette peur se retrouve également dans les écrits de Nizet & al (2013) qui affirment que la plupart des travailleurs d'une organisation de type Missionnaire seront réticents à la mise en place d'un système ne correspondant pas, selon ces travailleurs, aux valeurs de l'organisation.

Quatre des travailleurs qui ont émis cette opinion l'ont cependant complétée en expliquant que leur participation à l'élaboration de cette procédure pourrait réduire cette crainte. Un d'eux a ajouté : « Si je peux participer à la construction de l'évaluation, je pense que je comprendrai mieux à quoi elle peut servir, sans en avoir peur » (Interview n°5, Juin 2021). Les trois autres salariés rejoignent également cette idée. S'ils peuvent être intégrés au processus de création, les réticences qu'ils peuvent ressentir seront forcément atténuées. C'est également ce que pensent Nizet & al. (2013), selon qui les réticences ressenties peuvent être contrôlées grâce à de la gestion participative et à l'implication des travailleurs au sein du processus de création.

Finalement, la théorie des conventions organisationnelles de Nizet & al. (2013) à propos de la convention Valorielle, liée à la configuration de type Missionnaire, ajoute quelque chose d'intéressant. Selon ces auteurs, il est pratiquement impossible de réussir à mettre en pratique une évaluation du personnel dans une structure de type Missionnaire sans avoir obtenu la confiance de ses membres. Même si les travailleurs n'ont pas concrètement défini ce besoin de confiance tel que les auteurs, nous pouvons certainement déduire le fait que de nombreuses résistances présentes viennent en réalité du manque de confiance ressenti par les travailleurs de l'organisation. Ne serait-il pas un point de départ intéressant que de d'abord gagner la confiance de l'ensemble des membres de la structure ?

8.3 CONCLUSION

8.3.1 DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir procédé à l'analyse et à la compréhension de nos résultats, il est maintenant temps de revenir sur l'hypothèse émise dans le cadre de cette recherche. En effet, une première hypothèse avait été définie à la fin de la construction du cadre d'analyse, hypothèse qui a ensuite été précisée davantage à la suite de l'analyse du type de configuration organisationnelle du Planning Familial. L'hypothèse finale de cette recherche est donc la suivante : *Le planning familial étant un modèle hybride entre la configuration Missionnaire et la configuration Adhocratique, le système d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation serait une appréciation correspondant à la fois à la convention Valorielle et à la convention Individualisante.*

La vérification de cette hypothèse se base donc sur mes observations au sein de l'organisation depuis maintenant plus de deux ans et sur les réponses obtenues lors de la réalisation d'entretiens semi-directifs avec certains membres de l'association. Comme expliqué précédemment, je suis parti sur une hypothèse d'adaptation concernant le système d'évaluation à mettre en place, sur base de la théorie des configurations organisationnelles de Nizet & al. (2013). Cette hypothèse implique le fait qu'une procédure d'appréciation fonctionnera et sera acceptée par l'ensemble du personnel si et seulement si ce type d'évaluation correspond à la structure et à l'environnement dans lequel elle est établie. Or, ces auteurs partent du principe, qu'une organisation, peu importe de quel type, possède une cohérence interne identifiable par tous les membres de l'entreprise (Nizet & al., 2013). Les résultats ont permis de déterminer que ce postulat est biaisé dans le cas du Planning Familial puisque l'unanimité n'est que partielle.

En réalité, une première analyse révèle une cohérence au travers des entretiens par la reconnaissance unanime d'une structure Missionnaire. En effet, les salariés exposent l'importance des valeurs prônées et la volonté de procurer des soins toujours plus qualitatifs pour leurs patients. Cette première cohérence est directement liée au caractère Missionnaire du Planning Familial. Le premier volet de l'hypothèse de recherche concernant la configuration Missionnaire et la convention Valorielle se voit être vérifié sans aucune contestation. Effectivement, l'unanimité des travailleurs, l'ensemble de mes observations ainsi que les 100% de critères validés nous affirment que le Planning Familial est bel et bien une organisation de type Missionnaire. De plus, les nombreux avis et opinions récoltés lors des entretiens permettent d'affirmer que la convention de type Valorielle est un mode de gestion des ressources humaines correspondant à l'organisation. En effet, les travailleurs souhaitent à tout prix être impliqués dans le processus de création. Mais pas seulement, on perçoit également à l'unanimité, l'importance accordée aux valeurs de l'organisation dans les esprits et les volontés des travailleurs. Il est donc plus que clair que, la proposition d'établir une évaluation sur base de la convention Valorielle est un procédé qui conviendra à la fois à la structure du Planning Familial, aux objectifs de cette association et surtout à l'ensemble des acteurs de l'établissement peu importe leur niveau hiérarchique.

En revanche, nombreux sont les salariés qui combinent la configuration Missionnaire à une deuxième configuration, ces configurations identifiées se révèlent être divergentes en fonction du type de métier exercé. Il est donc plus compliqué dans ce cas de figure de parler d'une cohérence uniforme, car en réalité, la cohérence n'existe à priori qu'entre les individus de même service et non pas au niveau global de l'organisation. C'est ici que se pose la question du deuxième volet de l'hypothèse de recherche, cette deuxième partie impliquant le fait que la configuration Adhocratique et donc la convention Individualisante soient adaptées au Planning Familial. En se basant sur les critères définis par Nizet & al. (2013), le Planning Familial correspond à 85% à une organisation de type Adhocratique. Or seulement une petite partie des individus interrogés, seulement 25%, reconnaît officiellement le caractère Adhocratique de leur établissement. Alors qu'en réalité, l'ensemble des travailleurs ont durant les entretiens, sous-entendus cette liaison avec la convention Individualisante. En effet, l'ensemble des personnes interrogées ont émis une réticence à propos du fait d'évaluer tout le monde de la même manière étant donné les spécificités de chaque métier. A travers ces déclarations, ils demandent en réalité que l'évaluation à laquelle ils vont être soumis soit individualisé selon leur situation de travail, ce qui correspond totalement à la convention de type Individualisante. Car l'appréciation adaptée à la configuration de type Adhocratique est en vérité basée sur des objectifs et des critères définis en fonction des situations de travail, des profils et du potentiel de chaque salarié (Nizet & al., 2013). Il est selon moi logique que la plupart des individus n'ait pas directement perçu le caractère Adhocratique de leur structure car ce n'est pas, en tout cas à l'heure actuelle le type de configuration le plus évident. Car en effet, la réalisation de projets n'est réservée qu'à une partie du personnel et le côté individualisant n'est actuellement pas très développé au sein de la structure. Parce que, comme expliqué précédemment, ce sont les valeurs et les missions de l'organisation qui sont toujours mises en avant.

Il est donc à ce stade possible de confirmer l'hypothèse selon laquelle le Planning Familial aurait besoin d'un système d'évaluation prenant à la fois en compte des éléments de la convention Valorielle ainsi que des éléments de la convention Individualisante, afin de satisfaire les besoins de l'organisation et les attentes de tous ses acteurs. En effet, les interviews réalisées permettent de mettre en avant la volonté de participation des travailleurs présente à la fois dans la convention Valorielle et la convention Individualisante. L'intégration des valeurs de l'organisation au processus d'évaluation ainsi que l'exclusion de l'aspect financier de cette procédure RH représente se retrouvent également dans la convention Valorielle telle qu'elle est définie par Nizet & al. (2013). De plus, le besoin de confiance extrême exprimé par les travailleurs constitue également un des points de référence de la convention Valorielle. Finalement, cette envie et ce besoin de personnalisation de l'évaluation en fonction des différents métiers exercés correspondent directement à la convention Individualisante de Nizet & al. (2013).

Ce travail se concentre cependant sur le cas d'une et une seule organisation, il est donc particulièrement délicat de généraliser ses résultats à un autre établissement. Car en effet, le cas du Planning Familial étant si particulier, l'ensemble de la recherche et des résultats obtenus ne sont valables que pour cette a.s.b.l.

De plus, la plupart des résultats obtenus se basent principalement sur des observations et des affirmations. Ils sont donc le résultat d'une série d'interprétations qu'il est important de prendre et de comprendre avec prudence.

Finalement, cette recherche n'a permis l'interview que d'un tiers de l'organisation étudiée. Ce qui ne peut, en effet, pas être considéré comme étant véritablement représentatif. Malgré le fait que les entretiens se soit déroulés avec plus ou moins deux personnes de chaque service dans le but d'obtenir et de conserver cette diversité si présente au sein du Planning Familial.

8.3.2 RECOMMANDATIONS

En guise de conclusion, j'aimerais amener certaines recommandations adaptées à la mise en place future d'une évaluation du personnel au sein du Planning Familial. Ces recommandations seront proposées et analysées avec la direction du personnel lors d'une rencontre fin août afin de savoir ce qu'il est possible de concrètement mettre en place.

La première recommandation qu'il me semble essentielle d'appliquer au sein de l'organisation est l'information. En effet, comme nous avons pu le remarquer tout au long de ce projet, l'ensemble des travailleurs ne sont pas forcément en accord sur ce qu'est ou ce que devrait être leur organisation. Il est donc primordial selon moi de clarifier avec précision la structure dans laquelle ces individus évoluent. Cette clarification ne doit pas, selon moi, être faite de manière descendante, c'est-à-dire de la direction vers les travailleurs, mais de manière conjointe. Effectivement, cette recherche montre l'importance pour la structure et surtout pour les travailleurs d'être impliqué au sein des décisions de l'organisation. Il me semble donc unimaginable de réaliser cet ajustement de manière arbitraire. La meilleure solution à mes yeux, serait de réaliser une réunion du personnel reprenant l'ensemble des salariés afin de discuter de manière ouverte sur ce qu'est ou ce que devrait être le Planning Familial. Cette réunion pourrait également être le moment idéal afin d'informer concrètement et de manière complète, les salariés sur ce que représente l'évaluation du personnel dans le cadre de leur organisation. Cet éclaircissement, permettrait véritablement de pouvoir atténuer voire, faire disparaître toute une série de mauvaises croyances, à propos de l'évaluation, présente dans les esprits des salariés. La disparition de ces mauvaises croyances pourrait selon moi, permettre de réduire véritablement le niveau de réticence de certains des travailleurs. Car comme les résultats le démontrent, en accord avec la théorie de Nizet & al. (2013), la participation des salariés permet assurément la neutralisation des freins et réticences ressenties par les travailleurs d'une organisation de type Missionnaire.

Concernant la mise en place concrète d'un système d'évaluation du personnel, la combinaison de la convention Valorielle et de la convention Individualisante représente donc la meilleure option. Concernant la partie de l'évaluation liée à la convention Valorielle, il est, selon moi, judicieux de créer en collaboration avec les salariés, une évaluation globale de leur adhésion et de leur implication au sein de l'organisation. Cette partie de l'évaluation se concentrera principalement sur les valeurs défendues ainsi que sur l'idée d'améliorer toujours plus, l'objectif principal de l'organisation, à savoir le bien-être de tous les patients. Je recommande que la supervision et la gestion de cette partie de l'évaluation soit en réalité gérées par quelqu'un qui serait désigné par l'ensemble de l'organisation. Cette personne serait élue afin de permettre le maintien de la qualité des services et le développement de l'ensemble de valeurs de l'organisation. Dans un second temps, et dans le but de réellement individualiser cette évaluation. Il sera essentiel de construire des évaluations adaptées à chacun des métiers de l'organisation. Car en effet, comme l'ont souligné les résultats, les travailleurs souhaitent être soumis à une évaluation adaptée à leur travail quotidien. Pour ça, je pense qu'il est primordial d'identifier en collaboration avec chaque service de l'organisation, les critères sur lesquels il est pertinent d'évaluer le travail effectué. Cette évaluation pourrait selon les critères de la configuration Adhocratique, s'effectuer par service, afin que les travailleurs soient évalués par des personnes exerçant le même métier qu'eux et donc étant des experts du domaine.

9 CONCLUSION GÉNÉRALE

La création de ce projet est partie de la volonté de trouver le type d'appréciation du personnel qui pourrait correspondre à l'organisation dans laquelle j'ai décidé de réaliser mon stage. Car selon moi, cette organisation est un cas très particulier, car en plus d'être une a.s.b.l. luxembourgeoise, le Planning Familial est également un établissement subventionné par l'état luxembourgeois et chargé d'une mission d'aide et de santé publique. C'est pourquoi la question de recherche de cette étude s'est intitulée : *Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg.*

La revue littéraire a permis de réaliser un état des lieux concernant les théories existantes à propos de l'évaluation du personnel. En effet, cette première partie nous a permis de déterminer les points essentiels de la création d'un processus d'appréciation comme la définition, les objectifs, les méthodes, les outils ou encore les acteurs. Dans un deuxième temps, cette revue de la littérature nous a amené à nous questionner à propos de l'adaptation possible d'un système d'évaluation. C'est à ce moment, que la théorie de Nizet et Pichault (2013) a fait son entrée. Effectivement, selon ces auteurs, cinq types de configurations organisationnelles existent et chaque configuration possède son mode de gestion des ressources humaines adaptée.

Après avoir analysé les cinq configurations définies par Nizet & al. (2013), deux d'entre elles sont apparues comme équivalentes au mode de gestion employé au sein du Planning familial. C'est grâce à cette analyse approfondie que nous avons pu préciser davantage l'hypothèse de recherche de ce mémoire. En effet, à la conclusion de la partie théorique, nous avons défini l'hypothèse comme telle : *Il existe une adéquation entre la configuration organisationnelle du Planning Familial de Luxembourg et le type d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation.* Cependant, à la suite de l'analyse, l'hypothèse de cette recherche a évolué vers : *Le planning familial étant un modèle hybride entre la configuration Missionnaire et la configuration Adhocratique, le système d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation serait une appréciation correspondant à la fois à la convention Valorielle et à la convention Individualisante.*

C'est dans le but de vérifier cette deuxième version de l'hypothèse de recherche qu'ont été analysés les entretiens, en comparaison avec les observations réalisées tout au long de mon séjour au sein du Planning Familial. Cette analyse a finalement permis la vérification et la confirmation de l'hypothèse énoncée. Car comme le démontre ce mémoire, la mise en place du « meilleur » système d'évaluation du personnel dépend de nombreux critères. En effet, il ne suffit pas d'implémenter n'importe quel type d'appréciation pour obtenir des résultats. En réalité, comme nous l'avons vu au travers de cette recherche, le type de gestion employée ainsi que la prise en compte des besoins des travailleurs de la structure, sont deux éléments essentiels lorsqu'il est question de mettre en place de l'évaluation au sein d'une structure.

Concrètement, la mise en place d'une appréciation du personnel au sein du Planning Familial ne sera considérée comme juste et acceptable de tous, seulement si elle permet la participation des travailleurs, si les valeurs défendues par l'organisation y ont une place importante, si le l'argent ne représente pas un aspect essentiel de la pratique RH, si la confiance règne et si les travailleurs de l'organisation se sentent valorisés individuellement grâce à elle. Tous ces critères représentent finalement une combinaison des éléments présents au sein des conventions Valorielle et Individualisante.

Dans une volonté d'amener notre réflexion un cran plus loin, il serait intéressant de réaliser cette même étude au sein d'une structure du même type, c'est-à-dire une a.s.b.l. du secteur de l'aide et de la santé, mais cette fois-ci en Belgique. Car en effet, dans le cadre de l'étude du Planning Familial, les travailleurs de l'organisation ont consciemment et délibérément exclu tout aspect financier de la balance. En effet, les membres de l'organisation ont affirmé ne pas avoir besoin de récompenses financières dans le cadre de leur évaluation. Car selon eux, seul le bien-être de leurs patients et l'accomplissement de la mission de l'organisation leur suffit. Comme nous l'avons cependant mis en avant, ces travailleurs se trouvent dans une situation financière relativement élevée, si elle est comparée à la situation de travailleurs belges par exemple. Il serait donc intéressant de voir si les mêmes conclusions peuvent être observées au sein d'une a.s.b.l. belge. Autrement dit, est-ce que tous les travailleurs d'organisations semblables à celle du Planning Familial, opteraient pour l'absence d'une rétribution financière en faveur de l'atteinte et de la poursuite des valeurs défendues ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adla, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2018). La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73 (1), 67–92. <https://doi.org/10.7202/1044427ar>
- Alphonse-Tilloy, I., Dupont, C., Ferauge, P., & Scoyez, S. (2017). Pratiques d'évaluation du personnel : résultats d'une enquête auprès des PME belges. Dans M.G. Bruna & J.M. Peretti (Eds.), *Auditer les démarches RSE et diversité diagnostic, conduite de changement, études d'impact* (pp. 8 – 20). Nice (France) : Institut international de l'audit social.
- Balkin, D., Cardy, R. & Gomez-Mejia, L. (2012). *Managing human resources*. Londre : Royaume Unis, Pearson Education, 6ème édition.
- Barrett, R. & Mayson, S.E. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of small business and enterprise development*, 14(2), 307-320. doi: 10.1108/14626000710746727
- Cadin, L., Guérin, F. & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. France : Paris, Dunod, 3ème édition
- CCT SAS. (2020). *Convention collective de travail pour les salariés du secteur d'aide et de soins et du secteur social*. Luxembourg : Luxembourg.
- Country Economy. (2020). Comparer l'économie des pays : Belgique VS Luxembourg. En ligne <https://fr.countryeconomy.com/pays/comparer/belgique/luxembourg?sector=Salaire+moyen&sc=XEAA#tbl>
- Couteret, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue internationale P.M.E.*, 11 (2-3), 95–111. <https://doi.org/10.7202/1009045ar>
- Diop, A. (2021). *3 rôles principaux du service Rh dans une entreprise*. Rose Dieng Lab. Retrieved June 6, 2021 from <https://rosedienglab.defarsci.org>
- Estellat, N. (2015). Dossier 10 : l'évaluation. In C-H. Besseyre des Horts (Ed.), *RH au quotidien* (pp. 234-299). Malakoff : Dunod.
- Estellat, N, Oiry, E & Trépo, G. (2002). L'appréciation du personnel mirage ou oasis ? France : Paris, Collection de l'institut de Manpower.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 8(8), 15-33. <https://doi.org/>
- Ferrary M. (2014), *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris : Dunod.

- Gervais, A-M. & Harrison, D. (2007) La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale. *Proceedings of the IVème commission mixte Québec / Wallonie – Bruxelles*, ET0704.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action*. Canada : Québec, éditions du renouveau pédagogique Inc., 3^{ème} édition.
- Guerrero, S. (2019). Chapitre 4. L'évaluation des salariés. Dans : S. Guerrero, *Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH* (pp. 121-156). Paris : Dunod.
- Guery, L., Laroche, P., Moulin, Y., Salesina, M & Stévenot, A. (2019). *GRH théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. Belgique : Louvain-La-Neuve, De Boeck.
- Gosselin, A. & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Hendon, J. & Lussier, R. (2016). *Human resources management: functions, applications and skill development*. Californie : Etats-Unis d'Amérique, Sage.
- Jaouen, A. & Tessier, N. (2014). *Les pratiques de GRH des très petites entreprises*. Hermès Lavoisier, London.
- Larousse. (s.d). Dictionnaire de français. En ligne <https://www.larousse.fr>
- Le gouvernement du grand-duché de Luxembourg. (2015). Tout savoir sur le grand-duché du Luxembourg. Unpublished document, Le gouvernement du grand-duché de Luxembourg, Luxembourg.
- Mercier, E. & Schmidt, G. (2004). *Gestion des ressources humaines*. France : Dareios et Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. France : Paris, Editions d'Organisation, 1^{ère} édition.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. France : Paris, Canada : Montréal, Editions d'Organisation, Agence d'Arc.
- Nizet, J. & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*. Belgique : Bruxelles, Éditions De Boeck Universités, 1^{ère} édition.
- Nizet, J. & Pichault, F. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, Seuil, 2^{ème} édition.
- Nkakeu, R. (2016). *Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste [*]. Question(s) de management*, 1(1), 83-104. <https://doi.org/10.3917/qdm.161.0083>
- Peretti, J-M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. France : Paris, Editions Vuibert, 22^{ème} édition.

- Planning Familial. (n.d.). *Planning Familial*. Retrieved July 10, 2021 from <http://www.planningfamilial.lu/fr/>
- Planning Familial. (2019). *Rapport annuel : 2019*. Unpublished document, Planning Familial, Luxembourg.
- Planning Familial. (2020). *Rapport annuel : 2020*. Unpublished document, Planning Familial, Luxembourg.
- Prachi, J. (2015). *Performance appraisal biases*. Management study guide. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal-bias.htm>
- Quivy, R., Marquet, J. & Van Campenhoudt, L. (2017) *Manuel de recherche en sciences sociales*. France : Paris, Dunod, 5^{ème} édition.
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (328), 76–94. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>

ANNEXES

1 MAIL

Bonjour à tous.tes.,

Comme vous le savez, je réalise un stage de 2^{ème} année de Master en gestion des ressources humaines au Planning Familial depuis le début de l'année. Ce stage a pour but la rédaction et la création d'un mémoire de fin d'étude. En accord avec Catherine, j'ai décidé de développer mon sujet de mémoire sur l'évaluation au travail en général pour la partie théorique et pour la partie pratique dans une structure sans but lucratif étant rattaché à l'état.

Ce mémoire a pour objectif principal l'imagination et la construction de ce que pourrait être un système d'appréciation du personnel correspondant à la structure et aux besoins de ses salarié.e.s.

C'est la raison pour laquelle je sollicite votre aide. En réalité, la rédaction de mon cadre théorique et la construction de mon hypothèse de recherche étant terminées, il me faut maintenant vérifier cette hypothèse. Pour cela, il me faut collecter une série de données. Comme vous l'a expliqué Catherine hier durant la réunion du personnel, j'aimerais opter pour la réalisation d'entretiens pour garder vos propos les plus authentiques possibles. Ces interviews vous permettront de me donner vos avis sur le thème de l'évaluation du personnel et me permettront par la suite d'imaginer un processus d'appréciation qui vous correspond. Les échanges que nous aurons seront rendus anonymes dans la rédaction du mémoire. Pour finir, et surtout afin de ne pas vous embêter trop longtemps, ces entretiens dureront approximativement 30 minutes selon le canal que vous souhaitez (appel téléphonique, réunion teams ou en réalité).

J'invite donc celles et ceux qui souhaitent m'aider à la concrétisation de mon projet, à me contacter directement par mail (valentine.ruelle1998@gmail.com) afin que nous fixions ensemble d'une date.

Merci d'avance à tous ceux.celles qui m'accorderont un peu de leur temps.

Valentine !

Ps : vous trouverez en annexe le power point que vous a présenté Catherine lors de la réunion, reprenant toutes les informations importantes concernant mon projet.

2 LES 5 TYPES D'ORGANISATION NIZET ET PICHAULT (2013)

ENTREPRENEURIALE	MISSIONNAIRE	MÉCANISTE	PROFESSIONNELLE	ADHOCRATIQUE
<i>DISTRIBUTION DU POUVOIR</i>				
- Le pouvoir est aux mains du dirigeant - Le dirigeant possède toutes les informations et les compétences	- Les décisions sont prises par le dirigeant - Aidé par les travailleurs - Guidé par les valeurs de l'organisation	- Le pouvoir est régi par les procédures - Elles sont exécutées par le dirigeant	- Le pouvoir est aux mains des travailleurs - La direction joue un rôle de régulation	- Les décisions sont prises par la direction de l'organisation. - Les travailleurs ont leur mot à dire concernant les décisions secondaires.
<i>DIVISION DU TRAVAIL</i>				
- Travailleurs peu qualifiés - Ils réalisent le travail qu'il leur est assigné par leur manager - Ce travail représente une série de tâches relativement variées	- Travailleurs relativement qualifiés - Haut niveau d'autonomie - Ils sont animés par une grande adhésion aux valeurs de l'organisation	- Travailleurs peu qualifiés - Ils exécutent des petites tâches relativement précises	- Travailleurs très qualifiés - Ils réalisent des tâches très précises - Haut niveau d'autonomie.	- Travailleurs qualifiés - Ils travaillent en groupe de projet - Ils sont très autonomes et polyvalents.
<i>BUTS ORGANISATIONNELS</i>				
- Le but principal de l'organisation est la survie	- Les buts de l'organisation sont guidés par la mission et les valeurs de celle-ci	- Les buts sont précis et amènent l'organisation à se développer	- Les buts poursuivis par l'organisation représentent les volontés des travailleurs	- Les buts de ce type d'organisations correspondent aux besoins des travailleurs et à ceux de l'organisation

- Travailleurs peu qualifiés - Division verticale forte - Division horizontale plutôt faible - Supervision directe du manager	   	- Travailleurs qualifiés - Haut niveau d'autonomie - Animés par une grande adhésion aux valeurs de l'organisation - Division horizontale et verticalement faible	   	- Travailleurs peu qualifiés - Ils exécutent des petites tâches précises - Division du travail forte verticalement et horizontalement	  	- Travailleurs très qualifiés - Ils réalisent des tâches très précises - Haut niveau d'autonomie - Division verticale et horizontale faible - Ajustement par la standardisation des qualifications	    	- Travailleurs qualifiés - Ils travaillent en groupe de projet - Autonomes et polyvalents. - Division faible horizontalement et verticalement - Usage des compétences interpersonnelles - Ajustement mutuel	     
<i>BUTS ORGANISATIONNELS</i>									
- Le but principal de l'organisation est la survie - But de mission - Basé sur les valeurs et les attentes du propriétaire - Faible degré d'opérationnalité	   	- Les buts de l'organisation sont guidés par la mission et les valeurs de celle-ci - Les buts de missions sont au centre des objectifs - Standardisation des valeurs - Ajustement mutuel - Opérationnalité pas importante tant que les travailleurs sont mobilisés	    	- Les buts sont précis et amènent l'organisation à se développer - Buts de systèmes - Très précis et très opérationnalisés	  	- Les buts poursuivis par l'organisation représentent les volontés des travailleurs - Buts de mission - Opérationnalité faible	  	- Les buts de ce type d'organisations correspondent aux besoins des travailleurs et à ceux de l'organisation - Presque impossible de rendre les buts opérationnels	 

		autour des buts de missions							
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--



Ces critères se retrouvent dans le fonctionnement du Planning Familial



Ces critères se trouvent partiellement au sein de la gestion du Planning Familial



Ces critères ne sont pas applicables au Planning Familial

RESUME

L'efficacité de la mise en place d'un système d'évaluation n'est à ce jour plus une question. En effet, de nombreux auteurs comme Cadin & Al. (2007), Estellat & al. (2015), Mercier & al. (2004) ou encore Nizet & al. (2013) ont prouvé la nécessité pour les organisations, de pouvoir compter sur un système d'appréciation du personnel afin de gérer et de prévoir le futur organisationnel de manière pertinente. Mais est-ce que toutes les méthodes d'évaluation du personnel correspondent réellement à tous les types d'organisation ? C'est sur base de cette interrogation que s'est construite la question centrale de cette recherche :

Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg.

La revue littéraire a permis de définir et de préciser le sujet de cette étude. Effectivement, cette première partie théorique permet réellement de disposer du bagage nécessaire afin d'analyser l'évaluation du personnel. Car premièrement, elle détermine et clarifie la notion d'évaluation des travailleurs, les objectifs à la mise en place d'une appréciation, les acteurs ayant un rôle à jouer, les différents objets qu'il est possible d'évaluer, les types d'évaluations et les outils envisageables ainsi que les différentes limites et difficultés auxquelles il est essentiel de prêter attention. Deuxièmement, la revue de la littérature a permis de recentrer le sujet de la recherche sur l'adéquation d'un système d'évaluation au type d'organisation sur base de la théorie de Nizet & al. (2013). Effectivement, cette partie nous apprend que chaque type d'organisation possède son type de gestion des ressources humaines idéal.

Concernant la méthodologie de recherche employée, cette étude s'est appuyée sur une collecte de données de type qualitative. En réalité, des entretiens qualitatifs ainsi que de l'observation participante ont été effectués, dans le but de vérifier l'hypothèse de recherche préétablie. L'observation ainsi que les entrevues se sont déroulées au sein de la structure du Planning Familial afin d'être capable de faire émerger une analyse pertinente et adéquate à l'établissement étudié.

À la suite de cette analyse, l'hypothèse de recherche selon laquelle " Le planning familial étant un modèle hybride entre la configuration Missionnaire et la configuration Adhocratique, le système d'évaluation le plus adapté et acceptable pour l'ensemble de l'organisation serait une appréciation correspondant à la fois à la convention Valorielle et à la convention Individualisante » a été vérifiée et confirmée.

Cette étude a donc permis de consolider certains principes stipulés par une série d'auteurs. Ce travail permet également d'exposer les limites perçues ainsi que les améliorations possibles et envisageables pour de futures recherches.

MOTS-CLES

Nom et Prénom : Ruelle-Dieu Valentine

Titre du mémoire : Comment est-il possible d'adapter la mise en place d'un système d'évaluation du personnel à son organisation ? Dans le cadre du planning familial de Luxembourg.

Mois et année de défense : Septembre 2021

Titre du diplôme : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mots-clés :

- Évaluation du personnel
- a.s.b.l
- Théorie des organisations
- Secteur de la santé
- Luxembourg