

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

**« Comment les perceptions de l'évaluation annuelle
varient-elles en fonction de la position hiérarchique des
acteurs dans le service administratif d'un hôtel de luxe ?**

Auteur : Audrey Angeli
Promoteur(s) : Michaël Dubois
Lecteur(s) : Gaëtan Bonny
Maître de stage : Isabelle Du Rusquec
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

Avant toute chose, j'aimerais remercier les différentes personnes qui m'ont soutenue tout au long de l'élaboration de ce travail et qui ont permis sa réalisation.

J'aimerais tout d'abord adresser mes remerciements à mon promoteur, Monsieur Dubois, pour ses conseils et son aide.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers mes collègues qui m'ont accueillie sur mon lieu de stage et qui ont participé à ma recherche empirique.

J'aimerais ensuite adresser mes remerciements à Claudette, Eline et Astrid qui ont accepté de relire ce travail.

Je voudrais, enfin, remercier ma famille qui m'a soutenue durant toutes les étapes de ce travail.

Table des matières

Introduction	1
I. Définition des concepts utilisés	3
a. Evaluation.....	3
b. Performance	3
c. Evaluation annuelle	4
II. Question de recherche	5
A. Construction de la question de recherche	5
B. Question de recherche	5
III. Revue de littérature	6
1. Le processus d'évaluation annuelle.....	6
2. Les finalités de l'évaluation annuelle.....	7
a. Finalité sociale	7
b. Gestion de carrière.....	9
c. La trace écrite	10
d. La reconnaissance.....	11
e. Le feedback.....	13
3. Enjeux méthodologiques	16
a. Qualités métriques	16
b. Biais cognitif.....	18
c. Processus individuel	20
d. Evaluation unilatérale par le supérieur hiérarchique	22
e. Processus obligatoire	24
f. Conditions de succès	25
4. Difficultés	27
a. Subjectivité	27
b. Enjeux stratégique	28
c. Enjeux en terme de santé	29
d. Coût	30
5. Perception des différents acteurs	31
IV. Démarche méthodologique.....	35
V. Présentation et analyse des résultats.....	40
A. Présentation des résultats « PARTIE 1 »	40
B. Présentation des résultats « PARTIE 2 »	47

VI. Présentation, analyse et discussion des résultats en lien avec les hypothèses de recherches	51
VII. Pistes de solutions	66
Conclusion.....	73
La bibliographie	77
Les annexes	83
Le résumé	159

Introduction

Aujourd'hui, dans les entreprises, tout le monde est conscient de l'importance du facteur humain. L'homme est considéré comme une ressource qu'il faut développer, un avantage compétitif et une source qui impacte directement la productivité de l'entreprise (Igalens, 1991).

Afin d'évaluer la performance des travailleurs - dont dépend directement la productivité de l'entreprise - plusieurs systèmes d'évaluation ont été développés. L'entretien d'évaluation annuelle qui se fait de manière individuelle en fait partie. La logique suivie, est que la performance individuelle, engendre la performance collective qui engendre à son tour la performance organisationnelle (Gilbert & Yalenois, 2017).

L'évaluation annuelle par entretien individuel est devenue une pratique courante dans les entreprises. Elle permet d'évaluer le travail fourni par le travailleur et par ce canal assure l'atteinte des objectifs, ainsi que la qualité du travail accompli. De plus, elle aide à déduire le potentiel du travailleur ce qui aide à la gestion de sa carrière. Ainsi, il peut se voir proposer d'évoluer dans sa profession et de développer ses compétences.

D'autre part, l'entretien annuel permet aussi de donner un feedback constructif au travailleur. Cela lui permettra de s'améliorer davantage dans son travail ou du moins d'avoir une reconnaissance de celui-ci. L'évaluation annuelle aura de cette manière une influence sur la productivité de l'entreprise.

Cependant, différentes difficultés peuvent venir se heurter à l'évaluation annuelle. Certaines sont liées aux différences de perception qu'ont les acteurs participants au processus de ce dernier.

Toutefois, des adaptations peuvent être mises en place afin de l'intégrer au mieux dans l'entreprise. En effet, pour que l'évaluation annuelle ait le plus d'effets positifs et soit le mieux acceptée par les travailleurs qui l'utilisent, il faut qu'elle soit adaptée aux différentes composantes de l'entreprise (les travailleurs, les valeurs, la culture, le fonctionnement, les objectifs, l'organisation, les règles...). D'autre part, les travailleurs doivent être intégrés dans le processus et les évaluateurs doivent être formés, cela afin d'optimiser le bon déroulement de l'évaluation annuelle et d'avoir les effets souhaités.

L'objectif de ce travail est de découvrir des éléments de réponse à la question de recherche, qui porte sur les différentes perceptions des acteurs sur leur processus d'évaluation annuelle. De mettre en lumière des problèmes qui y sont liés et finalement de proposer des pistes de solutions pour surmonter les obstacles qui viennent se heurter à l'évaluation annuelle.

Tout d'abord, nous allons définir les concepts utilisés dans ce travail. Ensuite, nous présenterons notre question de recherche.

Par après, nous parcourrons la littérature qui concerne l'évaluation annuelle. Dans ce chapitre, nous allons aborder le déroulement du processus d'évaluation annuelle, ses finalités, les enjeux méthodologiques qui y sont liés, les difficultés rencontrées et pour finir nous allons parcourir les différentes perceptions qu'ont les acteurs du processus d'évaluation.

Par la suite, nous exposerons notre démarche méthodologique. Après quoi nous approfondirons notre connaissance empirique de l'évaluation annuelle contemporaine par un cas pratique. Cette partie contiendra une présentation et une analyse des résultats découlant de la recherche empirique, ainsi qu'une discussion des résultats en lien avec les hypothèses de recherche. Finalement, nous terminerons ce mémoire par l'élaboration de pistes de solutions.

I. Définition des concepts utilisés

a. Evaluation

Selon Carlisi et Olivares (as cited in Guzniczak, 2014), *évaluer* revient à poser un diagnostic afin de prévenir et de prévoir des pistes d'évolution et d'amélioration. En outre, selon ces auteurs, *évaluer* consiste à rendre intelligibles les pratiques afin de pouvoir les mesurer. En effet, ils sont d'avis que l'évaluation donne forme au travail qui n'en a pas ordinairement.

D'autre part, selon le dictionnaire Robert, *évaluer* peut être défini comme déterminer la valeur ou l'importance d'une chose (Dejours, 2003).

Ensuite, Amiel (1998) ajoute qu'*évaluer* sert à déterminer à un moment donné les résultats ou le potentiel d'un travailleur par rapport à des objectifs ou à des critères fixés et à rendre un avis en conséquence (as cited in de Visscher, 2019).

Finalement, selon Dejours (2003) et Gilbert et Yalenois (2017), l'*évaluation* est le résultat de l'action d'*évaluer*. Par conséquent, elle peut se définir par la valeur ou la quantité donnée à une chose au terme de l'évaluation qui consiste à juger ou à mesurer cette chose.

b. Performance

Selon Bourguignon (1997), chaque entreprise a sa propre conception de la réussite. Cette distinction existe aussi lorsque l'on passe d'un groupe de travailleurs à un autre. Cependant, dans toutes les entreprises, la *performance* a une connotation positive car elle fait allusion au succès.

De plus, selon lui, la *performance* est le résultat de l'action et elle renvoie à l'atteinte des buts et objectifs de l'entreprise. Il la définit également comme un processus dont le résultat dépend des compétences des acteurs.

Selon Arvey et Murphy (1998), la *performance* ne consiste pas seulement à l'exécution des tâches attribuées aux travailleurs, mais elle enveloppe un large éventail des activités organisationnelles.

En effet, selon Borman et Motowidlo (as cited in Arvey & Murphy, 1998), nous avons dans la *performance* au travail, d'un côté la compétence de la tâche avec laquelle les travailleurs accomplissent les tâches qui leur sont attribuées. De l'autre, il y a la *performance* contextuelle

qui est définie comme une compétence extra tâche et qui contribue à l'environnement organisationnel, social et psychologique de l'entreprise.

Un exemple de la *performance* contextuelle est l'enthousiasme et la volonté d'effectuer des tâches, qui ne font pas partie du travail des travailleurs.

La *performance* d'exécution de tâches et la *performance* contextuelle ne sont pas entièrement indépendantes l'une de l'autre car une corrélation entre 0,5 et 0,6 a été découverte entre les deux variables (Arvey & Murphy, 1998).

c. Evaluation annuelle

Selon Gilbert et Yalenois (2017), l'évaluation annuelle désigne une pratique de la gestion des ressources humaines dans laquelle un responsable hiérarchique porte un jugement sur les conduites ou résultats de son subordonné. Le jugement porte sur l'exercice des tâches du travailleur pendant une période déterminée. De plus, il s'appuie sur des critères objectifs.

Ces pratiques reposent sur l'hypothèse qu'en évaluant les travailleurs, l'atteinte des objectifs de l'entreprise sera favorisée et nous développons ainsi la performance organisationnelle.

II. Question de recherche

A. Construction de la question de recherche

La question de recherche a été construite tout au long de notre stage. Elle a émergé suite aux accès que nous avons eus aux formulaires d'évaluations des travailleurs. Dès lors, notre questionnement a commencé sur la raison d'existence de l'évaluation annuelle.

A la suite d'observations faites sur le lieu de stage et durant des recherches littéraires, nous avons pris connaissance des nombreuses critiques et éloges à l'égard de ce processus.

Par conséquent, nous avons voulu étudier si la perception des acteurs de l'évaluation dépend de leur position hiérarchique.

Il nous paraissait important de prendre connaissance de la perception des acteurs par rapport à ce processus qui les concerne. Également, s'il s'avérait exister des divergences dans leurs perceptions et qu'elles posent problèmes, il nous semblait intéressant d'en connaître la cause. Par conséquent, cela nous permettrait de mettre en place des initiatives afin d'intervenir pour aligner les différentes perceptions.

En outre, connaître les opinions des acteurs de l'évaluation annuelle sur ses avantages et inconvénients, nous aiderait à savoir quels aspects de l'évaluation doivent être améliorés.

Pour finir, le fait que l'évaluation annuelle soit tant utilisée, motive toutes les recherches qui ont été faites à son sujet. Il est important de noter que cela justifie également le fait qu'elle doive être continuellement améliorée.

B. Question de recherche

Comment les perceptions de l'évaluation annuelle varient-elles en fonction de la position hiérarchique des acteurs dans le service administratif d'un hôtel de luxe ?

III. Revue de littérature

1. Le processus d'évaluation annuelle

L'objectif principal de l'évaluation annuelle est de juger la performance des travailleurs, afin de l'augmenter, pour accroître l'atteinte des objectifs organisationnels (Gilbert & Yalenois, 2017). Il s'agit d'un système d'évaluation qui est réalisé par le biais d'un entretien individuel entre un collaborateur et son responsable hiérarchique, sa durée est approximativement d'une à deux heures (Raone & Taskin, 2017).

En ce qui concerne sa fréquence, elle a lieu deux fois par an. Premièrement, en début d'année, pour définir les nouveaux objectifs de l'année. Deuxièmement, à la fin de l'année pour évaluer si les objectifs ont été atteints (Raone & Taskin, 2017).

Par ailleurs, ce serait le service des ressources humaines qui serait en charge du développement du processus de cette évaluation. Par conséquent, ils doivent baliser la procédure, développer et fournir un support adapté pour la bonne réalisation des entretiens, garantir la formation des évaluateurs, ainsi que fournir l'accompagnement nécessaire (Raone & Taskin, 2017).

En effet, dans la plupart des entreprises les ressources humaines ont formalisé ce moment d'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Cela à l'aide du développement de supports : une procédure prescrite, un guide, un mode d'emploi ou un formulaire (d'Aboville & Bernié, 1995). Selon d'Aboville et Bernié (1995), les supports ont l'avantage de rassurer les collaborateurs. Il faut toutefois noter qu'ils sont parfois inexistantes dans les entreprises.

L'avantage de développer un mode d'emploi est que cela sert de guide pour les travailleurs dans la démarche de l'évaluation annuelle (d'Aboville & Bernié, 1995). Cela peut contenir des directives sur la « préparation de l'entretien, comment le pratiquer,..., dans quels délais, les outils de référence,... » (d'Aboville & Bernié, 1995, p. 58). De plus, cela contient des informations et prescriptions sur le déroulement de l'entretien : l'accueil, son objectif, la création du climat, la préparation, les points à aborder avant l'entretien, le plan de l'entretien, les rôles, des explications sur les documents supports, le suivi... (d'Aboville & Bernié, 1995).

De plus, l'utilisation du formulaire a plusieurs avantages. Il sert de guide durant l'entretien (d'Aboville & Bernié, 1995), et permet d'avoir une trace écrite. En effet, le formulaire complété par le responsable hiérarchique durant l'évaluation sera préservé au sein des ressources humaines.

En ce qui concerne le déroulement de l'évaluation annuelle, celle-ci donne dans un premier temps lieu à une notation du collaborateur par son supérieur hiérarchique. Ce dernier se base sur l'échelle de notation afin d'estimer le collaborateur sur les différents critères évalués lors de l'évaluation annuelle.

Selon Lévy-Leboyer (2011), la notation permet de clarifier les responsabilités individuelles et de situer les contributions de chacun par rapport aux objectifs personnels et organisationnels. Toutefois, l'échelle de notation ainsi que les critères qui sont évalués peuvent être basiques ou plus détaillés (Raone & Taskin, 2017).

Dans un second temps, l'évaluation annuelle consiste à fixer des objectifs individuels pour le travailleur. La fixation d'objectifs par le responsable hiérarchique est une tâche importante car elle aurait comme effet de motiver le travailleur (d'Aboville & Bernié, 1995). De plus, elle servirait à aligner les performances du travailleur sur les résultats attendus. Les résultats attendus peuvent être définis comme étant les résultats souhaités par la direction.

L'évaluation annuelle comprend également un « bilan des performances » qui permet d'estimer lors d'une évaluation si les objectifs fixés dans le passé ont bien été atteints, ou au contraire, n'ont pas été validés (Chardenot-Fradin, 1996).

Finalement, une dernière partie de l'évaluation serait dédiée au développement professionnel du travailleur. Dans cette partie, des opportunités de développement des compétences seraient mises en place; cela par le biais des différents systèmes de formation envisagés par l'entreprise.

2. Les finalités de l'évaluation annuelle

a. Finalité sociale

L'entretien d'évaluation annuelle permet un contact social du travailleur avec sa hiérarchie. De plus, selon Lévy-Leboyer (2011), il humanise le processus d'évaluation et apporte plus de convivialité à celui-ci.

Lors de ce rendez-vous, une place importante est laissée à la parole du travailleur (Igalens, 1991). Gilbert et Yalenois (2017) pensent qu'en matière sociale, le dialogue est un aspect positif de l'évaluation annuelle qui peut influencer la qualité des relations entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. Celle-ci influence directement la satisfaction des travailleurs (Gilbert & Yalenois, 2017).

D'autre part, l'évaluation individuelle peut aussi, selon ces auteurs, servir à aider les travailleurs. Le responsable hiérarchique et son subordonné peuvent s'inscrire dans une relation d'aide où le responsable sert de guide dans la résolution d'un problème ou toute autre situation.

Par ces théories, nous pouvons remarquer que dans l'évaluation annuelle, l'objectif de performance fait parfois place à l'objectif relationnel; ce qui a parfois des répercussions positives sur la performance. En effet, Becker (2018) fait référence à des études qui démontrent que la qualité de la relation entre le supérieur hiérarchique directe et son subordonné fait partie des premiers facteurs qui influencent la production de ce dernier, ainsi que son attachement à l'entreprise. De plus, il remarque que la confiance qui existe entre le responsable et son subordonné est un indicateur de la qualité de leur relation.

Selon d'Aboville et Bernié (1995), la confiance est un aspect important de l'évaluation annuelle. Elle mènerait le travailleur à croire en son supérieur hiérarchique et en l'entreprise. D'autre part, elle aboutirait à la coopération, à la discussion ouverte avec honnêteté, ainsi qu'à une alliance entre le subordonné et son supérieur hiérarchique. De plus, elle donnerait lieu à de l'entraide et à une évolution positive pour les deux parties.

Cependant, sans la confiance, le travailleur évalué adopterait une attitude peu engagée et neutre. Ce qui par conséquent, bloquerait l'évolution du travailleur. Également, il risquerait de manquer des opportunités s'il n'exprime pas sa volonté d'évoluer.

Toutefois, la confiance peut aussi mener à la confiance du travailleur sur des aspects privés de sa vie. Cela peut mettre son responsable mal à l'aise car il n'est pas formé à cet aspect social du travail (d'Aboville & Bernié, 1995).

d'Aboville et Bernié (1995) ajoutent que l'évaluation annuelle n'est pas une évaluation uniquement technique car elle touche à la sensibilité personnelle de chacun. En effet, elle touche à l'estime de soi et à l'identité. Ce serait pour cette raison que des réponses précises et objectives seraient importantes dans une relation qui laisse place à l'écoute, le dialogue, la compréhension et l'empathie.

Ensuite, l'entretien annuel offre beaucoup de possibilités et d'occasions. Ces occasions ont selon Detchessahar (2013) des vertus psychologiques et sociales.

Detchessahar (2013), nous dévoile en outre l'importance de la communication au travail pour la qualité de vie et la santé au travail.

Selon lui, la discussion contribuerait à la régulation et à la stabilisation des relations entre

subordonnés et supérieurs hiérarchiques. De plus, elle permettrait le développement de solutions en cas de problème.

D'autre part, l'évaluation annuelle contribuerait à l'apprentissage du travailleur grâce à l'encadrement donné par son supérieur hiérarchique dans ses activités professionnelles (Detchessahar, 2013). Ce qui conduirait à l'augmentation de la performance du travailleur.

Finalement, pour le management, la discussion pourrait servir de moyen de prise de connaissance du travail et des obstacles que le subordonné doit affronter. Ce cheminement aurait pour conséquence la construction de la reconnaissance.

b. Gestion de carrière

Selon de Visscher (2019), la carrière est une succession d'affectations de postes de travail. Pour cette raison, la gestion d'une carrière implique le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'une personne au sein des structures de l'organisation.

Peretti (2011) ajoute que la carrière est un « compromis » entre les revendications et les attentes mentionnées du personnel et les besoins de l'entreprise. Le subordonné a de cette manière également une part de responsabilité, par l'expression et la manifestation de ses attentes par rapport à son évolution au sein de l'entreprise.

De plus, selon de Visscher (2019), l'évaluation permet - en ce qui concerne la gestion des carrières - à objectiver les classements et les choix pour les promotions, les mutations et les changements d'affectation. Elle contribue pareillement à l'ajustement de toute (ou une partie) de la rémunération aux résultats du travailleur et peut apporter un diagnostic du (dys)fonctionnement de l'organisation qui peut être utilisé pour améliorer les relations de travail. Par ailleurs, l'évaluation peut être utilisée pour évaluer les besoins en formation afin de proposer un plan de formation.

D'autre part, il existe différentes façons pour le travailleur de profiter de l'évaluation annuelle pour la gestion de sa carrière. Tout d'abord, grâce au résultat qu'il obtient à l'évaluation annuelle, il peut démontrer qu'il a la capacité, la compétence, ainsi que la motivation pour évoluer au sein de l'entreprise. Ensuite, l'évaluation annuelle comprend, comme mentionné ci-dessus, une partie dédiée au développement professionnel du travailleur. Il peut ainsi accepter d'évoluer via une formation ou par d'autres alternatives mises en place par l'organisation. De plus, l'évaluation donne lieu à un échange - sous la forme d'une discussion - entre les deux

parties. De cette manière, le travailleur pourra exprimer sa volonté d'évolution au sein de l'entreprise. Cela donnera ainsi lieu à une promotion ou à une réorientation professionnelle.

Lévy-Leboyer (2011) tient néanmoins à pointer du doigt le fait que la gestion de carrière (lors de l'évaluation par la hiérarchie) dépend souvent uniquement du responsable hiérarchique. De nombreuses études démontrent cependant la richesse de l'évaluation réalisée par différents membres de l'entourage professionnel. Selon lui (Lévy-Leboyer, 2011), un plan de développement des compétences ne doit pas se faire sur base d'une seule évaluation bien que cela soit souvent le cas. Il y ajoute que plusieurs recherches ont montré que les subordonnés savent mieux prédire les chances de succès de leurs cadres que les supérieurs (Lévy-Leboyer, 2011).

Finalement, les obstacles qui se heurtent aux développements du personnel pour un accès à une position hiérarchique supérieure, sont multiples. Nous pouvons donner comme exemple suivant: un travailleur qui n'a plus la possibilité d'évoluer car il est arrivé à la plus haute position qu'il pouvait espérer détenir au sein de l'entreprise compte tenu de ses compétences et formations. Cette personne n'aura par exemple pas toujours envie de se former davantage pour accroître ses compétences afin d'encore évoluer ou afin de se réorienter professionnellement. Ensuite, il arrive aussi que cela ne dépende pas de la volonté de la personne, mais que celle-ci ne soit pas capable d'occuper une fonction plus importante.

Pour finir, nous pouvons aussi imaginer que certaines personnes ne se sentent pas capables même si elle le sont. Leur manque de confiance pourrait être ainsi la raison de ne pas vouloir essayer d'accéder à un échelon plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise.

c. La trace écrite

Le formulaire à remplir, durant ou après l'évaluation, selon la préférence du responsable hiérarchique et qui correspond aux informations échangées, durant l'évaluation annuelle, représente une trace écrite de l'évaluation.

Selon d'Aboville et Bernié (1995), la trace écrite est importante pour ne pas oublier des informations. Elle est également importante pour que plusieurs responsables différents puissent prendre des décisions communes sur base d'un seul dossier. Il peut de même arriver qu'un autre responsable souhaite compléter une évaluation en ajoutant des éléments dans le formulaire écrit. Finalement, selon Raone et Taskin (2017), ce moyen permet l'exploitation de l'évaluation par

les ressources humaines pour la gestion de carrière : formation, orientation, mobilité, ... ainsi que pour la prise d'autres initiatives.

De plus, comme nous l'avons remarqué, il existe un emplacement prévu à la fin du document pour la signature de l'évaluateur et celle de la personne évaluée. La signature confirme que le processus s'est bien déroulé en concertation. Cet acte et cette place laissée à la signature des deux parties permet à l'évaluateur et à l'évalué de se concilier afin qu'ils soient tous deux en accord avec ce qui est écrit dans le formulaire. Cela permet d'éviter que l'évalué soit frustré à cause d'un élément écrit avec lequel il serait en désaccord.

d. La reconnaissance

Selon Becker (2018), les membres de l'équipe d'un manager ont besoin de reconnaissance et l'évaluation annuelle constitue une occasion de reconnaissance pour le manager envers eux. Ce serait l'occasion de montrer et de communiquer à son subordonné qu'il a de la valeur, qu'il est important et que ce qu'il fait a du sens.

L'individu a besoin de reconnaissance pour sa contribution dans l'entreprise. Il est important de lui en donner puisqu'il s'agit d'un endroit où il passe une grande partie de sa vie et où il se construit. Par la reconnaissance de son manager, un travailleur peut se sentir existant et légitime. Cet acte permet à cette personne de se reconnaître elle-même.

Becker (2018, p.6) le décrit ainsi: « Le salarié a besoin d'un effet miroir qui lui confirme qu'il existe au sein de l'entreprise. ».

Quant à la définition de « *reconnaître* », selon le dictionnaire Larousse, *reconnaître* c'est « admettre quelqu'un en telle qualité » et « accepter quelque chose, le tenir pour vrai ou réel, l'admettre, le constater ».

D'autre part, Becker (2018) nous dévoile que les signes de reconnaissance possibles du manager envers son subordonné sont multiples. Ils peuvent être verbaux, non-verbaux, symboliques, monétaires,... Le manager doit veiller à être attentif à ce que le signe soit bien compris par le collaborateur comme étant porteur de reconnaissance.

Becker (2018) ajoute que nous avons tous un besoin crucial de reconnaissance. Il se ferait en outre surtout sentir en cas de manque. Malheureusement, il existe encore des managers qui ne prêtent pas attention aux besoins des travailleurs. Selon, Osty (2010), cela est fortement influencé par la distance entre les membres de paliers hiérarchiques différents.

D'autre part, Lapra (1993) confirme les plaintes des travailleurs concernant un manque de reconnaissance au travail. Il affirme que cela engendre de la frustration chez les travailleurs.

Pourtant les avantages de combler ce besoin de reconnaissance sont nombreux : tout d'abord, une meilleure performance du travailleur (Becker, 2018). Deuxièmement, une meilleure résistance au stress car l'individu se sent reconnu et apprécié et aura par conséquent plus confiance en sa capacité à réussir malgré les difficultés (Becker, 2018). Troisièmement, elle augmenterait la motivation et la satisfaction des travailleurs (Bourcier & Palobart, 1997). Quatrièmement, les travailleurs deviendraient plus engagés (Becker, 2018). Concernant cette quatrième qualité, Swindall (2011) nous démontre que dans notre société - où l'engagement des travailleurs dans l'entreprise est faible - il est important d'intégrer la reconnaissance dans le leadership. Pour ce faire, les managers doivent intégrer une culture de l'engagement et l'appliquer aux collaborateurs. Cinquièmement, selon Guéguen et Malochet (2012), les individus sont en attente d'une forme d'estime sociale qui réside dans la reconnaissance de l'utilité et de la valeur de leur activité. L'enjeu de la reconnaissance est qu'elle construit l'estime de soi et l'identité du travailleur. Selon Guéguen et Malochet (2012), la reconnaissance des autres aide à construire l'identité de chacun. Sixièmement, elle alimente l'honneur, le prestige social et la considération (Guéguen & Malochet, 2012). Finalement, la reconnaissance favoriserait l'apprentissage (Becker, 2018).

Le manque de reconnaissance ne nuit pas qu'à la personne, mais aussi à l'entreprise. Becker (2018) donne l'exemple pratique d'un travailleur non reconnu, qui avec le temps devient démotivé, moins impliqué et passe moins de temps à entretenir ses compétences. En effet, cela posera à long terme un problème pour le travailleur, mais également pour l'entreprise. Guéguen et Malochet (2012) confirment que la privation de reconnaissance a des effets néfastes pour le travailleur. Notamment, elle peut engendrer l'humiliation, une atteinte à la dignité, l'offense, ... (Guéguen & Malochet, 2012). De plus, son absence peut causer des risques psycho-sociaux.

En outre, malgré les risques réels d'un manque de reconnaissance au travail, une enquête réalisée par TNS-Sofres en 2007 pour Anact (l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) avait alors prouvé que 37% des salariés sont insatisfaits de la « reconnaissance de leur investissement dans le travail ».

e. Le feedback

Le feedback est défini par Askew et Lodge comme une communication dans laquelle un émetteur transmet un message à un destinataire (as cited in Bosc-Miné, 2014). Par conséquent, dans la situation de l'évaluation annuelle, l'émetteur est le supérieur hiérarchique tandis que le destinataire est le personnel évalué.

De plus, selon Mason et Bruning, les feedbacks sont des informations issues de l'environnement engendrées par les diverses conséquences de l'activité de l'individu (as cited in Bosc-Miné, 2014). Dans le contexte de l'évaluation annuelle, « l'activité de l'individu » représente sa performance au travail. Ce serait sur celle-ci que portera le feedback.

Ensuite, George ajoute à ces deux éléments que « les feedbacks peuvent être codés sous forme de réussite et d'échec ou sous forme d'écart au but. » (as cited in Bosc-Miné, 2014, para.2).

En effet, le feedback peut être tout d'abord positif ou négatif. Le feedback positif signifie souvent que le travailleur a atteint ses objectifs et que le responsable hiérarchique l'encourage à continuer de telle manière. Le feedback négatif exprime au contraire l'insatisfaction du responsable hiérarchique par rapport au travail du travailleur, aux objectifs non-atteints ou aux comportements du travailleur.

De plus, Podsakoff et Farh (as cited in Bosc-Miné, 2014) nous partagent qu'un feedback négatif peut influencer le travailleur de telle manière que celui-ci se remet en question et se fixe des objectifs plus élevés. D'autre part, un feedback positif aurait au contraire comme effet de motiver le travailleur car son travail est reconnu.

Également, selon Hattie et Timperley, le feedback sert à informer le travailleur d'un éventuel écart entre le résultat obtenu par celui-ci et le résultat souhaité par les supérieurs hiérarchiques (as cited in Bosc-Miné, 2014). Ces auteurs ajoutent que le fait d'informer le travailleur quant à cet écart peut lui permettre, avec l'aide de son supérieur, de réduire cet écart par l'apprentissage ou l'amélioration. De plus, selon Igalens (1991), le responsable peut aider son collaborateur à trouver les causes de ses difficultés. Il peut de même lui donner des conseils et astuces pour que le travailleur puisse s'améliorer et atteindre les objectifs. Celui-ci peut aussi décider de lui faire suivre une formation ou de lui expliquer lui-même.

Par ailleurs, selon Bosc-Miné (2014), le feedback est important car il permet à l'individu de recevoir des informations sur l'action qu'il a entreprise. En effet, cela le renseigne si son action correspondait à ce qu'il souhaitait réaliser.

D'autre part, Bosc-Miné (2014) considère le feedback comme un processus car sa réception n'est pas passive et le travailleur peut décider d'en prendre compte et de l'utiliser afin d'améliorer sa performance.

Ensuite, selon Bosc-Miné (2014) et Lévy-Leboyer (2011) la restitution des résultats d'une évaluation est importante afin de permettre aux travailleurs de développer leurs compétences.

Le feedback est également important étant donné qu'il comble un besoin. En effet, notre besoin d'information par rapport à notre travail, notre comportement, notre attitude... est important. Lévy-Leboyer explique à ce propos que le travailleur cherche des informations sur lui-même. Il en discutera volontiers avec une autre personne qui est informée et compétente par rapport à ses performances, ses capacités et son devenir.

D'autre part, Lévy-Leboyer (2011) ajoute que les informations reçues permettent de construire une image de soi. Par conséquent, si nous ne recevons pas assez d'informations, nous allons en chercher activement. Cela, en interprétant des messages explicites, mais aussi implicites venant de tout l'entourage professionnel. Ces messages n'ont pas toujours ce but, ce qui peut créer des mauvaises interprétations et mettre la personne en confusion.

De plus, il démontre (Lévy-Leboyer, 2011) l'importance de donner un feedback basé sur une grille d'évaluation qui reprend les prestations le plus objectivement possible et qui est basée sur les comportements, prestations et résultats du travailleur. Cela aura plus de bienfaits pour le travailleur puisque ce feedback transmet des données claires sur lesquelles le travailleur peut se baser pour créer son image de soi.

Lévy-Leboyer (2011, p.131) ajoute de même: « La restitution d'informations venant des méthodes d'évaluation doit être spécifique, être fondée de manière précise sur des comportements observés ou sur des résultats concrets, et être présentée sous une forme positive, dans le contexte des objectifs individuels. » .

En effet, comme nous l'avons remarqué avec Lemoine (2012), une évaluation négative est plus susceptible d'être perçue comme non-acceptable, décevante, source de crainte et engendrera de l'anxiété auprès des travailleurs évalués car ils auront l'impression d'avoir plus à y perdre qu'à y gagner. Elle sera aussi victime de défiance et de contournement de la part de travailleurs

évalués. Bandura (1997) ajoute que l'évaluation négative influence de manière néfaste l'estime de soi et l'auto-efficacité perçue par les travailleurs et influence conséquemment la performance de manière négative.

Par conséquent, il est important de tenir compte de la remarque de Lévy-Leboyer (2011) et de rendre au travailleur un feedback constructif sous une forme positive.

Cependant, malgré toutes les qualités du feedback, l'utilisation de l'auto-analyse dans les entretiens annuels est une pratique répandue. Elle consiste à analyser son propre travail, ses tâches, ses performances, motivations,... Le but est que le travailleur en tire des conclusions et modifie en fonction de cela son comportement dans l'avenir si besoin est (d'Aboville & Bernié, 1995). L'aspect le plus pratique de cette technique est qu'elle permet selon d'Aboville et Bernié (1995), une vraie prise de conscience. Or, cet aspect est indispensable au changement de comportement, d'attitude ou d'un autre aspect du travail.

Toutefois, des obstacles viennent se heurter à cette technique. Premièrement, « l'entreprise peut douter de la lucidité et de la sincérité du collaborateur » (d'Aboville & Bernié, 1995, p.23). Deuxièmement, « le collaborateur peut craindre de se piéger par un excès de franchise » (d'Aboville & Bernié, 1995, p.23).

De plus, selon Molloy et Al., l'évaluation de la performance par les travailleurs eux-mêmes engendre des déviations. En effet, il s'avère qu'ils ont des difficultés à juger leur travail objectivement car ils sont influencés par l'estime d'eux-mêmes. Cela engendra une surévaluation de leur performance ou au contraire une sous-estimation. Ce biais est particulièrement présent quand il y a une mauvaise compréhension du travail à exécuter ou des objectifs suivis (as cited in Bosc-Miné, 2014).

Par conséquent, il est important de recevoir un retour sur son travail qui est externe à soi-même car le feedback externe va objectiver l'évaluation. Par ailleurs, l'auto-évaluation du travailleur sur sa performance sera ainsi contredite ou confirmée.

Finalement, en ce qui concerne l'influence du feedback sur le comportement des travailleurs, Bosc-Miné (2014) partage que plus le feedback contiendrait des détails de ce qui est très bien, satisfaisant ou insatisfaisant, plus le feedback aurait d'effets sur l'activité du travailleur. Avoir pour seul feedback que les objectifs n'ont pas été atteints aurait moins d'effet qu'un feedback détaillé et explicatif du pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints et du comment le travailleur pourrait les atteindre.

3. Enjeux méthodologiques

a. Qualités métriques

Selon Lévy-Leboyer (2011), une évaluation doit être fidèle, sensible et valide.

1. Fidélité

« La fidélité est la première qualité métrique que doit posséder toute méthode d'évaluation »
(Lévy-Leboyer, 2011, p. 66)

Selon Lévy-Leboyer (2011), pour qu'une méthode d'évaluation soit fidèle, il faut qu'elle soit reproductible. Par conséquent, si elle est utilisée plusieurs fois, elle doit donner les mêmes résultats. De plus, ce qui garantit la fidélité de la méthode d'évaluation est la cohérence interne de l'entretien et des outils qui permettent l'évaluation.

Cependant, il ajoute que toute méthode comprend une marge d'erreur, mais qu'une fidélité forte assure que la méthode comprend une marge d'erreurs faible. C'est l'inverse pour une méthode dont la fidélité est faible, elle comprend une marge d'erreurs élevée.

D'autre part, en ce qui concerne la fidélité de l'entretien d'évaluation annuelle, Raone et Taskin (2017), affirment qu'elle est faible.

De plus, ils ajoutent que la fidélité de l'entretien est encore plus faible quand celui-ci n'est pas structuré.

Par ailleurs, Lévy-Leboyer (2011) ajoute que les candidats seront encore plus en désaccord lorsqu'il est demandé d'émettre un jugement et non une description.

Toutefois, selon Guion (1965), d'autres paramètres entrent en jeu dans les désaccords inter juges :

Tout d'abord, l'expérience de la personne qui fait passer l'entretien influencera l'évaluation qu'elle donnera. En effet, une personne expérimentée se laissera moins influencer et sera plus cohérente dans la manière de mener l'entretien. Et il y aura en outre plus de structure. Cependant, cette personne plus expérimentée aura développé une façon personnelle de mener l'entretien et ses techniques ne seront peut-être pas validées. Elle se fierait aussi plus à son intuition. Par conséquent, cela peut s'avérer positif et négatif en fonction du déroulement de l'entretien.

Ensuite, l'attitude du responsable aura une influence sur le déroulement de l'entretien. Si celui-ci est ouvert, sévère ou accueillant, la personne évaluée réagira différemment et cela aura une influence sur son évaluation.

2. Sensibilité

Une méthode d'évaluation doit donner des informations qui permettent de différencier les personnes entre elles. « La sensibilité dépend de la capacité d'un instrument de mesure à discriminer effectivement les objets mesurés. » (Igalens, 1991, p. 117). Les objets mesurés sont - dans le cas de l'évaluation - les subordonnés évalués.

3. Validité

La fidélité et la discrimination, comme nous l'avons décrits ci-dessus, sont des qualités métriques primordiales, mais elles ne sont pas utiles si l'évaluation n'est pas valide (Lévy-Leboyer, 2011).

La validité « d'un outil de mesure, serait sa capacité à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer. » (Igalens, 1991, p.117).

Cependant, selon Raone et Taskin (2017), la validité de l'entretien d'évaluation est généralement faible.

La validité est tout de même plus élevée dans les entretiens structurés tout comme nous l'avons discuté avec la fidélité.

4. Accroître l'objectivité et la validité de l'entretien :

Selon Lévy-Leboyer (2011), nous pouvons accroître l'objectivité et la validité. Il est également possible d'améliorer l'accord entre notateurs dans l'entretien d'évaluation en sélectionnant les évaluateurs. Pour cela, il est intéressant de comparer les évaluations faites par différents responsables hiérarchiques et ainsi repérer ceux qui font des erreurs. De plus, nous pouvons former les responsables hiérarchiques ou au minimum les informer des biais et des processus cognitifs, comme les préjugés personnels, rencontrés lors d'une évaluation. Ensuite, nous pouvons avoir recours à des jeux de rôle pour faire prendre connaissance aux supérieurs hiérarchiques des difficultés rencontrées lors d'une évaluation correcte et dont nous n'avons pas toujours conscience. Par ailleurs, il est aussi important de former les supérieurs hiérarchiques à la bonne utilisation du formulaire qui est utilisé lors des entretiens annuels pour

l'évaluation des travailleurs. En effet, ces formulaires ont des limites et des défauts dont il faut faire prendre conscience aux supérieurs hiérarchiques.

De plus, plus l'évaluateur sera informé à ce sujet, plus grande sera la validité de l'entretien. D'autre part, il est primordial de vérifier que le supérieur hiérarchique possède des compétences d'écoute et d'observation afin de laisser le candidat parler et poser des questions.

Finalement, plus l'entretien sera structuré plus cela sera valide.

b. Biais cognitif

Les entretiens d'évaluation sont sujets à différents biais cognitifs. Selon Dubois (2017), un biais cognitif est une forme de pensée qui se détourne de la pensée rationnelle ou logique. Il a tendance à apparaître inconsciemment de manière systématique dans certaines situations.

1. L'effet de halo :

Selon Dubois (2017), cet effet apparaît durant l'évaluation d'un travailleur quand celui-ci est perçu de façon globale comme étant positif ou négatif par l'évaluateur. Ce dernier va généraliser son impression globale du travailleur à tous les critères qu'il doit évaluer. Par conséquent, cela l'amènera à surévaluer la personne ou au contraire dans le cas d'une image négative du travailleur, à la sous-évaluer.

2. L'effet de contraste :

Selon Gilbert et Yalenios (2017), l'évaluation d'un travailleur est faite en fonction des autres évaluations que le responsable hiérarchique a effectuées. Une personne peut être surévaluée si la performance de ses paires est faible et inversement. Par conséquent, sa performance se voit donc déformée par l'influence qu'ont les résultats de ses paires sur la perception de son responsable hiérarchique.

D'autre part, selon Dubois (2017), l'intérêt d'éléments peu importants mis en évidence peut être exagéré tandis que d'autres stimuli dont les différences n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière peuvent ne pas être distinguées.

3. L'effet de tendance centrale :

Selon Dubois (2017), ce biais est témoin du manque de compétence de l'évaluateur à évaluer. Celui-ci, ne sachant pas discriminer afin d'évaluer conformément à ses observations ou à l'information dont il dispose, évalue systématiquement en choisissant l'échelon moyen dans

l'échelle de notation. D'autre part, la cause de l'effet de tendance centrale peut aussi être le manque d'information dont dispose l'évaluateur pour noter correctement le travailleur.

4. Le biais d'indulgence :

Selon Dubois (2017), l'indulgence est un trait de caractère qui diffère d'un évaluateur à l'autre. Les évaluateurs les plus indulgents ne donneront jamais la note la plus basse contrairement aux évaluateurs les plus exigeants qui n'octroieront jamais la note la plus élevée. Deux personnes avec le même score d'évaluation qui auront été évaluées par deux évaluateurs avec une sensibilité à l'indulgence opposée ne peuvent être considérées comme équivalentes. Voilà la raison pour laquelle il est important de rester attentif au biais d'indulgence.

5. L'effet de première impression :

Gilbert et Yalenios (2017) définissent ce biais comme étant un effet qui apparaît lorsque l'évaluateur accorde trop d'importance à une information reçue dans un premier temps, mais qui n'a pas de rapport direct avec ce qui est recherché et cela au détriment des informations qui suivront.

6. L'effet d'ancrage :

Selon Dubois (2017), certains éléments qui attirent l'attention peuvent servir de référence à l'observation et à l'évaluation d'éléments de même nature. Cela aura également tendance à influencer notre décision.

7. Erreur Constante :

Dans le cas de l'erreur constante, l'évaluateur va systématiquement faire une erreur de sous-évaluation ou de surévaluation (Dubois, 2017).

8. Effet de primauté et effet de récence :

Ces deux effets sont en réalité des effets opposés. Selon Dubois (2017), dans l'effet de primauté, le début de l'entretien nous marquera plus que ce qui suivra. A l'inverse, l'effet de récence accordera moins d'importance au début de l'entretien.

9. Comment diminuer l'influence de ces biais ?

Selon Lévy-Leboyer (2011), en premier lieu, l'effet de halo peut être diminué si les évaluateurs sont mis en garde contre ce biais. De plus, si le processus est formalisé et standardisé et que les

participants accordent plus d'importance aux détails durant l'évaluation, l'effet de halo aura moins d'influence.

En deuxième lieu, nous pouvons lutter contre l'effet de tendance centrale en utilisant une liste de description des comportements pour noter les travailleurs. Il suffit alors de noter si les comportements sont absents ou présents, ainsi que la fréquence. De cette façon, l'évaluateur est aussi moins conscient du score final de l'évaluation et il sera donc plus difficile pour lui de l'influencer.

En troisième lieu, Levy-Leboyer (2011) est d'avis que nous pouvons lutter contre le biais d'indulgence en définissant plus précisément la définition de chaque échelon sur l'échelle d'évaluation.

En quatrième lieu, pour diminuer l'effet de tendance centrale, il faut former les évaluateurs et leur donner le plus d'informations possible sur les facteurs évalués et la différenciation des différentes notes attribuables.

Finalement, selon Dubois (2017), pour éviter l'effet de primauté et l'effet de récence, il est conseillé de standardiser la procédure d'évaluation et ses outils.

Nous pouvons en déduire, que pour diminuer les biais en général, il faut des évaluateurs un minimum formés. De plus, il faut leur donner le plus d'informations possibles sur l'aspect qui est évalué, ainsi que sur les différents échelons d'appréciation et sur les notes qu'ils peuvent attribuer.

La standardisation des outils aide également à diminuer fortement les biais. Cela vaut également pour la construction d'outils d'évaluation comme les échelles BARS.

Les échelles BARS ou à ancrage comportemental (Dubois, 2017) sont des échelles numériques dont les échelons sont définis par des comportements associés à de la performance et de la contre-performance.

c. Processus individuel

L'évaluation annuelle a, de par son aspect individuel, beaucoup d'avantages, autant pour l'évaluateur que pour l'évalué. Cependant, cet aspect individuel peut également être la cause de désavantages, et cela surtout quand on la compare à des modèles d'évaluation collectifs. Pourtant il est important de noter que cette version individuelle de l'évaluation est la plus utilisée au sein des entreprises.

Plusieurs auteurs se rejoignent - dont Igalens (1991) et Lévy-Leboyer (2011) - dans la même critique: l'évaluation ne devrait pas se limiter à évaluer une personne, mais elle devrait s'étendre à l'évaluation des performances et des comportements de l'équipe. Lévy-Leboyer (2011) ajoute que l'évaluation doit évaluer l'équipe, mais aussi sa composition et son climat.

D'autre part, la performance est, selon Savoie et Brunet (2012), le résultat d'équipes de travail et non d'individus isolés.

Ensuite, Castel, Triplet, Monsellato et Vallery (2015) ont réalisé une étude permettant la comparaison des effets de l'évaluation individuelle et celle de l'évaluation collective sur les équipes de travail. Afin de tester cela de façon empirique, ils ont étudié les changements qui apparaissaient au sein de deux équipes après le changement d'une évaluation collective à une évaluation individuelle et inversement.

Les résultats des deux échantillons ont montré qu'un passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle s'accompagne d'une individualisation du rapport au travail. En effet, en mettant l'accent sur les conséquences individuelles, le repli sur soi et l'individualisation du rapport au travail seraient favorisés (Castel, Triplet, Monsellato et Vallery, 2015).

Lorsque l'on évalue la performance collective, que l'on crée des intérêts communs et que l'on n'identifie pas de quel individu vient la performance individuelle, mais que le résultat est évalué dans son ensemble, cela a comme effet de stimuler les relations interpersonnelles positivement (Castel et al., 2015). Ce système renforce l'interdépendance entre les membres de l'équipe de travail, développe de cette façon des relations d'entraide et favorise la régulation collective (Castel et al., 2015). De ce processus découlerait une meilleure performance globale que celle que nous pouvons constater après une évaluation individuelle (Castel et al., 2015). De plus, selon Garcia (2009), ce processus apporte d'autres bienfaits : régulation de la production, plus d'efficacité et limitation des conséquences du travail sur la santé des travailleurs.

Ces auteurs ajoutent que contrairement à l'évaluation collective, l'évaluation individuelle diminue l'entraide (Castel et al., 2015 ; Garcia 2009). Elle construit une trajectoire individuelle pour l'évalué (Osty, 2010).

Cependant, l'évaluation individuelle présente aussi ses avantages. Le plus partagé est qu'elle est source de responsabilisation individuelle (Castel et al., 2015). De plus, le processus individuel donne l'avantage de s'intéresser à chaque membre de l'équipe individuellement. Les caractéristiques individuelles des travailleurs, ainsi que leurs besoins seront pris en compte. La

gestion de carrière est également spécifique à chaque travailleur et est adaptée à ses envies et ses besoins.

D'autre part, il ressort de l'étude de Castel et al. (2015) qu'avec l'évaluation individuelle, les travailleurs ressentent plus de reconnaissance de la part de leur responsable hiérarchique par rapport à la qualité de leur travail. Cela aurait pour effet d'augmenter leur efficacité.

Ces auteurs (Castel et al., 2015) ajoutent que l'évaluation collective a aussi ses désavantages : il est parfois impossible d'identifier les parts de responsabilités individuelles lors d'une mauvaise évaluation. Cela peut engendrer de la frustration auprès de membres qui pourraient stigmatiser d'autres membres de leur équipe en leur remettant la faute dessus. Il en suit une fragilisation de l'équipe et une réduction de la confiance entre ses membres.

Contrairement à cela, l'évaluation individuelle peut être perçue comme plus juste car il y existe une meilleure identification des responsabilités individuelles. Cela atténue ainsi le risque du « passager clandestin » qui est présent dans l'évaluation collective. Il s'agit d'un travailleur qui ne fait rien et qui compte sur le résultat collectif pour bénéficier de la récompense.

d. Evaluation unilatérale par le supérieur hiérarchique

Dans l'évaluation annuelle classique où le responsable hiérarchique directe évalue seul son subordonné (Bégin & Véniard, 2013), la responsabilité du responsable direct est importante car ce dernier est responsable de l'évolution et de l'évaluation de ses collaborateurs (Raone & Taskin, 2017). Dans ce système le supérieur hiérarchique est considéré comme compétent pour juger les performances des travailleurs sous sa responsabilité (Bégin & Véniard, 2013).

Cependant, Burke (1990) définit des causes d'échecs de l'évaluation qui proviennent de l'évaluateur (as cited in Igalens, 1991) :

Premièrement, le manager qui consacre beaucoup de temps à l'évaluation, n'a pas de vue sur le résultat.

Deuxièmement, l'évaluateur n'aime pas la situation d'entretien en face à face à visée évaluative. A ce propos, Raone et Taskin (2017) ajoutent que la plupart des personnes ayant été évaluées l'ont vécu comme étant un processus inconfortable. Ce constat d'inconfort est aussi partagé par l'évaluateur (Raone & Taskin, 2017). Ce processus est par conséquent vécu plutôt négativement par les deux parties.

Troisièmement, le manager ne maîtrise pas les techniques de la relation d'aide. Celles-ci sont nécessaires pour gérer la relation avec son subordonné durant l'évaluation par entretien.

Quatrièmement, le manager ressent un conflit de rôle entre son comportement et son attitude pendant l'année et ce qui est attendu de lui durant l'évaluation annuelle.

Cinquièmement, le manager et son subordonné ont une vision différente du poste occupé par le subordonné, ainsi que de l'évaluation. Kondrasuk (2011) explique à ce propos que la mécompréhension des objectifs de l'évaluation par l'évaluateur est la source de conflits entre l'évaluateur et la personne évaluée. Ces conflits peuvent être aggravés si les deux parties ont une compréhension totalement différente des objectifs de l'évaluation annuelle (as cited in Raone & Taskin, 2017).

Sixièmement, le manager a tendance à donner des remarques positives ou négatives le jour de l'évaluation bien qu'elles auraient dû être communiqués auparavant, le jour où il a pris conscience des remarques.

Finalement, l'excès de standardisation de l'évaluation rendrait l'évaluation trop formelle et crisperait la relation des deux acteurs.

Raone et Taskin (2017) y ajoutent en outre d'autres critiques. Selon eux, le risque existe que cet entretien si important soit influencé de manière néfaste par les relations interpersonnelles qu'entretiennent les deux parties. Dans ce cas, la cause de ce désagrément pourrait être dû au manque de compétences spécifiques du responsable. Ce manque de compétence ou l'utilisation de l'évaluation annuelle comme mécanisme de domination, pourrait avoir comme effet de réduire sa crédibilité, ainsi que son efficacité (Raone & Taskin, 2017).

Selon Fletcher (2001), le manque de compétence des évaluateurs est dû à l'absence de formation des évaluateurs (as cited in Raone & Taskin, 2017). Cela a pour conséquence l'augmentation des risques de biais cognitifs qui ont été exposés ci-dessus.

De plus, selon d'Aboville et Bernié (1995), le fait que le travailleur soit uniquement évalué par son supérieur direct engendre de la frustration chez le travailleur car il est privé d'une rencontre avec son supérieur au deuxième ou au troisième degré. Il peut ne pas se sentir reconnu de sa hiérarchie supérieure.

Ainsi, comme nous pouvons le voir, différentes critiques ont été émises à l'encontre de ce système d'évaluation des travailleurs où seulement l'opinion du responsable hiérarchique est pris en compte. Pourtant, l'insertion de différents acteurs aux différentes positions hiérarchiques

dans le processus d'évaluation auraient divers avantages, et cela autant pour le responsable que pour le travailleur évalué (Schneider, 1999).

Nous avons démontré différents problèmes liés à l'évaluation unilatérale par le supérieur hiérarchique, notamment en lien avec la subjectivité de l'évaluateur et les biais cognitifs qui peuvent influencer sa perception. L'insertion d'acteurs en plus du supérieur hiérarchique dans le processus d'évaluation peut être par conséquent bénéfique à tout le monde. Les acteurs qui peuvent être insérés dans le processus sont : les collègues du N+1, le N+2, les collègues du travailleur (N), les ressources humaines, les subordonnés (N-1), les clients voire les fournisseurs, s'ils ont des contacts avec le travailleur (N), ainsi que le travailleur (N) qui peut faire une auto-évaluation (Raone & Taskin, 2017).

Les avantages de la perception de multiples acteurs dans l'évaluation annuelle sont pour le travailleur évalué: une meilleure connaissance de soi et une meilleure gestion de son développement, à condition que le travailleur compare la description émise par ses collaborateurs avec sa propre description (Raone & Taskin, 2017). Ceci l'amène à chercher la cause d'éventuels écarts et à s'engager dans une démarche d'amélioration. L'évaluation multisource permet également de mieux répondre aux attentes des acteurs avec qui le travailleur interagit régulièrement (Raone & Taskin, 2017). De plus, elle rendrait l'évaluation plus globale (Raone & Taskin, 2017), plus objective (Raone & Taskin, 2017) et plus complète (Brutus & Brassard, 2005).

e. Processus obligatoire

Selon d'Aboville et Bernié (1995) le fait de rendre le processus d'évaluation obligatoire peut être vécu comme un désavantage pour l'évaluateur. En effet, certains supérieurs n'ont rien à gagner à faire une évaluation et dans certains cas à être évalués (car cette procédure peut se faire dans les deux sens en fonction des entreprises). Ils voient l'évaluation comme un risque où ils n'ont rien à gagner et beaucoup à perdre. De plus, pour un responsable hiérarchique, évaluer leurs collaborateurs leur procure plus d'inconfort que de profits. Par conséquent, il peut être effectué sans âme et être vécu comme une corvée dont il faut se débarrasser. Le désengagement de la hiérarchie pour l'évalué pourrait engendrer des effets négatifs: l'évalué pourrait percevoir le fait de s'engager dans cette démarche comme prendre un risque pour l'image de soi, la sécurité, la qualité des relations de travail,...

Cependant, d'Aboville et Bernié (1995) ajoutent que quand il n'est pas obligatoire, il peut aussi exister des désavantages. Selon eux, le taux de réalisation serait alors plus faible dans certaines entreprises.

Finalement, le fait que le responsable ne s'engage pas dans le processus d'évaluation ne serait pas uniquement lié à l'obligation de l'évaluation (d'Aboville & Bernié, 1995). D'Aboville et Bernié (1995) en attribuent en partie les causes au manque d'adhésion engendré par une méthode mal adaptée au style de l'entreprise, à la mauvaise mise en place du processus ou vu qu'aucune mesure ou une mesure négative ait été prise à la suite d'un entretien. De plus, nous avons une grande résistance à la remise en question. « ... nous résistons avec force à toute méthode pouvant nous mener à une évolution personnelle » (d'Aboville et Bernié, 1995, p.11).

f. Conditions de succès

Pour l'entrée en vigueur correcte de l'évaluation annuelle dans l'entreprise et pour l'utilisation adéquate de celle-ci avec les effets souhaités, les conditions suivantes seraient à respecter:

Selon François (1996), il faut (as cited in de Visscher, 2019) :

- Une direction impliquée dans le processus d'évaluation des travailleurs.
- Une bonne analyse du travail et une bonne description des fonctions.
- Un système permanent de collecte des informations sur les activités et comportements des travailleurs.
- Des grilles d'évaluation valides et efficaces.
- Des responsables hiérarchiques qui maîtrisent la pratique de l'entretien (formation préalable).
- Des procédures appropriées de recours.
- Informer le personnel sur la démarche et le déroulement de l'évaluation annuelle.

De plus, Raone et Taskin (2017) ajoutent à ces conditions d'autres éléments. Tout d'abord, l'évaluation annuelle doit être intégrée à la culture organisationnelle et à la stratégie de l'organisation. En outre, des ressources financières doivent être mises à disposition en suffisance pour sa réalisation. Ensuite, le soutien de la direction générale est conseillé. Finalement, ils attirent l'attention sur le fait qu'une « des plus importantes limites du processus

d'évaluation de la performance est la non prise en compte des facteurs contextuels pouvant affecter la performance des travailleurs. » (Raone & Taskin, 2017, p. 131)

D'autre part, Castel, Triplet, Monsellato et Vallery (2015), démontrent que pour l'acceptation de l'évaluation par les travailleurs, d'autres éléments entrent en jeu : l'équité dans la procédure, le but d'utilisation (pour prendre une décision qui influence le travailleur), le feedback rendu à ce dernier et pour finir l'occasion donnée aux travailleurs de discuter des procédures d'évaluation.

Le non-respect de ces consignes peut entraîner une prise à la légère du processus d'évaluation par les parties prenantes. Par ailleurs, la procédure d'évaluation sera vécue par les travailleurs comme moins acceptable voir défaillante. Elle sera dès lors perçue comme dangereuse et engendrera de l'anxiété auprès des travailleurs évalués (Lemoine, 2012). Elle sera aussi victime de contournement (Lemoine, 2012). De plus, si les travailleurs perçoivent l'évaluation annuelle comme injuste, cela peut causer leur désengagement du processus d'évaluation (Raone & Taskin, 2017).

Néanmoins, selon Gosselin et Murphy (1994), malgré leur importance celles-ci font souvent défauts.

Ensuite, d'Aboville et Bernié (1995) sont d'avis que des retombées concrètes sont nécessaires pour que l'évaluation annuelle soit perçue comme crédible aux yeux des subordonnés. Il faut donc des conséquences qui découlent de l'évaluation annuelle sous la forme de mesures qui sont prises par la hiérarchie suite à l'échange, aux résultats ou aux demandes émises par le travailleur lors de l'évaluation annuelle. En outre, si aucune mesure n'est prise ou aucune suite n'est donnée après une quelconque demande émise lors de l'évaluation ou suite aux accords conclus lors de cette dernière, il est compréhensible que les travailleurs prennent le processus à la légère.

D'autre part, dans la partie « finalité sociale », nous avons remarqué l'enjeu de la communication et de la parole pour la performance et la santé des travailleurs. En effet, le manque de discussion dans le management mène à la fragilisation du personnel.

Detchessahar (2013) dit à ce propos que ce dont les entreprises ont besoin aujourd'hui sont des responsables hiérarchiques ouverts à la discussion sur le travail.

Pour finir, Guion (1998) établit quatre caractéristiques d'un bon évaluateur :

- L'évaluateur doit bien connaître le poste et connaître en détail les exigences du poste pour lequel il fait une évaluation des compétences.
- L'évaluateur doit avoir de l'expérience.
- L'évaluateur doit avoir une bonne capacité d'analyse et de jugement.
- L'évaluateur doit avoir une représentation claire du candidat qui mérite la meilleure note possible et être capable d'analyser à quel point la personne évaluée s'en éloigne.

4. Difficultés

a. Subjectivité

Guillot-Soulez (2013) définit l'évaluation comme étant un jugement qui est porté sur le comportement d'un salarié lors de l'exercice de son emploi. Lorsqu'il discute l'aspect de jugement dans sa définition, Guillot-Soulez accentue l'aspect subjectif de l'évaluation.

Lévy-Leboyer (2011) partage également cette opinion. Il développe son avis en exposant que l'analyse du travail forme la base de l'évaluation, et que toute analyse du travail est incomplète et forcément subjective.

D'autre part, l'utilisation du formulaire d'évaluation annuelle sous-entend d'évaluer les performances de travail de manière objective, fiable et discriminante. Cependant, comme nous l'avons étudié, l'évaluation annuelle possède une faible fidélité, ainsi qu'une faible validité (Raone & Taskin, 2017). Nous avons également signalé que les évaluateurs sont sensibles à différents biais cognitifs.

D'autre part, selon Gilbert et Yalenois (2017), l'évaluation n'est pas objective car chacun évalue différemment selon son cadre de référence. En effet, le métier, ainsi que l'expérience de l'évaluateur auront une influence sur l'évaluation donnée (Riverin-Simard, 1984).

Ces auteurs (Gilbert & Yalenois, 2017) donnent comme exemple, qu'une personne qui travaille sur le terrain ayant plus de connaissance sur le travail opérationnel donnera une évaluation différente qu'une personne occupant une fonction administrative dans la société.

C'est pour ces raisons, que l'accord inter-juges est faible dans l'évaluation.

b. Enjeux stratégiques

L'évaluation annuelle peut aussi être influencée par des enjeux stratégiques. Ainsi, les acteurs peuvent développer des stratégies afin d'arriver à leurs fins.

Lapra (1993) cite dans son livre différentes raisons stratégiques qui pousseraient le responsable hiérarchique à donner une mauvaise évaluation :

Premièrement, il donne l'exemple du responsable hiérarchique donnant une mauvaise évaluation par crainte d'être remplacé par son subordonné.

Un second exemple donné par Lapra (1993) et Becker (2018), est le supérieur hiérarchique qui par crainte de perdre un membre performant de son équipe par mutation ou promotion suite à ses évaluations favorables, décide de le sous-évaluer.

Inversement, Lapra (1993) donne l'exemple d'un subordonné peu performant surévalué par son responsable, afin de favoriser sa mutation vers d'autres services. Ce phénomène pratiqué afin d'éviter une démarche compliquée, est nommé "l'éviction vers le haut".

Ensuite, il existe de même le phénomène d'évaluation par affinité. Un responsable peut ainsi décider de sélectionner une personne parce qu'il l'apprécie et parce qu'il a plus envie de travailler avec cette personne (Lapra, 1993).

De plus, comme décrit précédemment, il est important que le responsable hiérarchique s'investisse dans le dialogue et dans l'échange. Cependant, le responsable peut ressentir de la résistance à s'investir car il peut voir cet investissement comme une prise de risque. Premièrement, car il prend le risque d'être déstabilisé par les arguments ou dires de son subordonné (d'Aboville & Bernié, 1995). Deuxièmement, car il prend le risque de ne pas trouver de consensus et d'aggraver la situation (d'Aboville & Bernié, 1995).

D'autre part, ces enjeux stratégiques peuvent aussi influencer le comportement du travailleur. Ce dernier peut décider de diminuer sa performance si celle-ci fait de l'ombre à son responsable. Cela dans le but d'assurer sa tranquillité (Lapra, 1993).

c. Enjeux en terme de santé

L'accord cadre européen d'octobre 2004, définit le stress comme :

“Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses... (Commission Européenne, 2004). »

Le stress au travail n'est pas un sujet anodin puisqu'il concerne tous les travailleurs. Parmi l'ensemble des risques psychosociaux au travail, le stress apparaît comme étant le plus important touchant en Europe environ 22 % des salariés (Légeron, 2008).

L'évaluation annuelle augmente le stress des travailleurs par le biais de l'insécurité d'emploi qui constitue une source de stress pour ces derniers avec des répercussions sur leur santé (Lamoureux, 2000).

Selon Lapra (1993) : « Le lien de dépendance exclusive que crée le salaire entre un individu et sa source de subsistance est un facteur de stress » (Lapra, 1993, p. 31). Voilà la raison pour laquelle l'évaluation n'est pas toujours une situation confortable pour le travailleur. « L'évaluation est un facteur d'accroissement de ce stress. Le salarié redoute l'arbitraire et le manque d'objectivité dont il pourrait être victime. » (Lapra, 1993, 31).

Il existe au travail différents facteurs de stress. Selon Lamoureux (2000) et Caruso (2000) le stress au travail est lié à l'environnement de travail, mais est en outre une conséquence de l'évolution du contrat psychologique de travail liant l'organisation et ses employés (Lamoureux, 2000). En effet, précédemment, les travailleurs jouissaient d'une sécurité informelle qui a disparu au fil des évolutions. Cela augmente le sentiment d'insécurité d'emploi pour les travailleurs avec diverses conséquences : diminution de la satisfaction au travail, diminution de l'engagement organisationnel, diminution de la performance, intention de quitter et résistance au changement (Rosenblatt & Ruvio, 1996). De plus, Légeron (2008) ajoute que les objectifs à atteindre représentent également une source de stress, ceux-ci sont fixés durant l'évaluation annuelle.

Cependant Lapra (1993) affirme que l'évaluation annuelle est surtout perçue comme stressante si le processus d'évaluation est vu comme injuste ou incohérent. Le travailleur perdra dès lors sa confiance en l'évaluation, ce qui engendra du stress et de la crainte par rapport à ce processus.

Lapra (1993) ajoute que l'évaluation peut diminuer la part de stress qu'elle occasionne en garantissant une objectivité suffisante et une subjectivité limitée.

Légeron (2018) remarque qu'il faut aujourd'hui s'intéresser aux facteurs de stress car ils ont des conséquences importantes sur la santé des travailleurs. Ces conséquences se répercutent sur l'entreprise et ont des conséquences négatives pour cette dernière : absentéisme, rotation du personnel, baisse de productivité... (ILO, 2002 ; Légeron, 2018). Tandis que pour la santé des travailleurs, selon Légeron (2015), les risques du stress pourraient être: le développement de pathologies physiques ou psychologiques, ainsi que l'apparition de différents troubles (mentaux, émotionnels, comportementaux,...).

d. Coût

L'entretien annuel prend du temps et engendre des coûts pour l'entreprise. Ceci, même s'il est confié aux cadres qui ne sont pas spécialisés, et dont les entretiens font partie de leur fonction (d'Aboville & Bernié, 1995).

D'Aboville et Bernié (1995) nous éclairent sur la distribution du coût de l'évaluation annuelle. Tout d'abord, l'accent est mis sur la durée de l'évaluation. Celle-ci peut durer jusqu'à deux heures. Ceci correspond au temps que les deux parties perdent dans l'exécution de leur travail. A ce temps, s'ajoute le temps utilisé pour l'élaboration de l'évaluation annuelle, le fait d'informer toute l'entreprise et de former les évaluateurs. De plus, l'évaluateur a besoin de se préparer pour chaque évaluation et après celle-ci de s'occuper du suivi (qui peut se faire sur le court et long terme). Cela permet le respect des engagements faits lors de l'évaluation annuelle.

D'autre part, le responsable doit aussi prendre le temps de s'informer sur les possibilités de carrière dans l'entreprise, sur les postes disponibles, les profils recherchés pour ces postes et les formations possibles. Ceci afin de répondre aux demandes et aux aspirations exprimées durant l'évaluation annuelle et pour que l'évaluation annuelle soit utilisée de façon optimale (d'Aboville & Bernié, 1995).

Quand une équipe de travail est petite, il est plus facile de trouver le temps pour effectuer les évaluations de façon optimale. Cela demandera évidemment toujours de l'organisation mais

moins importante qu'avec une grande équipe où l'évaluation nécessitera éventuellement la modification de l'organisation du responsable, ou la suppression de ses tâches. Elle est alors plus contraignante.

5. Perception des différents acteurs

Dans la revue de la littérature, nous avons pu constater que la position hiérarchique des acteurs de l'évaluation annuelle influence leur perception de cette dernière. En effet, les différents acteurs ont un rôle distinct selon la position (responsable hiérarchique, subordonné ou membre du service des ressources humaines) qu'ils occupent. Par conséquent, leur perception peut différer en ce qui concerne les finalités, les avantages et difficultés de l'évaluation annuelle.

Dans cette partie nous allons identifier et attirer l'attention sur les divergences et les ressemblances dans la perception des différents acteurs prenant part au processus d'évaluation annuel. Pour plus de clarté, nous avons séparé les points positifs des points négatifs attribués à l'évaluation annuelle.

Premièrement, pour les **subordonnés évalués**, l'évaluation présente comme points positifs :

- De connaître l'opinion de son manager sur son travail, comportement et attitude. Cela contribue à la construction de son identité (Detchessahar, 2013).
- D'évoluer et de s'améliorer en ayant un retour sur l'atteinte des objectifs, la qualité du travail fourni, le respect de règles d'entreprise et le respect de la culture d'entreprise (d'Aboville & Bernié, 1995).
- De s'améliorer en recevant des conseils constructifs (d'Aboville & Bernié, 1995).
- De gérer sa carrière en exprimant ses souhaits et aspirations. Cela donnera lieu à des promotions, réorientations professionnelles ou formations (Gilbert & Yalenois, 2017).
- D'évoluer et de progresser plus rapidement (Gilbert & Yalenois, 2017).
- La possibilité de s'exprimer par rapport aux difficultés et incertitudes rencontrées (d'Aboville & Bernié, 1995 ; Detchessahar, 2013).
- Être entendu et avoir droit à la parole (Igalens, 1991).
- Un objectif psychologique : « L'individu a besoin de se situer, de situer sa contribution par rapport à des normes, de connaître les attentes de son supérieur. Il a également besoin d'encouragement » (Igalens, 1991, p. 114). Le feedback comble un besoin de retour sur son travail.

De plus, Igalens (1991) ajoute, que pour **les travailleurs évalués** l'évaluation est :

- Un moment privilégié de dialogue avec son manager.
- Un moyen de mesurer sa contribution aux objectifs de l'entreprise et de connaître l'opinion de la hiérarchie à ce propos.
- Un moyen de partager ses préoccupations, souhaits et aspirations et d'obtenir des réponses et conseils.
- Un moyen de dialoguer avec son supérieur hiérarchique sur sa volonté d'évoluer dans l'entreprise. Recevoir de cette façon des conseils pour progresser, ainsi que de l'aide et des outils pour s'améliorer.

Nous exposons ci-dessous les points négatifs de l'évaluation annuelle pour **les subordonnés évalués**:

- Le stress : d'une mauvaise évaluation, du jugement et de la critique (Gilbert & Yalenois, 2017 ; Lapra, 1993).
- Le risque de manque de compétence du responsable hiérarchique pour évaluer son subordonné (Dubois, 2017 ; Raone & Taskin, 2017).
- Le risque d'enjeux stratégiques qui mèneraient l'évaluateur à mal évaluer ou à évaluer injustement son travailleur (Lapra, 1993).
- Le feedback négatif qui peut avoir des conséquences négatives sur le bien-être du travailleur (Lemoine, 2012).
- La gestion de carrière : les obstacles qui peuvent se heurter à la volonté du travailleur à évoluer dans sa position hiérarchique.
- Le risque d'une évaluation bâclée sans engagement de la part du responsable hiérarchique (d'Aboville & Bernié, 1995).
- La frustration d'être uniquement évalué par le responsable hiérarchique (d'Aboville & Bernié (1995).

Pour **les responsables hiérarchiques**, les points positifs de l'évaluation annuelle sont les suivants:

- Une meilleure connaissance de son subordonné (Gilbert & Yalenois, 2017).

- L'obtention d'informations précises (Lapra, 1993 ; Lévy-Leboyer, 2011).
- La connaissance des aspirations et souhaits d'évolution du subordonné (Gilbert & Yalenois, 2017).
- Le partage des priorités, la façon dont il voudrait que son subordonné travaille et atteigne les objectifs (d'Aboville & Bernié, 1995).
- Une aide à la prise de décision concernant les travailleurs (Gilbert & Yalenois, 2017).
- Le moyen de définir les tâches et de donner des conseils pour mieux effectuer le travail et atteindre les objectifs (d'Aboville & Bernié, 1995).
- L'utilisation du feedback pour influencer et améliorer plusieurs aspects du travail de son subordonné (d'Aboville & Bernié, 1995).

Igalens (1991) ajoute que pour **les supérieurs hiérarchiques** :

- L'évaluation annuelle est un moment privilégié de dialogue avec son subordonné.
- Elle permet de clarifier la perception du poste et la performance dans le poste. Elle permet aussi, en cas de divergences dans la perception, de se mettre à niveau par le dialogue.
- Elle permet aussi d'améliorer la gestion de son service en intégrant l'ensemble des informations recueillies.

Finalement, pour **les ressources humaines** les avantages et inconvénients sont :

- Elle peut être utilisée pour résoudre des conflits et ainsi améliorer la gestion des ressources humaines (Igalens, 1991).
- Support pour le dialogue et l'expression (Igalens, 1991).
- Favorise les performances (Gilbert & Yalenois, 2017).
- Constitue une base pour aider la prise de décisions en matière de personnel et de gestion des ressources humaines : augmentations individuelles, gestion des carrières (promotion, licenciement, mutation, rétrogradation), primes et plans de formations (Igalens, 1991).
- Aide à l'analyse des besoins de formations (Chardenot-Fradin, 1996).
- Permet la constitution d'un référentiel de performances (Igalens, 1991).
- Assurer la cohérence des performances et contributions individuelles avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise (Igalens, 1991).

- Le coût (d'Aboville & Bernié, 1995).
- Le fait de la rendre obligatoire augmente son taux de réalisation (d'Aboville & Bernié, 1995).

A travers ces nombreux points positifs et négatifs attribués à l'évaluation annuelle par les différents acteurs, nous pouvons remarquer des différences de perceptions, mais également des similitudes dans l'avis des différentes parties prenantes. Cependant, il y a des aspects qui touchent plus certains acteurs que d'autres.

Nous pouvons constater que tous les acteurs perçoivent clairement les qualités sociales de l'évaluation annuelle qui laisse place au dialogue, à la discussion et à l'écoute. En outre, l'évaluation annuelle est pour tous les acteurs un moyen de gérer la carrière des travailleurs. De plus, selon tous les acteurs elle présenterait un moyen d'améliorer la performance.

Ensuite, les avantages liés au feedback ressortent fréquemment auprès des subordonnés et des responsables hiérarchiques, mais toutefois moins chez les ressources humaines. De plus, l'évaluation annuelle peut être stressante pour les subordonnés et pour le responsable hiérarchique, ce qui ne revient pas non plus chez les ressources humaines.

D'autre part, la possibilité de l' « aide à la prise de décision concernant les travailleurs » est un point qui apparaît auprès des managers et des ressources humaines (Igalens, 1991). Également, le coût de l'évaluation annuelle est un aspects négatif de l'évaluation annuelle qui revient pour ces deux parties.

IV. Démarche méthodologique

Nous avons basé notre méthodologie sur les sept étapes de la recherche scientifique (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017). La première étape consiste à définir la question de recherche. Nous avons débuté par un questionnement autour de l'évaluation annuelle, ce que nous avons défini en question de recherche. Cette question a évolué tout au long de cette recherche puisque nous l'avons adapté aux réalités de terrain ainsi qu'au fil des recherches théoriques. Nous l'avons en outre modelée afin de respecter les critères d'une "bonne" question de recherche.

Selon Berger (2017), une bonne question de recherche doit respecter 3 critères essentiels : la clarté (précise, concise, univoque), la faisabilité (réaliste), la pertinence (« vrai » question fondée sur une réalité sociale).

Ainsi, nous avons défini notre question de recherche comme : « Comment les perceptions de l'évaluation annuelle varient-elles en fonction de la position hiérarchique des acteurs dans le service administratif d'un hôtel de luxe ? ».

Nous avons décidé de centrer notre question de recherche sur « le service administratif » de l'hôtel quatre étoiles où nous avons eu la chance de réaliser notre stage. Nous avons fait ce choix afin de préciser notre recherche et pour avoir une quantité suffisante de personnes dans notre échantillon afin qu'il soit représentatif. De plus, c'est avec ce groupe de travailleur que nous avons eu le plus de contact durant le stage. Également, le service administratif nous a beaucoup plu et intéressé.

Le service administratif est constitué des ressources humaines et du département Business Development. Le manager du Business Development est responsable de trois managers en dessous de lui, dont deux responsables d'une équipe.

La deuxième étape de notre recherche a été « l'exploration ». Pendant la construction de notre question de recherche, nous avons déjà réalisé une première exploration de la littérature. Après avoir formulé la question de recherche, nous avons continué la phase exploratoire en faisant des lectures ciblées et en pratiquant un entretien exploratoire. L'entretien exploratoire que nous avons réalisé a eu lieu de manière très ouverte avec un responsable hiérarchique d'une entreprise située à Drogenbos. Cela a paru intéressant de faire l'entretien exploratoire avec un responsable hiérarchique puisque celui-ci pouvait nous parler en tant qu'évaluateur, mais aussi

en tant qu'évalué, étant lui-même évalué par sa hiérarchie. La durée de l'entretien était de 40 minutes. Le but de l'entretien exploratoire était de comprendre l'utilité et le fonctionnement de l'évaluation annuelle, ainsi que les avantages, inconvénients et les limites attribués à ce processus. Grâce aux connaissances du responsable, nous avons pu approfondir nos connaissances dans la problématique étudiée.

La troisième étape de la recherche consiste à définir la problématique de l'étude. Cette dernière est composée de huit éléments (Rousseau, 2017) :

Le premier élément, est le thème : l'évaluation annuelle.

Le second élément est constitué du problème : la divergence dans la perception de l'évaluation annuelle selon la position hiérarchique.

Le troisième éléments consiste à définir le cadre conceptuel et analytique. Les lectures que nous avons réalisées en réponse à la question de recherche, appartiennent au domaine des sciences humaines et sociales, de la sociologie, de la psychologie et des sciences du travail.

Le quatrième élément est la question de recherche : « Comment les perceptions de l'évaluation annuelle varient-elles en fonction de la position hiérarchique des acteurs dans le service administratif d'un hôtel de luxe ? »

Le cinquième élément est constitué des hypothèses :

- L'évaluation annuelle a des qualités sociales qui humanisent le processus d'évaluation.
- Le fait que l'évaluation annuelle soit effectuée uniquement par le responsable hiérarchique rend l'évaluation incomplète et plus subjective.
- L'évaluation annuelle est un moment privilégié où le manager devrait exprimer sa reconnaissance envers le salarié.
- L'évaluation annuelle impacte la performance des travailleurs.
- L'évaluation annuelle est un enjeu important pour la santé des travailleurs.
- Les désavantages du feedback sont plus perceptibles par les personnes qui y sont soumises que par les responsables qui les effectuent.
- L'aspect individuel de l'évaluation annuelle influence négativement le collectif de travail.
- Quand l'évaluation annuelle n'est pas obligatoire, le taux de réalisation est faible dans les entreprises.
- Le processus d'évaluation est vécu négativement par les deux parties car il crée un sentiment d'inconfort.

Le sixième élément est composé des concepts utilisés : le concept d'évaluation, de la productivité, du feedback, d'entretien individuel, de l'individualisme, du collectivisme, de développement, de subjectivité, d'objectivité, de confidentialité, de santé et de bien-être au travail, de reconnaissance, de mesure de la performance, de stress au travail, d'objectifs à suivre, de procédures à suivre, de conflits, de hiérarchie, de subordonnés et le concept de gestion d'équipe et de gestion de service.

Le septième éléments est la démarche envisagée pour répondre à la question de recherche : démarche déductive, qualitative par entretiens individuels et par questionnaire analysé de manière qualitative.

Finalement, le dernier éléments est composé des références mobilisées.

La quatrième étape de la recherche comprend la construction du modèle d'analyse. Celui-ci intègre les concepts utilisés pour résoudre le problème. Les concepts permettront d'organiser la pensée, d'optimiser la réflexion et de générer de manière logique des possibilités non constatées par les données empiriques (Berger, 2017).

La cinquième étape de notre recherche est la collecte des données empiriques. Nous appliquerons pour ce faire la méthode de l'entretien semi-directif. Il s'agit d'une méthode qualitative par entretiens individuels. Vu ses nombreux avantages (Rousseau, 2017), elle nous a paru appropriée pour effectuer la recherche. Notamment, elle permet de récolter beaucoup d'informations et beaucoup de détails. La personne qui dirige l'entretien peut aussi décider de pousser l'investigation plus loin si l'interviewé émet des propos qui l'intéressent particulièrement. De plus, il peut être intéressant d'étudier l'expression non-verbale. L'entretien « semi-directif » est plus naturel que l'entretien « structuré » : il est plus flexible et permet d'être plus libre dans la chronologie des questions (Rousseau, 2017). Il ne faut pas suivre l'ordre des questions de façon stricte, ce qui vaut également pour leur lecture (Rousseau, 2017). Ce type d'entretien est en outre facile à mettre en pratique. Toutefois, il faut construire un guide d'entretien (Rousseau, 2017).

Le temps prévu pour chaque rendez-vous est de une heure. En réalité, les entretiens ont duré entre 40 et 50 minutes.

L'entretien est construit en deux parties en respectant la méthodologie prescrite (Taskin, 2019). La première partie est basée sur une grille d'entretien comprenant des questions générales sur l'évaluation annuelle, la seconde partie est un questionnaire auquel le travailleur interviewé peut répondre par OUI ou NON aux différents items. Les items utilisés dans le questionnaire se

basent sur des théories trouvées dans la littérature. Le but du questionnaire est de discuter par après avec le travailleur du choix de réponse pour chaque item proposé.

Ce questionnaire permet la comparaison de l'avis de chaque travailleur quant aux informations récoltées dans la partie théorique.

Les deux parties de l'entretien sont complémentaires car la première partie rendra possible la récolte des éléments auxquels les travailleurs pensent instantanément quand nous parlons d'évaluation annuelle, de ses avantages et inconvénients. Cela permettra l'identification des éléments les plus importants pour les travailleurs. La seconde partie contiendra des propositions théoriques et permettra de confronter la théorie au terrain. Ainsi, les travailleurs pourront donner leur opinion sur chaque élément théorique. De plus, une partie « Autre » est prévue dans le questionnaire pour compléter la recherche dans le cas où il y aurait des éléments manquants dont nous n'aurions pas pris connaissance dans la littérature.

Pour notre étude, nous avons effectué des entrevues avec huit employés du service administratif de l'hôtel où nous avons réalisé notre stage.

Puisque la question de recherche sous-entend une recherche comparative des différentes perceptions qui peuvent exister de l'évaluation annuelle en fonction de la position hiérarchique, nous avons récolté les témoignages de travailleurs à trois niveaux hiérarchiques différents.

La recherche de terrain se basera sur les témoignages suivants :

- Le service des ressources humaines de l'hôtel : la directrice des ressources humaines et une employée généraliste.
- Le manager du Business Development.
- Les deux managers (Sales et Meetings & Events) sous la responsabilité du manager du Business Development.
- Un membre de l'équipe du service Sales, l'Account Director.
- Deux membres de l'équipe du service Meetings & Events, les Meetings & Events Executives.

Nous avons décidé de nous entretenir avec la directrice des ressources humaines et l'employée généraliste puisqu'elles présentent une vision de l'évaluation différente vu leurs différents parcours, expériences et fonctions.

Ensuite, nous avons choisi de nous entretenir avec les trois managers en charge d'une équipe pour pouvoir comparer leurs témoignages avec ceux des membres de leurs équipes. L'objectif de l'étude est d'analyser les divergences et les conformités dans la perception de l'évaluateur

et de l'évalué.

L'équipe M&E (Meetings & Events) compte cinq personnes, deux témoignages de cette équipe est proportionnelle à leur nombre.

La sixième démarche du travail sera l'analyse du contenu. Dans celle-ci nous établissons une description des données littéraires et empiriques (Rousseau, 2017), l'analyse des relations entre les variables (Rousseau, 2017), la comparaison des résultats théoriques avec les résultats empiriques (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017) et l'interprétation des écarts (Van Campenhoudt et al., 2017).

Cette partie permettra d'infirmer, de confirmer ou de compléter les théories des différentes littératures utilisées et de répondre à la question de recherche, ainsi qu'aux hypothèses de recherche.

En effet, les informations récoltées lors des entretiens nous permettront de répondre à la question de recherche ainsi qu'aux hypothèses établies car nous nous sommes basés sur la théorie, les hypothèses de recherche, ainsi que sur la question de recherche pour la construction de la grille d'entretien et du questionnaire. Les questions et items ont un lien direct avec les hypothèses de recherche, ainsi l'analyse des réponses des travailleurs nous permettront de répondre aux hypothèses avec une idée générale de l'avis de tous les travailleurs interviewés.

La septième étape de la méthode de recherche est la conclusion. Dans cette partie, nous allons parcourir les différentes étapes du travail qui ont permis de répondre à la question de recherche ainsi qu'aux hypothèses de recherche. Nous aborderons les résultats empiriques qui ont donné des éléments de réponses à la question de recherche et qui ont permis de répondre aux hypothèses. Ensuite, nous allons énumérer les limites du travail. Finalement, nous en viendrons aux suggestions de solutions en lien avec la problématique.

V. Présentation et analyse des résultats

Dans l'analyse des résultats nous aborderons dans un premier temps les réponses données par les travailleurs interviewés dans la première partie de l'entretien. La première partie est composée de questions ouvertes permettant l'accès à la pensée spontanée des travailleurs quant aux différents aspects de l'évaluation annuelle. Grâce à celle-ci nous comprendrons le système d'évaluation annuelle appliqué à l'hôtel, ainsi que la perception des travailleurs par rapport à celui-ci.

Ensuite, les deux dernières questions de cette première partie portent sur les avantages et les inconvénients que les travailleurs attribuent au système d'évaluation annuelle de l'hôtel. Celles-ci seront traitées séparément sous le titre « Avantages et inconvénients du système d'évaluation annuelle ».

Nous finirons par aborder la seconde partie de l'entretien. Cette partie est construite sous forme de questionnaire reprenant les différents points importants de la théorie. Le but étant de comparer les éléments théoriques aux éléments empiriques.

A. Présentation des résultats « PARTIE 1 »

Dans cette première partie, il est tout d'abord ressorti des entretiens, que pour les différents acteurs (E1¹ ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8), l'évaluation annuelle représente un moment « privilégié » d'échange avec son responsable hiérarchique. Selon eux, c'est le moment de prendre le temps de faire le point avec le travailleur sur l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année suivante. De plus, l'évaluation annuelle permet la communication des souhaits de développement du travailleur et de mettre en place des formations ou d'autres mesures de développement. Cela donne au travailleur l'occasion d'émettre d'éventuelles demandes sur ses conditions de travail ainsi que sur son package salarial. Par ailleurs, pour le responsable, cela représente l'occasion de remettre le travailleur dans la bonne direction et aussi de lui communiquer ce qu'il pense de son travail. De plus, l'évaluation annuelle permet au responsable d'avoir une perception globale du travailleur et de son travail fourni.

¹ L'abréviation « E » sera utilisée dans cette partie pour « Entretien ». Les entretiens sont consultables en annexe.

Selon les responsables interviewés (E3 ; E4 ; E7) l'évaluation constitue une source de motivation pour le travailleur. Toutefois, les autres acteurs (E1, E2, E5, E6, E8) n'ont pas spontanément mentionné cette qualité de l'évaluation annuelle dans la première partie de l'entretien.

Il ressort des entretiens que l'évaluation annuelle étant un document écrit, elle s'avère utile en cas de changement de responsable. Elle permettrait aux nouveaux responsables d'assurer un suivi continu. Ce dernier serait alors en mesure de constater où en était son travailleur à sa dernière évaluation.

L'un des responsables (E4) explique par exemple que quand il est arrivé dans l'entreprise, les évaluations de l'année précédente n'avaient pas toutes été réalisées. Par conséquent, cela lui a causé des difficultés pour évaluer les travailleurs pour lesquels il n'existait pas d'historique.

D'autre part, selon les responsables et les ressources humaines (E1 ; E3 ; E4 ; E7 ; E8), l'évaluation permet de prendre le temps de dialoguer avec le travailleur.

Quant à la fréquence de l'évaluation annuelle, la responsable des ressources humaines (E1) effectue une évaluation annuelle deux fois par an avec sa subordonnée. Une au début ou à la fin de l'année, ainsi qu'une biannuelle. Les autres responsables (E3 ; E4 ; E7) donnent une évaluation annuelle une fois par an à leur équipe.

Également, il est ressorti de l'entretien de la Meetings & Events Executive (E5), que la fréquence de l'évaluation annuelle n'est pas toujours claire. Cette subordonnée ne savait pas quand elle aurait sa prochaine évaluation.

De leur côté, les responsables reçoivent également une évaluation annuelle. Le Directeur Général évalue le Business Development Manager (E4) et la responsable en ressources humaines (E1). Tandis qu'une évaluation est effectuée par le Business Development Manager (E4) pour son équipe. Elle est composée uniquement de responsables avec une équipe à charge (E3 ; E7). L'évaluation annuelle des responsables a lieu une fois par an. Toutefois, il y a moins de suivi durant l'année comparé aux subordonnés. Les objectifs des responsables sont les KPI (Key Performance Indicators). Ceux-ci sont discutés mensuellement entre responsables hiérarchiques. Par conséquent, l'évolution dans leur objectifs est percevable. Le Directeur Général, ainsi que le Business Development Manager donnent toutefois un feedback régulièrement à leur équipe.

Quant au suivi de l'évaluation annuelle, les responsables (E3 ; E4 ; E7) et les ressources humaines (E1 ; E8) partagent l'opinion qu'il faut mettre en place un accompagnement régulier pour assurer l'atteinte des objectifs. Également, ils pensent que la communication tout au long de l'année est importante.

En effet, les subordonnés (E2, E5, E6) confirment qu'il existe une communication et des échanges fréquents. Ceux-ci n'aurait pas toujours lieu individuellement ou par écrit. Ils donnent les exemples des sales meetings, des échanges autour d'un café ou à la machine à café,... De plus, ils ajoutent qu'il est effectué des évaluations régulières de leur travail et de leur performance.

D'autre part, l'Account Director (E6) nous parle d'une évaluation parfois mutuelle. Car selon lui, il existe un système de management assez « flat » à l'hôtel qui permet de repérer l'existence d'une problème.

Il y a également un suivi plus individuel. Les responsables n'hésitent pas à envoyer des e-mails, ou à prendre quelqu'un à part directement, pour le féliciter, pour discuter d'un point plus négatif ou même pour mettre des nouveaux objectifs en place (E3 ; E4 ; E7).

Quant au processus d'évaluation annuelle, j'ai pu constater à travers les entretiens qu'il n'existe pas de processus prescrit. Le formulaire est à remplir, mais rien n'est établi quant au déroulement de l'évaluation annuelle ni quant aux étapes à suivre. Par conséquent, il existe des variations dans le cours de l'évaluation annuelle selon les acteurs qui la pratiquent. A titre d'exemple, la responsable des ressources humaines (E1) la pratique parfois à l'extérieure de l'hôtel et ce serait la seule responsable qui procède ainsi. Ensuite, certains responsables reprennent l'évaluation de l'année précédente pour commencer l'entretien par un récapitulatif, tandis que d'autres non. De plus, certains responsables l'envoient à l'avance aux travailleurs pour qu'ils puissent se préparer, tandis que d'autres ne l'envoient pas.

Toutefois, il existe aussi des similitudes dans la perception des acteurs. Tous les acteurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) partagent l'avis que l'évaluation annuelle doit prendre la forme d'une conversation, d'un échange où il ne faut pas suivre les questions de manière stricte. Selon eux, l'évaluation doit être une discussion où le travailleurs a la place de prendre la parole. Elle doit être retranscrite par les responsables hiérarchiques dans le formulaire prévu à cet effet. Finalement, elle sera signée par les deux parties et envoyée aux ressources humaines.

D'autre part, le Sales Manager (E7) affirme que le déroulement de l'évaluation annuelle est lié au profil du travailleur évalué. Il donne l'exemple que s'il avait une équipe composée de profils juniors, il suivrait par conséquent mieux le formulaire d'évaluation et effectuerait l'entretien de manière plus formelle.

Également, le Directeur Général n'a pas utilisé le formulaire d'évaluation cette année pour l'évaluation du Business Development Manager (E4). Son évaluation était une conversation portant sur le fonctionnement du service, des équipes, de l'hôtel,... Selon le Business Development Manager (E4), ce serait plus improvisé comme choix d'évaluation.

Quant aux supports utilisés lors de l'évaluation annuelle par les responsables hiérarchiques, ils varient en fonction du responsable et du service dans lequel il travaille. Toutefois, tout le monde utilise le formulaire standard d'évaluation.

Quatre sortes de formulaires existent. Il y a deux sortes de formulaires en fonction du temps: un pour l'évaluation annuelle et un autre pour l'évaluation biannuelle. Ensuite, il existe aussi deux types de formulaires en fonction de la position hiérarchique : un est destiné aux responsables d'équipes, tandis que l'autre est destiné aux subordonnés. Cependant, les commerciaux (E4 ; E5 ; E7) ont d'autres supports ; des objectifs chiffrés et des statistiques.

Quant aux valeurs de l'entreprise, selon les responsables (E3 ; E4 ; E7) et les ressources humaines (E1 ; E8) elles semblent être intégrées dans l'évaluation annuelle. Cependant, les employés (E2 ; E5 ; E6) n'en parlent pas spontanément dans la première partie de l'entretien.

Quant à la formation des travailleurs à l'évaluation annuelle, ce qui est mis en place à l'hôtel, est un document intitulé « Aide à la préparation de l'entretien annuel ». Ce document parcourt le formulaire d'évaluation et ajoute des informations complémentaires à sa compréhension. On y retrouve les valeurs de l'entreprise, des exemples de questions à poser lors de l'évaluation, la définition des objectifs SMART, ainsi qu'un exemple d'un plan de développement et des questions à poser à ce sujet.

En l'absence de formation au processus d'évaluation annuelle, les responsables se basent sur leur propre évaluation pour effectuer celle de leurs subordonnés. Un responsable nous explique (E7), que lors de son entretien effectué avec son subordonné, il a pris exemple sur sa propre évaluation en utilisant le formulaire destiné aux responsables.

Pour finir, d'après les trois parties, le formulaire et le processus d'évaluation n'ont pas été adaptés depuis longtemps. Par conséquent, il faudrait les renouveler et les mettre à jour.

Avantages et inconvénients du système d'évaluation annuelle

Dans les paragraphes suivant nous allons analyser les réponses que donnent les travailleurs de l'hôtel aux questions « Quels sont les avantages de l'évaluation annuelle ? » et « Quels sont les désavantages de l'évaluation annuelle? » . Il s'agit de questions ouvertes posées dans la première partie de l'entretien.

Nous pouvons constater des similitudes dans les propos des personnes interviewées qui sont en lien avec la position hiérarchique.

Premièrement, pour les subordonnés, les deux subordonnés du Manager de l'équipe Meetings & Events (E2 ; E5) partagent le même discours quant aux avantages de l'évaluation annuelle. Selon eux, l'avantage serait de faire le point et d'exprimer des souhaits d'évolution. Ce serait aussi l'occasion de demander de l'aide.

L'Account Director (E6), qui est subordonné au Sales Manager (E7), s'aligne sur les avis des deux autres employés du service Meeting & Events (E2 ; E5). Il dit que l'évaluation annuelle permet de faire le point et qu'il y a toujours une notion d'évolution dans celle-ci. Ensuite, il ajoute que c'est l'occasion de se mettre en avant et de se revaloriser. Selon lui, c'est important de se faire évaluer car cela permet de "se corriger". De plus, ne faire que de l'auto-évaluation serait de l'auto persuasion.

Deuxièmement, pour les responsables, il existe aussi des similitudes en ce qui concerne l'opinion des responsables hiérarchiques quant aux avantages de l'évaluation annuelle.

Tout d'abord, les trois responsables hiérarchiques (E3 ; E4 ; E7) partagent l'avis que l'évaluation annuelle motive les travailleurs. Ils ajoutent qu'elle engage le responsable à prendre le temps pour le travailleur. Ce temps leur permet de parler plus profondément avec leurs subordonnés, de faire le point et d'entendre leurs souhaits d'évolution. Selon les responsables, l'évaluation annuelle est un moment privilégié avec les travailleurs où ils prennent le temps d'échanger et de communiquer.

D'autre part, pour le Manager du Meetings & Events (E3) et le Sales Manager (E7) l'évaluation annuelle est aussi le moment "de corriger" et de « remettre le train sur les rails ».

Le Business Development Manager (E4) donne à l'évaluation annuelle aussi l'avantage d'être un document écrit. Selon lui, cet écrit représente un historique formel du parcours du travailleur à travers les années dans l'entreprise. Ce serait un avantage non négligeable en cas de

changement de responsable car cela représenterait pour lui “un repère”. De plus, selon lui, l’évaluation écrite force à tenir les engagements pris et promesses faites par les deux parties.

Selon le Manager du Meetings & Events (E3) l’évaluation permet d’avoir un retour sur son travail en tant que manager.

Le Sales Manager (E7) ajoute qu’elle contribue à évaluer la motivation. De plus, elle permet de savoir si on va dans la bonne direction et si on partage la même vision ensemble. L’évaluation est, selon lui, source d’encouragement, de valorisation et de reconnaissance. Finalement, elle permettrait d’avoir une vision globale sur la situation du travailleur.

A travers cette analyse, l’évaluation annuelle semble être plus bénéfique pour les responsables hiérarchiques (E3 ; E4 ; E7). En comparaison aux subordonnés (E2 ; E5 ; E6) ils lui attribuent spontanément plus d’avantages.

Finalement, pour les ressources humaines, la responsable des ressources humaines (E1) et son employée (E8) s’alignent en ce qui concerne les avantages de l’évaluation annuelle. Elles pensent que l’évaluation annuelle est un moment privilégié avec son responsable hiérarchique pendant lequel le travailleur peut dialoguer seul avec son responsable. L’évaluation annuelle permet, selon elles, de faire le point sur l’année passée et l’année à venir. De plus, c’est un échange, un moment d’écoute et de partage.

L’employée en ressources humaines (E8) ajoute aux avantages de l’évaluation qu’elle permet d’aborder les besoins de développement personnel et les besoins de formation. De plus, ce moment permet d’être honnête et de parler de ce qui ne va pas. Cependant, elle insiste sur le fait qu’il ne faut pas attendre l’évaluation pour dire tout le ressenti. Toutefois, heureusement qu’elle existe pour les responsables qui ne communiquent pas avec leur subordonnés au quotidien. Elle ajoute que l’évaluation permet d’apporter certaines “corrections”. C’est aussi un moment où le travailleur va parler plus personnellement et plus posément pour expliquer sa situation.

Pour finir, selon elle, l’analyse des évaluations peut créer des axes sur lesquels travailler. Elle peut permettre à la direction de savoir quels sont les points positifs et négatifs qui ressortent, comme une enquête de satisfaction.

Quant aux points négatifs attribués à l’évaluation annuelle, premièrement, l’employée en ressources humaines (E8) exprime comme inconvénient que certains responsables attendent ce rendez-vous qui a lieu une fois par an pour dire tout ce qu’ils pensent.

Ensuite, la responsable en ressources humaines (E1) évoque le désavantage que l'évaluation annuelle n'est pas faite à 360°. Pour elle, cela aurait plus de sens.

D'autre part, pour le Business Development Manager (E4), un désavantage qu'on pourrait avoir est lié à la forme de l'évaluation annuelle. Selon lui, dans le cas où elle serait très formelle, standardisée et formatée cela pourrait avoir comme conséquence qu'on oublie de demander ou de parler de certains sujets. De plus, dans ce cas elle risque d'être trop restreinte en terme d'informations qu'on reçoit du travailleur évalué. Selon lui, une évaluation peu formatée peut générer plus d'informations qu'une évaluation formatée.

Quant au Senior Meetings & Events Executive (E2), l'évaluation annuelle peut être désavantageuse dans le cas où les deux parties ne trouvent pas d'accord entre eux car cela peut créer des conflits.

Finalement, pour l'Account Director (E6), l'évaluation annuelle en général dans toutes les entreprises, c'est un peu « de la poudre aux yeux ». Dans l'évaluation, il y a toujours une notion d'évolution, mais les souhaits des travailleurs ne sont pas toujours rencontrés par les souhaits de l'entreprise et inversement. De plus, il ajoute que les souhaits de l'entreprise sont rarement partagés lors de l'évaluation annuelle. Selon lui, cela peut mener à de la frustration.

Également, il dit ne jamais vraiment avoir obtenu « quelque chose » par rapport à une évaluation. Pour lui, il y a une trop grande différence entre le principe d'évaluation et ce qui se passe en réalité car «rien n'évolue». Les causes, selon lui, sont en général dans les entreprises : la volonté et la capacité des entreprises à faire évoluer.

D'autre part, il ajoute que dans la négociation en général, il faut demander beaucoup pour avoir peu. Également, il exprime que c'est regrettable qu'il n'y ait pas plus de transparence dans le monde des entreprises.

Pour finir, il pense que l'évaluation hiérarchique est trop appliquée et qu'aller vers une évaluation plus horizontale où l'on évalue ses collègues serait une bonne alternative.

B. Présentation des résultats « PARTIE 2 »

Dans cette partie, je vais aborder les réponses qui ont été données dans la deuxième partie de l'entretien. Leur analyse, par item, nous permet de comprendre la perception des différents acteurs de l'évaluation annuelle.

Premièrement, au niveau de la gestion de carrière, pour les responsables hiérarchiques (E3 ; E4 ; E7) et pour les subordonnés (E2 ; E5 ; E6), la gestion de carrière fait partie intégrante de l'évaluation annuelle. Cela même si l'évaluation amène parfois à conclure que la personne se sent bien à son poste et ne désire pas évoluer ni se former d'avantage. Dans d'autres situations, ce serait le meilleur moment pour parler d'évolution, de formation ou de réévaluation du package salarial.

L'employé en ressources humaines (E8) partage cette opinion aussi. Cependant, elle affirme qu'au niveau promotion, réorientation professionnelle et évolution ce serait plus limité dans les services opérationnels.

D'autre part, pour la responsable en ressources humaines (E1) ce ne serait pas l'évaluation annuelle en particulier qui permettrait la gestion de carrière. Ce serait le rapport et la bonne communication avec son responsable hiérarchique.

Deuxièmement, au niveau de la clarification des responsabilités individuelles et des objectifs à atteindre, le Sales Manager (E7), le Senior Meetings & Events Executive (E2) et le Meetings & Events Executive (E5) sont d'accord avec le fait que l'évaluation annuelle est le moment de clarifier les responsabilités individuelles et les objectifs à atteindre.

Toutefois, selon l'Account Director (E6), il ne s'agit pas d'une clarification mais d'une mise à jour et elle doit être faite au quotidien.

D'autre part, les autres travailleurs interviewées (E1 ; E3 ; E4 ; E8) pensent qu'elle permet de clarifier les objectifs à atteindre, mais pas les responsabilités individuelles.

Troisièmement, au niveau de la fixation des objectifs, toutes les parties (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) pensent que l'évaluation annuelle permet de fixer des objectifs à atteindre. Selon eux, ce serait une partie essentielle de l'évaluation. Cependant, il est important de faire le suivi des objectifs d'une évaluation à l'autre, ainsi que durant l'année.

Quatrièmement, au niveau de l'organisation de l'évaluation annuelle en terme de coûts en temps et en argent, les responsables hiérarchiques (E3 ; E4 ; E7) confirment qu'ils investissent

beaucoup de temps dans l'évaluation annuelle. Cependant, ils sont d'avis qu'il est important de prendre le temps de la faire correctement. De plus, l'évaluation est perçue comme un investissement qui va rapporter car elle permet d'améliorer la performance des travailleurs.

Ensuite, l'employé en ressources humaines (E8) est d'accord avec le fait que l'évaluation annuelle a un coût en terme de temps pour les responsables. Elle ajoute que ce temps accordé aux évaluations augmente proportionnellement à la taille de l'équipe.

Toutefois, la responsable en ressources humaines (E1) partage un avis différent. Selon elle, le coût de l'évaluation en terme de temps n'est pas excessif. Elle ajoute que ce serait une organisation facile à condition d'en faire sa priorité. Cependant, elle partage l'avis de l'employée en ressources humaines (E8), le temps accordé à l'évaluation annuelle est proportionnel à la taille de l'équipe.

Les subordonnés (E2 ; E5 ; E6), sont d'avis que le temps investi dans l'évaluation est nécessaire et utile.

Cinquièmement, au niveau de la procédure à suivre, selon les responsables (E3 ; E4 ; E7), elle donne "un fil rouge", mais laisse assez de liberté aux responsables pour qu'ils puissent adapter l'évaluation aux travailleurs. Elle est perçue comme importante car elle donne de l'uniformité. Par conséquent, elle permet aux responsables de comparer les évaluations dans le temps. Ce qui offre une continuité et un suivi.

D'autre part, les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) perçoivent la procédure comme « bien construite ».

Ensuite, pour les ressources humaines (E1, E8) il s'agit d'une base qui permet d'avoir un écrit, un cadre et la signature des deux parties. Cependant, elle peut représenter un frein si le responsable la suit à la lettre et ne crée pas de dynamique dans l'évaluation. Cela arrive quand le responsable n'est pas à l'aise avec l'exercice (E8).

Sixièmement, au niveau de l'autocontrôle, les travailleurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) pensent que l'évaluation annuelle favorise l'autocontrôle à condition qu'il y ait un suivi continu et que l'autocontrôle et l'auto-responsabilité fassent partie de la culture d'entreprise.

Septièmement, selon les travailleurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8), l'évaluation annuelle n'engendre pas de conflit à l'hôtel. Cependant, parfois le feedback est mal interprété ou est pris comme une attaque personnelle. Dans ces situations l'évaluation peut créer des conflits (E4).

Cependant, l'employée en ressources humaines (E8) a partagé une situation de conflit durant son entretien. Ce dernier était lié à la mauvaise communication et à l'absence d'une évaluation continu. Des travailleurs avaient l'impression de bien travailler, mais ont reçu une mauvaise évaluation. L'incompréhension a mené au conflit.

Selon les responsables (E3 ; E4 ; E7) les points de désaccord sont plus fréquents que les conflits. Il existe des demandes auxquels les responsables ne peuvent pas répondre positivement.

De plus, les responsables hiérarchiques (E3 ; E4 ; E7) partagent l'avis qu'ils ont une part de responsabilité quant à la bonne application de l'évaluation annuelle et ses conséquences favorables pour tout le monde. Il y a des aspects qu'ils doivent respecter durant l'évaluation annuelle afin qu'elle soit perçue comme juste : la confidentialité, le temps de parole, l'ouverture, la confiance, le non-jugement et l'utilisation de faits concrets.

Huitièmement, en terme d'apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service, les responsables (E3, E4, E7) dont la responsable en ressources humaines (E1), pensent que l'évaluation annuelle aide à la gestion de l'équipe et à la gestion du service.

Selon le Business Development Manager (E4), l'évaluation annuelle peut servir à faire évoluer les travailleurs. Toutefois, il peut aussi être décidé de se séparer d'un collaborateur. Il donne l'exemple du travailleur qui n'est plus motivé et qui n'aime plus son travail. Cette décision serait alors par conséquent positive pour l'équipe et pour le service.

Le Manager en Meetings & Events (E3) et la responsable en ressources humaines (E1) sont d'avis que le feedback mutuel échangé durant l'évaluation permet d'agir au niveau de l'équipe et du service. Ceci par la prise d'initiatives en conséquence du feedback reçu.

Toutefois, pour l'employée en ressources humaines (E8), la gestion de l'équipe et du service devrait être faite en amont de l'évaluation individuelle. Ce ne serait donc pas un apport pour celle-ci.

Pour finir, les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) pensent que l'évaluation annuelle est positive pour la gestion de l'équipe et pour la gestion du service.

La Meetings & Events Executive (E5) et le Senior en Meetings & Events (E2) ressentent - après l'évaluation annuelle, quand tout le monde a pu s'exprimer individuellement sur les sujets qu'il souhaitait - des effets positifs pour l'équipe et pour la gestion de celle-ci.

Finalement, pour l'Account Director (E6) ce serait un apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service car l'évaluation annuelle permet au manager d'avoir une vision globale de la direction qu'il prend avec son équipe. De plus, c'est le moment de définir les objectifs avec chaque membre de l'équipe de manière individuelle et d'aller vers la même direction ensemble.

Neuvièmement, à l'item l'évaluation annuelle est un « Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise », toutes les personnes interviewées (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E8) mis à part un responsable (E7) ont répondu "OUI".

Pour le Business Development Manager (E4) ce serait l'occasion de vérifier si les travailleurs sont en cohérences avec tous ces points et de clarifier si cela est nécessaire. Toutefois, ces éléments sont discutés régulièrement tout au long de l'année.

Selon le responsable en Meetings & Events (E3) c'est un des moyens mis en place et utilisé. Les responsables reprennent lors de l'évaluation la stratégie et la mission d'entreprise.

Toutefois, le Sales Manager (E7) partage un avis différent. Les responsables ont, selon lui, un autre outil pour cela qui s'appelle la "balance score card". Il s'agit d'un outil de pilotage avec la mission et vision de l'hôtel qui comprend six piliers avec des objectifs claires. Le Sales Manager (E7) utilise la "balance score card" durant "ses sales meetings" pour tout ce qui a trait à la vision, mission, stratégie et aux objectifs généraux de l'entreprise.

Par ailleurs, pour le Senior Meetings & Events Executive (E2), la Meetings & Events Executive (E5) et l'Account Director ce serait en effet le moment de parler de la stratégie d'entreprise et de refaire un point dessus afin d'assurer que les employés se dirigent vers la direction de l'entreprise.

Pour finir, selon les ressources humaines (E1 ; E8) la performance est un des points essentiels à aborder lors de l'évaluation annuelle. De plus, l'évaluation annuelle a été construite sur base de la mission, des valeurs et des attitudes de l'hôtel.

Finalement, pour le dernier item « La signature des deux parties à la fin du document », les supérieurs (E3 ; E4 ; E7) perçoivent cette partie de l'évaluation comme un avantage. Il marque l'accord et la satisfaction des travailleurs quant à l'évaluation. C'est un moyen d'officialiser et de formaliser l'accord, l'entretien, l'engagement quant à ce qui a été discuté et décidé.

Pour les ressources humaines (E1 ; E8), la signature est obligatoire, sinon le document n'a aucune valeur. Elle marque l'acceptation et l'accord quant à la conformité du formulaire à la discussion eue durant l'évaluation annuelle.

Finalement, les subordonnés, perçoivent ce point comme marquant la fin de l'évaluation.

VI. Présentation, analyse et discussion des résultats en lien avec les hypothèses de recherches

Dans cette partie je vais répondre aux hypothèses qui ont été construites à partir des théories de la littérature. Pour chacune d'elles, je vais reprendre des éléments théoriques et les confronter aux données empiriques récoltées lors de mes entretiens.

1. Hypothèse : L'évaluation annuelle a des qualités sociales qui humanisent le processus d'évaluation.

D'un point de vue empirique, dans la première partie de l'entretien, l'Account Director (E6) a spontanément parlé du fait que l'évaluation permettait de partager « des soucis ». D'autre part, l'employée en ressources humaines (E8) a partagé dans cette même partie que l'évaluation est le moment où les travailleurs vont parler plus personnellement.

Dans la seconde partie de l'entretien, selon les responsables (E3 ; E4 ; E7) , ainsi que la responsable des ressources humaines (E1), les qualités humaines qui permettent l'échange, la parole, l'écoute et la compréhension sont importantes lors de l'évaluation. Cependant, il ne faut pas laisser trop de place au social. Avant tout, l'évaluation sert à suivre des objectifs et à mesurer la performance. Ils ajoutent qu'il est important de rester équitable et juste par rapport au reste de l'équipe. Toutefois, selon eux, si un travailleur a des éléments sociaux qui viennent influencer son travail, il est alors important de le partager au responsable. Cela permettra au responsable de mieux comprendre la situation du travailleur. Cependant, la mesure dans laquelle cela est appliqué dépend d'un responsable à l'autre.

Selon le Sales Manager (E7) et le Manager en Meetings & Events (E3) il faut limiter l'impact de cet aspect social. Ce dernier ajoute que c'est nécessaire afin d'optimiser l'équité.

Le Business Development Manager (E4) ajoute que l'évaluateur et l'évalué ont tous deux besoin de qualités sociales et humaines pour assurer la qualité et le bon déroulement de

l'évaluation annuelle. Selon lui, la communication, la discussion et l'ouverture aux autres sont des aspects importants pour ces deux acteurs et cela nécessite des qualités sociales et humaines.

Pour les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) et l'employée en ressources humaines (E8) il s'agirait d'un moment social et humain. Le Senior Meetings & Events Executive (E2) ajoute que pour lui ce moment est convivial. Ce serait un moment de partage et de parole. Les travailleurs parleraient de problématiques qu'ils n'auraient pas forcément abordées pendant l'année. Par exemple, en lien avec la famille ou d'autres aspects privés. Ce serait donc l'occasion pour les travailleurs de se dévoiler s'ils le souhaitent.

Finalement, toutes les parties (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) sont d'accord avec le fait que l'évaluation annuelle est un temps de parole, ainsi qu'un temps d'écoute. La communication doit se faire sous forme de dialogue. Il est important que chacun puisse s'exprimer.

En pratique, nous pouvons nous apercevoir que pour les subordonnés dont l'employée en ressource humaines, les qualités sociales et humaines sont présentes dans l'évaluation annuelle. Toutefois, les responsables dont la responsable des ressources humaines sont plus attentifs à l'aspect sociale de l'évaluation annuelle et notamment à la relation d'aide qui découlerait d'aspects sociaux de la vie privée des travailleurs. Ils attirent l'attention sur l'importance de l'équité et le but de l'évaluation annuelle qui est avant tout de suivre des objectifs et de mesurer la performance.

D'un point de vue théorique, nous avons parcouru plusieurs éléments théoriques qui rejoignent les propos collectés durant les interviews avec les travailleurs de l'hôtel.

Tout d'abord, nous savons que l'entretien humanise le processus d'évaluation en laissant place à la parole et au dialogue (Lévy-Leboyer, 2011). Il donne ainsi à l'évaluation plus de convivialité (Lévy-Leboyer, 2011). De plus, il est important de laisser place aux qualités sociales - l'écoute, le dialogue, la compréhension et l'empathie - durant l'évaluation car ce sont des qualités importantes (d'Aboville & Bernié, 1995). Finalement, selon Gilbert et Yalenois (2017) l'évaluation annuelle peut servir à aider les travailleurs. Les responsables hiérarchique et leurs subordonnés peuvent ainsi s'inscrire dans une relation d'aide (Gilbert & Yalenois, 2017).

Pour conclure cette première hypothèse, les théories et la recherche empirique que nous avons mené ont aidées à confirmer cette première hypothèse.

2. Hypothèse : Le fait que l'évaluation annuelle soit effectuée uniquement par le responsable hiérarchique rend l'évaluation incomplète et plus subjective.

Il ressort des résultats empiriques que tous les responsables (E4 ; E7; E1), à l'exception d'un (E3), sont pour une évaluation multisource. La responsable en ressources humaines (E1) en fait partie. En revanche, les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) dont l'employée en ressources humaines (E8) ne voient pas d'inconvénients à être évalué uniquement par leur responsable directe. Par ailleurs, un subordonné souhaiterait être évalué également par les ressources humaines.

Ci-dessous nous pouvons lire les différents propos des travailleurs en faveur ou en défaveur de l'évaluation annuelle multisource.

Premièrement, selon le Sales Manager (E7) le fait d'être évalué uniquement par le responsable hiérarchique est un désavantage. Il pense qu'il est important de recevoir un feedback de son équipe et donc des personnes en dessous de soi. Personnellement, il applique cela en posant des questions à la personne évaluée afin de savoir ce qu'elle pense de lui en tant que manager.

Selon le Business Development Manager (E4), être évalué uniquement par son supérieur hiérarchique est une limitation. Par conséquent, il a pris des initiatives. Il va s'informer chez d'autres travailleurs avant d'évaluer un de ses subordonnés afin de savoir comment le travailleur est perçu par ses collègues. En conséquence, son évaluation est plus objective. Selon lui, une évaluation multisource permettrait d'avoir une vue plus globale de la performance du travailleur car elle regrouperait l'opinion de plusieurs acteurs.

La responsable en ressources humaines (E1) préférerait également être évaluée par différentes sources.

Le Manager en Meetings & Events (E3) partage l'avis que l'évaluation multisource serait positive pour son équipe. Celle-ci est composée de personnes qui souhaitent évoluer pour avoir plus tard des positions plus élevées. Selon lui, l'évaluation multisource les aiderait à se compléter.

Par ailleurs, l'avis des subordonnés (E2 ; E5 ; E6 ; E8) diverge. L'employée en ressources humaines (E8) pense qu'il n'y a pas d'inconvénient à ce que l'évaluation annuelle soit faite uniquement par le responsable hiérarchique. Selon elle, la relation du travailleur avec le reste de l'équipe est un aspect qui est repris plusieurs fois dans l'évaluation. Elle ajoute qu'à l'hôtel les responsables hiérarchiques délèguent l'évaluation annuelle de plus en plus à leurs superviseurs. Ceux-ci sont plus proches de leur équipe. Avant une évaluation annuelle, ils

organisent des réunions afin d'échanger sur les différents points à aborder lors de l'évaluation. Par conséquent, ce n'est pas uniquement l'avis du responsable qui va compter.

Le Senior Meetings & Events Executive (E2) est d'avis qu'être évalué par le responsable hiérarchique est un avantage. De plus, il ne perçoit pas l'utilité d'avoir plusieurs travailleurs qui donneraient leurs opinions et exprimeraient leurs pensées sur son travail.

D'autre part, la Meetings & Events Executive (E5) ne voit pas de désavantage à ce que l'évaluation soit faite par le supérieur hiérarchique. Tandis que pour l'Account Director (E6) l'évaluation annuelle ne devrait pas être uniquement effectuée par le responsable hiérarchique. Pour lui, les travailleurs devraient aussi être évalués par quelqu'un des ressources humaines. Il pense que ce serait mieux d'avoir deux entretiens car il y a des sujets dont les travailleurs n'osent pas forcément parler avec leur responsable. Une perception différente pourrait, selon lui, rendre les résultats de l'évaluation plus objectifs. De plus, les ressources humaines peuvent apporter des solutions auxquelles le responsable hiérarchique ne pense pas forcément car ils sont spécialistes dans un autre domaine. Également, l'Account Director (E6) avait partagé spontanément dans la première partie de l'entretien qu'il appréciait davantage le système d'évaluation où le N+1 évalue le N-1 et inversement le N-1 évalue le N+1. Selon lui, le supérieur hiérarchique doit aussi avoir un feedback. Il ajoute que ce serait aussi mieux de s'auto-évaluer. Toutefois, il pense que ce sont deux éléments présents dans l'hôtel, mais force est de constater que ce n'est pas dans toutes les équipes la même chose. De plus, il ajoute à la question 9 de son entretien, partie 1 : « Quels sont les inconvénients de l'évaluation annuelle ? » qu'il pense qu'ils sont encore trop dans une évaluation hiérarchique à l'hôtel et qu'évaluer ses collègues de manière plus horizontale serait une bonne chose.

En ce qui concerne la subjectivité perçue dans l'évaluation annuelle, les responsables (E1 ; E4 ; E7) émettent la difficulté à être entièrement objectifs car une évaluation est différente d'une personne à l'autre. La personnalité du travailleur évalué jouera un rôle dans la manière dont le responsable effectuera l'évaluation.

Cependant, l'évaluation annuelle est aussi perçue comme étant basée sur des faits concrets. De plus, dans certains services elle est basée en partie sur des chiffres. Par conséquent, selon ces responsables, elle comprend aussi une part d'objectivité. Ils s'accordent sur le fait que l'évaluation annuelle est à la fois objective et subjective.

Toutefois, le Manager en Meetings & Events (E3) et l'employée en ressources humaines (E8) pensent que l'évaluation annuelle est un processus objectif car elle est basée sur des faits concrets.

La responsable en ressources humaines (E1) partage l'avis que l'évaluation est subjective car elle dépend de l'évaluateur qui est humain et donc forcément subjectif. Cependant, ce processus est, selon elle, également objectif car il repose sur des faits.

Finalement, les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) partagent l'avis des responsables hiérarchiques. L'évaluation est objective parce qu'il y a des faits qu'on ne peut pas remettre en question comme les résultats et les chiffres. Cependant, il y a une part de subjectivité qui provient de l'évaluateur. De plus, selon eux, l'évaluation dépendrait de la relation qu'entretiennent l'évaluateur et la personne évaluée. La proximité que les nombreuses heures de travail par jour crée entre les acteurs serait aussi un des facteurs qui rendrait l'objectivité durant l'évaluation plus difficile à obtenir.

Pour finir, cette analyse permet de constater que pour la majorité des travailleurs, l'évaluation est à la fois objective et subjective. Cependant, selon tous les acteurs malgré qu'elle contient une partie subjective, elle mesure effectivement la performance. La validité apparente semble être élevée malgré la part de subjectivité perçue dans l'évaluation annuelle.

D'autre part, concernant l'aspect théorique, nous pouvons effectivement constater que les différents propos émis durant les interviews sur la subjectivité de l'évaluation annuelle rejoignent des éléments théoriques.

Tout d'abord, nous avons vu quant aux qualités métriques de l'évaluation annuelle que la fidélité et validité de l'entretien d'évaluation annuelle étaient faibles (Raone & Taskin, 2017). Ensuite, l'évaluation est perçue par Guillot-Soulez (2013) et Lévy-Leboyer (2011) comme étant subjective. De plus, Lévy-Leboyer (2011) ajoute qu'à la base de l'évaluation, il y a l'analyse du travail et que toute analyse du travail est incomplète et forcément subjective.

Par ailleurs, dans la théorie, il est clair que la subjectivité de l'évaluation annuelle est liée à l'évaluateur car il ne peut être entièrement objectif à cause de son humanité et des différents biais qui viennent entraver sa perception de la réalité (Lévy-Leboyer, 2011). De plus, nous avons vu que l'expérience, les connaissances, ainsi que les informations dont il dispose vont influencer son jugement et c'est ce qui fera varier l'évaluation d'un évaluateur à l'autre (Lévy-

Leboyer, 2011). Également, cela rejoint des éléments que nous avons rencontrés durant les interviews.

En ce qui concerne l'évaluation faite uniquement par le responsable hiérarchique, nous avons vu dans la théorie les différentes causes d'échec de cette approche (Igalens, 1991). Pour certaines causes d'échec, l'évaluation annuelle multisource pourrait améliorer la situation. En effet, elle permet d'avoir plusieurs évaluations de sources différentes et donc par conséquent plusieurs regards sur la situation du travailleur. Ainsi, elle serait perçue comme plus juste pour la personne évaluée car il y a moins de facteurs subjectifs liés directement à sa relation avec son supérieur qui peuvent entrer en jeu (Raone & Taskin, 2017).

De plus, selon d'Aboville et Bernié (1995), le fait que le travailleur soit uniquement évalué par son supérieur direct engendre de la frustration chez le travailleur. Nous avons également pu constater cela chez certains travailleurs durant les entretiens.

Par ailleurs, nous avons vu dans la théorie que l'insertion d'acteurs aux positions hiérarchiques différentes dans le processus d'évaluation représentait divers avantages, autant pour le responsable hiérarchique que pour les travailleurs évalués (Schneider, 1999). Nous retrouvons ces avantages dans les interviews; certains responsables appliquent l'évaluation multisource de manière informelle pour bénéficier de ces avantages.

Les avantages de la perception de multiples acteurs dans l'évaluation annuelle sont pour le travailleur évalué: une meilleure connaissance de soi et une meilleure gestion de son développement, à condition que le travailleur compare la description émise par ses collaborateurs avec sa propre description (Raone & Taskin, 2017). Ceci l'amène à chercher la cause d'éventuels écarts et à s'engager dans une démarche d'amélioration. L'évaluation multisource permet également de mieux répondre aux attentes des acteurs avec qui le travailleur interagit régulièrement (Raone & Taskin, 2017). De plus, elle rendrait l'évaluation plus globale (Raone & Taskin, 2017), plus objective (Raone & Taskin, 2017) et plus complète (Brutus & Brassard, 2005). En effet, certains éléments reviennent dans les entretiens avec les travailleurs de l'hôtel.

Finalement, les interviews permettent de se rendre compte qu'il y a une demande pour l'évaluation multisource à l'hôtel car il y a une conscience des avantages de celle-ci dont l'amélioration de l'objectivité.

Pour conclure cette deuxième hypothèse, en effet, dans les théories et la recherche empirique analysées ci-dessus il ressort que l'évaluation multisource augmente l'objectivité de l'évaluation et permet une évaluation plus complète et globale (Brutus & Brassard, 2005; Raone & Taskin, 2017). Par conséquent, cette deuxième hypothèse se voit donc confirmée.

3. Hypothèse : L'évaluation annuelle est un moment privilégié où le manager devrait exprimer sa reconnaissance envers le salarié.

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, la théorie nous a appris que l'entretien d'évaluation annuelle est un moment privilégié où s'exprime la reconnaissance envers le salarié (Becker, 2018). D'autre part, nous avons vu dans la théorie les différentes raisons pour lesquelles il est important de donner de la reconnaissance aux travailleurs. En effet, la reconnaissance représente un besoin pour ceux-ci (Becker, 2018). Par conséquent, en cas de manque, il y aura des conséquences désavantageuses pour le travailleur et pour l'entreprise. Cependant, malgré son importance nous avons vu différentes études qui attestent de son absence dans beaucoup d'entreprises.

Ensuite, d'un point de vue empirique, les responsables hiérarchiques (E1 ; E3 ; E4 ; E7) ainsi que leurs subordonnés (E2 ; E5 ; E6 ; E8) confirment cette hypothèse 3. En effet, l'évaluation annuelle est le moment de montrer sa reconnaissance en tant que responsable envers les travailleurs. Cependant, selon ces parties, ça ne doit pas être la seule occasion, il faut que la reconnaissance soit montrée au quotidien quand elle est d'application. Il ne faut donc pas attendre l'évaluation annuelle.

Nous constatons qu'autant les subordonnés que les responsables sont sensibles à la présence de la reconnaissance lors de l'évaluation annuelle, mais aussi au quotidien. D'autre part, il ne semble pas exister de manque de ce côté-là.

Toutefois, pour les ressources humaines (E1 ; E8) l'avis est différent. En effet, spontanément dans la première partie de l'entretien, la responsable en ressources humaines (E1) dit ne pas avoir besoin de l'évaluation annuelle en signe de reconnaissance. Ensuite, elle répète ces propos dans la deuxième partie. Toutefois, dans cette deuxième partie, elle ajoute qu'elle pense que pour certains travailleurs c'est important d'avoir une reconnaissance écrite et que c'est le cas durant l'évaluation annuelle car il y a un écrit, un document officiel et formel.

En outre, pour l'employée en ressources humaines (E8), reconnaissance et évaluation sont deux "pratiques" différentes et la reconnaissance doit prendre place à un autre moment.

Pour conclure, cette troisième hypothèse est confirmée par la théorie. De plus, la majorité des acteurs interviewés dans la partie empirique confirment également cette hypothèse.

4. Hypothèse : L'évaluation annuelle impacte la performance des travailleurs.

D'un point de vue théorique, plusieurs auteurs dont Gilbert et Yalenois (2017) et d'Aboville et Bernié (1995) ont affirmé que l'évaluation est destinée à mesurer et à stimuler la performance individuelle. Elle mesure la performance des travailleurs et évalue sa valeur selon des facteurs qui la déterminent et qui sont axés sur le comportement et l'attitude du travailleur. Ces facteurs qui sont présentés lors de l'évaluation sous la forme de critères d'évaluation sont standardisés. Par ailleurs, elle stimule la performance par la fixation d'objectifs en donnant aux travailleurs les moyens de les atteindre et en procédant à des corrections en cas d'écart entre le résultat réellement obtenu par les travailleurs et le résultat souhaité par l'entreprise (d'Aboville & Bernié, 1995 ; Gilbert & Yalenois, 2017).

D'un point de vue empirique, selon tous les acteurs, l'évaluation annuelle influence la performance car des objectifs sont fixés (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8). Dans la partie commerciale c'est en lien avec un système de bonus (E7). Également, l'évaluation donne une direction (E2), crée du "challenge" (E5) et cela stimule la performance. Cela influence d'autant plus la performance dans une partie commerciale où cette dernière est facile à calculer car les résultats sont chiffrés (E7). Cependant, la condition pour qu'elle l'influence est qu'il y ait un suivi régulier des responsables hiérarchiques, par exemple dans l'atteinte des objectifs du travailleur (E3).

Selon les responsables (E3 ; E4 ; E7), "OUI", l'évaluation influence la performance, que ce soit en positif ou en négatif. Cela dépend de l'évaluateur, de son approche quant aux points négatifs à aborder de façon constructive, mais aussi de la personnalité de l'évalué et de sa capacité à accepter la critique.

Cet avis sur l'évaluation annuelle qui influence la performance du travailleur est partagé par les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) des responsables, ainsi que l'employé en ressources humaines (E8). Cette dernière ajoute l'importance de l'honnêteté de l'évaluateur afin que l'évaluation annuelle influence positivement la performance.

Toutefois, l'Account Director (E6) précise qu'elle l'influence, selon lui, uniquement si le travailleur va obtenir un avantage qu'il a essayé de négocier pendant son évaluation (évolution hiérarchique, salaire,...). Cependant, si ce n'est pas le cas, alors ce rendez-vous n'influence pas la performance. La raison, selon lui, est que l'évaluation annuelle influence déjà au quotidien la performance grâce aux échanges.

L'avis de la responsable des ressources humaines (E1) est que l'évaluation annuelle, qu'elle soit positive ou négative, n'influence pas sa performance. De plus, elle ne détermine pas sa motivation.

Pour conclure, cette quatrième hypothèse est confirmée par la théorie et confirmée par la majorité des travailleurs interviewés dans la partie empirique.

5. Hypothèse : L'évaluation annuelle est un enjeu important pour la santé des travailleurs.

D'un point de vue empirique, selon les trois responsables (E3 ; E4 ; E7), l'évaluation annuelle influence la santé du travailleur au travail car elle permet au travailleur d'exprimer son ressenti. Elle donne l'occasion de dialoguer individuellement avec son responsable hiérarchique et cela témoigne de l'importance du travailleur. De plus, l'évaluation annuelle montre aux travailleurs que des possibilités d'évolutions se présentent à lui, que son avis a de l'importance pour l'entreprise et qu'il a une part de responsabilité dans son évolution.

Également, elle évite que le travailleur s'épuise à cause d'une situation déplaisante car il aura l'occasion d'aborder tous les sujets dont il souhaite parler durant l'évaluation.

En conséquence, selon les responsables, l'évaluation annuelle influencerait aussi la santé de l'équipe. Elle est donc aussi importante au niveau collectif.

Cependant, le Sales Manager (E7) affirme que son influence sur la santé des travailleurs dépend de leur profil. Dans son équipe, l'évaluation annuelle n'influence pas la santé des travailleurs car il a une petite équipe composée de travailleurs seniors. Il font preuve de beaucoup de maturité dans leur travail. De plus, le dialogue y est très ouvert et présent.

Ensuite, selon l'employée en ressources humaines (E8), l'évaluation impacte positivement le bien-être au travail. Selon elle, les travailleurs sont contents d'avoir leur évaluation. Par ailleurs, elle ajoute que le fait de ne pas avoir d'évaluation annuelle pourrait frustrer les travailleurs.

Toutefois, pour la responsable en ressources humaines (E1) l'évaluation annuelle n'a pas vraiment d'impact sur la santé du travailleur. De plus, cet avis est aussi partagé par deux subordonnés (E2 ; E6).

Le premier subordonné (E2), exprime qu'il était stressé auparavant pour l'évaluation annuelle, mais qu'aujourd'hui, grâce à l'expérience, il ne l'est plus.

Également, le second subordonné (E6) affirme qu'il ne se sent pas stressé dans son travail. Selon lui, la cause d'un effet néfaste de l'évaluation sur la santé du travailleur ne peut être que liée au responsable hiérarchique qui serait dans ce cas-là « tyrannique ».

Finalement, l'avis du Meetings & Events Executive (E5) diffère car, selon elle, l'évaluation annuelle influence la santé du travailleur positivement en permettant de ne pas garder de frustration. De plus, elle exprime qu'elle se sent toujours mieux après une évaluation annuelle.

Ces témoignages nous permettent de conclure qu'à l'hôtel pour la majorité des travailleurs l'évaluation annuelle représente un enjeu pour la santé.

D'un point de vue théorique, nous avons vu que le stress était un réel danger pour la santé des travailleurs et qu'il pouvait être aggravé par l'évaluation annuelle (Lamoureux, 2000). Les entretiens effectués ont montré que pour la majorité des personnes interrogées, l'évaluation n'est pas stressante. Cependant, un des trois responsables (E3) pense que l'évaluation peut être stressante, autant pour l'évalué que pour l'évaluateur, dans une situation où cela se passe mal et qu'il y a des problèmes ou des éléments négatifs à aborder.

Selon les autres personnes interrogées (E1 ; E2 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8), l'évaluation n'est pas stressante et ne devrait pas l'être car elle se fait en continu à travers l'année. De plus, elle ne devrait pas être une surprise car quand il y a des problèmes conséquents, les responsables n'attendent pas l'évaluation annuelle.

Pour conclure cette cinquième hypothèse, la théorie nous a appris que le stress au travail représente un enjeu important pour la santé des travailleurs (Légeron, 2008) et que l'évaluation annuelle est une cause de stress pour ceux-ci (Lamoureux, 2000). Toutefois, la majorité des travailleurs interrogés ne se sentent pas stressés par le processus d'évaluation. Cependant, ils sont également en majorité d'accord sur le fait que l'évaluation annuelle représente un enjeu pour la santé des travailleurs. Cette cinquième hypothèse est donc confirmée par la théorie, ainsi que par les résultats empiriques de la majorité des travailleurs.

6. Hypothèse : Les désavantages du feedback sont plus perceptibles par les personnes qui y sont soumises que par les responsables qui les effectuent.

Tout d'abord, toutes les parties (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) sont d'accord pour dire que le feedback est important. En effet, toutes les personnes interviewées voient le feedback comme étant un avantage. Toutefois, le senior Meetings & Events Exécutive (E2) exprime que le feedback peut être un désavantage dans le cas où ce dernier n'est pas correct ou s'il est toujours négatif. Selon lui, dans ce cas, il peut démotiver le travailleur.

En effet, nous avons vu dans la théorie avec Lemoine (2012) et Bandura (1997) que l'évaluation négative a de nombreux désavantages. De plus, si le feedback n'est pas cohérent avec la perception du travailleur, nous avons vu qu'il sera moins accepté (Plunier et al., 2013).

Toutefois, les résultats à l'hôtel quant à la perception du feedback par tous les acteurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) sont très positifs. Ce qui peut expliquer ces résultats positifs est l'importance qu'accordent les responsables (E1 ; E3 ; E4 ; E7) au fait que le feedback doit toujours être constructif et positif. En effet, c'est un aspect du feedback qui revient systématiquement dans les entretiens (E1 ; E3 ; E4 ; E7).

Également, d'un point de vue théorique, Hyland (as cited in Bosc-Miné, 2014), nous explique que le feedback négatif est accepté par le travailleur à condition que le travailleur le voit comme étant constructif. Levy-Leboyer (2011) ajoute qu'il faut donner le feedback sous une forme positive.

De plus, un autre élément théorique qui permet de mieux comprendre les résultats est donné par Levy-Leboyer (2011). Selon lui, le feedback basé sur une grille d'évaluation qui reprend les prestations le plus objectivement possible et qui est basé sur les comportements, prestations et résultats du travailleur - comme c'est le cas avec le formulaire d'évaluation annuelle à l'hôtel - a plus de bienfaits pour le travailleur parce que ce feedback exprime des données claires sur lesquelles le travailleur peut se baser pour créer son image de soi.

Pour conclure, cette sixième hypothèse se voit contredite par les données empiriques.

7. Hypothèse : L'aspect individuel de l'évaluation annuelle influence négativement le collectif de travail.

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, nous avons vu que l'évaluation individuelle favorisait le repli sur soi et l'individualisation du rapport au travail, tandis que l'évaluation collective stimulait les relations interpersonnelles positivement et créait des intérêts communs (Castel et al., 2015). De plus, l'évaluation collective développe des relations d'entraide et favorise la régulation collective (Castel et al., 2015). De ce processus découlerait une meilleure performance globale que celle que nous pouvons constater après une évaluation individuelle (Castel et al., 2015). De plus, ce processus apporte d'autres bienfaits: la régulation de la production, plus d'efficacité et une limitation des conséquences du travail sur la santé des travailleurs (Garcia, 2009). Au contraire de l'évaluation collective, l'évaluation individuelle diminuerait l'entraide et construirait une trajectoire individuelle pour l'évalué (Osty, 2010).

Ensuite, d'un point de vue empirique, selon le Business Development Manager (E4), "OUI", l'évaluation individuelle influence le collectif de travail. Cependant, elle ne l'influence pas négativement car le but commun reste plus important que le but individuel; le chiffre d'affaire qui est obtenu ensemble est plus important que le chiffre individuel. Il ajoute que le système de reconnaissance et de rémunération à l'hôtel est plus basé sur des objectifs collectifs et moins sur des objectifs individuels. Cependant, à la fin de l'évaluation les points de travail sont individuels.

D'autre part, pour le Manager en Meetings & Events (E3) l'évaluation individuelle influence le collectif de travail parce qu'elle laisse à chacun l'occasion de s'exprimer. Ce serait au responsable de faire travailler ces feedbacks afin qu'ils aient une influence et améliorent la performance de l'équipe.

Par ailleurs, le Sales Manager (E7) et l'Account Director (E6) partagent un avis opposé. Selon eux, l'évaluation individuelle n'influence pas le collectif de travail. Le collectif de travail est un état d'esprit, et selon eux il ne faut pas attendre une évaluation annuelle pour le corriger. C'est une correction qui doit se faire au quotidien sur le terrain avec les équipes.

Également, pour le Senior Meetings & Events Executive (E2) elle n'influence pas le collectif de travail, mais éveille la curiosité.

Selon la Meetings & Events Executive (E5), en effet, l'évaluation annuelle éveille la curiosité. Cependant, cela impacte le collectif de travail au niveau de l'équipe. Toutefois, positivement en

créant des solidarités. Elle ajoute que d'effectuer des évaluations collectives pourrait renforcer la solidarité dans l'équipe.

D'autre part, du côté des ressources humaines, la responsable des ressources humaines (E1) pense qu'il faut avoir les deux aspects dans l'évaluation car l'individuel n'est pas plus important que le collectif, tout comme le collectif n'est pas plus important que l'individuel. Selon elle, l'un ne va pas sans l'autre, il faut faire le point individuellement, mais aussi en équipe collectivement afin que l'évaluation soit la plus efficace.

Finalement, l'employée en ressources humaines (E8) pense qu'il n'y a pas assez d'enjeu pour avoir une influence. Selon elle, dans les entreprises plus grandes où il y a plus d'enjeux en terme de bonus et d'augmentations cela peut créer de la compétition et de la rivalité entre les travailleurs, mais ce n'est pas le cas à l'hôtel.

Pour conclure, les résultats des interviews pour cette hypothèse montrent que pour deux responsables (E3 ; E4) l'évaluation annuelle influence le collectif de travail, mais pas négativement. Tandis que pour un responsable (E7) et trois subordonnés (E2 ; E6 ; E8), non, l'évaluation annuelle n'influence pas le collectif de travail. Ensuite, l'avis de la dernière subordonnée (E5) est que l'évaluation annuelle influence positivement le collectif de travail car elle crée des solidarités. Finalement, la dernière responsable (E1) et la dernière subordonnée (E5) pensent que l'évaluation individuelle est complémentaire à l'évaluation collective qui rendrait l'évaluation annuelle plus efficace.

Par conséquent, cette septième hypothèse se voit contredite par les résultats obtenus à l'hôtel car aucun des travailleurs interviewés n'a exprimé que l'évaluation annuelle influençait négativement le collectif de travail. Cependant, cela va à l'encontre des théories trouvées sur le sujet. Ce qui peut constituer un élément explicatif est - comme le Business Development Manager (E4) a expliqué - qu'à l'hôtel, le but commun reste plus important que le but individuel. Ce que les travailleurs obtiennent ensemble est plus important que le résultat individuel. Également, le système de reconnaissance et de rémunération est plus basé sur des objectifs collectifs et moins sur des objectifs individuels. Le fait d'avoir créé des intérêts communs ancrés dans la culture d'entreprise explique les résultats obtenus (Castel et al., 2015).

8. Hypothèse : Quand l'évaluation annuelle n'est pas obligatoire, le taux de réalisation est faible dans les entreprises.

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, selon d'Aboville et Bernié (1995) il y a des désavantages à rendre l'évaluation annuelle obligatoire. Elle peut être perçue comme une corvée pour l'évaluateur et a alors des conséquences désavantageuses pour le travailleur évalué. Cependant, le fait de la rendre obligatoire a comme avantage d'augmenter son taux de réalisation dans les entreprises (d'Aboville & Bernié, 1995).

D'un point de vue empirique, à l'hôtel, l'évaluation annuelle n'est pas obligatoire et il n'y a pas de sanction si elle n'est pas faite.

Selon l'employée en ressources humaines (E8), ce n'est pas le fait qu'elle soit obligatoire ou non qui est le point le plus impactant. Cependant, même si elle n'est pas obligatoire, les ressources humaines la demandent tous les ans (E1 ; E8). Dans certains services elles sont faites et dans d'autres non (E1 ; E8). La majorité des services où elles ne sont pas faites sont les services où l'évolution est presque impossible (E8). Il n'y a alors pas de gestion de carrière, pas de point à relever ni d'objectif à formuler (E8). Ce sont des situations qu'on rencontre dans les équipes opérationnelles (E8).

De plus, selon la responsable en ressources humaines (E1), l'évaluation annuelle est davantage faite quand elle a un caractère obligatoire. Toutefois, quand il y a un suivi derrière et que les équipes sont relancées, le taux d'évaluations faites augmente aussi. Pareil si la réalisation de l'évaluation est mise dans les objectifs personnels.

D'autre part, selon les responsables (E3 ; E4 ; E7) il est normal que la réalisation de l'évaluation annuelle soit obligatoire. A travers l'interview nous pouvons remarquer que pour eux, même s'il n'y a pas de sanction, il est obligatoire de l'effectuer au moins une fois par an. De plus, ils sont conscients des bienfaits de l'évaluation annuelle pour la santé et la motivation des travailleurs. Ils ajoutent que si elle n'était pas obligatoire, il serait plus facile de ne pas l'effectuer car cela demande du temps que les responsables n'ont pas toujours.

Par ailleurs, pour les subordonnés (E2 ; E5 ; E6) aussi le caractère obligatoire de l'évaluation annuelle est important. Cela oblige par conséquent les responsables qui n'aiment pas en faire à en réaliser. De plus, pour l'Account Director (E6) si l'évaluation annuelle n'était pas obligatoire cela influencerait directement la cohérence de l'entreprise et la cohésion entre les équipes et

cela se verrait directement sur le résultat. Cependant, selon lui, rendre les processus toujours obligatoires n'est pas toujours d'intéressant.

Finalement, nous pouvons constater que l'évaluation annuelle n'est pas obligatoire à l'hôtel, mais que les responsables du service administratif (E3 ; E4 ; E7) la font, malgré l'absence d'obligation et de sanction, une fois par an. De plus, nous constatons aussi à travers les interviews que tous les travailleurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) sont conscients de l'importance de l'évaluation annuelle et de l'intérêt de l'effectuer une fois par an.

Par ailleurs, dans la théorie, nous trouvons des éléments qui expliquent ces résultats. En effet, nous avons vu que les causes d'un manque d'adhésion des travailleurs à l'évaluation annuelle peuvent être dues à un autre facteur que l'obligation de l'effectuer. d'Aboville et Bernié (1995) attribuent en partie les causes d'un manque d'adhésion à une méthode mal adaptée au style de l'entreprise, à la mauvaise mise en place du processus ou à l'absence de mesures prises à la suite d'un entretien ou la prise de mesures malheureuses. Les résultats obtenus lors des interviews attestent de l'absence de ces causes qui provoquent une baisse de réalisation des évaluations annuelles à l'hôtel.

Pour conclure, cette huitième hypothèse est donc contredite par les résultats empiriques.

9. Hypothèse : Le processus d'évaluation est vécu négativement par les deux parties car il crée un sentiment d'inconfort.

Nous avons constaté dans la théorie que le processus d'évaluation annuelle est vécu plutôt négativement par les deux parties prenantes (Raone & Taskin, 2017). Selon Raone et Taskin (2017), la plupart des personnes ayant été évaluées l'ont vécu comme un processus inconfortable et cet inconfort est partagé par l'évaluateur.

D'un point de vue empirique, dans les interviews aucun sentiment d'inconfort durant l'évaluation annuelle n'est exprimé par les parties prenantes (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8). Il ressort des interviews que l'évaluation annuelle est vécue positivement par tous les travailleurs qui lui attribuent une grande majorité d'avantages comparée au peu d'inconvénients qu'ils lui trouvent.

Pour conclure, cette neuvième hypothèse se voit donc contredite par les résultats empiriques.

VII. Pistes de solutions

Dans cette partie, nous allons développer des pistes de solutions pour améliorations du processus d'évaluation annuelle sur le lieu de stage. Pour faire cela, nous allons nous baser sur des éléments théoriques ainsi que sur les réalités empiriques.

Premièrement, nous avons vu dans la théorie que les trois niveaux hiérarchiques étaient d'avis que l'évaluation annuelle était un processus subjectif et que par conséquent les acteurs sont sensibles à différents biais (Lévy-Leboyer, 2011).

Concernant l'évaluation effectuée uniquement par le responsable hiérarchique, nous avons constaté dans les lectures que cela comportait différents désavantages pour la personne évaluée, mais aussi pour l'évaluateur (d'Aboville & Bernié, 1995 ; Igalens, 1991). Cependant, pour ce dernier, ceux-ci sont moins conséquents (Igalens, 1991).

Par ailleurs, il ressort des entretiens que la majorité des travailleurs interviewés partagent l'avis que l'évaluation annuelle comprend une part de subjectivité. De plus, la majorité des responsables souhaiterait une évaluation multisource. Notamment, parce qu'elle comprend différents avantages que nous retrouvons dans la théorie.

Par conséquent, nous pensons qu'il serait intéressant d'envisager la mise en place d'une évaluation multisource à l'hôtel. Tout d'abord, pour les responsables hiérarchiques, car ceux-ci soutiennent ce système et sont conscients de ses avantages (E1 ; E3 ; E4 ; E7) . Dans un second temps, une évaluation multisource adaptée aux autres postes, pourrait être développée. L'évaluation multisource rendra le processus d'évaluation plus global et plus objectif (Raone & Taskin, 2017).

Comme nous l'avons vu dans la théorie, les évaluateurs qui peuvent prendre part à l'évaluation multisource sont : les collègues du N+1, le N+2, les collègues du travailleur (N), les ressources humaines, les subordonnés (N-1), les clients voir les fournisseurs s'ils ont des contacts avec le travailleur (N), ainsi que le travailleur (N) qui peut faire une auto-évaluation (Raone & Taskin, 2017).

Deuxièmement, au niveau de l'information et de la formation à l'évaluation annuelle il y a peu de choses actuellement mises en place à l'hôtel. Toutefois, il est important que le système d'évaluation annuel soit clair pour tout le monde, cela évite des conflits et optimise l'investissement des travailleurs dans le processus (Raone & Taskin, 2017). Par conséquent,

cela incite les travailleurs évalués à participer activement au processus d'évaluation, ce qui allège la tâche de l'évaluateur et optimise la qualité de l'échange et de la discussion.

Afin d'améliorer ces deux aspects, plusieurs éléments peuvent être mis en place :

Tout d'abord, une formation collective peut être instaurée. Celle-ci peut réunir tous les acteurs concernés par l'évaluation annuelle.

Nous avons vu autant dans la théorie que dans la pratique que les opinions et représentations de l'évaluation annuelle pouvaient différer d'un travailleur à l'autre. Nous avons pu constater que la cause pouvait être due à un manque d'information. C'est pour cela que la mise en place d'une formation collective avec tous les différents acteurs mélangés sans tenir compte de la hiérarchie pourrait être une solution intéressante à envisager.

Nous pourrions penser que le regroupement des responsables hiérarchiques et de leurs subordonnés autour de l'évaluation annuelle pourrait être perçu comme inadéquat par les acteurs. Cependant, d'Aboville et Bernié (1995) ont fait l'expérience de cette formation collective et n'ont pas rencontré de problème à ce propos. Ils ont animé des groupes comportant jusqu'à quatre niveaux hiérarchiques sans avoir constaté de problème de gêne ou de tension.

Au contraire, cette méthode peut avoir différentes conséquences bénéfiques pour tous.

Tout d'abord, il y a les avantages de la formation, ensuite il y a les avantages liés à l'aspect collectif (tous acteurs confondus) de la formation.

La formation a plusieurs avantages, notamment celui d'informer les travailleurs. Elle permettra d'informer les travailleurs sur les objectifs et enjeux de l'évaluation annuelle. De plus, elle permettra de clarifier les rôles des différents acteurs.

Également, elle donnera une formation solide aux évaluateurs qui seront formés à évaluer (Raone & Taskin, 2017). De plus, la formation est l'occasion d'informer les travailleurs sur les comportements à avoir face aux différentes situations qui peuvent être rencontrées lors de l'évaluation annuelle. De cette manière ils pourraient être mieux préparés et par conséquent être plus efficaces et compétents si une telle situation devrait arriver.

Ensuite, Raone et Taskin (2017) ajoutent que la formation a aussi l'avantage d'augmenter la motivation et les compétences des travailleurs.

La formation aide l'évaluateur à s'approprier une bonne méthode d'évaluation. En conséquence, les évaluateurs ne se baseront plus sur leur propre évaluation pour évaluer les membres de leur équipe (E7).

Finalement, la formation donnera l'occasion aux acteurs de poser leurs questions à des professionnels s'il y a des zones floues quant au processus d'évaluation.

Ensuite, il existe différents avantages de l'évaluation liés à l'aspect collectif. Premièrement, selon d'Aboville et Bernié (1995), une formation collective permet de mettre tout le monde sur le même pied d'égalité au niveau de l'information. Ces auteurs ajoutent que la formation collective permet aussi à la personne évaluée de ne pas rester passive face à l'évaluation, mais de jouer un rôle actif : faire une analyse lui-même, réfléchir à ce qu'il veut, à ses objectifs,...

De cette façon, la formation collective contribue à motiver le collaborateur à participer à l'évaluation car il se sent partie prenante. Ce qui par conséquent allège le processus pour l'évaluateur car le personnel évalué est engagé.

Deuxièmement, les deux parties reçoivent les mêmes informations concernant l'entretien annuel. L'avantage de transmettre le même message à tout le monde est de diminuer l'incompréhension des subordonnés par rapport à la procédure. En effet, grâce à cette manière de procéder, les subordonnés ont une vue globale du processus d'évaluation car il ont connaissance des informations transmises à l'évaluateur. Ce qui permet une meilleure compréhension de son rôle, comportement, attitude,... De cette façon, l'évaluation collective mène à plus de transparence entre les acteurs. Ce qui est le souhait de certains subordonnés (E6). De plus, par ce biais, les attentes du travailleur évalué et de l'évaluateur se rapprocheront d'avantage.

Troisièmement, selon Kondrasuk (2011), la mécompréhension des objectifs de l'évaluation par l'évaluateur est la source de conflits entre l'évaluateur et la personne évaluée. Ces conflits peuvent être aggravés si les deux parties ont une compréhension totalement différente des objectifs de l'évaluation annuelle (as cited in Raone & Taskin, 2017). En outre, la formation collective permet de clarifier les objectifs de l'évaluation. De plus, en donnant les mêmes informations à tous les participants nous réduisons le risque de perceptions différentes par rapport à certains aspects de l'évaluation. Ce qui par conséquent réduit le risque de conflits.

Toutefois, nous pouvons constater à travers les entretiens (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) que les conflits liés à l'évaluation annuelle sont rares dans l'entreprise. Cependant, il existe des tensions entre les acteurs liés au processus d'évaluation.

L'évaluation collective permettra de les diminuer.

Quatrièmement, pratiquer la formation ensemble oblige le responsable à respecter la norme et les directives quant au processus d'évaluation pendant son exécution car les deux parties sont au courant des règles à respecter.

Cinquièmement, cette formation collective peut faire naître au sein du groupe : un esprit d'équipe, une dynamique de groupe, ainsi que des solidarités dont peut découler de l'entraide (Castel et al., 2015).

Sixièmement, nous avons vu dans la théorie avec Légeron (2008) que les facteurs de stress sont en partie : la pression de devoir performer, l'organisation (mauvaise ou non claire), l'incertitude (par rapport à sa carrière, à l'évaluation), le changement, les menaces (par exemple sur son emploi) et finalement la relation avec le supérieur hiérarchique (par exemple, selon l'Apra, 1991, la peur de l'arbitraire). Une formation à l'évaluation annuelle pourrait diminuer une partie de la pression engendrée par ces facteurs de stress. Les travailleurs recevront de l'information sur l'évaluation et sur la méthode qui sera utilisée. Les évaluateurs bénéficieront d'une formation complète. De plus, la formation collective permettra un contact et un échange avec la hiérarchie et aboutira peut-être par ce moyen à l'améliorer des relations entre évaluateurs et évalués.

Toutefois, dans le cas de l'hôtel où nous avons fait notre stage, il est ressorti des entretiens (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) que le stress ne posait pas de problèmes aux travailleurs.

En réalité à l'hôtel, selon l'employée en ressources humaines (E8), les travailleurs peuvent participer à une formation portant sur l'évaluation qui est organisée par « Horeca Formation ». Cependant, il ne s'agit pas d'une formation en interne et nous pensons qu'il est plus intéressant et avantageux pour l'entreprise d'organiser la formation à l'intérieur de l'entreprise.

Tout d'abord, car cela permet aux travailleurs de se réunir avec les collègues de l'hôtel exclusivement. Ensuite, cela incite plus les travailleurs à participer car il n'y a pas de déplacement. De plus, par ce biais on peut faire en sorte que le personnel formé à l'évaluation annuelle et informé à son sujet devient la norme et non pas l'exception comme c'est actuellement le cas. C'est aussi plus intéressant d'organiser l'évaluation annuelle en interne afin d'intégrer les valeurs et la culture de l'entreprise dans la formation.

De plus, pour améliorer l'information et la formation à l'évaluation annuelle, différents supports peuvent être développés. En effet, nous avons vu dans la théorie que les ressources humaines peuvent mettre en place différents supports afin de garantir la bonne application de

l'évaluation annuelle (d'Aboville & Bernié, 1995) : une procédure prescrite, un guide, un mode d'emploi, un formulaire à remplir... Ces supports sensibilisent davantage les travailleurs à l'utilité de l'évaluation annuelle et contribuent à la standardisation du processus d'évaluation annuelle (d'Aboville & Bernié, 1995). Cela aide à augmenter sa bonne pratique, ainsi que l'objectivité des évaluateurs, ce qui par conséquent augmente l'accord inter juge (Lévy-Leboyer, 2011).

A l'hôtel, il existe un formulaire à remplir, ainsi qu'un formulaire « aide à la préparation de l'entretien annuel ». Nous pensons que cet aspect du processus d'évaluation annuelle pourrait être amélioré. Les supports actuels ne permettent qu'en partie de préparer les évaluateurs, ainsi que les travailleurs évalués au processus d'évaluation annuelle. En outre, nous pensons qu'il serait opportun de créer un guide de préparation qui comprendrait (d'Aboville & Bernié, 1995): les principes, les finalités, les modalités, les risques de l'évaluation annuelle, l'attitude à avoir dans différentes situations, ainsi que d'autres informations sur l'importance de l'évaluation et sur la procédure à suivre. De cette manière, le guide permettra de clarifier le rôle de l'évaluation annuelle, ainsi que ses objectifs.

Nous proposons de faire un guide unique pour tous les acteurs de l'évaluation annuelle afin que les deux parties aient accès aux mêmes informations. Ce guide pourrait aussi contenir des informations sur les différentes façons d'évaluer et sur les différentes manières d'utiliser les résultats (Raone & Taskin, 2017). De plus, nous pouvons aussi créer une charte qui reprend les principes et finalités de l'évaluation annuelle (d'Aboville & Bernié, 1995).

Finalement, une présentation de l'évaluation annuelle pourrait être organisée par les ressources humaines afin de sensibiliser et d'informer tous les travailleurs. Nous pensons qu'il serait intéressant de faire cette présentation avec tous les travailleurs, hiérarchies confondus, afin que chacun reçoive les informations en direct. Par ailleurs, pour attirer l'attention et l'intérêt des travailleurs, cette présentation peut être faite avant le début de la formation collective.

La mise en place de cet encadrement (formation collective, guide de préparation, charte, présentation de l'évaluation annuelle) contribuera à informer les travailleurs, à former les acteurs de l'évaluation et à mieux structurer le processus d'évaluation annuelle. Cela augmentera par conséquent le sentiment de justice, d'équité et d'objectivité des acteurs concernés par le processus d'évaluation (Lévy-Leboyer, 2011).

Il est également ressorti des entretiens, que ce n'est pas toujours clair pour les travailleurs quand l'évaluation annuelle a lieu à l'hôtel. Grâce à ces initiatives, il sera clair pour tout le monde

quand elle a lieu, s'il y a une évaluation biannuelle pour tout le monde ou si elle est nécessaire uniquement pour les nouveaux arrivés (E5).

Toutefois, nous conseillons aux ressources humaines, en plus de ces mesures, de fixer des dates claires entre lesquelles l'évaluation annuelle doit être effectuée, ainsi qu'une date limite avant laquelle le formulaire doit être rendu ; rempli et signé, aux ressources humaines.

De plus, nous pensons qu'il est important de faire l'évaluation annuelle chaque année à la même période quand l'activité de l'entreprise est calme. Cela permettra d'évaluer la performance du travailleur dans les mêmes conditions d'exécution de son travail chaque année et facilitera ainsi la comparaison avec les autres années.

En ce qui concerne le formulaire d'évaluation, nous avons vu dans la théorie, qu'il comprenait des critères évalués ainsi qu'une échelle de notation prévue pour l'évaluation des critères. Ceux-ci peuvent être basiques ou plus détaillés (Raone & Taskin, 2017). Dans le cas de l'hôtel, nous les décrivions comme étant basiques. Or, détailler à quel comportement ou attitude correspond exactement les différents échelons de l'échelle permettrait une plus grande objectivité, ainsi qu'un plus grand accord inter juge (Lévy-Leboyer, 2011). Il en découlerait aussi un plus grand sentiment de justice pour les travailleurs évalués car l'interprétation du score donné sera écrite et non interprétée par l'évaluateur (Lévy-Leboyer, 2011).

D'autre part, nous pensons également qu'il est important de revoir régulièrement l'évaluation annuelle afin de sans cesse l'améliorer. A l'hôtel, ce serait un point à travaillé car plusieurs travailleurs nous ont informé que l'évaluation annuelle devait être mise à jours. Elle n'aurait plus changé depuis des années.

Nous pensons aussi qu'il serait intéressant d'impliquer davantage les évaluateurs, ainsi que les personnes évaluées dans le processus d'évaluation, et de leur donner la possibilité de participer à son amélioration. Nous pensons que cela aurait uniquement des conséquences positives pour l'amélioration du processus. De plus, cela permettrait aux acteurs de formuler leurs attentes par rapport à l'évaluation annuelle et d'améliorer leurs connaissances à son sujet. Par conséquent, d'en avoir une meilleur maîtrise et de s'engager davantage dans le processus.

Ensuite, une autre adaptation qui permettrait de nouvelles opportunités serait d'ajouter une évaluation collective à l'évaluation individuelle. Nous avons vu dans la théorie qu'il y avait des avantages à utiliser les deux méthodes d'évaluation. Celles-ci présentent des avantages complémentaires. De plus, selon plusieurs acteurs interviewés (E1 ; E5), l'évaluation collective

pourrait être bénéfique. Selon la responsable en ressources humaines (E1), le collectif ne va pas sans l'aspect individuel tout comme l'aspect individuel ne va pas sans le collectif car ces deux aspects sont complémentaires. D'autre part, différents acteurs (E1 ; E2 ; E4 ; E5 ; E7) ont exprimé lors des entretiens l'importance du collectif de travail.

Durant les entretiens nous avons remarqué plusieurs points positifs concernant l'évaluation annuelle et le suivi des travailleurs à l'hôtel. Tout d'abord, l'évaluation annuelle dans le service administratif est faite au moins une fois par an. Il y a aussi un suivi régulier de la hiérarchie. En outre, tous les travailleurs (E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; E6 ; E7 ; E8) sont conscients de l'importance et de l'intérêt à ne pas attendre l'évaluation annuelle pour partager des informations importantes. Des évaluations et feedbacks sont donnés régulièrement. De plus, il existe une bonne communication entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés.

D'autre part, selon Raone et Taskin (2017) il est important d'avoir le support actif de la direction de manière régulière afin d'élargir l'importance et la portée du système.

Cette année à l'hôtel, le Directeur Général a envoyé un mail à tous les chefs de service pour partager qu'il voulait une évaluation annuelle, ainsi qu'un plan de formation pour tout le monde cette année (E1). Cependant, nous pensons que la direction devrait communiquer l'information concernant l'évaluation annuelle directement à tous les travailleurs. Cette pratique intégrerait d'avantage le personnel dans le processus d'évaluation et le sensibiliserait à ses responsabilités dans ce processus.

Pour finir, nous pensons que certaines limites de l'évaluation annuelle pourront être surmontées grâce à ces recommandations. Selon nous, malgré certaines limites de l'évaluation annuelle, ce processus permet beaucoup d'opportunités et a différents avantages. Cependant, l'organisation doit investir dans son développement continu afin d'en tirer le meilleur. De plus, chaque évaluation annuelle doit être construite et développée en tenant compte des éléments constituant l'entreprise (la culture, les valeurs, le travail, les objectifs, les travailleurs, l'organisation...) afin d'optimiser son intégration dans l'entreprise et son acceptation auprès des travailleurs.

Conclusion

A travers les chapitres qui composent ce travail, nous assemblons progressivement des fragments de réponse à notre question de recherche. Finalement, l'achèvement de ce travail nous permettrait d'obtenir une réponse exhaustive à notre question de recherche qui est la suivante : « Comment les perceptions de l'évaluation annuelle varient-elles en fonction de la position hiérarchique des acteurs dans le service administratif d'un hôtel de luxe ? »

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons commencé par définir les concepts nécessaires à la compréhension de ce travail.

Dans le second, nous avons présenté la question de recherche.

Le troisième chapitre rassemble les théories de la revue de littérature.

Dans la partie théorique, premièrement, nous avons parcouru le processus d'évaluation annuelle, ce qui nous a permis de prendre connaissance des éléments qui le composent.

Deuxièmement, nous avons énuméré les enjeux méthodologiques de l'évaluation annuelle. Nous avons tout d'abord, abordé des méthodes qui contribuent à augmenter la fidélité et la validité de l'entretien d'évaluation. Ensuite, nous avons parcouru les moyens existants pour diminuer les biais cognitifs afin d'augmenter l'objectivité et par conséquent accroître l'accord inter juge de l'évaluation annuelle.

Par la suite, nous avons comparé les modèles d'évaluation individuels et collectifs et parcouru les avantages de l'évaluation multi source.

Pour finir, nous avons énuméré les conditions à respecter pour que l'évaluation annuelle apporte plus d'intérêt et moins de désagréments à ses participants et à l'entreprise.

Troisièmement, nous avons défini les difficultés qui peuvent se heurter à l'évaluation annuelle, ainsi que les acteurs touchés par celles-ci. Cela nous a permis de comprendre que la position hiérarchique est un facteur déterminant des difficultés qui touchent les acteurs du processus d'évaluation.

Pour conclure cette partie théorique, nous avons parcouru la perception des différents acteurs qui prennent part à l'évaluation annuelle. Nous avons pu constater des divergences et des similitudes dans la perception des acteurs qui semble être déterminé par leur position hiérarchique.

Cette partie théorique nous a permis de comprendre les différents rôles des acteurs dans l'évaluation annuelle. Par celle-ci nous avons aussi découvert que la perception des acteurs dans l'évaluation est déterminée en grande partie par la position hiérarchique de ces derniers. Elle détermine également le rôle des acteurs dans ce processus.

De plus, dans cette partie théorique nous avons pu partiellement comprendre comment la perception des différents acteurs du processus (collaborateur, responsable ou membre des ressources humaines) varie en ce qui concerne les différentes composantes de l'évaluation annuelle (finalités, difficultés, avantages).

Ensuite, nous avons parcouru la démarche méthodologique que nous avons décidé d'utiliser pour répondre aux hypothèses de recherche et à la question de recherche. Une recherche empirique de manière qualitative a été menée par le moyen d'entretiens. La récolte de ces données a permis une confrontation des théories aux réalités empiriques.

Dans cette partie empirique, nous commençons par présenter et analyser les résultats des entretiens. Il en suit une présentation, une analyse et une discussion des résultats en lien avec les hypothèses de recherche. Dans ce point, nous répondons aux hypothèses de recherches.

Dans la première hypothèse de recherche qui porte sur l'enjeu social de l'évaluation annuelle, les responsables (dont celle des ressources humaines) partagent une perception différente - quant à cet élément constitutif de l'évaluation annuelle – que les collaborateurs évalués.

Également, le même phénomène est visible, dans la deuxième hypothèse, en ce qui concerne l'évaluation multi source. En effet, la majorité des responsables désire la mise en place d'un système d'évaluation multi source tandis que la majorité des subordonnés ne perçoit pas les inconvénients d'être évalués uniquement par le responsable hiérarchique.

Toutefois, dans la même hypothèse, il semble que les acteurs partagent la même perception de la subjectivité présente dans le processus d'évaluation.

En outre, dans la troisième hypothèse, qui porte sur la reconnaissance, nous retrouvons également une ressemblance entre la perception des responsables hiérarchiques et celle des subordonnés. Cependant, dans cette hypothèse l'avis des ressources humaines diffère.

Dans la quatrième hypothèse, la majorité des acteurs confirment cette hypothèse en partageant une perception semblable de l'influence de l'évaluation annuelle sur la performance des travailleurs.

Les résultats de la cinquième hypothèse ont démontré que pour les responsables hiérarchiques, l'évaluation annuelle représente un enjeu important pour la santé des travailleurs. Cependant, cette perception n'est pas partagée par la majorité des collaborateurs. Par ailleurs, l'avis des ressources humaines est divisé.

Toutefois, pour la même hypothèse les travailleurs partagent une opinion semblable quant au stress engendré par l'évaluation.

De plus, la sixième hypothèse a été infirmée, mais les entretiens ont démontré que tous les travailleurs partagent une perception positive du feedback.

Ensuite, il apparaît dans la septième hypothèse que la majorité des responsables hiérarchiques partage l'avis que l'évaluation annuelle influence le collectif de travail. Tandis que la majorité des subordonnés, dont la collaboratrice en ressources humaines, pense qu'elle ne l'influence pas.

Par la suite, la huitième hypothèse a été infirmée par les recherches empiriques. Toutefois, nous pouvons constater que les perceptions des différents acteurs concernant cette hypothèse se ressemblent.

Finalement, la neuvième hypothèse a aussi été infirmée. Nous pouvons également constater des ressemblances dans les propos des acteurs issus de hiérarchies différentes.

Les réponses aux hypothèses montrent que pour certaines d'entre elles, il existe une différence dans la perception des acteurs qui est en lien avec leur rôle dans le processus d'évaluation annuelle. Celui-ci est en partie déterminé par leur position hiérarchique. Toutefois, les perceptions des acteurs se rejoignent sur différents éléments constituant l'évaluation annuelle.

En outre, malgré les nombreux éléments de réponse rassemblés dans ce mémoire concernant la problématique étudiée, il est important d'énumérer ces limites.

La première limite de notre étude est qu'elle n'est pas représentative pour toutes les entreprises puisque chaque entreprise a un processus et un système d'évaluation qui lui est propre.

La seconde limite est que nous n'avons pas élargi notre étude au service opérationnel de l'hôtel. Il aurait été intéressant de prendre connaissance des opinions des travailleurs du service opérationnel car dans un hôtel, le travail opérationnel - et tous les éléments qui le compose

(ambiance, rythme de travail,...) - est très différent du travail administratif. Par conséquent, les perceptions des travailleurs doivent être influencées par ces divergences.

Finalement, ce mémoire nous a permis de prendre connaissance des différentes étapes de l'évaluation annuelle, de ses finalités et des difficultés rencontrées par les acteurs.

De plus, dans le dernier chapitre de ce mémoire, nous proposons différentes pistes de solutions qui permettront d'améliorer le processus d'évaluation annuelle sur le lieu du stage. D'une part, la mise en place de ces propositions aidera à diminuer les écarts qui existent dans la perception des différents acteurs de l'évaluation annuelle. Par conséquent, cela diminuera le nombre de difficultés rencontré par ces acteurs lors de l'évaluation. D'autre part, si ces mesures sont adaptées, les acteurs du processus seront mieux formés et informés à son sujet, ce qui augmentera leurs compétences.

Pour finir, ces propositions auront comme conséquence d'augmenter l'engagement des acteurs dans le processus d'évaluation.

De cette manière, nous augmentons les avantages liés à l'existence du processus d'évaluation annuelle dans l'entreprise, tandis que nous en diminuons les désavantages liés aux difficultés que les acteurs peuvent rencontrer.

La bibliographie

A. Livres

- Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Editions Freeman.
- Becker, L., (2018). *Pratiquer la reconnaissance au travail*. Malakoff, France : Interéditions.
- Bourcier, C., & Palobart, Y., (1997). *La reconnaissance: Un outil de motivation pour vos salariés*. Paris, France: Les Éditions d'Organisation.
- Caruso, M. (2000). Le kaleidoscope des états de stress professionnels dans le secteur des transports urbains de voyageurs. In B. Gangloff (Ed.), *Satisfaction et souffrance au travail*. (pp. 91-99). Paris, France : L'Harmattan.
- d'Aboville, A., & Bernié, M.M., (1995). *L'entretien annuel en question*. Paris, France : Editions d'Organisation.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, France : Editions Quæ.
- Fombonne, J. (2001). *Personnel et drh. L'affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises, France, 1830-1990*. Paris, France : Editions Vuibert.
- Gilbert, P., & Yalenios J. (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris, France : Editions La découverte.
- Guéguen, H., Malochet, G., (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris, France : Editions La Découverte.
- Guillot-Soulez, C., (2013), *La gestion des ressources humaines*, Paris, France : L'extenso éditions.
- Guion, R., (1965). *Personnel Testing*, New York: Editions McGraw-Hill.
- Guion, R., (1998), *Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions*, Mahwah, New Jersey: Editions Lawrence Erlbaum.
- Igalens, J., (1991), *Audit des ressources humaines*, Paris, France : Editions Liaisons.
- Lamoureux, C. (2000). Attitudes au travail et stratégies de carrière des gestionnaires ; la sécurité d'emploi fait-elle une différence ? In B. Gangloff (Ed.), *Satisfaction et souffrance au travail*. (pp. 39-48). Paris, France : L'Harmattan.

- Lapra J-P., (1993). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*. Paris, France : Editions Dunod.
- Légeron, P., (2015). *Le stress au travail*. Paris, France : Editions Odile Jacob.
- Lévy-Leboyer, C., (2007). *Évaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris, France : Editions d'Organisation EYROLLES.
- Lévy-Leboyer, C., (2011). *Évaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris, France : Editions d'Organisation EYROLLES.
- Osty, F., (2010). *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Paris, France : Presses Universitaires de Rennes.
- Riverin-Simard, D., (1984). *Étapes de vie au travail*. Montréal, Canada : Editions Saint-Martin.
- Savoie, A., & Brunet, L., (2012). « L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique. » *Traité de psychologie du travail et des organisations*. 3e éd. J. L. Bernaud et C. Lemoine, dir. Paris, France : Editions Dunod, 175-204.
- Schneider, J., (1999). *Le 360° : un outil pour développer les managers*. Paris, France : Editions INSEP.
- Swindall, C., (2011). *Engaged leadership. Building a Culture to Overcome Employee Disengagement*. New Jersey, Hoboken: Second Edition.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, France : Editions Dunod.

B. Articles

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). PERFORMANCE EVALUATION IN WORK SETTINGS. *Annual Review of Psychology*, 49(1), p.141–168. Doi : 10.1146/annurev.psych.49.1.141
- Bégin, L. & Vénard, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 62(4), 32-51. doi:10.3917/mav.062.0032.

- Bosc-Miné, C., (2014). Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages. *L'Année psychologique*, vol. 114(2), p.315-353. Doi : 10.4074/S000350331400205X.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 3(1), p. 89-101. Doi : 10.3917/cca.031.0089.
- Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, vol. 30(2), p. 79-88. doi:10.3917/riges.302.0079.
- Brutus, S. & Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, vol. 30(1), 24-30. doi:10.3917/riges.301.0024.
- Castel, D., Triplet, S., Monsellato, P., & Vallery, G. (2015). L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail : le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale. *Relations Industrielles*, 70(4), p. 718. Doi : 10.7202/1034901ar
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), p.57. Doi : 10.3917/neg.019.0057
- Gosselin, A. & Murphy, K.R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance, *Revue gestion*, vol. 19(3), p. 17-28.
- Guzniczak B. (2014). L'évaluation : on est tous pour ! [Ou presque]. *Les Cahiers Dynamiques*, 62(4), p. 71-79. Doi : 10.3917/lcd.062.0071.
- Judge, T., & Ferris, G. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256513>
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, volume 84(9), p. 809-820. doi:10.3917/inpsy.8409.0809.
- Plunier, P., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2013). Appropriation cognitive du feedback en évaluation du potentiel : validation d'une mesure. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(2), p. 87-97. doi:10.1016/j.erap.2012.06.002

Rosenblatt, Z., Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, p. 587-605.

C. Syllabus

Berger, M. (2017). Collecte et analyse de données qualitatives, *LCOPS1212*, Syllabus, Université Catholique de Louvain.

de Visscher, C. (2019). *Management public: gestion des ressources humaines*, *LSPRI 2035*. Syllabus, Université catholique de Louvain.

Dubois, M. (2017). *Psychologie du travail*, *LTRAV2230*. Syllabus, Université catholique de Louvain.

Raone, J. & Taskin, L. (2017). *Personnel et organisation*, *LTRAV2600*, Syllabus, Université Catholique de Louvain.

Rousseau, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences du travail*, *LTRAV2010*, Syllabus, Université catholique de Louvain.

Taskin, L. (2019). *Repères méthodologies*, *LSMS2074*, Syllabus, Université catholique de Louvain.

D. Sites

Boilard, A. & Dionne, G. , (2017). *ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE : COMMENT LA GÉRER MAINTENANT QU'ELLE EST AU BANC DES ACCUSÉS?* Retrieved April 4, 2019 from <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-1/evaluation-de-la-performance-comment-la-gerer-maintenant-quelle-est-au-banc-des-accuses>

Commission Européenne. (2004). *Accord cadre européen sur le stress au travail*. Retrieved from: http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement.

Larousse. n.d. *Sémiotique*. Retrieved January 26, 2019 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/s%C3%A9miotique/72010>

Larousse. n.d. *Se reconnaître*. Retrieved May 1, 2019 from https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/se_reconna%C3%A9tre/67120?q=se+reconna%C3%A9tre#66366

Larousse. n.d. *Reconnaître*. Retrieved May 1, 2019 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/reconna%C3%A9tre/67118?q=reconna%C3%A9tre#66364>

E. Entretiens

Entretien avec Madame X, Human Resources Director, réalisé le 5 avril 2019

Entretien avec Madame X, Human Resources Employee, réalisé le 3 mai 2019

Entretien avec Madame X, Meetings and Events Executive, réalisé le 19 avril 2019

Entretien avec Monsieur X, Senior Meetings and Events Executive, réalisé le 19 avril 2019

Entretien avec Monsieur X, Meetings and Events Manager, réalisé le 19 avril 2019

Entretien avec Monsieur X, Business Development Manager, réalisé le 23 avril 2019

Entretien avec Monsieur X, Account Director, réalisé le 23 avril 2019

Entretien avec Monsieur X, Sales Manager, réalisé le 23 avril 2019

F. Autres documents

Formulaire entretien d'évaluation annuelle (du lieu de stage). « n.d ». Unpublished document.

Aide à la préparation de l'entretien annuel (du lieu de stage). « n.d ». Unpublished document.

Garcia, F., (2009). Formes et dynamiques du travail collectif réel : analyse et développement à partir des notions d'activité et de régulation. Thèse de Doctorat, Université Lille II.

International Labour Organization (ILO). Stress at work. Programme on Safety and Health at Work and the Environment. Genève : Safe Work, 2002.

Les annexes

Table des matières Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien	85
Annexe 2 : Questionnaire.....	87
Annexe 3 : Retranscription des entretiens	89
Entretien 1 : Human Resources Director	89
Entretien 2 : Senior Meetings and Events Excecutive.....	96
Entretien 3 : Meetings and Events Manager	101
Entretien 4 : Business Development Manager	110
Entretien 5 : Meetings and Events Executive	122
Entretien 6 : Account Director.....	129
Entretien 7 : Sales Manager	137
Entretien 8 : Human Resources Employee	147
Annexe 4 : Formulaire de l'entretien annuel (provenant du lieu de stage)	156
Annexe 5 : Aide à la préparation de l'entretien annuel (provenant du lieu de stage) ..	158

Annexe 1 : Grille d'entretiens

Thématique investiguée	Question centrale	Question de relance
Partie 1 : mise en contexte		
Identification de l'acteur	Fonction occupée ? Âge ?	En quoi consiste votre fonction dans l'entreprise ? (brièvement)
Représentation	A quoi sert l'évaluation annuelle selon vous ?	Quels sont ses objectifs ?
Fréquence	<u>Pour les responsables hiérarchique :</u> A quelle fréquence donnez-vous une évaluation aux membres de votre équipe? <u>Pour les subordonnés et responsables hiérarchique :</u> A quelle fréquence recevez-vous une évaluation de votre supérieur?	(évaluation continu et évaluation annuelle).
Procédure	Comment se déroule l'évaluation annuelle habituellement?	Y a-t-il une procédure prescrite par les ressources humaines ?
Support	Utilisez-vous un support pour l'évaluation annuelle ?	Y a-t-il un outil que vous utilisez ? (Formulaire, guide,...) Lequel ?
Partie 2 : Approche de l'évaluation		
Avantages	Quels sont selon vous les avantages de l'évaluation annuelle ?	

Inconvénients	Quels sont selon vous les inconvénients de l'évaluation annuelle ?	
Items du questionnaire	Cet aspect de l'évaluation représente-t-il un avantage ou un inconvénient pour vous ou les deux ? Pourquoi ?	

Annexe 2 : Questionnaire

1. Que pensez-vous des avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle repris ci-dessous ? Correspondent-ils à votre réalité ? Veuillez répondre par OUI ou NON.
2. Dans un deuxième temps, nous discuterons des raisons pour lesquelles vous avez répondu OUI ou NON.

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	OUI	NON
Influence la performance		
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions,...		
Feedback		
L'évaluation est un processus subjectif		
L'évaluation est un processus objectif		
Qualités sociales et humaines de l'entretien		
Temps de parole		
Confidentiel		
Santé et bien-être au travail		
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique		
Occasion de reconnaissance		
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...		
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...		
Mesure la performance		
Fixation des objectifs		
Stress		
Organisation : temps, coût,...		
Procédure à suivre		
Favorise l'autocontrôle		
Conflits		

Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service		
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise		
Obligatoire		
Signature des deux parties à la fin du document		
Autres :		

Annexe 3 : retranscription des entretiens

Entretien 1 : Human Resources Director

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis actuellement responsable RH pour la Belgique. Je suis en charge des RH à hôtel A², des RH à hôtel B³ et ensuite de mettre en place le projet closter RH pour tous les hôtels en Belgique. J'ai 37 ans.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

L'évaluation annuelle c'est un moment privilégié avec le supérieur pour faire un point sur l'année passée et l'année à venir. Sur ce qui a été fait, ce qui a été bien fait, moins bien fait, comprendre pourquoi ça n'a pas été fait et fixer aussi les objectifs.

3. A quelle fréquence donnes-tu une évaluation aux membres de ton équipe ?

2 fois. Une fois en fin d'année/début d'année, sur l'année qui s'est écoulé. Et généralement vers juillet/août je fais un point intermédiaire.

4. Reçois-tu une évaluation ? A quelle fréquence ?

Une fois par an. Début d'année sur l'année qui vient de s'écouler.

5. Selon toi, est-ce que c'est suffisant ?

C'est suffisant pour le coté formel, maintenant il faut des évaluations informelles. L'évaluation annuelle ne doit pas être une surprise. Si on attend cela pour communiquer et faire l'échange. Car oui c'est un échange. Lors de mon évaluation, mon supérieur va m'évaluer mais c'est important que je puisse faire un point avec lui donc ça vient des deux côtés. Cela ne doit pas être une surprise et on doit se sentir libre de faire des points informels ou mêmes demander quelque chose de formel si il y a besoin tout au long de l'année. Donc oui c'est suffisant à condition qu'il y ait aussi des échanges informels. Les échanges informels ont lieu avec mon supérieur. Après moi, je n'ai pas vraiment besoin d'évaluation. Je sais ce que mon supérieur pense de mon travail, les choses qui ont réussi et moins bien réussi, les choses ou je dois m'améliorer. On n'attend pas l'évaluation annuelle pour faire un point sur le travail en fait. De mon côté aussi, quand j'ai des difficultés, je vais vers lui. C'est spontané. On a une politique de porte ouverte. Je n'ai donc pas besoin d'évaluation en signe de reconnaissance ou de motivation. Mais, je trouve ça chouette qu'elle existe.

6. Peux-tu me dire comment se déroule l'évaluation annuelle ?

Quand moi je la donne à mon équipe, généralement je le fais toujours à l'extérieur de l'hôtel. Quand il fait beau on va dans le parc ou au restaurant ou quelque chose d'autre à l'extérieur. C'est un moment de partage donc je lui demande, car je n'ai qu'un travailleur sous ma responsabilité. Donc je reprends son évaluation de l'année d'avant. Je repars de l'évaluation

² Hôtel anonyme

³ Hôtel anonyme

précédente, des objectifs. C'est surtout un échange donc je ne suis pas question par question. Je lui demande d'abord de me dire où elle en est, ce qu'elle pense. Nous avons tout les deux préparé l'évaluation donc on en parle. Après l'entretien, je mets au propre l'évaluation, je lui envoie et si elle est d'accord, elle signe.

7. Est-ce que c'est une procédure bien à toi où est-ce que les autres managers suivent aussi cette procédure ?

Je ne sais pas. Ce qui est sûr c'est que dans notre hôtel, l'évaluation doit être faite. On demande 2 évaluations, une à la fin de l'année ou au début de l'année et une au milieu d'année. On demande aussi que cette évaluation soit faite avec la personne et que le formulaire soit rempli et signé par l'évaluateur et l'évalué. Après comment c'est fait dans les faits : S'ils font question par question, à l'intérieur de l'hôtel ou à l'extérieur, est-ce qu'il la prépare avant... Tout ça je n'en sais rien. J'ose espérer que oui. Maintenant, c'est comme moi je la fais.

8. Est-ce que les supérieurs sont formés pour l'évaluation annuelle ?

J'ai déjà fait des formations sur les évaluations lorsqu'on avait mis en place les nouveaux formulaires. On avait alors précisé que l'évaluation était un moment de partage, qu'il ne devait pas avoir de surprise, que cela ne devait pas se dérouler entre deux portes, qu'il fallait prendre le temps nécessaire, que c'était dans les deux sens, etc. Donc oui, il y a eu des formations, maintenant ça fait longtemps qu'on ne les a pas faites donc il faudrait peut-être les refaire. Il est vrai que c'est quelque chose à améliorer ici, l'évaluation annuelle.

9. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelle ?

Je dirais le principal avantage est d'avoir un moment avec le collaborateur, vraiment individuel. Car c'est un moment d'écoute et de partage et ça c'est ce que je trouve le plus important. Plus que de remplir un questionnaire.

10. Et les inconvénients ?

L'inconvénient c'est que le bon sens voudrait qu'on n'ait pas à faire des évaluations annuelles. Est-ce qu'aujourd'hui l'évaluation annuelle a encore du sens ? Je ne sais pas. Est-ce que c'est forcément le manager qui doit faire l'évaluation annuelle ? Est-ce qu'une évaluation annuelle ça pourrait être fait en 360° soit en RH ça pourrait être fait aussi par les chefs de service pour répondre aux questions comme : est-ce que j'ai bien fonctionné avec eux, avec le staff, est-ce que t'as été présente et en relation avec eux ? Ça, ça a peut-être plus de sens.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	L'évaluation annuelle n'influence pas ma performance. Si on me dit que je travaille bien ou si on me dit que je ne travaille pas bien cela ne va pas influencer ma performance. Je ne pense pas. Je suis motivée et je le fais, le jour où je ne suis plus motivée, j'arrête mon job. Mais, ce n'est pas l'évaluation annuelle qui me motive. On n'est plus à l'école. En entreprise on n'attend pas d'avoir une bonne note pour rester dans ton job ou non et d'être motivé ou non. Aller à l'évaluation annuelle ce n'est vraiment pas une surprise pour moi. Si c'est une surprise c'est qu'il y a un problème dans le management et dans ta communication avec le supérieur. Maintenant, dans un cas général est-ce que quelqu'un qui a une mauvaise évaluation peut être démotivé ? Moi personnellement, ce n'est pas ça qui détermine ma performance.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions,	Pour les formations oui, car ça peut permettre de dire ce que tu veux faire, ce que tu as fait, les formations que tu souhaites. Maintenant à nouveau je ne pense pas que c'est en particulier l'évaluation annuelle qui permet ça. C'est plutôt le rapport avec le manager et la bonne communication qui fait la gestion de carrière.
Feedback	Le feedback, clairement cela donne du feedback, c'est un avantage et j'insiste là-dessus, cela donne du feedback dans les deux sens. L'évaluateur en donne à l'évalué et inversement l'évalué en donne à l'évaluateur. Pour moi c'est ça une bonne évaluation. C'est donner du feedback positif, négatif, mais surtout du feedback sur comment travailler ensemble.
L'évaluation est un processus subjectif	Maintenant, est-ce que ça dépend de l'évaluateur ? Forcement. On reste des humains donc il y a forcément une petite partie subjective.
L'évaluation est un processus objectif	L'évaluation doit être objective car elle doit être basée sur des faits.
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Ces qualités doivent être présentes. C'est important d'avoir des qualités humaines : trouver les mots, de plus en plus les managers doivent être des managers-coaches ; c'est pouvoir donner envie. Maintenant, humaine, il faut rester attentif à la barrière professionnelle et personnelle. C'est bien d'être humain mais il faut garder une certaine distance, il ne faut pas aller trop loin dans la relation. Par exemple il ne faut pas être ami avec son équipe. Ma position est qu'il faut être humain, compréhensif, à l'écoute mais aussi juste. Donc je dirais d'être juste et coach.
Temps de parole	C'est important d'avoir un moment de contact avec la personne. Cependant ça doit être bien fait. Il faut que ce soit dans un lieu

	calme, que les téléphone soit éteint, que tu ne sois pas dérangé. Il faut prendre le temps et donc pas se dire qu'on consacre 20 min pour remplir les cases. Il faut que ça soit de la qualité au niveau du temps et de la parole.
Confidentiel	Si c'est un avantage ? Ça dépend de quoi on parle, si c'est les objectifs je trouve ça bien de les partager. Par exemple on travaille sur la Balanced Scorecard. C'est mettre en place des objectifs pour les 4 années à venir et des contributions annuelles. Ce sont des objectifs que moi je retrouve dans mon évaluation annuelle. Ces objectifs, ils doivent être cascades à mes collaborateurs, aux gens avec qui je travaille. Donc les objectifs il n'y a rien de confidentiel et cela fait partie de l'évaluation annuelle. Maintenant ma performance, je ne vois pas l'intérêt de la partager. Par contre mon souhait de formation, ça oui ça pourrait être partagé. Je repense à un cas, pour les cours de Néerlandais, on savait que ça intéressait quelques personnes donc on a fait de la pub et il y a eu pas mal d'inscrits donc si on fait savoir qui veut faire une formation cela pourrait en motiver d'autres.
Santé et bien-être au travail	La encore à l'évaluation annuelle tu peux détecter si tu as un mal-être avec le travailleur mais pour moi l'évaluation annuelle c'est tout le temps en fait. Si tu es connecté à ton équipe tu sens s'il y a un bien-être au travail. Par contre pour la santé ça reste quelque chose de privé donc ça le travailleur décide ou non de partager ces problèmes de santé avec toi mais le bien-être au travail, tu peux en parler de comment tu te sens au travail pendant l'entretien annuel. Maintenant, il y a d'autres indicateurs qui font que tu peux t'en rendre compte en cours d'année.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Moi je préférerais être évalué par tout le monde.
Occasion de reconnaissance	Pour certaines personnes, il est très important d'avoir la reconnaissance écrite. Donc quelque part écrit que je travaille bien. C'est un document qui est officiel. Donc ça pour certain je pense que ça peut être un document de reconnaissance. Pour moi personnellement non car je suis plus sensible par exemple à un travailleur qui me remercie pour mon travail comme avoir réglé un conflit, que mon chef qui me dit que je travaille bien. Mais ça dépend du sens que tu donnes à ton travail, moi, le sens que je donne c'est d'être au service des gens et donc du coup j'attache beaucoup d'importance à ça. Maintenant, à l'inverse quand quelque chose ne va pas, non ça ne me motive pas. Parce que ça arrive que les choses n'aillent pas. Mais oui, je pense que pour certaines personnes c'est important pour eux d'avoir écrit que tout va bien. C'est le côté formel.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétences, alignements, ...	Je pense qu'on doit avoir les deux aspects. L'individuel ce n'est pas plus important que le collectif comme le collectif n'est pas plus important que l'individuel. Il faut avoir à la fois des moments en one to one avec ton chef et à la fois des moments avec ton équipe car t'es justement une équipe mais l'un ne va pas sans l'autre en fait. Mais je ne pense pas que ça crée des tensions mais si tu fais

	que des points individuellement ça ne fonctionne pas et si tu fais que de réunions d'équipe pour faire des points sur les objectifs alors ça ne fonctionne pas non plus il faut les deux.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,	Oui, ça c'est clair que ça défini les objectifs à atteindre et en plus peut-être que l'objectif est assez globa et que ça permet, je pense t'as un objectif pour l'entreprise ensuite t'as des objectifs par service et après t'as des objectifs individuels donc la vision, la mission, tout ça il faut que ça soit lié aux objectifs à atteindre. Donc c'est un moment pour définir les objectifs de façon SMART et pour les lier à l'objectif, la mission et la vision de l'entreprise car si les deux sont déconnectés, ça ne va pas. Il y a différentes sortes d'objectifs : financier, au niveau du staff, au niveau des clients, du marché, ... Souvent les travailleurs connaissent les objectifs qui les concernent mais pas ceux des autres travailleurs. Après on le montre dans tout ce qui est PML, les bilans, les indicateurs financiers mais l'objectif de l'hôtel ce n'est pas uniquement faire de l'argent. Heureusement. L'objectif ultime est peut-être de faire de l'argent, mais il y a autre chose aussi.
Mesure la performance	Dans un entretien annuel tu as tout un certain nombre de cotations, de critères sur lesquels tu évalues la performance. Donc oui, là aussi ce sont des indicateurs très précis qui évaluent la performance. Donc pour la personne qui se demande si elle fait bien son travail, ça lui permet d'avoir la réponse à ta question. Ce n'est pas l'entretien annuel qui mesure la performance mais les objectifs. S'ils sont remplis ou pas.
Fixation des objectifs	Oui (développé précédemment)
Stress	Je ne trouve pas l'entretien annuel stressant pour moi car je trouve ça justement super chouette d'avoir un moment privilégié pour faire le point. Même quand ça se passe mal, c'est vraiment un moment qu'on t'accorde pour trouver des solutions en fait. Après oui, pour certains ça peut être un cas de stress car « l'évaluation » c'est une cotation et ils pourraient craindre que ça fonctionne mal. Oui pour certains c'est stressant. Si c'est un avantage ou un inconvénient, ça je ne sais pas, c'est très personnel. Il y en a qui stresse devant un entretien d'autres qui ne stressent pas. Après il faudrait plus réfléchir à pourquoi il stresse. Est-ce qu'il y a un problème ? Parce qu'il y a des choses qui ne vont pas ? Parce que le dialogue n'est pas possible avec le chef de service ?
Organisation : temps, coût, ...	Il n'y a rien de fixé dans l'entreprise ; au niveau de l'organisation. Tu fais ça quand tu veux, tu prends le temps que tu veux. Il y a des entretiens annuels qui prennent pour certains travailleurs 20 min et pour d'autres 4h. Le coût, ce n'est pas énorme car c'est un moment, le temps de le faire. Je ne pense pas que tout le monde aille manger un bout. C'est une organisation qui est facile à condition d'en faire sa priorité. Parce que si tu pars du principe que ça n'a pas de sens, si tu n'es pas convaincu, ce sera alors une corvée et tu n'en feras pas ta priorité et tu ne le feras pas. Maintenant c'est plus facile pour moi de dire ça car j'ai une petite

	équipe. Maintenant une grande équipe comme la Housekeeping ou ils sont 40 là c'est sûr que l'organisation demande plus de temps.
Procédure à suivre	Alors il faut forcément un cadre. C'est aussi important d'avoir un écrit signé des deux parties. Comme ça tu es sûre d'avoir un point sur lesquels les deux sont d'accord. Pour moi les évaluations qui ne sont pas signées ne servent à rien car elles n'ont pas de valeur. Nous on a deux formulaires d'évaluation. Avec ma subordonnée, c'est vrai que je lui demande lequel des deux elle préfère. Je m'en fiche un peu. Ce n'est pas forcément de remplir les cases qui est important. C'est d'aborder tous les points qui sont importants.
Favorise l'autocontrôle	Non.
Conflits	Ça dépend comment c'est fait. Mais le but de l'entretien annuel ce n'est pas de faire un conflit. Ça pourrait même être l'inverse ; idéalement pour résoudre un conflit ou un mal-être. Maintenant si y a des messages qui sont mal dit ou qui sont non compris ça peut engendrer des frustrations peut être oui. Mais je n'espère pas.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Pour moi c'est important d'avoir et l'individuel et le collectif. Ce n'est pas que l'entretien annuel. Si tu as un bon rapport et bonne communication avec ton chef de service alors tu te sens mieux toi comme individu, tu comprends ta valeur, ton rôle, du coup tu te sens mieux dans ton équipe et tu travailles mieux. Du coup, tu sers mieux le client. Donc oui, tout est lié. En ce qui concerne la gestion de l'équipe. Oui ça peut aider car il y a des choses qui vont peut-être être révélé lors de l'entretien annuelle et qui vont après servir au manager pour améliorer la gestion de son équipe. Après, ça doit rester confidentiel. Il faut l'utiliser mais intelligemment.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui (développé précédemment).
Obligatoire	On demande au chef de service de le faire 1 à 2 fois. Après il y en a qui ne le font pas. Il n'y a pas de sanction dans ce cas. Mais par exemple ici, récemment, notre directeur général a envoyé un mail à tous les chefs de services pour dire que cette année il voulait non seulement une évaluation annuelle mais aussi un plan de formation pour tout le monde. Parce que nous on met en place un plan de formation annuel aussi. Donc oui on trouve ça important. On est aussi en train de travailler sur un nouvel outil digital pour justement revoir l'évaluation annuelle et la gestion de talents. C'est sûr que quand il y a un caractère obligatoire c'est d'avantage fait. Si on a un manager qui demande toutes les semaines et tous les mois ou t'en es et qu'il relance, si c'est bien suivi alors les gens ont envie de le faire. Si c'est dans leur objectifs personnels, par exemple ; tous les entretiens annuels doivent être fait pour avoir un bonus. Les gens le font davantage. Maintenant si en termes de quantité c'est fait, est-ce qu'en termes de qualité ce sera fait aussi ? tout est relatif.

Signature des deux parties à la fin du document	La signature est obligatoire. Ce qui est difficile c'est que quelque fois des gens ne veulent pas signer car ils ne sont pas d'accord. Signer veut dire que le papier est conforme à la discussion. On a eu déjà le coup ici, quelqu'un qui ne voulait pas signer son évaluation annuelle. C'est très rare mais ça arrive. Mais sans la signature, ça n'a aucune valeur ce document-là.
Autres :	

Entretien 2: Senior Meetings and Events Executive

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Senior Meetings and Events Executive et j'ai 31 ans.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

L'évaluation annuelle est très importante car elle permet de savoir si les personnes de ton équipe sont contentes ou non, s'il faut s'améliorer, s'ils sont embêtés ou s'ils n'ont plus envie de travailler ou s'ils veulent changer. C'est donc important de le faire.

3. A quelle fréquence reçois-tu une évaluation de ton responsable hiérarchique ?

Une évaluation formelle, nous en recevons 1 ou 2 par ans. Cette année j'en ai fait une après Janvier et c'est la seule. Mais ce n'est pas pour cela qu'on ne parle pas. On parle toutes les 2, 3 semaines avec les autres membres de l'équipe et le supérieur. A la machine à café par exemple. Et c'est ça qui est important aussi et c'est là que tu auras plus d'information qu'à l'évaluation annuelle.

4. Peux-tu me dire comment cela se déroule l'évaluation annuelle ?

Ou bien mon responsable suit les questions. Mais ce qu'on préfère faire c'est juste avoir une conversation. D'abord on a une conversation pendant une demi-heure, une heure, tout dépend, et après on va remplir les questions ensemble. Parce que c'est là-dessus qu'il faut mettre les objectifs donc il faut le faire.

5. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelle ?

L'avantage c'est d'avoir l'occasion de dire et de faire savoir à ton responsable si tu es content ou non, si tu veux t'améliorer. Ça c'est très important dans un travail. L'autre avantage c'est si tu veux évoluer c'est le moment de le dire, c'est le moment de le montrer. Ou s'il y a autre chose, c'est l'occasion de le dire.

6. Et les inconvénients ?

Cela peut être un désavantage si tu n'es pas d'accord. Si les deux parties ne trouvent pas d'accord entre eux. Alors, cela peut créer des conflits.

7. Quelle est la procédure quand il n'y a pas d'accord ?

Je pense qu'il faut tout faire pour trouver un accord. Un manager est là aussi pour écouter. S'il n'est pas d'accord, il faut prouver, il faut avoir des preuves. L'inverse aussi s'ils ne sont pas d'accord il faut avoir des preuves. Mais je pense que ça doit aller très loin pour ne pas être en accord sur papier et au pire il y a toujours le responsable en RH, le responsable du

département. Il y a toujours une troisième personne qui peut participer et qui peut aider les choses.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui, pour travailler mieux. Pour se sentir confortable. Ça influence la performance, le résultat. Je pense que si tu te sens confortable au travail, si tu te sens à l'aise et si tu aimes travailler et faire ce que tu fais alors tout vient automatiquement. La motivation vient aussi comme ça. Si ton évaluation est mauvaise alors je suis sûre que tu vas le voir dans le résultat aussi quelque part ou dans le travail.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions, ...	Sans évaluation tu ne peux pas parler de ton futur ni créer des objectifs. Donc oui tout à fait, en parlant tu dis toujours ce que tu veux avoir où tu veux aller, dans quelle direction tu veux aller. Est-ce que tu veux changer, est-ce que tu veux changer, est-ce que tu veux évoluer dans le département. Donc c'est le moment de le dire oui.
Feedback	Oui, aussi. Le feedback pendant l'évaluation je pense que c'est un avantage. Toutefois, s'il est correct. C'est un désavantage s'il le feedback n'est pas correct. Si tu reçois toujours un mauvais feedback ça peut être démotivant. Le feedback constructif est important et nécessaire mais le feedback négatif oui bien sûr mais pas à chaque évaluation. Si tu as chaque année un mauvais feedback alors cela impactera ta motivation négativement.
L'évaluation est un processus subjectif	Pour moi c'est plutôt subjectif car je connais déjà longtemps mon responsable et c'est le travail que je fais. Tu prends d'office l'histoire en compte donc oui c'est subjectif. Nous travaillons 8 heures par jour ensemble donc je pense que c'est difficile d'être objectif. Je pense. Il faut être objectif bien sûr car le travail reste professionnel. On est toujours un peu subjectif mais il faut être objectif aussi car objectif oui les résultats sont les résultats. Subjectif oui est-ce que tu tiens compte de la vie personnelle du travailleur aussi. Ou est-ce que tu connais la personne ou tu ne la connais pas. Est-ce qu'elle est introvertie ou extravertie. Ça dépend du point de vue.
L'évaluation est un processus objectif	C'est les deux car je sais qu'il faut être objectif aussi.
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Oui en effet, dans mon expérience c'est un moment humain même convivial. Pas si formel que ça en fait. C'est un avantage car on n'est plus dans les années 70 ou 80 ou tout doit être formel et carré. Il faut parler avec les gens. Si tu vois aussi il y a toujours une

	hiérarchie bien sûr mais c'est en train de partir, aussi toutes les différences hiérarchiques. On devient plutôt des « selfs leadings teams ». On est dans un courant ou tout le monde prend ses responsabilités donc oui ça doit être humain. Si c'est constructif, c'est constructif et si tu n'es pas sûre de ta place et que tu as toujours un feedback négatif, alors c'est que tu n'es pas à la bonne place et qu'il vaut mieux pour tout le monde que tu changes et pour toi compris.
Temps de parole	Oui, c'est le moment de parler. Il n'y a que des avantages à cela. En tout cas moi je n'ai rien caché donc pour moi c'est positif.
Confidentiel	Oui, c'est confidentiel. Pour moi, c'est un avantage. Maintenant, si tout le monde a accès à l'évaluation annuelle... Non clairement, c'est bien que ce soit confidentiel. Si tout le monde aurait accès, bon ça ne va jamais être le cas, mais ce que tu mets sur papier ce n'est pas réellement ce qui a été dit en tout cas ça perd un peu de son sens car c'est sorti du contexte. Donc voilà c'est très bien que ce soit confidentiel.
Santé et bien-être au travail	Non je ne vois pas. Ce n'est pas le cas pour moi. On pourrait imaginer que le stress que l'évaluation annuelle occasionne a des répercussions sur la santé mais pas pour moi. Après quand j'ai commencé oui bien sûr. C'est toujours un peu stressant quand tu as ton évaluation avec ton big boss. Mais maintenant, 9 ans plus tard non.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Pour moi c'est un avantage car je pense que ce n'est pas utile que cinq personnes différentes disent leur opinion et leurs pensées. Donc oui c'est bien qu'on se fasse évaluer par une personne. Mais ça doit être une personne en laquelle on a confiance et tu dois le voir comme ton manager et apprendre de cette personne. Car si c'est quelqu'un au-dessus de toi qui n'a pas la même expérience ou qui ne t'apprend plus rien alors c'est différent. Alors ça peut être un désavantage. Imagine quelqu'un de nouveau entre dans la société et toi tu as l'impression qu'il n'est pas au courant de tout, il sait faire son travail mais pas plus. Il ne t'apprend plus rien. Si cette personne doit t'évaluer alors c'est plutôt un désavantage pour moi. Mais, heureusement ce n'est pas le cas.
Occasion de reconnaissance	Oui, pendant l'évaluation annuelle. Mais encore une fois je ne pense pas que tu dois attendre aussi longtemps pour le dire.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétences, alignements, ...	Je ne pense pas. Mais ça peut éveiller la curiosité. Je pense que ça n'a pas d'impact sur les autres. On est toujours un peu curieux et on va toujours poser la question si ça va ou pas. Mais, chez nous comme on travaille dans un open space on sait très bien ce qui va et ce qui ne va pas. Donc pour moi, l'aspect individuel n'impacte pas mon travail.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...	C'est le moment. Mais dans mon cas, je n'ai pas besoin qu'on me dise ce que sont mes responsabilités. Parce que je le sais très bien. En tout cas dans mon cas. Et les objectifs à atteindre, oui, on a toujours des objectifs cotés et chiffrés chez nous. Tout le monde est au courant de ça. Mais les objectifs personnels, oui, c'est à voir

	entre nous deux. Donc c'est évidemment le moment de faire un récap des objectifs personnels et des responsabilités.
Mesure la performance	Donc si ça mesure réellement la performance et que ce qui est sur papier est représentatif de nos performances. Ce sont toujours des questions générales dans un évaluation comme cela. Mais, je pense bien car si ça ne correspondrait pas, on ne le ferait plus.
Fixation des objectifs	Oui, c'est un moment pour le faire. Chaque année on a 2, 3 objectifs à atteindre. Ce sont des objectifs personnels quand même, au moins 2 sur les 3. Donc c'est le moment de le dire et de dire aussi s'il faut faire des formations ou non.
Stress	Moi ça ne me stress pas. Mais c'est parce que ça fait tellement longtemps que je suis dans l'hôtellerie que ça ne me stress plus. Je sais que je fais mon travail, je travaille assez fort, je ne reçois pas de feedback négatif. Donc, tout va bien et donc pas de raisons de stresser. Il arrive que le feedback soit constructif et alors je l'accepte ou je ne l'accepte pas. Et 9/10 je l'accepte car ça veut dire que c'est vrai. C'est à moi à ce moment-là d'évoluer aussi. Mais ça ne veut pas dire que ça me donne du stress, je le prends plutôt comme quelque chose que je dois travailler, je dois évoluer d'une certaine façon. Donc non, ce n'est pas vraiment du stress.
Organisation : temps, coût, ...	Il faut prévoir du temps pour une évaluation. Il faut bien la préparer car si tu ne la prépares pas cela ne sert à rien. Donc oui, cela peut prendre du temps mais c'est nécessaire. Il faut écouter, parler, exprimer les sentiments, ...
Procédure à suivre	Oui, il y a d'office une procédure à suivre qui est formelle. C'est normal, une évaluation doit être pour tout le monde pareil. Ce qu'on répond change, c'est ce qui fait la différence. Mais c'est sûr qu'il faut une base avec les bonnes questions. C'est important d'avoir une base. Comment on parle ou comment on le suit, ça c'est au manager à déterminer. Nous on aime bien parler entre nous ; Est-ce que tout va bien ? si ça ne va pas, qu'est-ce que tu penses ? On parle un peu de tous les membres de l'équipe, de l'hôtel en général, après un peu plus en détail, on va remplir la base du formulaire avec les questions standards. A deux aussi. Mais on a déjà parlé donc c'est cool c'est plus relax. Donc oui, c'est bien qu'il y a une procédure. Moi j'aime bien avoir la base. Et ce n'est pas parce que c'est la base qu'il faut suivre question par question : question 1, question 2, question 3, ... Non la base, c'est bien car on a une base et tout le monde travaille avec la même base. Mais on est vraiment libre pour parler.
Favorise l'autocontrôle	Oui peut être que oui. Mais la condition c'est que l'évaluation doit être constructive. Une évaluation ne peut pas être que du positif, il y a toujours des choses qu'il faut travailler, qu'il faut améliorer. C'est le bon moment de le dire et pour moi-même je pense que si on me dit quelque chose de constructif ou négatif, j'aurai une réaction de vouloir réagir et m'améliorer. Ça va me choquer aussi un petit peu car je me demanderai pourquoi on ne me l'a pas dit plus tôt. Donc je ne pense pas que c'est bien que ce soit fait rien que pendant l'évaluation. Parce qu'il faut le dire un peu plus tôt. Si tu attends, c'est trop tard pour moi. Alors je peux comprendre

	que ça peut être choquant que ça peut te réveiller et que tu peux être sur la défensive.
Conflits	Ça peut créer des discussions selon moi. Mais vraiment conflit je ne pense pas. En tout cas dans mon cas.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Oui parce que si on fait l'évaluation ça veut dire qu'on peut dire ce qu'on a en tête et c'est toujours bien. Si on a des questions, on aura nos réponses.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Quelque part oui car on travaille juste dans un seul but ici. Pour nous, c'est de vendre l'hôtel et ça c'est notre objectif et une évaluation peut toujours te guider dans la bonne direction, elle peut toujours te donner des informations sur ce que tu peux améliorer et à quoi tu dois faire attention et donc cela a beaucoup d'impact là-dessus aussi.
Obligatoire	Pour moi, il faudrait même le faire 3 fois par an. Ici c'est obligatoire 1 fois par an. Mais, je pense qu'un minimum c'est 2 fois par an. Une au début et une au milieu-fin d'année.
Signature des deux parties à la fin du document	Pour moi ce n'est pas très important car je fais confiance. Mais en général, c'est important qu'il ait la signature des deux parties car cela marque l'accord. Je ne vois pas de désavantage à cela.
Autres :	

Entretien 3: Meetings and Events Manager

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Meetings and Events Manager dans la partie commerciale et j'ai 37 ans.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

Alors l'évaluation annuelle pour moi c'est le moment de faire le point avec la personne, de pouvoir regarder un peu quelle a été la performance de l'année que s'est écoulé, mais aussi de mettre des objectifs pour l'année qui arrive et de voir les opportunités de formation, les opportunités pour la personne aussi. L'évaluation annuelle est hyper importante à faire mais elle doit être suivie. Pas une seule fois par an. Pour moi c'est quelque chose qui doit pouvoir être suivi minimum tous les trois mois pour pouvoir faire un point sur l'évaluation annuelle qui a été faites sinon elle ne sert à rien.

Qu'est-ce que tu entends par le suivi ?

Le suivi c'est par rapport à quand on fait une évaluation annuelle on regarde un peu à différents comportements de la personne par rapport aux valeurs de l'entreprise, comment la personne a évolué dans son rôle, dans l'équipe mais dans l'entreprise également. De voir aussi les objectifs à suivre pour l'année qui arrive. Un objectif en soi doit être atteint mais pour l'atteindre il faut voir où ce qu'on en est par rapport à cet objectif. S'il faut corriger quelque chose. Une personne qui a un objectif mais qui après trois mois n'a pas de remise à niveau de cet objectif, peut oublier cet objectif ou partir dans une mauvaise direction et ne pas l'atteindre. Donc faire un suivi régulier avec le travailleur lui permet d'atteindre ces objectifs.

Est-ce que tu appliques cela avec ton équipe ?

Alors moi je suis plutôt dans un management informel, c'est-à-dire que régulièrement je vais prendre la personne à part et puis je vais discuter avec la personne. On va prendre un peu le temps de savoir comment ça va, comment les choses évoluent et puis aussi par rapport aux objectifs ; voir où il en est, est-ce qu'il y a des choses à mettre en place ou pas ? Et si je me rends compte qu'il y a quelque chose qui n'a pas été fait ou mis en place alors je préviens la personne de le faire. Donc généralement, tous les deux mois je prends le temps de faire un « one to one » avec la personne. Cela dure 20 à 30 minutes, cela ne doit pas durer des heures, mais le temps de faire un petit point avec elle.

3. A quelle fréquence donnes-tu une évaluation aux membres de ton équipe ?

Tous les deux mois je prends le temps de faire un « one to one » avec le travailleur.

4. Reçois-tu une évaluation ? A quelle fréquence ?

Je reçois une évaluation annuelle. Par contre il y a moins de suivi comparé à ce que je fais avec mon équipe, mais je reçois une évaluation annuelle.

Y a-t-il une raison à ce suivi qui est moins important ?

C'est-à-dire qu'étant manager d'une équipe, mes objectifs sont les KPY, donc vraiment ce qui est important pour l'entreprise. Ces objectifs sont revus tous les mois avec les HOD (Head of Department). Donc je sais exactement où est-ce qu'on en est par rapport à ces objectifs mois par mois donc il y a moins la nécessité de se voir. On se voit seulement si j'ai un besoin de voir mon manager ou si le manager a un besoin de me voir pour une chose bien particulière. Mais, il n'y a pas ce côté formel qui est repris. Ce qui est normal en fait.

5. Peux-tu me dire comment cela se déroule l'évaluation annuelle ?

J'ai un support papier avec des questions, que je n'aime pas trop en réalité pour être honnête parce que c'est ma personnalité. Je préfère avoir une discussion ouverte avec la personne. Discuter, d'abord écouter, ce qu'ils ont à dire, comment il se sont senti, comment ça va et ces choses-là. Car c'est important de laisser parler l'employé pour qu'il puisse s'exprimer de manière ouverte et confidentielle aussi. J'interviens que quand c'est nécessaire d'intervenir dans la discussion et après, je reprends simplement le formulaire à la fin de la discussion après avoir recouvert la totalité de l'année avec la personne. Cela pour lui dire : voilà ça c'est le formulaire et on se met d'accord sur la note de l'évaluation directement à deux. Après je laisse le temps à la personne de revenir vers moi avec ses souhaits de formation. Bien sûr moi j'en fixe en fonction des objectifs mais aussi si la personne a des souhaits de formation particuliers, je lui laisse le temps de revenir vers moi pour ça.

6. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelles ?

L'avantage de l'évaluation annuelle, c'est de pouvoir motiver une personne en fait tout simplement. Parce que en mettant des objectifs on donne aussi une vision sur le plus au moins long terme. Cela permet aussi de voir comment la personne a envie d'évoluer et pouvoir voir sur le long terme. C'est un moment « privilégié » on va dire de discussion ouverte sur une évolution de carrière on va dire, pour la personne. C'est hyper important de le faire, il faut prendre le temps. Moi aussi en tant que manager, cela me permet d'avoir un retour de mon équipe. Ce qui est important aussi.

7. Et les inconvénients ?

Je ne vois pas de désavantages, pour moi il n'y en a pas. C'est une nécessité, c'est très important.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui et non, c'est ça que je disais, si c'est une évaluation qui est faite un fois par an mais qu'il n'a pas de suivi entre temps ça ne va pas forcément bien influencer la performance de la personne. Parce que c'est bien de fixer des objectifs mais si on n'a pas un suivi, l'implication ou la performance de la personne peut vite baisser et donc c'est pour cela qu'il est important d'avoir un suivi. Donc je mets oui mais s'il y a un suivi. Dans l'influence de la performance je ne vois pas d'inconvénient. Si jamais il y a une personne qui n'a pas une bonne évaluation pour parler de cette possibilité-là. C'est justement le moment qui lui est donné de pouvoir réajuster, de pouvoir se remettre à niveau.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions,...	Oui ça c'est sûr. C'est un avantage. Avantage pour la personne qui est évaluée et avantage pour l'entreprise. Je veux dire, il ne faut pas partir du principe ou une personne qui évolue va quitter son poste donc on va devoir recruter quelqu'un d'autre et donc ça va être pénible ou ce genre de chose non. C'est aussi une certaine fierté de pouvoir former les personnes à évoluer et c'est aussi la règle du jeu d'une certaine façon d'avoir des personnes qui évoluent et qui vont faire d'autres choses. Mais avec qui on va aussi pouvoir travailler les compétences pour d'autres projets qui peuvent être aussi lié à l'entreprise donc pour moi c'est un réel avantage et si la personne part, elle part c'est tout et là ça deviendra peut-être un désavantage en cas de départ mais sinon dans son ensemble c'est un avantage pour tout le monde.
Feedback	Oui c'est important et l'évaluation est un vrai moment pour avoir ce feedback. Parce que la personne à le temps de se préparer pour l'évaluation, elle peut venir avec des choses préparées, avec des exemples concrets et les choses qu'il peut être avantageux de savoir. Parce qu'une évaluation c'est du bon et du mauvais, je ne vais pas parler de mauvais mais de constructif pour les deux partis. Un employé peut venir avec un feedback qui est très important par rapport à moi, par rapport à ma façon de travailler et mon style de management. Cela me permettra de me remettre en question donc c'est toujours positif de le faire en tout cas.
L'évaluation est un processus subjectif	L'évaluation doit être travaillée vers les faits concrets et donc de travailler sur des choses qui sont concrètes. Parler de sentiments n'est pas forcément une bonne chose dans une évaluation. C'est même négatif de le faire. Parce qu'on peut avoir le sentiment d'une personne par rapport à la relation avec d'autres département, à la relation avec d'autres employés ou la collaboration qu'il y a dans

	l'équipe ou ce genre de choses donc là on va parler de sentiments, on va avoir besoin d'un feedback mais ça doit venir avec du concret quand même quelque chose qui doit être basé sur des faits et non pas dire des propos comme par exemple : « Oui, c'est toujours la même chose avec untel ». Ça c'est très mauvais, c'est négatif et ça ne peut pas être dans une évaluation. On ne peut pas le mettre dans l'évaluation en tout cas. Il faut être rationnel dans les choses et il faut laisser la place au sentiment, laisser la personne s'exprimer dans les deux sens et toujours être attentif à cela.
L'évaluation est un processus objectif	Oui, forcément c'est un processus objectif. Il y a une revue de performance, une mise en place d'objectif, une mise en place de formation donc oui c'est objectif.
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Humaine oui, sociale pas vraiment. Pour moi ce n'est pas du social un entretien au contraire. Par contre, humain oui, c'est certain qu'il y a de grandes qualités humaines dans un entretien. Il faut pouvoir parler humainement à une personne, que ce soit en positif ou en négatif. Cela ne doit pas être fait n'importe comment non plus. Dans quel cas la personne pourrait être vite démotivée ou être dérangée par ça. Pour moi l'évaluation n'est pas sociale car pour moi faire du social c'est parler de la situation extra professionnelle. Alors c'est ma façon de voir les choses c'est ma personnalité dont on parle et je me connais je sais très bien que ce n'est pas quelque chose que je laisse place. Je comprends qu'une personne a des difficultés, des situations personnelles qui peuvent être très compliquées qui peuvent influencer et je n'ai aucun problème à adapter les choses si c'est possible de le faire pour la personne à condition que ça reste équitable. Aussi, je ne laisserai jamais place au social au-dessus de l'équité et de la performance de l'équipe ou de la personne en tant que tel. Ça c'est mon point de vue et je sais que c'est très personnel à ce niveau-là car il y a d'autres managers qui sont différents de moi.
Temps de parole	Oui c'est un temps de parole et c'est un gros avantage dans les deux sens d'avoir ce moment de parole. C'est un moment où on prend et où on prévoit le temps de le faire.
Confidentiel	Non pour moi il n'y a aucun inconvénient que ce soit confidentiel, c'est un avantage pour tout le monde et je vais dire que c'est une règle d'une certaine façon. Cela doit être confidentiel. Un entretien avec une personne doit rester avec cette personne. Après si cette personne a envie de partager avec ses collègues c'est son problème mais moi je en le ferai jamais, ça c'est sur et je n'autoriserai jamais à ce qu'un entretien soit divulgué à une tierce personne. Ce ne serait pas correct. Parce que justement il y a un temps de parole, il y a l'humain qui vient, y a toutes ces choses qui reviennent sur la performance et ce n'est pas censé être divulgué à qui que ce soit.
Santé et bien-être au travail	Totalement, parce qu'une personne qui n'a pas d'entretien va avoir l'impression d'être laissée sur le côté, n'a pas de possibilité d'évolution, n'a pas de possibilité de donner son avis, n'a pas la possibilité de faire évoluer les choses. Elle pourrait donc après un

	certain temps s'épuiser de cette situation, se fatiguer des choses et avoir envie de partir et de regarder ailleurs. Ça ce serait très mauvais au niveau l'entreprise, de la personne et de l'équipe. Donc pour moi oui, il y a vraiment clairement un bien-être au travail. L'évaluation joue par ces canaux aussi sur la santé de l'équipe. C'est important au niveau collectif aussi.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Par qui d'autre... Moi l'évaluation quand j'en fais une avec une personne c'est aussi le moment d'être évalué moi-même vis-à-vis de cette personne. Donc je laisse la place « à comment est-ce que je me comporte vis-à-vis de toi ? Est-ce qu'il y a des choses que je dois changer ? » Et donc j'ai un retour sur ce que je dois faire évoluer de mon côté. Donc oui je suis supérieur hiérarchique et j'évalue une personne, il y a ce côté d'évaluation, mais il y a le retour aussi qui est important. Sinon, l'évaluation ne sert pas à grand-chose à mon sens. Maintenant il y a différentes méthodes d'évaluer. Le 360° me semble très intéressant mais peut-être dans un contexte différent. Pas forcément dans une évaluation avec des objectifs. Car on est dans l'hôtellerie, on est dans un département commercial où on a un but d'optimisation du chiffre d'affaire, d'optimisation du taux de remplissage, ce genre de choses. Donc il y a un côté très dirigé vers la performance dans notre équipe et qui est très important et il y a également un côté développement de la personne. Les profils que j'ai dans mon équipe sont des personnes qui ont envie d'évoluer qui ont envie de grandir pour prendre plus tard des positions plus élevées. Ils ont faim d'une certaine façon de travailler, donc de faire un 360° pourrait être intéressant pour eux de se compléter. Mais on n'a pas un travail de projet, on ne travaille pas sur un projet qu'on doit aboutir et une fois finalisé que l'équipe se dissout et puis on passe à autre chose. Ce n'est pas le cas. C'est pour cela que pour moi le 360° n'est pas forcément le plus utile sauf si on a une équipe qui reste vraiment en place pour un certain temps ou on sait qu'il y a un besoin de faire évoluer cette équipe pour atteindre cet objectif de projet. Donc oui, pour moi ça doit être fait par le responsable hiérarchique et le responsable hiérarchique a aussi sa responsabilité de prendre le feedback aussi.
Occasion de reconnaissance	Oui totalement, ça ne doit pas être la seule, c'est une occasion mais ça ne doit pas être la seule. C'est bien de reconnaître le travail lors de l'évaluation, de reconnaître l'évolution, ce qui a été fait mais cela ne doit pas être le seul moment où s'est fait sinon la santé et bien-être au travail seraient perdus. La reconnaissance doit être donnée à n'importe quel moment quand on voit que la personne a fait quelque chose de bien ou travail correctement ou évolue bien. C'est justement pour cela qu'on se voit régulièrement, c'est pour avoir cette reconnaissance aussi et motiver cette évolution.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...	Oui, ça l'influence parce que chacun va un peu se préparer à ces évaluations. Donc je fais les évaluations souvent sur deux ou trois semaines de temps, je vais prendre les personnes les unes après les autres et je vais leur laisser le temps de s'exprimer. Donc c'est le moment de dire voilà moi j'ai le sentiment que ça, ça devrait

	évoluer ou ça, ça ne va pas, cette collaboration ne fonctionne pas ou il faut faire évoluer tel ou tel chose et comme tout le monde à ce moment d'expression et de parole avec son manager et de faire. Après le manager doit faire son travail aussi et faire influencer ces feedbacks et faire travailler ces feedbacks. Parce que si on ne fait rien du feedback alors il ne sert à rien. Pour moi ça doit être et c'est une condition sine qua none, ça doit influencer, derrière il faut aller mettre en place les choses à mettre en place pour améliorer les performances ou les conditions de travail ça c'est sûr.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...	Les objectifs à atteindre, très certainement. Responsabilité individuelle, dans mon type d'équipe pas forcément puisqu'encore une fois ce n'est pas une équipe de projet, il s'agit d'une équipe où chacun a ses responsabilités bien définies à la base. Je veux dire ; un coordinateur va faire la coordination d'événements, un exécutif va faire de la vente d'événements, sa responsabilité individuelle est très claire dès le début. De plus, avec son titre son rôle est très clair dans l'équipe et avec tout le monde. Donc il n'y a pas le besoin de clarifier ça. Je n'ai pas une équipe qui va passer d'un côté ou de l'autre constamment, par contre les objectifs à atteindre c'est le moment de le faire oui.
Mesure la performance	Oui, cela mesure la performance mais cela ne doit pas être le seul moment de le faire. Encore une fois, un suivi régulier doit être fait pour mesurer la performance.
Fixation des objectifs	Oui, comme j'ai dit plus haut totalement.
Stress	Ça l'est toujours un peu, ce n'est jamais évident de donner un feedback à quelqu'un ou d'évaluer une personne et de se faire évaluer non plus. Donc il y a toujours un stress qui est là. Ce n'est pas facile ni pour l'un ni pour l'autre. Je veux dire la personne qui se fait évaluer peut s'attendre à avoir des points constructifs ou à améliorer ou des feedbacks qui ne sont pas forcément facile à entendre. Mais la personne qui va devoir donner le feedback n'a pas forcément facile à le donner non plus et donc c'est aussi stressant pour la personne qui doit dire que ça se passe mal par exemple. Parce que dire à une personne que ça se passe mal, ce n'est pas forcément facile et il faut bien le faire aussi parce que si c'est mal fait ça peut être très destructeur en fait, au niveau de la relation avec la personne mais aussi dans le travail. Donc c'est un moment stressant oui, il y a un stress qui est là. Il n'est pas forcément négatif je ne le vois pas comme tel mais c'est existant oui. Alors quand ça ne se passe pas très bien, moi personnellement, je n'attends pas l'évaluation. Mais ça c'est peut-être un défaut que j'ai, d'une certaine façon c'est un avantage et un inconvénient je vais dire, pour moi. L'avantage c'est que la personne n'a pas besoin d'attendre son évaluation pour savoir qu'il y a des choses à travailler et cela permet d'avancer plus vite. Le désavantage, c'est que parfois la personne va se sentir attaquée ou un peu harcelée d'une certaine façon. Le mot est un peu mal choisi je le sais bien mais il peut se dire « le manager est allé sur mon dos ». Ce n'est pas forcément gai mais moi personnellement je ne vais jamais me

	mettre sur le dos d'une personne si je n'ai pas le sentiment que cette personne peut mieux faire. Si j'ai l'impression que cette personne ne sait pas évoluer et ne sait pas mieux faire, je vais la laisser tranquille. Je ne vais pas perdre mon temps ni lui faire perdre son temps. Cependant si j'ai le sentiment que la personne est capable et peut mieux faire alors oui c'est certain. Par contre si maintenant ça va au détriment de la performance de l'équipe et des objectifs qu'on peut atteindre en tant qu'entreprise, alors je ne vais pas attendre l'évaluation pour lui dire qu'il y a un souci et qu'il va falloir travailler dessus. Mais je me prépare en prenant des faits bien concrets, en prenant le temps aussi avant l'évaluation de me poser un petit peu, de prendre le temps d'être tranquille je vais dire. Je ne vais pas faire ça directement après une réunion ou directement après un coup de stress lié à une situation ou une autre. Je vais prendre le temps de me poser et d'arriver calme à cet entretien.
Organisation : temps, coût,...	Oui ça prend du temps, oui ça a un coût parce que pendant que je fais une évaluation je ne suis pas occupé à autre chose. Maintenant, c'est un coût d'investissement surtout dans un département commercial parce qu'on prend le temps d'améliorer le travail et donc l'investissement est là clairement pour la suite avoir une meilleure performance. Donc c'est nécessaire mais ça prend du temps ça c'est sûr.
Procédure à suivre	Personnellement, je déteste le mot procédure. Je pense que la procédure est nécessaire dans certains cas, mais la seule procédure à suivre c'est de laisser la personne parler et de prendre le temps. Après oui, il y a forcément un formulaire à remplir, il y a forcément une procédure à suivre d'une certaine façon et il faut s'y plier mais j'aime adapter l'évaluation à la personne avec qui je vais être. Parce que chacun est différent et chacun a des besoins différents. On a tous un profil différent au niveau émotionnel, au niveau de notre personnalité. Donc je ne vais pas rester procédurier à 100%, mais je vais la respecter parce qu'elle est là mais je vais aussi beaucoup adapter en fonction de la personne. Je ne vois pas forcément un avantage à ces procédures, j'y vois plutôt un inconvénient. Parce qu'encore une fois ça se limite à ça. Moi je préférerais avoir une feuille vierge et puis écrire le feedback qui a été reçu, le feedback qui a été donné, les idées d'évolution, les idées et tous ces trucs là et de partir d'une feuille blanche et d'écrire tout ce qui a été fait pendant l'évaluation. De le garder et de le reprendre régulièrement pour voir où est-ce qu'on en est. Le côté d'avoir une feuille avec des cases à cocher ou ce genre de choses « oui c'est bien, non ce n'est pas bien, moyen ». Pour moi ce n'est pas tout blanc tout noir les choses. Dans le travail, les choses évoluent en fonction du contexte et de ce qui se passe autour. Donc pour moi la procédure est plus un inconvénient dans ce sens où on n'a pas la possibilité d'explorer les choses importantes pour une personne différemment d'une autre. Ça limite.

Favorise l'autocontrôle	Non, je ne crois pas. Peut-être que c'est un défaut qu'on a chez nous, je ne sais pas mais pour moi l'évaluation est faite et puis rentrée dans un dossier. On va dire ça comme ça. Et puis je prends le temps de revenir sur l'évaluation avec la personne de temps en temps et de voir un peu ou est-ce qu'on en est. Cela favorise un suivi. Mais la personne ne va pas voir son évaluation en face des yeux, même si je lui donne elle va la ranger dans un dossier puis ça va être mis de côté. Je veux dire elle ne va pas le prendre tous jours et puis regarder ou toutes les semaines ou tous les mois. L'autocontrôle pour moi c'est quotidien est ça fait partie d'une philosophie d'entreprise d'une culture de travail. C'est quelque chose qu'on met en place petit à petit avec les personnes et on leur apprend à s'autocontrôler et à être auto responsable et c'est des choses qu'on fait évoluer avec le temps. Mais l'évaluation annuelle ce n'est pas pour ça.
Conflits	Si c'est bien fait non. Il faut respecter la confidentialité, le temps de parole et toutes les choses qu'on a repris avant. Si on l'a fait d'une manière ouverte, avec un climat de confiance ou la personne sait que de toute façon elle peut s'exprimer de façon ouverte et qu'elle ne sera pas jugé et que le contenu ne sera pas répété ou donné à quelqu'un d'autre il n'y a alors pas de raison d'avoir un conflit derrière, aucune. Puisque ça reste entre quatre yeux je vais dire et ça reste pour justement travailler derrière. Et même si après moi je vais prendre un feedback pour travailler sur une situation donnée, je ne vais jamais aller mettre la personne en porte à faux et dire « c'est lui qui m'a dit ça ». Non, je simplement venir avec un fait concret en disant voilà, il y a des situations sur lesquels nous devons travailler, mais cela ne devrait jamais arriver au conflit.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Oui, c'est un apport pour la gestion de l'équipe bien sûr. Puisqu'il y a ce feedback dans les deux sens et il permet au responsable d'agir sur ce qui ne va pas en parlant au travailleur individuellement et en agissant aussi au niveau de l'équipe en tenant en compte le feedback reçu. Pour la gestion du service aussi parce que ça permet d'atteindre les objectifs qui ont été fixé aussi. Donc oui.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui, mais ce n'est pas le seul. C'est un moyen bien sûr puisqu'on reprend les piliers de l'entreprise, les différents piliers qui sont repris dans notre stratégie, dans notre mission donc forcément c'est un des moyens qui est mis en place et qui est utilisé pour le faire mais après ça doit être encore une fois suivi en dehors de tout ça. C'est pour cela qu'on a des meetings avec l'équipe régulièrement, ce qu'on appelle par exemple les communications meetings. On ne le fait peut-être pas toutes les semaines, on essaye de le faire le plus souvent possible mais au moins une fois tous les quinze jours on se voit avec l'équipe pour voir un peu, faire le suivi et tout ça et après c'est le moment aussi de parfois prendre une personne à part pour voir l'individuel aussi. Donc voilà il y a plusieurs moyens mais c'est un des moyens.

Obligatoire	Ça devrait l'être. Ça doit être obligatoire une évaluation doit être faite, si on ne le fait pas justement comme on le disait au début de l'entretien, il y a un risque d'avoir une démotivation de la part de l'employé donc oui cela devrait être obligatoire pour ceux qui ne le font pas naturellement.
Signature des deux parties à la fin du document	Oui, ça montre l'accord. Parce qu'on officialise d'une certaine façon cet entretien, on officialise l'engagement vers l'objectif qui a été fixé pour l'année qui arrive et l'engagement vers l'amélioration de la performance qui a été faite. Donc oui c'est important de le faire. Au moins on est sûr que les deux partis sont d'accord sur les choses qui ont été dites et faites.
Autres :	Pour moi la seule chose qu'il faut rajouter et vraiment avoir c'est le suivi de l'entretien. C'est important. Tu ne peux pas avoir un bon entretien et une bonne efficacité si tu n'as pas un bon suivi de tout ça. C'est mon point de vue et c'est ce que j'applique avec mon équipe.

Entretien 4 : Business Development Manager

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

J'ai 39 ans et je suis Business Director Development. Je chapote les réservations, le Meetings and Events, le sales et le marketing à l'hôtel. Donc 4 sous-équipes dans l'équipe développement.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

L'évaluation annuelle sert à faire un point sur la performance de l'équipier, de savoir comment il se sent dans l'entreprise et de savoir vers où il voudrait aller. C'est surtout ça.

3. Est-ce que tu donnes des évaluations à ton équipe ?

Oui, je fais des évaluations, pour l'instant je fais des évaluations avec les superviseurs de chaque équipe donc Estelle qui supervise l'équipe des réservations, Alban qui supervise le Meetings and Events, Laurant qui fait le Sales et Max qui fait le marketing. Je fais 4 évaluations avec les superviseurs qui eux de leur côté font des évaluations avec leurs coéquipiers.

4. A quelle fréquence ?

Ça j'en fais 1 fois par an de manière officielle, c'est-à-dire par écrit avec un formulaire d'évaluation et puis comme on dit et comme je le pense, l'évaluation ça ne doit pas se faire 1 fois par an mais ça doit se faire en constance. Donc du feedback on en donne journalièrement. Je pars du principe que quand quelque chose se passe bien ou pas bien qu'on n'attende pas le mois de septembre ou le mois de janvier pour une évaluation annuelle et à ce moment là casser la personne en disant que son travail est nul ou au contraire ne lui dire qu'une fois par an qu'il fait du bon travail. Pour moi c'est quelque chose de constant et en tant que chef de service ou responsable on a la responsabilité de savoir à chaque moment ce qu'il se passe dans son équipe et comment les gens se sentent que ce soit bien ou pas bien.

5. Reçois-tu une évaluation ? A quelle fréquence ?

Oui, tout à fait. Là ça fait presque 1 an que je suis là donc j'en ai eu qu'une d'officielle au mois de février. Et puis de même mon boss qui est le général manager me donne du feedback régulièrement à travers l'année de manière officieuse.

6. Y a-t-il aussi une procédure de prévue pour ton évaluation ?

Il y a des formulaires qui ont été créés il y a plusieurs années mais qui n'ont pas été mis à jour au fil du temps. C'est vrai que cette année si le General Manager a choisi de ne plus choisir le formulaire mais plutôt de faire, comment dire, de mener une conversation par

rapport au fonctionnement mais pas vraiment avec un fil rouge déterminé par un formulaire donc c'était un peu plus de l'improvisation.

7. Tu penses quoi de cette manière de faire sans formulaire ?

Ça a des pour et des contres, sans formulaire, on a parfois tendance à aller dans tous les sens mais en même temps en suivant un formulaire parfois on va se limiter avec ce qu'on voit sur le formulaire et on va éviter de parler de sujets qui ne sont pas repris dans le document. Parfois trop de procédure, tue la procédure et c'est la même chose avec un évaluation, si tu as 50 instructions sur comment il faut faire l'évaluation et comment il faut poser les questions, alors on n'a plus l'esprit ouvert et on limite la conversation je pense.

8. Peux-tu me dire comment cela se déroule l'évaluation annuelle quand toi tu la fais ?

Comment elle se déroule, moi je suis plutôt fan aussi du système du General Manager. C'est-à-dire, dans un premier temps je laisse parler la personne en face de moi. Si y a un historique, c'est clair que je vais reprendre les évaluations précédentes. Moi ça fait qu'un an que je suis là donc je n'ai pas eu le plaisir de faire les évaluations de la majorité de mes coéquipiers. Donc je n'ai pas vraiment de base de références donc j'ai d'abord contacté les ressources humaines pour avoir les dossiers de mes coéquipiers. Pour voir d'où ils viennent, pour voir quels étaient leurs targets et leurs points de travail pendant les évaluations précédentes. Pour voir quelles étaient leurs attentes et leurs besoins vis-à-vis de l'employeur. Donc ça c'était la première démarche, lire ces informations-là. Puis la deuxième, c'est de demander au collaborateur en face de moi comment il se sent et comment il trouve lui-même qu'il a évolué depuis sa dernière évaluation. Donc je les laisse surtout parler, pour après moi enchaîner et puis donner moi mon feedback par rapport à comment je me sens par rapport à cette personne.

9. Est-ce que tu utilises un support ?

Alors un support. C'est clair que pour certains membres de mon équipe, notamment les commerciaux, il y a des targets ou objectifs assez chiffrés. Quand t'es commercial, on te demande d'avoir tel ou tel performance. De rentrer un X nombre de revenu en Meetings and Events aux chambres. Et c'est clair que pour pouvoir évaluer la performance, il me faut un support statistique et on a des systèmes de gestion qui nous permettent de sortir des statistiques par rapport à la performance d'une équipe ou d'un membre d'une équipe pour pouvoir évaluer ses ventes, pour pouvoir évaluer la conversion de son travail. Donc c'est clair que ça c'est mon support principal. L'autre, support c'est aussi le feedback des coéquipiers. En général, moi j'ai mon opinion par rapport à un membre de mon équipe, mais c'est important de savoir aussi comment les autres collègues, soit du même département ou d'autres départements, voient cette personne-là. Parce qu'une opinion pour moi ce n'est pas assez, c'est comme dans le cas d'un conflit aussi, il y a toujours deux partis et quand on écoute qu'une personne, on a toujours qu'une vision sur la chose. Moi en tant que responsable d'une équipe j'ai ma vision sur certaines personnes, mais je ne la vois pas tout le temps dans toutes les circonstances. Quand j'évalue Alban, j'évalue comment moi je le

vois comme manager de son équipe Meetings and Events, je l'évalue, mais je veux savoir aussi comment il se porte par rapport à d'autres équipes et ça je peux le voir mais c'est bien de l'entendre aussi des autres. Et donc je vais voir les gens et je leur en parle. Quand je croise les autres équipes dans les couloirs, je demande comment ça se passe dans la relation avec le département Business Development.

10. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelles ?

L'avantage déjà pour moi, l'évaluation ça se fait journalièrement donc on te donne du feedback tous les jours, mais c'est vrai qu'à travers l'évaluation formelle, il y a quand même un écrit et il y a un état des lieux qui est fait d'une manière formelle qui permet de reprendre tout ce qui a été dit au fil de l'année dans un document officiel et quand le superviseur part et est remplacé par un autre, ce qui se passe régulièrement, alors on a quand même des traces écrites et on a un point de repère pour reprendre à un certain moment comme ça m'est arrivé aussi. Il y en a qui n'ont pas été faites dans les années précédentes et pour moi en arrivant ici, c'était très difficile d'évaluer des gens pour lesquels il n'y avait pas d'historique et donc je crois que c'est important de l'enregistrer quelque part et de pouvoir l'avoir comme un certain repère. Ça formalise aussi la chose et ça nous force quelque part à tenir nos engagements, c'est motivant pour le travailleur. Car c'est vrai qu'on a tendance à dire beaucoup de choses, à parler de beaucoup de choses et à promettre des choses, mais qu'on oublie ou qu'on ne respecte pas quand on ne les met pas sur papier et quand on ne s'engage pas formellement. On peut avoir beaucoup de plans, mais si on ne les note pas quelque part, alors on voit souvent que c'est oublié ou que ce n'est pas respecté et donc pour moi le fait de le formaliser, c'est quelque part un engagement autant de l'employeur que de l'employé. Une évaluation c'est vraiment quelque chose qui se constitue par deux feedbacks et ça c'est important dans l'évaluation. Ce n'est pas que le superviseur qui parle, cela doit venir des deux côtés et c'est un moment où les deux personnes se rencontrent et s'engagent tous les deux à travailler sur le futur ensemble. Que ce soit l'évolution personnelle des deux personnes parce que bon dans l'évaluation il y a aussi un moment d'apprentissage pour l'évaluateur, la personne qui évalue, comme pour l'évalué. C'est le début du futur, disons-le comme ça. Donc, pour moi l'avantage principal c'est, les bonnes résolutions qu'on prend, qu'on les respecte et qu'on les formalise. Un dernier plus, c'est qu'on s'oblige à prendre le temps aussi, parce que comme je l'ai dit il faut qu'on se parle à travers l'année journalièrement, mais c'est vrai que quand on se parle journalièrement c'est souvent entre la soupe et les patates comme on dit. On a souvent beaucoup de boulot, on travaille dans un business où il y a beaucoup de demandes en last minute, où le client change d'avis et où on doit tout laisser tomber pour le client. C'est notre métier d'être là pour le client. Du coup on oublie parfois de prendre le temps pour notre client interne, c'est-à-dire nos collègues. Et donc prendre le temps d'une évaluation formelle, en faisant cette évaluation on prend en général plus le temps de se parler plus en profondeur.

11. Et les inconvénients ?

Honnêtement, je ne vois pas trop d'inconvénients. Les seuls qu'on pourrait avoir c'est comme on avait dit quand on travaille avec un document très formel, très standardisé et

formaté, alors on oublie de demander ou de parler de certaines choses. C'est comme poser une question ouverte ou fermée quand on pose une question fermée c'est oui ou non. Quand on a un formulaire d'évaluation avec 20 questions, on va poser les 20 questions et pas le reste. Donc moi je préfère des questions ouvertes. Je pose une question est la personne peut répondre avec beaucoup d'informations et pas juste un oui ou un non. C'est pour cela qu'une évaluation quand elle n'est pas formatée, elle peut générer plus d'informations qu'une évaluation comme on les voit souvent avec des questions bien formatées. Donc désavantage, si elle est trop formatée, elle risque d'être trop restreinte en termes d'informations qu'on obtient à travers cet entretien. Sinon, non, je ne vois pas de désavantages. Prendre du temps pour écouter et pour parler, de comment on se sent dans l'entreprise et dans son job pour moi il n'y a pas d'aspects négatifs.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui, forcément, que ce soit en positif ou négatif. Ça dépend de comment la personne prend l'évaluation en général. Bon en général, parce qu'on part toujours du principe qu'une évaluation est positive, malheureusement ça ne l'est pas toujours. Et quand elle est négative, tout dépend un peu de la personne. Soit on peut le prendre d'une manière constructive est se dire « bon allé ok, j'ai des points de travail et je vais me lancer pour faire mieux. Soit, ça démotive complètement la personne. Mais bon, ça dépend un peu de la personne en face et ça dépend aussi de la manière dont on évalue la personne. On peut formuler des points d'améliorations, mais il faut à tout prix éviter de s'attaquer à la personne. Voilà, on peut mal faire une certaine tâche, pour X ou Y raison. Mais on ne peut pas dire que la personne est mal ou mauvaise. Donc tout dépend un peu de l'évaluateur mais en tout cas, oui, l'évaluation influence la performance. Je crois que c'est un peu le but aussi. Donc voilà, quand quelque chose est mal fait, j'essaye surtout de savoir pourquoi la personne n'a pas réussi à faire les choses tel quelles étaient attendues ou tel quelle sont attendues par le client ou l'entreprise. Et d'essayer de comprendre pourquoi et quand on comprend pourquoi de voir alors ensemble comment on peut travailler ces points-là.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions, ...	Oui, c'est clair que l'évaluation va jouer un rôle à ce niveau-là. En général on ne termine jamais une évaluation sans formuler des perspectives, sans formuler des points d'améliorations ou des perspectives futures, voilà comment on améliore, en formant les gens en les développant, donc c'est clair que oui la gestion de carrière fait partie intégrante, pour moi, de l'évaluation annuelle. Bon pour certaines personnes rester au poste ou ils sont est leur ambition. Pas tout le monde a l'ambition d'évoluer ou d'arriver au poste de CIO. Parfois l'évaluation nous mène à conclure que la personne est contente dans ce qu'elle fait et n'a pas l'ambition de faire plus. Ce qui est tout à fait acceptable. Heureusement on n'a pas tous les mêmes ambitions sinon le monde deviendrait ingérable. Donc c'est clairement oui, et est-ce qu'il y a des inconvénients à ça, je ne pense pas.
Feedback	Donc oui, du feedback c'est clair qu'on en donne et on en reçoit. L'évaluateur et l'évalué. Donc oui, ça en fait partie et pour moi c'est certainement un avantage d'en recevoir. La personne qui n'accepte pas le feedback, je pense est condamné. Elle n'arrivera plus nulle part. La personne qui dit « moi j'ai toujours raison et ce que tu me dis je n'ai pas besoin de savoir, parce que je suis parfait ».

L'évaluation est un processus subjectif	Pour moi c'est oui et c'est non. Certains points sont objectifs et certains points sont subjectifs. Si tu évalues un target à un objectif chiffré. Si moi je te dis « l'année prochaine tu dois entrer au moins un million d'euro en chiffre d'affaire en résidentiel. Ça c'est quelque chose que je peux mesurer, il n'y a pas moyen de l'interpréter. Maintenant, si moi je dis « je trouve que tu es toujours de bonne humeur ». Moi je peux avoir cette impression mais toi tu peux me dire que non, que tu ne te sens pas toujours de bonne humeur et parfois même déprimé. Comme c'est moi qui ai l'impression, c'est mon opinion mais la tienne peut être différente. Ça c'est plutôt subjectif du coup. Je pense qu'on ne pourra jamais arriver à une évaluation ou tout est factuel et tout est objectif. Fin dans un monde idéal oui, quand on met des targets à quelqu'un il faut que tout soit mesurable, que ce ne soit pas interprétable mais quand on parle de l'humain, il y aura toujours des impressions et des interprétations différentes par rapport aux choses. Donc oui, dans un monde idéal quand on évalue, quand tu fais un examen tes réponses sont correctes ou elles ne le sont pas. Mais quand on parle d'un humain ou de comment la personne se sent, est qu'il y a du faut ou du pas faut. C'est difficile de rendre une évaluation complètement objective, je pense personnellement. Donc pour moi ce n'est ni oui ni non.
L'évaluation est un processus objectif	Oui et non (voir ci-dessus).
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Bien sûr, c'est quelque chose qu'on évalue aussi. Fin on a besoin de qualités sociales et humaines pour pouvoir faire un entretien je pense ou une évaluation. Mais, c'est également une qualité qu'on évalue dans nos métiers. Parce que quelqu'un qui n'est pas social ou qui ne peut pas être humain surtout dans notre département « développement », « business », les ventes quand on n'a pas cet aspect communicatif, social, je ne pense pas qu'on serait à la bonne place. Même dans notre métier en général, notre métier c'est de plaire, c'est de faire en sorte que les gens se sentent bien chez nous et quand on est renfermé, ce n'est pas la bonne place. Donc oui, aussi ça fait partie des qualités à avoir pour bien mener une évaluation. Parce que quand on est très fermé, quand l'évaluateur est fermé, pas ouvert à la discussion, renfermé, qu'il n'a pas de qualités justement humaines, les gens ne vont pas s'ouvrir à lui et il ne saura jamais ce qu'il se passe dans la tête des gens et comment ils se sentent. Les gens ne vont pas vouloir s'ouvrir à l'évaluateur. Donc oui, ces qualités en font partie, il faut les avoir pour mener l'entretien. Mais c'est également des qualités qu'on évalue. Après jusqu'où on peut les évaluer. Soit on est sociable et social, et on est humain, soit-on ne l'est pas. Tu ne peux pas dire à quelqu'un soit humain. Si tu ne l'es pas tu ne le seras pas demain, je pense.
Temps de parole	Oui, mais quand on dit temps de parole, ça veut aussi dire temps d'écoute. Et quand on dit temps de parole, je l'ai dit la tout à l'heure aussi, faut que ce soit un temps de parole dans les deux sens. Ça ne peut pas être une personne qui écoute et une qui parle. Ça doit être un dialogue. Donc temps de parole oui, si en même temps on entend que c'est un temps d'écoute.

Confidentiel	Jusqu'à un certain niveau oui, mais à d'autres non. Ça dépend comment tu vois confidentiel. Oui c'est entre l'évaluateur et l'évalué mais aussi les ressources humaines et éventuellement les N+1 de l'évaluateur. Donc si moi j'évalue quelqu'un de mon équipe, c'est clair que mon GM ou mon N+1 pourrait être mis au courant du fonctionnement de cette personne. Dans ce cas-là est-ce que c'est confidentiel ou pas. Pour moi confidentiel, ça reste entre deux partis. Ça dépend comment on perçoit confidentiel. C'est subjectif. En tout cas, si on veut considérer confidentiel comme « on ne va pas communiquer à tout le monde » alors je dirais oui, c'est confidentiel dans un cercle restreint. Donc mettons-le en oui si on tient en compte que ce n'est pas public pour toute l'entreprise. Il faudrait qu'on demande à la personne qu'on évalue si c'est une bonne chose que l'évaluation soit confidentielle. Quand la personne qu'on évalue nous dit « j'ai des problèmes avec ça et ça et ça mais j'ai du mal à l'exprimer et je n'ose pas trop le communiquer ou je ne sais pas comment le communiquer ». Peut-être que certains points de travail peuvent être adressés avec l'aide des collègues autour. Si toi tu dis, « j'ai du mal à m'ouvrir aux gens en dehors de mon équipe », si les coéquipiers proches le savent, peut-être qu'ils pourront l'aider à s'ouvrir plus. En l'impliquant un peu plus, si un de mes collègues va boire des verres avec l'équipe opérationnelle, il pourra peut-être demander à cette personne qui n'est pas forcément à l'aise de les rejoindre. D'elle-même elle ne le fera peut-être pas mais si pendant son évaluation elle dit qu'elle ne le fera pas d'elle-même mais si mes coéquipiers proches me stimulaient à le faire, je le ferais. Dans ce cas-là, en posant la question « est-ce que je peux en parler aux autres pour que justement ils soient conscients de ce point de travail, ça peut l'aider. J'ai sans doute déjà eu des cas comme ça ou grâce à certains autres collègues on a réussi à faire évoluer un autre collègue ou à s'ouvrir aux autres, oui tout à fait. Après même sans le dire il y a moyen de glisser certaines informations sans le dire pour autant. Toi tu peux me dire « je ne me sens pas trop à l'aise dans l'équipe ». Je ne suis pas obligé de dire à l'équipe « elle ne se sent pas à l'aise ». Non, je peux dire « quand vous sortez, invitez-la ». Sans pour autant dire « elle m'a dit qu'elle ne se sentait pas à l'aise dans l'équipe ».
Santé et bien-être au travail	Oui, c'est le but en tout cas. Si on organise une évaluation c'est pour permettre à la personne de s'exprimer pour savoir comment elle se sent, même si on est sensé le savoir déjà avant que l'évaluation arrive. Le but c'est qu'elle se sent bien. On ne va jamais faire une évaluation avec l'idée qu'on va évaluer la personne pour qu'après elle se sent mal et qu'elle ne se sent pas bien au travail. Donc oui, pour moi c'est une des raisons pour laquelle on organise cet entretien. Donc, oui.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Pour moi, ce n'est pas nécessairement positif non. Ça pour moi, c'est une limitation. En effet, c'est mon opinion, c'est subjectif. Mais c'est pour ça aussi qu'en général, comme je te disais la tout à l'heure, qu'avant d'évaluer quelqu'un je pose quand même la question autour de moi de voir comment ça se passe avec les autres. Peut-être pas forcément « alors t'en penses quoi ». Mais de manière générale,

	essayer de savoir comment la personne est perçue, comment son travail est perçu. Pour que ça devienne un peu plus objectif et pas uniquement mon impression. Après je sais qu'il y a des outils d'évaluation qui sont appliqués dans le leadership development ou on suit des programmes de formation mais avant de commencer à suivre ces programmes de formation, le coach va interroger le responsable hiérarchique de la personne qui sera formé, mais il va également questionner les membres de son équipe. Justement Isabelle a eu un entretien avec une entreprise qui propose ce genre de questionnaire, le 360° ou les compétences et la personnalité d'un manager est évalué par ces responsables hiérarchiques mais également par ces N-1 et N-2. Cela pour justement avoir cette vue globale de comment la personne est perçue et d'essayer de dessiner ou sont les points de travail. Parce que mon manager peut avoir des attentes mais mon coéquipier peut avoir d'autres attentes et je peux être nul pour mes coéquipiers et bien pour mon manager. Donc ça fait de moi un bon manager vue des yeux de mon boss, mais entre-temps vu des yeux de mes collaborateurs je suis peut être un manager pourrie car je n'arrive pas à répondre à leurs besoins donc c'est clair que dans l'évaluation aussi c'est bien d'avoir une vue plus globale et pas uniquement du responsable hiérarchique. Donc être évalué uniquement par le responsable hiérarchique pour moi c'est plutôt un inconvénient. Moi ça me plairait d'être évalué avec une évaluation à 360°. Car moi, par exemple, je peux penser qu'un de mes subordonnés est génial, mais si tout le reste de l'hôtel pense que c'est un nul. Il ne sera pas forcément aidé par le fait que moi je le trouve très bien, mais le reste pas. Inversement aussi s'il s'agit de moi. Toi tu peux trouver que je suis bien, mais tous les autres peuvent me trouver un gros hypocrite. C'est pour cela que je pense que c'est important d'avoir une idée générale, tout en sachant bien qu'on ne peut pas plaire à tout le monde. Donc il faut que les bonnes questions soient posées. Quand on fait une évaluation comme le 360° à l'ensemble des collaborateurs, il faut que les questions soient pertinentes pour le travail, par rapport au cadre, par rapport au job et par rapport au fonctionnement dans l'entreprise.
Occasion de reconnaissance	Oui évidemment, mais la reconnaissance c'est l'une des valeurs aussi, ça fait partie de nos missions de célébrer le succès et célébrer le succès ça se fait au moment de l'évaluation mais pas uniquement. Je disais si tu fais bien ton travail, il ne faut pas attendre cette occasion unique une fois par an pour dire « écoute tu bosses bien ». Non c'est quelque chose qui doit pouvoir se dire, comme dans un couple aussi, tu ne vas pas dire à ta femme une fois par an aussi à la Saint Valentin que tu l'aimes. Certains oui ne sont pas très ouverts et n'arrivent pas à s'exprimer mais idéalement, on le dit quand même d'une manière spontanée et de façon plus régulière qu'une fois par an. Donc, oui.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...	Oui bien sûr. C'est clair qu'une partie de l'évaluation est toujours le travail d'équipe. Si on travaille que sur soi, je ne pense pas qu'on pourrait fonctionner, sauf si on devient indépendant et qu'on travaille que pour soi. Ici, dans notre organisation on est à 140 temps pleins. Il n'y a pas moyen de travailler dans une équipe aussi grande si on

	est individualiste. Donc oui, l'évaluation individuelle a pour but aussi d'évaluer si l'individu fonctionne bien dans l'ensemble de l'équipe. Donc, c'est un oui définitif. Peut-être un peu moins chez nous au niveau compétitif. Un vendeur en général est compétitif. Mais chez nous, le but commun reste plus important que le but individuel. Tu peux avoir un objectif chiffré en tant que commercial, mais si demain notre chiffre d'affaire ou notre revenu peut bénéficier d'un dossier d'un autre commercial qui nous rapporte plus. Alors on va sacrifier le dossier de l'un pour entrer le dossier de l'autre parce que le dossier de l'autre nous rapporte le plus et donc oui pour l'esprit de compétition cela peut démotiver l'un, mais ça ne le démotivera pas car notre système de reconnaissance et de rémunération est basé sur des objectifs plutôt collectifs et moins sur des objectifs individuels. Même si à la fin de l'évaluation, il y a des points de travail pour chacun individuel.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...	Oui bien évidemment, comme on a dit, on part de la performance individuelle mais aussi de l'individu dans l'équipe et c'est clair qu'il y a des objectifs à atteindre et l'évaluation est le moment pour communiquer les objectifs communs de l'équipe, mais aussi de parler des objectifs individuels et les objectifs individuels peuvent être chiffrés mais ça peut également être des objectifs de développement. Que ce soit personnel ou plutôt stratégique.
Mesure la performance	Oui, ça va de soi.
Fixation des objectifs	Oui, même si on n'a pas toujours les objectifs au moment de l'évaluation. Il n'y a pas vraiment un moment fixe déterminé par rapport à l'évaluation. En général c'est en début d'année. On le fait entre janvier et mars. Mais c'est vrai que si on le fait en janvier ou février il n'y a pas tous les objectifs de l'année qui sont déjà déterminés. Là j'ai déjà fait une majorité des évaluations et au moment des évaluations je n'avais pas encore tous les objectifs chiffrés car il y a une partie qui doit venir du siège, qui doit être validés etc...
Stress	Elle ne devrait pas l'être parce qu'encore un fois, en tant que responsable on doit savoir à n'importe quel moment ce qui se joue dans notre équipe et je trouve qu'à n'importe quel moment nos collaborateurs doivent savoir ce qu'on pense de leur travail. Donc au moment de l'évaluation si tu apprends des nouvelles choses, je pense qu'il y a soit un manque d'intérêt de la personne évaluée, soit un manque de communication ou de gestion de la part du manager. Donc si tout se passe bien dans l'équipe avec le manager et les coéquipiers. Alors il ne devrait pas y avoir de surprise. Quand on donne du feedback à travers l'année, on sait ce qu'on vaut, ce que sont les points de travail et c'est quelque chose qui se travaille en permanence. Et si l'évaluation est faite de manière correcte avec des objectifs de développement et qu'on suit les objectifs auxquels on s'est engagés. Parce que, comme je te disais, une évaluation c'est aussi un engagement des deux partis. Si on suit ce à quoi on s'est engagé lors de la dernière évaluation, il ne devrait pas avoir de surprise pour la prochaine. Après par nature les gens sont stressés.

	C'est comme pour un examen, même si tu sais que t'as bien étudié. Tu te dis quand même qu'il risque d'avoir une question que j'ai loupé ou de la matière que je n'ai pas très bien compris. Je crois qu'il y a toujours un peu de stress. Donc pour le stress, oui je pense que c'est humain. Mais l'évaluation ne devrait pas l'être. Mais quelques fois, même si on pense savoir ce que l'autre pense, on peut se tromper. Que ce soit l'équipe ou ton boss ça reste le hiérarchique. Donc le stress de « je vois mon boss ». Et je trouve ça plus stressant de recevoir du feedback de mon boss qu'en donner.
Organisation : temps, coût,...	Oui, il faut le planifier. Je sais que c'est facile à reporter, car en général on fixe une date et il y a toujours quelque chose qui vient se mettre entre les deux. Comme par exemple un client qui doit absolument venir. Donc le truc c'est de le planifier et de respecter ce qu'on a planifié. Parce que c'est important de le faire. On dit, trop facilement « oui, ok, c'est qu'une évaluation on sait de toute façon que c'est bon donc ce n'est pas important ». Donc je crois que oui, ce n'est pas évident de le planifier car on est tous fort chargés. Mais c'est primordial de le faire. Donc oui, ça demande du planning et ça demande de respecter son planning une fois que c'est planifié. Quant au coût, il ne faut pas le voir comme un coût. C'est quelque chose qui rapporte plutôt que de nous coûter. Passer du temps avec son équipe ça ne devrait jamais être vu comme une peine ou quelque chose qui coûte de l'argent à l'entreprise. Sauf si tous les jours on passe 2 ou 3 heures à parler de futilités, mais si on fait ça, c'est qu'il y a un autre problème fondamental et qu'il faut peut-être se remettre en question.
Procédure à suivre	Je pense qu'il faut toujours un minimum de procédure. Il faut peut-être certaines instructions mais il ne faut pas que ça devienne trop. C'est comme le management, si tu vas trop micro manager et que t'es trop dans les petits détails, alors tu ne vois pas l'ensemble et tu ne vois plus ce qui compte. Donc, je crois qu'il faut un certain fil rouge, il faut en effet un certain cadre ou les RH disent que les évaluations doivent être faites X fois par an entre telle date et telle date sans d'exceptions. Pour que les gens le fassent. Car si tu laisses les choses trop larges, les gens ne vont pas le faire ou vont l'oublier ou ne vont pas le formaliser. Donc oui, il faut certaines procédures tant qu'elles ne deviennent pas trop détaillées.
Favorise l'autocontrôle	Idéalement oui, mais en réalité ça dépend de la personne. Il y a les personnes qui acceptent le feedback et qui voient ça comme quelque chose de constructif. Puis il y en a d'autres qui ne sont plus très motivés et quoi que tu fasses tu n'arriveras pas à les faire évoluer car ils n'en n'ont pas envie. Donc cela favorise l'auto-contrôle pour ceux qui en ont réellement envie et qui ont envie de rester ou de continuer dans l'entreprise. Mais la réalité veut qu'il y ait toujours des personnes démotivées qu'on n'arrive plus à motiver pour X ou Y raison. Donc favorise l'auto-contrôle, je dirais oui en général.
Conflits	Ça peut toujours oui, en général ce n'est pas le cas, ce n'est pas le but et c'est rare. Mais oui, il y a toujours des personnes qui prennent mal ou qui ne voient pas le feedback ou qui interprètent le feedback d'une manière différente ou qui voient ça comme une attaque

	personnelle. Dans ce cas-là, ça peut être le manager ou l'évaluateur qui s'est mal exprimé ou ça peut être la personne qui n'est pas ouverte à recevoir du feedback constructif. Ça m'est sans doute déjà arrivé. Je n'arrive pas à donner un exemple comme ça, mais j'ai sans doute déjà dû donner du feedback qui était mal perçu ou mal entendu ou je me suis mal exprimé et ou du coup cela a vexé la personne et cela a engendré un conflit. Sans doute, personne n'est parfait.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Bien sûr, le but de l'évaluation c'est de savoir si les gens sont contents et s'ils se sentent bien dans l'entreprise. Si ce n'est pas le cas alors il faut soit les faire évoluer, soit les faire partir. Par cela je veux dire « tu performs mal, t'es viré » non. C'est qu'il performe mal, pour quelle raison, parce qu'il n'aime pas ce qu'il fait. Dans ce cas-là, cherchons quelque chose qui te plait. Si ce n'est pas dans l'entreprise, on aide la personne à bouger. Donc, que ce soit dans la situation ou on arrive à bien faire évoluer la personne ou à la faire partir, c'est toujours en bien pour l'équipe et pour le service. Si tu me dis « je n'arrive pas à bien performer car je n'aime pas ce que je fais », si je t'aide à partir, ce sera bien pour toi et pour l'équipe. Car ce n'est pas dans l'avantage de l'équipe d'avoir quelqu'un qui n'est pas motivé et qui n'aime pas son travail. Ce sera aussi bon pour le service car quelqu'un qui n'aime pas ce qui fait ne va pas délivrer du bon service.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui évidemment, c'est le moment de remettre tout au clair. Même si là aussi, c'est notre responsabilité de s'assurer qu'à chaque moment tout le monde soit au courant de la mission et de la stratégie de l'hôtel. C'est quelque chose aussi qu'on rediscute en permanence à travers l'année. On regarde les chiffres de manière journalière ou au moins une fois par semaine pour voir où on en est et pour revoir nos stratégies et les modifier s'il le faut. Mais c'est clair qu'au moment de l'évaluation, on va voir si la personne est en cohérence avec tous ces points. Est-ce que la personne se retrouve dans la mission, est-ce qu'elle agit en fonction de la mission. Est-ce qu'elle y croit. Donc oui, c'est clair.
Obligatoire	Si on ne l'oblige pas c'est vrai que ce serait peut-être trop facile de se dire qu'on n'a pas le temps. Tandis que quand c'est obligatoire on se dit, qu'il faut. Même si on ne devrait pas le voir comme une obligation, c'est vrai que c'est vu comme quelque chose qui prend du temps et ce temps on ne l'a pas parce qu'il n'y a que 24 heures dans une journée et on a tous beaucoup de trucs à faire et quand le boulot est fini, quand les choses cruciales sont faites, on a envie de rentrer chez sa famille. Donc oui, le fait de l'obliger je pense que c'est une bonne chose. Parce que malheureusement pas tout le monde voit tout le temps l'avantage de le faire. Et je suis convaincu que cela reste intéressant de le faire.
Signature des deux parties à la fin du document	Oui, c'est important qu'à la fin, les deux partis soient d'accord sur ce qui a été dit, ce qui a été ventilé. D'autre part, cela formalise l'engagement des deux partis à respecter, à s'engager, à continuer ensemble pour le bien des deux et pour le bien de l'entreprise. C'est vrai qu'en signant quelque chose, on se sent plus concernés que quand on en parle sans que ce soit formel.

Autres :	
----------------------------	--

Entretien 5: Meetings and Events Executive

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

J'ai 28 ans et ma fonction est Meetings and Events Executive dans le département évènementiel.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

C'est vraiment dans l'intérêt de l'employé de savoir si pendant l'année et depuis le point de départ de voir où on en est après quelques mois où un an. On va vraiment faire le point sur les responsabilités parce que je pense que les responsabilités doivent continuer à évoluer pour rester en « challenge ». L'entretien annuel permet de faire un point sur les « challenge » qu'on a eu, est-ce que ça a été, est-ce qu'on a évolué, est-ce qu'on se sent bien dans l'équipe. Voilà c'est vraiment de faire un point sur soi je trouve. Après je sais que pour l'employeur c'est important aussi mais pour l'employé c'est vraiment essentiel. Car y a un moment t'as vraiment besoin de faire un point. Il y a des choses qu'on ne dit pas pendant l'année et qui du coup peuvent ressortir pendant l'évaluation.

3. A quelle fréquence reçois-tu une évaluation annuelle ?

Alors j'en ai fait une pour mes 1 an, quand ça faisait un an que j'ai commencé à travailler ici et j'en ai fait une aussi après mes premiers 6 mois. Donc je ne sais pas si maintenant dans 6 mois ou dans 2-3 mois il y en aura encore mais voilà. Tous les 6 mois on va dire.

4. A côté de cela, as-tu d'autres évaluations moins formelles ?

Je n'appellerais pas ça vraiment des évaluations, je pense qu'en fonction de ce qui se passe dans l'équipe, dans l'hôtel, je pense que c'est important de prendre de temps en temps un moment à part avec le manager, par exemple pour discuter à part de ce qui l'en est, ce qu'on en pense et le côté équipe et savoir s'exprimer sur certaines choses. Donc ce ne sont pas vraiment des évaluations, c'est une petite mise au point de temps en temps.

5. Peux-tu me dire comment se déroule l'évaluation annuelle ?

Moi c'était avec le manager, on s'est posés à part. Et donc en fait il avait le formulaire avec toutes les questions à poser. Le processus est bien fait dans le sens où on reçoit déjà une copie et cela permet d'y réfléchir déjà un peu. Et puis pour chaque point, on parle de mon avis et puis il donne son avis et je trouve que le processus c'est bien passé. C'est assez intéressant parce que tous les points s'appliquent vraiment. Je trouve que c'est un formulaire qui est assez bien fait à mon avis. Du coup, c'est vraiment un moment de partage, d'écoute et un moment pour s'exprimer.

6. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelles ?

Pour moi, je pense que c'est vraiment important de faire le point, de dire « voilà j'attendais ça quand je suis arrivée, maintenant un an plus tard on en est là, je me sens toujours bien,

mais par exemple : j'attends un peu plus pour ceci ou cela ». C'était mon cas aussi, j'ai expliqué que sur certaines choses j'étais très satisfaite, sur d'autres j'avais par exemple des lacunes et je voulais en apprendre plus. Ça c'était un peu mon « challenge ». Je me disais que dans les prochains mois je voulais m'améliorer sur certains points. Aussi du coup c'est l'occasion de demander de l'aide aussi et de dire les points qu'on veut creuser un peu plus. C'est aussi l'occasion de faire part de ce qu'on souhaite ; au niveau évolution, dans l'équipe, ... Donc voilà, je pense que c'est ça le plus important.

7. Et les inconvénients ?

Non, aucun.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui, et tant donné qu'on se remet en question et que la performance après une évaluation devrait normalement changer, si ça ne change pas c'est qu'il y a un souci. Après ça dépend de la personne dans le sens où le but d'une évaluation, si tu n'es pas ouvert à la critique etc. Après ça dépend aussi de la fonction et du rapport qu'on a avec le manager. Mais donc c'est vrai qu'il faut être ouvert à la critique et même pendant une évaluation il y a des choses dures à entendre. Mais le but aussi, quand un manager fait ce genre de critique, c'est de s'améliorer après. Donc pour moi ce n'est pas un inconvénient ni négatif et ça même si la remarque est négative. Moi aussi il y a des choses où m'a dit : « voilà, ça tu es moins doué » et où j'ai répondu que j'étais d'accord et que j'allais m'améliorer sur ça.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions, ...	Oui, tout à fait. Comme je disais, c'est le moment où on fait un point sur le fait qu'on veut évoluer, si y a la possibilité d'avoir un titre plus haut, au niveau de la formation, c'est ce que j'ai fait aussi pendant mon entretien, j'ai dit qu'il y avait des formations chez HORECA formation qui m'intéressaient. C'était sur un aspect sur lequel je voulais m'améliorer donc j'ai demandé à y participer. Au niveau de la réorientation professionnelle aussi car je pense que l'évaluation, à un moment si c'est négatif y a la possibilité que la personne se dise qu'elle n'est pas dans le bon département. Elle peut se dire qu'elle est très forte dans quelque chose qu'elle pourrait appliquer dans un autre département. Dans ce cas-là, réorientation.
Feedback	Oui, tout à fait. Pour le feedback c'est positif. Je suis vraiment pour le feedback. Je pense que si tu avances professionnellement et que tu restes dans ta bulle, tu ne vas jamais savoir où sont vraiment tes challenges, tu ne feras peut-être jamais de l'auto-critique, tu ne vas pas savoir être ouvert à ce qu'il se passe dans ton équipe. Le feedback, le fait que des membres de ton équipe ont exprimés certaines choses sur toi et le fait de recevoir un feedback sur ça aussi c'est important. Je pense que si tu ne reçois aucun feedback ou si tu ne veux pas recevoir du feedback c'est que t'es vraiment dans ta bulle et je ne pense pas que c'est comme ça que tu avances professionnellement.
L'évaluation est un processus subjectif	Oui et non, c'est moitié moitié. Pareil pour objectif. Parce que du coup, je pense qu'il y a forcément des choses qui sont dites objectivement, qu'on ne peut pas remettre en question. Il s'agit de

	chiffres de faits etc. Après en fonction du manager, tu peux avoir un manager A qui te dit que tu fais un boulot excellent et que sur ça t'es très doué et un manager B qui te donnera des points à améliorer. Je pense que la part de subjectivité vient du fait que la personne qui fait l'évaluation c'est une personne et ça fait que c'est toujours influencé par la personne en question.
L'évaluation est un processus objectif	La même chose pour l'objectivité. C'est moitié moitié. Il y a des faits qui font que, comme des chiffres etc. Par exemple nous dans le cas d'un taux de conversion, on doit atteindre à 35%. Moi on m'a dit que j'étais à 28%. C'est un fait, donc ce n'est pas subjectif, c'est objectif. Donc dans ce cas-là, ça ne se remet pas en question. Forcément le coté objectif est plus facile à gérer car tu ne peux pas le remettre en question. Pendant une évaluation c'est vrai que du coup ce sont des choses qui ne sont pas trop ouvertes à discussion car ce sont des faits. Après le subjectif, c'est normal, c'est humain donc je pense que ce n'est pas positif ou négatif, on est chacun influencé par ses émotions, par les atomes crochus qu'on peut avoir avec des gens, le feedback sera peut-être différent du coup. Je sais qu'il y a une collègue qui a eu un feedback très négatif dernièrement et qui l'a très mal pris mais aussi parce que sa relation avec le manager n'était pas bonne et du coup ça a influencé le manager sur la façon dont il a dit les choses. Donc ça c'était une évaluation où il y a eu des faits et des objectifs présentés certes, mais la façon dont ça a été dit était subjective car ça a été dit d'une façon trop négative. Donc voilà, il y a des plus et des moins.
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Oui, car je trouve que cela permet vraiment de bien se remettre en question personnellement aussi. De remettre en question les interactions qu'on a avec et la personne qui fait l'entretien et l'équipe comme je disais. Donc oui, tout à fait et cela permet de partager. En tout cas pour moi ça a vraiment été un moment de partage qui a duré une heure. On a pu discuter de pleins de choses et c'était, oui, social.
Temps de parole	Oui, c'est un temps de parole et c'est que du positif, que des avantages. Pour moi c'est comme je disais le moment où on peut enfin sortir certaines choses après c'est important de le faire au fur et à mesure de l'année. Comme je disais de faire parfois le point etc. Mais je pense que vraiment l'avantage d'une évaluation annuelle. C'est de revoir toute l'année qui s'est passé ou tous les mois qui sont passés et vraiment faire un point dessus et discuter de tout ce qui va et tout ce qui ne va pas. Donc c'est du positif.
Confidentiel	J'espère que ça l'est. Fin en fait ce n'est pas vraiment confidentiel car après c'est envoyé à la direction. Donc ce n'est pas confidentiel, après il y a certaines choses qui sont dites pendant l'entretien et qui ne sont pas notés. Donc c'est un peu oui et non. Après c'est logique que tous ce qu'on note dans le document, le formulaire à remplir ce n'est pas confidentiel étant donné que c'est partagé quand même. Après je pense qu'en fonction du manager, il y a des choses qui sont dites pendant une évaluation annuelle qui sont automatiquement considéré comme « c'est entre l'employé et

	le manager ». Mais c'est normal que le document soit partagé avec les ressources humaines.
Santé et bien-être au travail	Santé, je ne sais pas mais bien-être oui clairement. Je pense qu'il y a des gens qui intériorisent énormément, qui n'ont pas besoin de parler et à qui ça les rend mal à l'aise. Après moi je suis quelqu'un qui pense que c'est mieux de ne pas garder de frustrations. Après une évaluation, je me sens toujours mieux. Parce que je me dis « focus sur les mois à venir » et tout ce qui s'est passé on a fait le point dessus, sur les points négatifs et maintenant on repart sur des bonnes bases. Donc pour moi c'est quand même un bien-être après l'évaluation.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Oui, je pense qu'en règle général c'est normal d'être évalué par son responsable hiérarchique. Maintenant, pour moi il y a quand même des exceptions, par exemple : une stagiaire. Notre stagiaire dans le département événementiel, étant donné que c'est moi qui l'ai formé et que c'est moi qui ai passé tout mon temps avec. Je trouve ça normal que ce soit moi. Dans ce cas spécifique, je considère que ce soit la personne qui a passé le plus de temps avec et qui sait vraiment quel travail fait cette personne qui doit l'évaluer. Après, normalement pour des employés, c'est le responsable hiérarchique. Je ne vois pas de désavantage, c'est normal.
Occasion de reconnaissance	Oui, c'est vrai que c'est important de recevoir de la reconnaissance au travail. Ici, c'est vrai que le management est bien fait car au cours de l'année tu reçois quand même de la reconnaissance, comme des remarques positives etc. quand tu fais des belles choses. Mais c'est vrai que oui c'est le moment aussi où le manager peut te prendre à part et vraiment mettre en avant certaines choses positives de ton travail et c'est vrai que c'est un moment de reconnaissance. Bon sauf quand ça se passe très mal bien sûr.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...	Oui, ça influence. J'ai remarqué à chaque fois qu'on a des évaluations, dès que quelqu'un part on se le dit, on en parle tous et ça ne crée pas forcément des tensions mais quand la personne revient on se demande tous ce qui s'est passé. Mais je pense plus que ça crée des solidarités et puis de toute façon ça doit être un aspect individuel, dans tous les cas, on n'a pas le choix. Je pense que c'est normal et que c'est le but. Après, c'est vrai que des évaluations en groupe, cela peut être intéressant aussi de temps en temps prendre 30 min avec toute l'équipe et de discuter de comment les choses se passent. Cela peut être bien aussi pour renforcer la solidarité dans l'équipe. Sinon en règle générale, oui ça influence.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...	Oui, tout à fait car justement comme je disais, on a parlé, par exemple du taux de conversion à améliorer. On a parlé de mes responsabilités que j'avais actuellement et puis on les a redéfinies, j'ai aussi expliqué quelles responsabilités je voulais qu'on m'ajoute. Car j'ai dit que je m'intéressais à tout ce qui était formation des personnes et un peu plus à ce côté management

	humain plutôt. Et donc voilà ça m'a permis d'en discuter et de voir encore une fois dans les mois à venir sur quoi je pouvais me focaliser.
Mesure la performance	Oui, c'est normal de toute façon, même si parfois ça fait un peu mal.
Fixation des objectifs	Oui, comme je l'ai dit tout à l'heure.
Stress	Pour moi ce n'est pas stressant d'être évalué. Parce que je suis une personne qui aime bien justement de faire le point de temps en temps. Je pense qu'à partir du moment où on arrive à être assez honnête par rapport à soi-même et par rapport à son travail on sait déjà quels sont les endroits où on doit s'améliorer et on sait déjà un peu à quoi s'attendre au niveau des commentaires du manager. Donc voilà je pense qu'à partir du moment où on est assez critique ce n'est pas stressant de faire une évaluation parce que ce n'est pas qu'on se dit qu'on va se faire taper sur les doigts pour des choses. A partir du moment, comme moi j'ai fait directement sur plusieurs trucs, j'ai dit qu'en effet je devais m'améliorer et le manager m'a dit qu'en effet j'avais raison. Donc voilà ce n'était pas stressant.
Organisation : temps, coût, ...	Non, je trouve que ça prend un peu de temps et comme tout et de toute façon c'est « time management ». Après je pense qu'il y a des personnes qui n'aiment pas l'évaluation et qui n'ont pas envie de perdre du temps à ça. Mais pour moi ce n'est quand même pas une perte de temps car c'est quelque chose de très utile.
Procédure à suivre	La procédure je pense qu'elle est bien faite. Le formulaire, je trouve, comme je disais au début, qu'il est bien fait. Il est clair. En plus, moi on ne m'a pas forcément obligé à le remplir et à le renvoyer etc. J'ai juste rempli quelques points à la main dont je voulais me rappeler. Mais après c'était plus une discussion et c'est du coup le manager et moi qui avons rempli les commentaires. Nous l'avons fait ensemble en fait. Je trouve donc que la procédure est bien faite. Et aussi ce qui est bien c'est de le faire tous les 6 mois avec de temps en temps un compte rendu.
Favorise l'autocontrôle	Oui, parce que justement à l'approche d'une évaluation je pense que justement tu fais une évaluation sur toi-même d'abord. Tu fais un « check » de tout ce que tu as fait ces derniers mois, tu réfléchis si tu as bien atteint tes objectifs, s'il y a choses auxquelles tu dois faire attention donc oui clairement.
Conflits	Oui, je pense. Comme je disais, l'exemple de l'évaluation qui était en fait plus un compte rendu où ça c'était mal passée, je pense que clairement oui. Après ça dépend aussi des personnes de l'équipe, des personnes et de la relation qu'ils ont entre eux. Moi je n'ai jamais eu de conflit lié à cela. Mais oui, ça peut en créer. Les personnes qui n'acceptent pas les remarques négatives. Ça peut parfois créer des tensions en fonction des choses qui vont mal dans l'équipe et qu'on sait qu'à telle évaluation une personne va balancer ceci ou cela et donc ça créer parfois des tensions. Mais après c'est humain, ça rend curieux les autres.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Oui clairement, je pense que c'est important pour gérer son équipe etc. de la faire et c'est vrai qu'après une période d'évaluation

	quand tout le monde est passée et a fait son tour à part les personnes où ça s'est mal passé, mais je trouve que tout le monde a eu l'occasion de vider son sac et je trouve qu'au niveau de la gestion de l'équipe c'est positif.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui, tout à fait. Comme je l'ai expliqué par rapport à la performance etc. C'est aussi l'occasion de discuter de la stratégie de l'entreprise. De refaire un point là-dessus et de s'assurer du coup que l'employé va dans la bonne direction. La direction de l'entreprise.
Obligatoire	C'est une bonne chose que ce soit obligatoire. Je pense que c'est essentiel et que même un employé qui n'aime pas en faire doit en faire. Je trouve que tu ne peux pas gérer une équipe sans faire une évaluation, sans savoir mentalement où en sont tes employés. Sinon tu es dans le noir et une personne peut exploser à n'importe quel moment en disant que ça ne va plus, qu'elle en a marre. Et je pense que justement l'évaluation permet de rester un peu à jour et de bien savoir où en est l'équipe.
Signature des deux parties à la fin du document	Honnêtement, cela ne me fait ni chaud ni froid. Ça rend les choses un peu plus officielles. Cela fait acte de la discussion et des accords conclus.
Autres :	

Entretien 6 : Account Director

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Account Director, MICE à l'hôtel. C'est la responsabilité de tout le Meetings and Events initiative congrès, business qui est généré ici à l'hôtel. C'est vraiment tout le business généré et par les événements et business résidentiels. J'ai 36 ans.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

Déjà nous on est sensé en avoir deux si je ne me trompe pas. Une annuelle, une biannuelle. C'est vraiment le but de revoir un peu quels sont les objectifs personnels de chacun, de développement. Voir un petit peu comment on se sent par rapport à l'évolution de l'entreprise, voir comment est-ce qu'on fait toujours encore dans les valeurs. Est-ce qu'on a des souhaits d'évolutions particuliers, des souhaits particuliers. Parce qu'il n'y a pas que l'évolution qui compte, il y a aussi l'expérience et puis d'autres choses, donc voilà c'est un moment important. C'est un moment où on peut partager aussi bien des soucis, des choses comme ça. Maintenant ce n'est pas « l'ultime moment » qu'on doit attendre pour s'exprimer. Il faut s'exprimer au quotidien. C'est important je pense d'avoir dans une entreprise une communication qui est fluide, transparente à tous les moments donc il ne faut pas attendre l'évaluation pour partager des choses qui vont bien ou des choses qui ne vont pas. Donc généralement pour moi une évaluation ce n'est jamais une grande surprise. Parce que j'estime que quand on doit me dire quelque chose ou que je dois dire quelque chose à quelqu'un, j'estime que ça doit être fait « plus rapidement » qu'attendre l'évaluation. L'évaluation elle sert à résumer le processus de développement, aussi personnelle et aussi d'entreprise et voir comment on s'intègre par rapport à cela. Mais finalement ce ne doit pas être une grande surprise.

3. A quelle fréquence reçois-tu une évaluation de ton supérieur hiérarchique ?

Normalement c'est deux fois par an. Mais il y a des évaluations au quotidien où on a ce qu'on appelle des « Sales Meeting ». Ce qui est particulier dans notre secteur c'est que cela évolue très vite. Les choses bougent assez rapidement etc. Donc on s'évalue mutuellement aussi puisque l'avantage qu'on a aussi ici à l'hôtel c'est qu'on a un système de management assez « flat ». Donc on voit bien quand les choses vont et quand les choses ne vont pas et puis on s'adapte aussi en fonction de l'évolution des choses et de l'évolution du business. Quand ça ne va vraiment pas et qu'il y a un souci en particulier sur quelque chose, on communique, on parle et on avance. Il y a aussi un gros système d'évaluation finalement. On s'auto-évalue mais ça c'est personnel à chacun. Moi je dois dire que quand je sens que je ne suis pas bien par rapport à quelque chose ou s'il y a quelque chose qui me gêne, je vais aller en parler puis je vais essayer de trouver une solution. Après il y a d'autres gens qui n'ont pas cette approche là et qui ont une approche plutôt introspective et qui ont du mal à en parler et ils vont attendre une évaluation pour lâcher le morceau. Mais l'idée c'est plutôt de communiquer, d'avoir une certaine transparence avec tout ça et d'adapter en fonction d'une situation positive ou négative. Dans les deux sens.

4. Peux-tu clarifier pourquoi tu as dit que « normalement » l'évaluation annuelle avait lieu deux fois par an ?

Parce que ça ne se fait pas toujours dans le timing. Normalement là ça doit être en juin ou septembre ou décembre, janvier, quelque chose comme ça. Parfois il y a 1 mois, 1 mois et demi de décalage. Ce qui est normal dans une organisation où les choses bougent.

5. Est-ce que tu penses que c'est suffisant pour atteindre les objectifs de l'évaluation annuelle ?

Oui, après il y a différents systèmes d'évaluations que j'ai déjà pu constater dans mon parcours professionnel. Il y en avait un que j'aimais bien, c'est l'évaluation dans les deux sens. C'est-à-dire que c'est une évaluation vers le haut et une évaluation vers le bas. Donc le N+1 qui évalue son N-1 et puis pareil. Donc on s'évalue dans les deux sens. Pour moi c'est plus logique qu'on s'évalue dans les deux sens puisque finalement le supérieur hiérarchique doit aussi avoir un feedback. Maintenant, ici dans le cas actuel, comme on est déjà au courant de tout ce qui se passe et des souhaits, des désirs de chacun de manière générale, à moins d'un grand changement comme un changement de carrière ou un changement de poste parce que la personne démissionne, il n'y a pas tellement de surprise. Donc pour moi c'est bien, mais ce serait mieux de A) s'auto-évaluer, B) d'évaluer le plus un et aussi d'être évalué par son +1. Pour moi cela serait plus logique parce que ça permet de donner un feedback au-dessus aussi, même si comme je l'ai dit ce sont des choses qu'on fait déjà ici à l'hôtel parce que c'est un système de fonctionnement particulier.

6. Peux-tu me dire comment cela se déroule l'évaluation annuelle ?

Très simplement. Ici à l'hôtel, le système c'est qu'on nous envoie un fichier d'évaluation qui n'a d'ailleurs pas changé depuis que je suis là. Donc ça ce serait peut-être bien de remettre au goût du jour. Un système où on s'auto-évalue en disant où on pense que l'on se situe par rapport à nos performances, comportements et attitudes et puis les désirs, les souhaits à court ou moyen et long terme. Ce n'est vraiment pas une évaluation où on lit chacun les points. C'est vraiment un développement, une discussion, comme je dis, il n'y a jamais de grandes surprises.

7. Est-ce qu'il y a des supports qui sont utilisés durant l'évaluation ?

Oui, il y a le document d'évaluation standard qui est utilisé et dans lequel mon N+1 met ses notes déjà à l'avance. On les parcourt et on les valide, mais c'est plus sous la forme d'une discussion.

8. Quels sont les avantages de l'évaluation annuelle ?

Honnêtement, je trouve que c'est un peu de la poudre aux yeux. Pourquoi ? Parce qu'en fait c'est le moment « de se revaloriser » ou au moins de pouvoir se mettre en avant en disant « j'ai bien fait ceci, j'ai bien fait cela » mais tout cela est mis en balance par le souhait de l'entreprise ou pas de donner quelque chose à son employé. Donc une évaluation est aussi

faite pour évaluer comment on se situe, certaines personnes disent ne pas vouloir évoluer, n'ont aucun souhait mis à part acquérir plus d'expérience dans tel ou tel domaine dans l'entreprise. Mais il y a toujours une notion dans l'évaluation qui est une notion d'évolution. Qu'elle soit professionnelle, privée ou salariale. Ce qui est normal puisqu'il y a une évaluation qui est faite. Malheureusement, les souhaits de l'entreprise sont rarement partagés lors de l'évaluation puisque l'entreprise ce qu'elle essaye de faire c'est finalement de gagner assez d'argent. Ce qui est logique, on travaille tous dans la même chose. Mais donc finalement, il y a quand même des budgets au niveau RH etc. qui sont implémentés et il y a des souhaits que l'employé pourrait avoir qui ne sont de toute façon pas rencontrés par son employeur. Ce qui est logique, j'en suis conscient. Ici je parle de manière générale. Donc ça, ça peut amener une certaine frustration et finalement, les choses qui se sont déroulées depuis que je suis à The Hôtel depuis 6 ans. Je n'ai jamais vraiment obtenu quelque chose par rapport à une évaluation, dans le sens si j'aurai demandé d'être à tel ou tel poste dans 5 ans parce que finalement, cela ne rencontre pas la réalité de l'entreprise. Donc pour moi, il y a une trop grande différence entre le principe de l'évaluation qui pour moi est en fait de la poudre aux yeux qui dit que voilà on va s'évaluer, on va discuter et au final rien ne bouge parce qu'au final il n'y a ni, je parle en général pas de l'hôtel en particulier, la volonté de l'entreprise à faire évoluer, ni de capacité de l'entreprise de faire évoluer parce que ; peut-être qu'elle n'a pas la capacité financière, peut-être qu'elle est orientée objective et voilà ou peut-être que l'entreprise se rend compte qu'elle n'a pas besoin non plus de faire cette effort là puisque l'employé est suffisamment engagé dans son poste etc. Donc pour moi cela revient un petit peu à de la poudre aux yeux et voilà. Moi je baserai une évaluation sur d'autres aspects et que les aspects financiers, soit des aspects négociés peut-être à part ou les souhaits d'évolution des gens soit peut-être quelque chose qui soit vu d'une autre manière et que les choses soient dites de manière honnêtes et transparentes. L'entretien d'évaluation se termine souvent sur voilà les objectifs, voilà ce que j'aimerais bien faire et on sait que dans la négociation il faut demander beaucoup pour avoir peu. C'est juste dommage que ce ne soit pas fait avec plus de transparence de manière générale dans le monde de l'entreprise. Maintenant, voilà ça fait partie du jeu et il faut en être conscient.

9. Et les inconvénients ?

Non, il y a que le format qui peut être désavantageux. C'est important d'évaluer et de se faire évaluer, il faut savoir où on se situe ; Est-ce qu'on est bien, est-ce qu'on n'est pas bien, comment on est perçu, est-ce qu'il y a des choses à corriger. C'est important de se corriger, l'humain doit se corriger pour pouvoir évoluer et avancer et il ne peut pas que s'auto-évaluer parce qu'alors c'est de l'auto persuasion et cela ne fonctionne pas non plus, même si c'est un principe qui est très bien. Mais je pense qu'il faut aller plus loin que ça, il faut vraiment aller sur une évaluation latérale et pas trop horizontale. Je trouve qu'on est encore trop dans une évaluation hiérarchique et je trouve qu'évaluer certains collègues avec lesquels on travaille, de manière plus horizontale finalement serait une bonne chose aussi. Maintenant, est-ce que c'est compliqué de mettre en place avec la relation qui n'est pas une relation « hiérarchique ». Je ne sais pas, ça c'est une étude à faire.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	C'est une question difficile à répondre parce qu'en fait, ça peut l'influencer à partir du moment où l'employé pense qu'il va obtenir quelque chose qu'il a essayé de négocier pendant son évaluation. Et il va tout faire pour, donc s'il montre quelque chose alors oui cela va l'influencer dans ce sens-là. Mais si c'est vraiment une évaluation basée sur ta performance dans l'entreprise etc et qu'on met de côté l'aspect évolution, salaire, avantages etc alors pour moi elle n'influence pas vraiment la performance. Elle ne devrait pas influencer la performance. Donc là, je répondrais non. Pourquoi parce qu'elle l'influence déjà au quotidien vu que tu as ces échanges, tu vois. C'est souvent un peu de poudre aux yeux en tout cas dans l'expérience que j'en ai eu. Maintenant, je trouve que c'est bien de préciser les axes d'évolutions sans montrer vraiment que ce soit des lacunes, je pense qu'il faut faire cela de manière intelligente et ne pas pointer du doigt que ce qui va mal, il faut pointer du doigt ce qui va bien et aussi pointer du doigt ce qui pourrait être amélioré mais avec un axe positif et mettre une deadline en disant qu'il faut travailler sur certaines choses, par exemple : 6 mois, sans que cela devienne quelque chose sur lequel on pointe le doigt et que ce soit négatif et qui ait vraiment cet esprit de « tu fais ça mal, il faut t'améliorer, ça ne va pas du tout ». Non, il faut que ce soit constructif.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions,...	Oui, complètement. Car c'est à ce moment-là que tu peux discuter de grandes choses que tu aimerais peut-être bien entreprendre et que là tu as un sentiment qui est déterminé en disant peut-être des choses dont tu ne discuterais pas au quotidien donc oui.
Feedback	Oui c'est un avantage, je ne vois pas d'inconvénient.
L'évaluation est un processus subjectif	Subjectif, ça veut dire que ce serait basé sur rien. Entre guillemets ça ne serait pas basé sur du concret. Objectif, c'est basé sur des choses concrètes ; ça, ça va, ça, ça ne va pas, comment tu te sens. Tout est objectif, ce n'est pas du subjectif. On ne peut pas ressentir les choses, ici tu peux les toucher, tu peux les sentir, tu peux te baser là-dessus pour voir si ça va dans le bon sens ou mauvais sens et le corriger donc oui c'est complètement objectif. Mais tout dépend du boss que tu as et du style de management qu'il a aussi. Après quelqu'un pourrait très bien baser son évaluation sur des facteurs subjectifs mais alors à mes yeux elle n'aurait aucun sens et elle ne servirait à rien. C'est tout. Moi si on me parlerait de choses absolues durant l'évaluation par exemple

	mon manager qui a entendu un bruit de couloir alors non il ne faut pas faire d'évaluation alors. On perd son temps alors autant faire autre chose car ce n'est pas le but. L'évaluation doit être objective pour moi c'est clair.
L'évaluation est un processus objectif	(Voir ci-dessus)
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Oui complètement car c'est à ce moment-là qu'on peut aussi défendre sa position. Car on n'est pas qu'un travailleur, on est aussi un humain avec une famille. Donc on peut défendre sa position, parler de problématique qu'on n'aurait peut-être pas abordé pendant l'année. Pouvoir se mettre peut-être un peu plus à nus. Donc c'est important d'avoir son moment, c'est un avantage.
Temps de parole	Oui, mais c'est important de parler au quotidien aussi.
Confidentiel	Oui, c'est bien que ce soit confidentiel. Je veux dire chacun a des desideratas et des demandes qui sont parfois différentes et il ne faut pas que ça arrive aux oreilles de tout le monde car c'est des choses qui relèvent de la sphère du privé parfois aussi.
Santé et bien-être au travail	Tout dépend de ton boss ou de l'influence. Dans mon cas non car je suis bien au travail tous les jours et je n'ai besoin de cette évaluation là pour me sentir bien ou moins bien. Même dans le passé, je pense que à part si tu as un boss tyrannique et si c'est le cas il faut vite tirer ses conclusions ; « Est-ce que je suis dans la bonne entreprise, est-ce que c'est la bonne personne pour... » si ta réponse est non, change de boulot quoi. Donc non. Une évaluation peut te faire te rendre compte que les valeurs de l'entreprise ne sont plus les mêmes ou ont changées. Mais de nouveau, ça dépend très fort du responsable hiérarchique. Une personne qui arrive au-dessus de toi et qui ne te connaît pas. Ça, il y a un timing, ça reste fort humain et ce n'est pas une photographie d'un moment donné, je veux dire c'est quelque chose qui évolue c'est linéaire et donc oui.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Non, moi je trouve que ça doit être évalué par quelqu'un aussi des ressources humaines. Voilà, parce qu'il y a des choses qu'on n'ose pas dire à son responsable hiérarchique et donc pour moi ce serait mieux d'avoir deux entretiens. Un sur ma performance au travail et aussi basé sur l'humain évidemment parce que finalement c'est comme ça et aussi avoir un entretien si on le souhaite, si on le demande d'avoir une évaluation qui faite au niveau RH. Parce qu'il y a des choses que les RH peuvent peut-être dire et implémenter en disant voilà des solutions par rapport à ce que l'on cherche et peut être que le N+1 est trop influencé par rapport à certaines choses en positif ou négatif et que le RH peut remettre quelque chose dans la balance. Parce qu'ici, le RH n'est pas inclus dans le processus de business de l'entreprise en fait. Donc ils sont très peu au courant des choses qui avancent et n'avancent pas et donc une vision différente peut rendre pour moi le résultat de l'évaluation plus objectif.
Occasion de reconnaissance	Oui, mais pour moi la reconnaissance doit être au quotidien.

Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...	Non, c'est de nouveau quelque chose du quotidien, pour moi tout ça c'est des choses qu'on sent c'est des évolutions. Il y a des moments où ça va mieux, des moments où ça va moins bien et puis il y a une discussion qui est faite au quotidien et puis tout s'est balancé. Parce que si on doit attendre l'évaluation pour régler tout ça, on est dans la merde.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre, ...	Oui, mais de nouveau on est sensé savoir ça. C'est bien de repositionner ça mais pour moi ce n'est pas une clarification c'est plus une mise à jour mais ce n'est pas nécessaire donc non. Normalement ça devrait être fait au quotidien.
Mesure la performance	Oui, je dirais que ça résume la performance de l'année donc oui.
Fixation des objectifs	C'est un avantage, c'est bien, il faut fixer des objectifs c'est important.
Stress	C'est très variable en fonction de la personne qu'on a en face de soi. Moi ça m'est déjà arrivé de devoir évaluer des personnes, parce que j'ai eu des postes où je gérais des personnes aussi. Maintenant ce n'est plus le cas directement parce que la structure est comme ça. Mais, non, logiquement ce n'est pas sensé engendrer du stress car s'il y a des gros soucis, c'est des soucis dont on discute au fur et à mesure. Moi je suis plus sur une évaluation continue. Donc faire une évaluation continue puis on s'arrête, on fait un « snapshot » de la situation et on en discute. Ça c'est le point sur quelque chose. Mais, il ne faut pas que ce soit une grosse surprise pour la personne. Car si la personne est dans son travail et qu'elle pense bien faire son travail et qu'on ne lui dit rien et qu'à l'évaluation on lui tape dessus en disant tout ce qui ne va pas. Quel est le but ? Il n'y a aucun but constructif. C'est pour détruire les gens ça. Il faut travailler dans la continuité. Donc le stress, non.
Organisation : temps, coût, ...	Oui, il faut se préparer, mais après de nouveau il faut se préparer à quoi ? A être prêt à se défendre en disant ses intérêts, ses souhaits d'évolution. Donc c'est plus une préparation par rapport à soi-même pas vraiment une préparation par rapport au reste. Souvent moi, avant une évaluation, j'ai une préparation qui est souvent basée sur les objectifs, pour qu'on puisse définir mes objectifs de l'année prochaine. C'est une discussion. Donc je prépare mes résultats moi-même et puis on discute. Ma préparation me met 1h et cela ne me dérange pas du tout.
Procédure à suivre	C'est très bien, mais il ne faut pas non plus que cette procédure soit respectée à la lettre car il y a parfois des situations qui nécessitent qu'on reporte l'évaluation. Mais oui, c'est utile.
Favorise l'autocontrôle	Non, je ne pense pas. Je pense que ça c'est une culture d'entreprise et que c'est quelque chose qui doit être linéaire. C'est oui et non, dans le sens où oui l'évaluation favorise l'autocontrôle, mais non ça ne devrait pas être juste au moment de l'évaluation, c'est continu.
Conflits	Le but de l'évaluation est justement que cela n'engendre pas de conflit de manière général. Je veux dire, s'il y a un conflit qui éclate c'est rarement un conflit qui est lié directement à

	l'évaluation. Parce là c'est une discussion, parfois plus huileuse sur certains sujets. Mais les personnes sont assez intelligentes et se rendent assez compte qu'elles ne sont pas dans un contexte de famille ou amis. Il y a quand même un minimum de respect à avoir par rapport à ses collègues et managers. Je pense que oui il y a des conflits dans l'entreprise entre différents départements, entre différentes personnes. Mais peut être que ce n'est pas le moment l'évaluation annuelle car il ne faut l'attendre pour régler les conflits. C'est des choses dont il faut discuter de manière continue. Pour moi c'est très dangereux justement d'attendre et d'accumuler tout ce qui ne va pas et de le noter sur un papier en disant tout ce qui ne va pas. Donc attendre l'évaluation pour lui balancer tout ça, ça ne va pas. Il y a des choses qui peuvent être réglées facilement avec un peu de discussion, un peu de psychologie sur le terrain.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Oui, parce que ça permet en tant que manager d'une équipe d'avoir une vision sur où tu vas avec ton équipe et donc ça te permet de pouvoir déterminer aussi des objectifs et de dire à ton management, parce qu'on a toujours une boss, que tu penses qu'on a une bonne direction, que les objectifs ont été défini avec chaque personnes et en accord avec chaque personne et on avance vers cette direction. C'est un « dashboard » et donc un tableau qui permet de contrôler l'entreprise d'une certaine manière et de contrôler les ressources humaines. C'est hyper important.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui, parce que ça c'est des choses qui évoluent et que tous les employés, nous dans le business development on est souvent au courant de ce genre de choses vu qu'il y a PIM, mais beaucoup d'employés ou d'ouvriers ne sont pas forcément au courant. Par exemple quelqu'un au Banquet ou en Housekeeping n'aura pas forcément accès aux mêmes informations que nous et donc oui dans ce cas-là effectivement oui.
Obligatoire	Non, après c'est à l'entreprise de déterminer si elle pense que c'est une bonne chose dans sa structure. Il y a peut-être des entreprises qui estiment qu'il y a d'autres moyens d'évaluer son personnel et qu'elles utilisent d'autres moyens. Pour moi, ça fait partie d'une bonne culture d'entreprise de s'évaluer. Mais que ce soit obligatoire... Si ça n'était pas obligatoire, je trouve que ça aurait une influence directe sur la cohérence de l'entreprise et la cohésion entre les équipes donc on le verrait directement sur le résultat en fait. On le verrait rapidement. Après pour moi il y a une auto-évaluation et une évaluation continue et linéaire qui doit être fait tout au long de l'année. Donc obligatoire oui et non ou alors le faire d'une autre manière. Rendre toujours les choses obligatoires ça n'a pas toujours d'intérêts donc je mets entre les deux.
Signature des deux parties à la fin du document	Rien. Ça ne sert à rien car de toute façon ça n'engage personne à rien. La seule chose, entre guillemets et ça c'est vrai, ça m'est arrivé de ne pas vouloir signer une évaluation en disant que je n'étais pas d'accord avec un point car c'était faux. C'était une bêtise. Et donc là j'ai posé un ultimatum, s'il ne changeait pas ça, je ne signais pas. C'était une ancienne collègue qui n'est plus là

	car elle s'est fait virée parce que justement entre autres elle ne disait pas assez bonjour à ses collègues. C'est quand même le comble. Il n'y avait pas que ça mais bon voilà. Pour moi, s'il y a des choses sur lesquels je ne suis pas d'accord je ne signe pas. Donc là ça peut être « intéressant » d'avoir la signature des deux partis, pour dire je suis d'accord avec ce qui est marqué là et je l'ai signé. Le fait de signer est un geste qui valide quelque chose mais finalement une parole ou une poignée de main est aussi bonne. Maintenant dans l'entreprise je ne sais pas quelle valeur légale ça a ou quelle valeur ça a. Mais je n'ai jamais vu quelque qui ressort ça fiche d'évaluation en disant « mais regarde on avait vu ça ensemble, tu l'as signé ». Je pense que ça peut être utilisé dans certains cas pour un employé qui aurait vraiment un gros souci ou vraiment une évolution qui est particulière mais je pense qu'on est tous humain et après quand tout se passe bien on voit vite que tout se passe bien. Maintenant, s'il y a des choses bien précises qui sont discutées lors de l'entretien alors oui, il faut que ces choses soient « actées ». Maintenant je ne sais pas si ça n'exige une signature car je ne sais pas qu'elle valeur ça a.
Autres :	

Entretien 7 : Sales Manager

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

J'ai 32 ans et je suis directeur des ventes et donc je m'occupe de l'équipe vente à l'hôtel. Qui est une petite équipe en nombre de personne mais qui est importante dans le sens où on fournit le revenu à l'hôtel même si on n'est pas les seuls. Mon service fait partie du Business Development donc je reporte au Directeur du Business Development qui couvre tout le Business Development. Et évidemment en partie vente on a une grande partie prospection et entretien des clients existants. Et puis il y a aussi une partie conversion, notamment Meetings and Events. Donc on travaille très étroitement avec le Meetings and Events. Ils ne me reportent pas mais dans certaines négociations ils vont suivre mes directives on va dire.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

Alors pour moi, bon déjà il faut savoir que moi je suis chef de département depuis deux ans seulement donc j'ai fait que deux « rounds » d'évaluation annuelle en tant que manager donc passer l'évaluation pour quelqu'un de mon équipe. Mais pour moi c'est très important parce que on communique beaucoup au quotidien, on est en contact. C'est très différent de quelqu'un qui a une équipe entre 30 personnes ou par exemple les réceptionnistes de nuits. Le manager des réceptionnistes ne les voit pas tout le temps. Moi c'est tout l'inverse avec mon équipe on est relativement proches. Mais c'est très important pour moi de prendre au moins une fois par an minimum le temps qu'il faut pour bien parler, faire un point, dire certaines choses. C'est vraiment le moment de dire du positif. Un peu plus parfois de manière différente qu'une fixation dans le bureau. Parfois du négatif aussi mais toujours de manière constructive. Aussi d'évaluer niveau motivation auquel point ils sont accrochés. Donc pour moi c'est un chouette exercice et je trouve ça relativement important aussi bien dans le rôle de l'évaluateur que dans le rôle de l'évalué. Pour moi c'est important parce que si je prends d'abord dans le rôle de l'évalué qui passe son évaluation, déjà c'est bien d'avoir une vue sur les douze mois passés et de recevoir un feedback. De prendre le temps de s'asseoir et de recevoir un feedback de mon supérieur hiérarchique. Aussi bien positif que négatif mais constructif. C'est l'occasion parfois de remettre le train sur les rails, d'être certain qu'on va dans la bonne direction, qu'on partage la même vision tous ensemble. Evidemment encore une fois comme je dis on communique beaucoup au quotidien donc il y a des félicitations ou il y a des remarques constructives mais peut-être moins positives mais en tout cas constructives au jour le jour. Je veux dire on n'attend pas l'évaluation à la fin de l'année ou dans 6 mois ou 3 mois s'il y a quelque chose qui ne va pas. Mais je trouve ça bien vraiment de s'asseoir de regarder l'année qui vient de s'écouler et d'avoir cette discussion-là. Donc dans le rôle de l'évalué c'est important je trouve c'est bien et dans le rôle de l'évaluateur aussi parce que parfois il y a des choses qu'on remarque quand on regarde derrière soi en prenant un peu plus de hauteur. Plus que dans le rush du quotidien au jour le jour où on est à chaud. Donc c'est l'occasion de fixer des objectifs, de faire passer certains messages, de corriger certaines choses ou justement de prendre le temps de remercier quelqu'un pour un travail super et d'encourager la personne dans ce sens-là. Et c'est aussi le moment quand on a une demande spéciale que ce soit au niveau de ses conditions ou de son package théoriquement c'est dans ces moments-là que ça se discute.

Mais encore une fois c'est important de ne pas attendre l'évaluation. Ici on les a faites en janvier. Si moi j'ai quelque chose à demander ou une remarque à donner ou à soumettre à ma hiérarchie je ne vais pas attendre janvier 2020 pour le faire. Mais c'est certain que c'est l'occasion de faire un bon petit résumé de l'année en cours et de faire un bon point.

3. A quelle fréquence donnes-tu une évaluation aux membres de ton équipe ?

Alors l'évaluation proprement dit avec le formulaire fourni par les ressources humaines qu'on réécrit, qu'on fait signer, dont on discute ensemble avec des objectifs clairs des formations claires etc. Ça c'est une fois par an. Maintenant comme je l'ai dit dans mon cas personnel, mon équipe compte deux personnes qui sont relativement seniors dans leurs postes et qui ont beaucoup d'expérience. On prend au moins une fois par mois le temps d'un café de manière un peu plus informelle, le temps de se dire comment ça va ou voilà je prends le temps d'envoyer un petit message ou un e-mail ou parfois oralement pour dire que la personne a fait un super mois, « c'est top merci » pour donner de l'encouragement ou à l'inverse de sortir un peu du bureau et de discuter quelques minutes car il y a des choses qui ont été moins bien. Encore une fois la communication est omniprésente mais la vraie évaluation proprement dite, une fois par an.

4. Reçois-tu une évaluation ? A quelle fréquence ?

Alors il y a deux formulaires à ma connaissance à The Hôtel. Il y en a un pour les chefs d'équipes et un pour les employés. Maintenant moi j'utilise le même que celui que j'ai reçu de ma hiérarchie. Ma première évaluation était avec le directeur général, la seconde avec le directeur général et le manager du Business Development car il est arrivé en cours de route. J'utilise le même formulaire simplement parce que quand j'ai dû faire passer moi mes évaluations pour la première fois. J'ai d'abord attendu d'avoir la mienne pour aussi m'inspirer des questions qu'on m'a posé et de la manière, l'idée. Donc je me suis un peu inspiré de cet exercice là pour moi faire l'évaluation de mon équipe. Donc oui la procédure pour moi. Maintenant comme je dis, dans mon équipe c'est deux personnes qui sont relativement seniors et mature donc c'est plus une discussion ouverte plutôt que de suivre un formulaire à la lettre avec question 1,2,3... ou c'est beaucoup plus stigmatisé. Mais cependant je prends mes notes, on couvre tous les sujets et puis ça se retranscrit dans un questionnaire que je montre au membre de mon équipe en lui demandant de le lire, ce qu'il en pense, s'il y a des remarques, s'il y a quelque chose qui manque, si y a quelque chose que j'ai oublié peu importe. Une fois qu'ils sont d'accord, c'est important. Il le signe et puis je le remets aux ressources humaines. Donc le questionnaire pour moi c'est plus une ligne directive que proprement dit telle question vraiment comme dans un interrogatoire. Il faut que ce soit une discussion et pas un interrogatoire. Maintenant, si demain j'engage un sales qui est beaucoup plus nouveau, beaucoup plus junior, probablement que je vais plus suivre l'interrogatoire que la discussion ouverte ça dépend du profil que tu as en face de toi.

5. Est-ce que tu utilises un autre support que le formulaire lors de l'évaluation annuelle ?

Non, comme support proprement dit c'est le seul et comme je l'ai dit je me suis inspiré de mon évaluation avec le directeur général avec certaines questions. Je pense qu'il y a aussi certaines questions ouvertes qui font en sorte qu'on va amener la discussion un petit peu là

où on veut par exemple à certains sujets mais alors de manière plus naturelle. Donc ce n'est pas un support papier mais ce sont des exemples on va dire et puis bien évidemment aux sales plus qu'ailleurs on regarde les chiffres, je me sers de certains outils mais ça ce n'est pas que pour l'évaluation, c'est tout au long de l'année pour toutes sortes d'analyse ou de réunions mais j'ai les chiffres avec moi oui.

6. Vous m'avez déjà expliqué certains avantages de l'évaluation annuelle, voulez-vous en ajouter ?

Non, je pense que je les ai tous cités. Maintenant, on est dans le même bureau. On ne se voit pas tous les jours car nous sommes parfois en déplacement. Mais il n'y a jamais une semaine sans que j'aie un contact avec un membre de l'équipe par exemple. Pour moi l'évaluation annuelle est bien. Si je dois avoir un jour une équipe avec qui j'ai beaucoup moins de contact et que je vois une semaine sur deux car on est pas placé au même endroit. Probablement que je songerai à le faire biannuelle. Mais aujourd'hui vu le contact que j'ai avec mon équipe et c'est une petite équipe, ça me convient bien.

7. Et les inconvénients ?

Non, certainement pas. Pour moi ça doit être constructif dans le positif comme dans le négatif. Dans le positif c'est une source de motivation, d'encouragement, de valorisation et de reconnaissance. Et pour le négatif, pareil c'est le moment de corriger le tir mais encore une fois il ne faut pas attendre l'évaluation comme le rendez-vous. C'est comme dans un couple, si j'ai prévu de passer une soirée dans 10 jours et qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Je ne vais pas attendre 10 jours pour en parler. Je vais ne parler immédiatement et la communication est ultra importante et je vois ça de la même manière.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui, bien sûr ça influence la performance dans le sens où il y a des objectifs qui sont fixés en lien aussi avec un système de bonus. Mais ça influence la performance aussi parce qu'il y a des challenges qui sont fixés et des objectifs dans les objectifs en dehors des objectifs chiffrés qu'on connaît tous et en plus une direction qu'on donne. On donne aussi des actions à entreprendre un petit peu plus sur des choses qu'on n'a peut-être pas assez faites. Donc oui ça influence la performance surtout pour une partie commerciale ou la performance est relativement facile à calculer c'est les chiffres qui parlent.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions, ...	Oui, tout à fait. C'est que des avantages. J'ai des cas concrets pour des évaluations que j'ai faites passer pour des membres de mon équipe ou dans la discussion on voit clairement qu'il y a un souhait de formation dans tel domaine car l'objectif dans 2 ans c'est de viser tel poste. C'est en discutant, la personne qui est évalué se rend compte qui lui manque tel bagage. Donc c'est le moment, si on a des demandes concrètes comme une évolution au niveau du titre ou une réévaluation du package ou une formation. D'une façon ou d'une autre l'employeur qui investit dans l'employé. C'est le moment pour en parler, ça ne doit pas être l'unique moment mais je pense que c'est le meilleur moment pour en parler. Donc ici c'est clairement oui.
Feedback	Oui, mais pas uniquement. Le feedback pour moi ça doit être quelque chose du quotidien. Celui qui attend uniquement l'évaluation pour parler d'un feedback. Si c'est quelque chose de positif, tout le monde aime recevoir du feedback positif alors pourquoi attendre des mois ou des semaines pour le dire. Autant le dire sur le moment même et surtout dans notre industrie où il y a beaucoup de choses, beaucoup de dossiers, où ça va vite et ça change beaucoup etc. Si c'est un feedback négatif, pourquoi laisser pourrir un problème pendant des mois, c'est complètement ridicule. Donc oui clairement, c'est le moment donner un feedback mais plus comme je l'ai dit avec une vue plus aérienne sur l'année en cours et pas en détail sur un point précis. Donc oui c'est le moment de donner un feedback et c'est toujours positif un feedback. Je pense que celui qui n'est pas capable de recevoir un feedback négatif, il n'a pas sa place ici car je pense qu'on doit tous se remettre en question peu importe sa place dans la hiérarchie. Encore une fois ce n'est jamais dans le but d'avoir un impact négatif. C'est toujours constructif. Donc oui c'est le moment de

	faire le feedback mais pas le seul moment car pour moi le feedback est au quotidien.
L'évaluation est un processus subjectif	C'est un peu dur de répondre à cette question-là. Par rapport au sujet, je dirais oui parce que si je prends mon cas, j'ai deux personnes très différentes dans l'équipe avec un historique différent, des expériences différentes et deux personnalités très différentes. Donc forcément c'est subjectif. Je ne vais pas faire la même évaluation avec une personne A et personne B sachant qu'elles sont très différentes au niveau du caractère, des remises en question, sur le point émotionnel etc. Je pense donc que ça doit toujours être subjectif. Quand tu as 10 personnes devant toi, 10 personnes différentes, tu sais très bien qu'il y en a certaine chez qui il faut être un peu dur, challenger tout le temps et cela aura un impact positif tandis que d'autres il faudra faire plus attention sinon ça aura un impact négatif. Donc oui pour moi c'est subjectif car c'est la personne qu'on évalue et donc c'est son travail et c'est relativement personnel. Celui qui fait la même évaluation à 10 personnes différentes. Pour moi, autant compléter un truc en ligne sur internet alors car ça perd totalement de son intérêt parce que ça doit être personnalisé. Mais alors pour moi les affinités etc. ça n'a rien à voir dans un processus d'évaluation. Je pense qu'il faut traiter chaque personne différemment mais de la même manière. Différemment comme je viens de le dire, j'ai une personne qui est plus sensible et émotionnelle. Dans une période où c'est difficile ou il faut mettre la pression, je ne vais pas m'adresser à elle comme à quelqu'un qui est très fort d'un niveau caractère et chez qui il ne faut pas aller par quatre chemins pour donner les choses. Mais à côté de cela, les traiter de la même façon dans le sens de donner autant de liberté à chacun et de les traiter sur le même pied d'égalité. Maintenant pour certains on donnera un peu plus de liberté par rapport à un point, comme par exemple arrivé à l'heure le matin comme par exemple je tiens compte de facteur privé etc. Mais alors à une deuxième personne on donnera un peu plus de liberté quant aux vacances prises dans les périodes où il y a beaucoup de travail car je tiens compte d'autre facteurs personnels. Donc je les traite différemment mais de manière égale. Donc pour moi le côté affinité ça n'a rien à faire dans l'évaluation certainement pas. Il faut bien faire la différence entre la partie privée et émotionnelle et la partie pro. Mais je n'aime pas trop le terme « objectif » car ce n'est pas un formulaire qu'on suit à la lettre et donc c'est différent d'une personne à l'autre. Sinon autant l'envoyer par internet. Pour moi c'est une conversation avant tout et c'est important de connaître son équipe de savoir à qui on a affaire et d'être proche d'eux. Ça permet de traiter beaucoup mieux si on connaît la personnalité de la personne.
L'évaluation est un processus objectif	Entre les deux, oui et non. (Voir ci-dessus)
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Oui, je pense parce qu'il y a de l'écoute là-dedans et je pense que c'est important que les employés puissent se livrer. Si je me mets

	dans la peau de l'évalué, lorsque je passe mon évaluation, s'il y a un facteur humain, sociale qui joue. Je pense que c'est important de préciser parce que ça influence dans le cadre de mon travail alors c'est important de le dire. Si quelqu'un traverse un période difficile et qu'elle a besoin de plus de flexibilité sur certaines choses alors c'est important de le dire. Maintenant, je pense que ça doit toujours être mesuré, on est là dans une entreprise avec des objectifs bien précis. C'est important d'avoir de l'émotionnel mais bien dosé, il ne faut pas que l'émotionnel prenne le dessus. Donc je vais répondre oui mais ce n'est pas ça qui doit dicter l'entretien.
Temps de parole	Tout à fait, c'est tout à fait ça et évidemment la personne qui donne l'évaluation doit moins parler que la personne qui la reçoit. C'est une conversation, c'est un échange mais c'est l'évalué qui doit parler. Les deux en fait. Un temps de parole, oui, mais pour les deux. Mais après ce n'est pas comme un débat politique une demi-heure chacun. Non ce n'est pas ça. Mais c'est important que chacun puisse s'exprimer, moi je n'ai jamais posé un timing pour l'évaluation. Si on a besoin de 1h30 alors ça mettra 1h30. Si on a besoin de deux heures ce sera deux heures. Et si ça se fait en 30min c'est comme ça aussi. Mais c'est qu'une fois par an donc c'est important de bien prendre le temps. Je pense que c'est aussi un message qu'on fait passer à la personne qui fait son évaluation de dire voilà je prends le temps de le faire et si on prend l'après-midi, on prend l'après-midi. C'est très important donc oui temps de parole, c'est oui.
Confidentiel	Oui pour moi c'est confidentiel. C'est important je pense que la personne puisse se livrer et s'ouvrir donc il faut bien savoir qu'on est off-record. Que c'est une évaluation et une discussion qui reste entre nous. C'est sur une base de confiance et puis quelqu'un qui va demander une réévaluation de son package, une augmentation ou qui va dire qu'il vise tel titre ou à l'inverse quelqu'un qui dit qu'il se sente moins motivé. Tout ça, ça doit rester confidentiel. Maintenant, il y a certaines demandes que je partage avec ma hiérarchie pour faire un suivi par rapport à l'évaluation mais ça reste toujours confidentiel. Je pense que c'est une bonne chose. Si je prends mon cas, si je me présente à une évaluation avec l'intention de mettre sur la table la demande que je voudrais telle évolution ou tel package, pour moi c'est quelque chose qui ne regarde que moi. Forcément, je dois en impliquer et informer mon supérieur hiérarchique mais ça ne regarde que moi, je n'ai pas besoin que mes collègues sachent ceci ou cela.
Santé et bien-être au travail	Oui, je pense mais pas vraiment dans mon cas avec mon équipe. Dans mon équipe il y a une personne qui a 36 ans, ça fait 6 ans qu'on travaille ensemble. C'est quelqu'un qui a 12-13 ans d'expérience. On est en contact au quotidien et puis j'ai une femme avec qui je travaille depuis 2 ans et demi et qui a 42 ans et qui travaille depuis 18-20 ans donc je vais dire qu'avec respect pour tout le monde il y a un certain niveau de maturité ou d'éducation qui fait qu'il y a un dialogue très ouvert. Je ne pense pas qu'une évaluation va influencer leur santé ou leur bien-être au

	travail. S'il y avait un mal être je pense que je l'aurais décelé depuis un moment ou on en aurait parlé, eux serait venu vers moi en parler. Mais encore une fois petite équipe, dialogue très présent et donc c'est très différent d'une personne qui gère 40 personnes et qui ne voit certaines personnes que une fois par mois. Donc on ne peut pas comparer. Dans mon cas, je me positionne au milieu car ce n'est pas vraiment le but de l'évaluation non plus.
Évalué uniquement par le responsable hiérarchique	Je pense que c'est une réalité de terrain et je pense que c'est un petit inconvénient dans le sens où c'est bien aussi de savoir quel est le feedback des personnes en dessous, donc dans son équipe. Personnellement dans mon évaluation, je pose toujours la question à la fin « Est-ce que tu as des remarques pour moi, qu'est-ce que tu penses ? » et il y a eu des retours parfois trop exigeants parfois trop pointilleux. Des choses comme ça, mais c'est important aussi de recevoir un feedback de son équipe. Donc c'est une réalité de terrain, aujourd'hui ce n'est pas l'employé qui fait l'évaluation de son patron, c'est une réalité de terrain. Ça va du haut vers le bas mais c'est un inconvénient car c'est aussi important de recevoir un feedback de son équipe. Pour moi ça doit aller dans les deux sens. Donc oui c'est la réalité de terrain mais pas spécialement un point fort.
Occasion de reconnaissance	Oui je pense, aussi bien pour moi en tant qu'évalué ou évaluateur. Je pense que c'est important et la reconnaissance c'est extrêmement important et sortir d'une évaluation qui s'est bien passé avec un sentiment de reconnaissance c'est un peu comme quand on a eu un examen qui s'est bien passé. Pour moi oui c'est important c'est une bonne source de motivation.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétences, alignements, ...	Pour moi pas vraiment, je vais mettre non car ça c'est quelque chose qui se travaille au quotidien sur le terrain avec les équipes. Pour moi le collectif de travail c'est aussi un état d'esprit, ce n'est pas quelque chose qui se corrige comme ça avec un feedback dans une évaluation. C'est vraiment au jour le jour le fait de travailler avec ses collègues. Ça peut se corriger, mais c'est très important le collectif de travail et l'esprit d'équipe donc clairement on ne va pas attendre une évaluation pour corriger ça. C'est surtout quelque chose du quotidien je pense.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre, ...	Oui et je dirai « reclarifier » car elles sont déjà connues mais c'est important d'en reparler, de voir ou on en était par rapport aux objectifs de l'année qui s'est écoulée et de fixer les nouveaux ensembles. Donc oui, clairement.
Mesure la performance	Alors c'est comme pour le feedback, oui mais pas seulement. Surtout en sales, les objectifs on les revoit. On a les sales meeting une semaine sur deux, les objectifs sont connus, sont aux tableaux, on se challenge entre nous de manière positive. On se fixe des petits challenges donc mesure la performance oui clairement mais pas seulement. Peut-être pour d'autres postes c'est l'occasion mais en commercial on ne peut pas se permettre de faire ça une fois par an. Ça c'est quelque chose qu'il y a au quotidien.
Fixation des objectifs	Oui, bien sûr.

Stress	Je ne pense pas que c'est stressant pour les membres de mon équipe d'avoir une évaluation. Et moi en tant qu'évalué non plus car c'est plutôt un moment que j'aime bien car c'est l'occasion de s'asseoir, de discuter. Le moment est bloqué dans les agendas, c'est prévu pour ça. On arrive, on est préparé, l'autre personne est préparée. Donc pour moi c'est constructif en fait et certainement une évaluation mauvaise ce n'est pas agréable mais c'est l'occasion de rectifier le tir donc pour moi c'est très utile. Si c'est positif c'est agréable et donc non pour moi ce n'est pas un moment de stress. C'est un moment important auquel il faut tirer profit.
Organisation : temps, coût, ...	Pour moi oui, car il y a beaucoup de choses à discuter et puis je pense qu'avec les commerciaux c'est un peu plus particulier et puis comme je l'ai dit il y a ces deux personnes qui sont là depuis un certain temps donc il y a beaucoup d'expérience et donc par conséquent, il y a certaines choses qui se discutent. Donc oui ça me prend beaucoup de temps mais je pense que c'est très important et il faut prendre le temps. Comme je l'ai dit je ne fixe pas d'heure, on prend le temps qu'il faut. Certains meetings où on va discuter de certaines choses, oui, on fixe 1h max par exemple ou 30 min peu importe. Mais c'est parce qu'on doit un peu cadrer mais l'évaluation annuelle qui n'est qu'une fois par an il faut prendre le temps de le faire. Si ça doit durer 2 heures, ça dure deux heures. De mon vécu ça dure plus au moins 1h30 en discussion ouverte et au niveau du coût, ça ne nous coûte rien mais ce n'est pas du tout le genre de meeting où on doit se dire qu'on y a consacré une demi-journée et le temps c'est de l'argent, non. C'est très important de le faire. Je ne vois pas ça comme quelque chose qui coûte mais plutôt comme quelque chose qui va rapporter dans le futur. Donc le temps oui et le coût il ne faut pas y penser donc entre les deux. Donc je me situe entre les deux.
Procédure à suivre	Je pense que c'est positif car ça donne une ligne conductrice. Il faut aussi que ce soit un peu de manière uniforme. C'est important je pense dans la continuité. Je prends mon cas pour exemple. J'ai eu ma première évaluation avec le directeur général et puis ensuite avec le directeur général et le directeur du Business Development, donc c'est important qu'il ait le même formulaire parce qu'il y a une continuité. Autrement tu ne peux rien comparer. Donc pour moi la procédure à suivre c'est important, c'est une réalité de terrain.
Favorise l'autocontrôle	Ça dépend chez qui. Pour moi en tant que personne évalué oui clairement car comme je l'ai dit c'est l'occasion de corriger le tir, on sait sur quels points travailler, sur quel point corriger et sur quel point faire des efforts et aussi bien comme évaluateur clairement. Ça fait partie du feedback. C'est une conséquence du feedback.
Conflits	Alors ce n'est pas une situation que j'ai rencontrée. Maintenant il y a conflit et conflit, ça m'est arrivé plusieurs fois de faire passer une évaluation à quelqu'un de mon équipe et qu'il ait certaines demandes qui soient faite sur lesquelles je dois réfléchir, revenir vers la personne. Parfois la réponse est négative, on ne peut pas toujours dire oui à tout. Donc je n'appelle pas ça un conflit mais

	un petit point de désaccord, mais ça il y en aura toujours. Dans un monde parfait on est d'accord sur tout et l'évaluation se passe toujours bien, mais ce n'est pas la réalité du terrain. Que ce soit une demande de réévaluation, que ce soit une demande d'un avantage ou des flexibilités en plus ou de prendre telle ou telle responsabilité ou de faire plus une tâche qu'une autre. Et puis il y a aussi des discussions où je ne suis pas d'accord avec ce qui est demandé ou où on a une vision différente. Après on en parle. Donc conflit, oui, c'est des petits conflits. Mais ce ne sont pas des conflits qui vont détériorés la bonne communication. Donc c'est oui et non car dans une évaluation il y a des demandes qui sont faites et il y en a certaines ou on peut dire oui et d'autres ou on ne peut pas dire oui.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Oui et non. Oui c'est quelque chose qu'on pourrait utiliser. Maintenant comme je l'ai dit, les profils dans mon équipe ne sont pas juniors et je n'ai pas besoin de dire « attention on l'avait déjà dit dans l'évaluation ». Je pourrais l'utiliser mais encore une fois vu que c'est une petite équipe et qu'on a une communication au quotidien, je n'ai pas besoin de ressortir l'évaluation comme un écrit en disant voilà « attention, on en avait parler durant l'évaluation ». Donc oui, c'est clairement un apport pour la gestion de l'équipe parce qu'il y a des choses qui sont discutées, qui sont mises par écrit et qui sont signées donc c'est un peu plus formel qu'une bonne conversation mais à ce stade je n'ai jamais vraiment du revenir avec ça. Par contre là où ça va me servir, c'est sur l'évaluation l'année prochaine. Quand j'ai préparé mon évaluation là maintenant en janvier 2019, j'ai commencé à relire celle que j'avais faite passer en janvier 2018 pour voir ce qui a été discuté, ce qui devait être corrigé et ou ça en a été. Pareil pour moi en tant qu'évalué. Je sais ce qu'on m'avait demandé, je sais ce que j'ai fait un an après. Mais encore une fois, je n'attends pas l'évaluation pour parler de cela. S'il y a deux trois choses que je voulais corriger chez quelqu'un et que ça n'est pas le cas, ça se travaille au jour le jour dans des petits sales meeting ou conversations. Pas l'année d'après. Donc je mets oui, mais en fonction des détails que j'ai donné.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Non, pour moi ce n'est pas au moment de l'évaluation. On a un outil qui s'appelle le balance score card. Ça c'est vraiment un outil de pilotage avec la mission et vision de l'hôtel avec six piliers avec des objectifs clairs et donc on va suivre ça avec des objectifs à court terme, moyen terme etc. Des facteurs clés aussi. Donc je vais plus dans mes sales meeting revenir avec le balance score card pour tout ce qui est vision, mission, stratégie, objectifs généraux d'entreprise. Par contre « assure la performance de la performance individuelle » juste cette partie-là je vais dire oui. La performance individuelle oui, mais encore une fois je pense que pour une sales, pour un commercial c'est beaucoup plus suivi que pour un serveur au restaurant, un garçon de banquet ou même un réceptionniste ou même un comptable par exemple. Donc c'est un peu plus particulier pour mon cas je vais dire ici. Tout ce qui est vraiment

	objectif de l'hôtel, vision, mission de l'hôtel, pour moi c'est autre chose, c'est balance score card. C'est d'autres discussions.
Obligatoire	Oui, je trouve ça normal. Les ressources humaines sont assez à cheval là-dessus donc on doit tous le faire au moins une fois par an. Je trouve ça tout à fait normal. Si ce n'était pas obligatoire moins de personnes le feraient et donc ce serait un inconvénient à ce moment-là. C'est parce qu'on est occupé, parce qu'on oublie. C'est bien que ce soit obligatoire.
Signature des deux parties à la fin du document	Oui, c'est important je pense. Personnellement, je complète, je leur fais relire, s'il y a des questions ou quoi que ce soit je suis là et puis une fois qu'ils sont d'accord on signe. Ça m'est arrivé qu'on me demande de modifier une ou l'autre chose, des détails, mais voilà une fois qu'ils sont satisfaits c'est signé et puis remis aux ressources humaines.
Autres :	Pour conclure je trouve ça un exercice hyper important, ce n'est pas un exercice facile car on ne sait jamais ce qu'on va recevoir de la personne aussi bien en tant qu'évalué qu'évaluateur mais c'est important de le faire et ce n'est pas stressant mais c'est quelque chose qui est important. Si demain j'arrive dans une autre entreprise avec une équipe à gérer et qu'il n'y a pas d'évaluation en place, ça m'étonnerai très fort mais alors clairement j'en mettrai une en place.

Entretien 8 : Human Resources Employee

PARTIE 1

1. Pouvez-vous vous présenter ?

32 ans et je suis HR et Payroll Executive.

2. Selon toi, à quoi sert l'évaluation annuelle ?

D'une part c'est un moment privilégié avec son responsable. Alors moi, par ma fonction et mon département j'ai un rapport un peu privilégié avec ma directrice car on est que deux et donc forcément la communication est plus facile. Mais dans les départements plus nombreux, plus conséquents, il n'y a pas toujours ces moments de dialogue donc ça permet déjà ça aux travailleurs et puis deuxièmement de par sa définition ça permet au responsable de faire le bilan, le point avec le travailleur sur les différents aspects que nous on considère important ici. C'est-à-dire le respect des différentes valeurs et attitudes qu'on a défini pour l'hôtel et puis la base ; les compétences requises pour la fonction, les points fort et les points faibles et enfin chose qu'on essaye de développer de plus en plus c'est les besoins en développement personnel et en formation qui vont pouvoir être abordé d'une façon privilégiée pendant cette rencontre.

3. A quelle fréquence reçois-tu une évaluation annuelle ?

Moi j'en reçois d'office une par an et de mémoire quasi aussi systématique tous les ans une évaluation de demi parcours. Donc on essaye toujours d'en faire 2 mais il y en a d'office toujours une qui est faite.

4. Peux-tu me dire comment cela se déroule l'évaluation annuelle ?

Alors il y a le travail préparatoire, donc il y a le formulaire type d'évaluation qui est envoyé par le responsable qui te demande d'analyser les différents points et de commencer à préparer de ton côté les différents point à aborder et les différentes réponses aux questions qui sont soulevées et ensuite en tout cas moi avec mon responsable, la façon dont on traite la chose c'est plutôt un dialogue sans se baser point par point et c'est elle ensuite qui retranscrit tout ce qui a été dit pendant cette conversation qui aborde différents points un peu dans le désordre. Elle le retranscrit selon la façon dont s'est présenté dans l'évaluation. En tout cas avec ma responsable c'est ce qu'elle a toujours fait pour moi. On ne suit pas question par question. Peut-être qu'au début on faisait ça mais après des années à travailler ensemble c'est plus un dialogue et retransmission en fonction du schéma de l'évaluation.

5. Quels sont les supports utilisés ?

On a deux principaux supports, donc celui de l'évaluation annuelle et puis celui qui devrait normalement être utilisé pour l'évaluation de mi-parcours, il est un peu plus léger car c'est un suivi de ce qui a été dit à l'évaluation annuelle donc on ne doit pas autant rentrer dans les détails. Et puis il y a un formulaire peut être un peu différent pour les chefs d'équipe. Comme les responsabilités sont différentes, ils ont d'autres points qui sont abordés.

6. Quels sont les avantages et inconvénients de l'évaluation annuelles ?

Donc pour moi, je reviens sur la situation particulière où on est deux dans le service donc on n'attend pas l'évaluation annuelle s'il y a un problème, pour aborder certains points. Pour aborder n'importe quel sujet qui pourrait être traité dans l'évaluation annuelle. Pour le reste de l'hôtel on a déjà vu, on a déjà eu des cas de travailleurs qui étaient surpris de leur évaluation car ils pensaient que tout allait bien. Et en fait beaucoup de points négatifs ressortent à l'évaluation donc ce moment permet de mettre carte sur table et aussi nous a permis de nous rendre compte que une fois par an ça peut ne pas être suffisant et qu'il ne faut pas non plus tout concentrer sur cette évaluation. Il faut communiquer plus souvent avec les travailleurs en tout cas de la part des responsables qui ont des grosses équipes et qui peut être attendent trop ce moment pour ressortir tout le ressenti à leurs travailleurs. Donc oui l'avantage c'est qu'heureusement ça permet de le dire à un certain moment et de rectifier le tir et cependant il ne faut pas non plus considérer l'évaluation comme étant le seul moment où on va communiquer de façon privilégiée et personnelle avec le travailleur. Parce que trop de temps, un an, ça peut être long.

Oui, comme je disais, comme c'est parfois un moment où les travailleurs vont parler plus personnellement ou en tout cas plus posément pour expliquer leur situation on peut nous en tant que responsable aux ressources humaines apprendre des choses dont on n'avait pas idée. Comme par exemple un serveur qui nous informe au moment de l'évaluation qui s'intéresse de plus en plus à un autre secteur ou quelque chose d'autre donc on sait qu'au niveau de l'évolution du personnel les choses pourraient changer par rapport à ça. On apprend parfois des désirs de changement de service ou de transfert d'un service à l'autre au moment de l'évaluation. Quelqu'un qui dit qu'il se sent bien dans son département mais qui serait intéressé par découvrir quelque chose d'autre donc ça permet de mettre en place une certaine mobilité parfois. Parce que c'est déjà arrivé de ne pas penser à quelqu'un pour un poste qui allait peut-être s'ouvrir et de découvrir finalement qu'en discutant avec lui à ce moment-là que c'est un challenge qui pourrait lui plaire et ça a déjà été mis en pratique effectivement. Un avantage aussi, l'analyse surtout des évaluations, c'est plusieurs points qui reviendraient de la part de plusieurs travailleurs ça peut tout de suite créer un axe sur lequel travailler. Que ce soit positif ou des points négatifs, ça peut permettre en tout cas à la direction de savoir quels sont les points positifs et négatifs qui ressortent comme dans une enquête de satisfaction en fait. Le désavantage c'est que du coup, certains responsables attendent ce moment pour communiquer.

PARTIE 2

Avantages et inconvénients de l'évaluation annuelle	Réponses
Influence la performance	Oui, complètement mais je pense par contre que ça peut l'influencer en bien comme en mal. Parce que ça reste pour moi l'aspect principal de l'évaluation, c'est que c'est une évaluation de personnel donc chacun son caractère et on sait qu'il y a des personnes quand on leur dit que tout va bien la progression peut freiner ou s'arrêter car tout va bien donc la personne pense qu'elle n'a pas besoin d'en faire plus. On a des personnes quand on leur dit que ça ne va pas et que ça pourrait aller mieux, vont soit baisser les bras, soit au contraire retrousser leurs manches et on voit de nettes améliorations. Donc dans tous les cas je pense que ça peut avoir un impact sur la performance si l'évaluation est bien menée par le responsable. S'il aborde de façon honnête et constructive les performances du travailleur.
Gestion de carrière : développer les compétences, formations, promotions, réorientations professionnelles, évolutions,...	Oui, je pense aussi que ça a un impact sur la gestion de carrière, ensuite, on a abordé le point de la mobilité interne, pour les formations aussi ça c'est quelque chose de tout à fait applicable à l'hôtel. Pour ce qui est des promotions, réorientations, évolutions, malheureusement ça s'est un peu plus limité de par le secteur, dans l'Horeca on a quand même beaucoup de fonctions, il y a une moment on est limité. Dans la Housekeeping, on a nos femmes et valets de chambres, les « floor supervisor » et la gouvernante ou gouvernant général donc on n'a pas non plus beaucoup d'évolution possible. Il n'y a pas non plus beaucoup de place qui vont se libérer. Donc on ne peut pas dire qu'il y a beaucoup d'évolution possible dans tous les services. De plus, comme on est un hôtel indépendant, on n'a pas non plus l'avantage d'une chaîne qui pourrait permettre de déplacer quelqu'un dans un autre hôtel pour une place supérieur, pour augmenter le niveau hiérarchique. Donc oui, mais limité dans l'hôtellerie- restauration et encore plus pour nous hôtel indépendant.
Feedback	Je pense qu'on peut dire le oui, non par rapport aux points qu'on a soulevés. Oui parce que c'est essentiel qu'on ait un feedback et inconvénient c'est ce que je disais parfois certains attendent l'évaluation pour communiquer que ce soit du côté du travailleur ou du côté du responsable et il ne faut pas non plus que ce soit un frein à une communication continue, constructive et évolutive.
L'évaluation est un processus subjectif	J'aurais envie de dire non car je veux croire dans le professionnalisme de nos responsables et on se base sur des critères concrets. Elle a été construite cette évaluation donc c'est de points de compétence spécifique, c'est lié aux 4 valeurs qui ont été définis pour l'hôtel, aux 10 attitudes qu'on considère essentiels

	aussi. Donc non je veux croire que le coté subjectif soit mis de côté au moment de l'évaluation.
L'évaluation est un processus objectif	Oui (voir ci-dessus)
Qualités sociales et humaines de l'entretien	Oui, alors évidemment toujours au cas par cas mais oui je pense que oui. Surtout en fonction de comment peut se dérouler l'évaluation, je penserai surtout à l'évaluation qui partira sur le négatif évidemment ça peut être le moment pour le travailleur d'expliquer pourquoi les choses ne vont pas bien et chacun a son aspect privé qui peut parfois entacher sur le professionnel et c'est souvent un moment où cela ressort.
Temps de parole	Oui, complètement. C'est le temps de parole et voilà c'est un des deux objectifs de ce moment-là pour moi. Voilà un, communication, dialogue privilégié et deux, évaluation des compétences.
Confidentiel	Oui, ensuite à moins que le travailleur aille parler de comment c'est passé son évaluation mais ça chacun est en droit de faire ce qu'il veut. Mais oui, en tout cas je n'ai jamais entendu de problème lié à ça. Quelqu'un qui se serait plaint que ce qui a été dit à son évaluation a été répété ou a été entendu ou qu'un responsable aurait parlé de l'évaluation d'un travailleur avec un autre. Ça non. Ensuite, une fois que l'évaluation est faite, les seules personnes qui y ont accès c'est le responsable et le travailleur qui l'ont fait et les ressources humaines. Le directeur pourrait y avoir accès s'il le demandait. Mais personne d'autre n'a accès aux évaluations. Dans un cas de mobilité, une de première chose serait que le nouveau responsable hiérarchique irait demander un feedback sur le travailleur afin de définir si en effet un transfert est possible et s'il pourrait être adapté pour les nouvelles responsabilités, les nouvelles tâches. Là on pourrait dire que dans l'avantage du travailleur oui ça peut être communiqué. Je ne vois pas de désavantages. Le seul point, disons qu'une super évaluation qui pourrait mener à une promotion ça, ça va être communiqué, un changement de fonction on va le communiquer donc les gens vont le savoir. Mais une bonne évaluation qui va donner lieu à une augmentation va rester confidentiel. Ce n'est pas des choses qu'on va communiquer donc disons que le cœur de l'évolution et de la promotion possible avec le changement de fonction est communiqué donc le maximum du positif est déjà partagé. Je ne pense pas que le reste a besoin d'être partagé avec le reste des travailleurs.
Santé et bien-être au travail	Oui, disons dans le sens où de plus en plus l'aspect santé et bien-être au travail ça prend l'aspect psychosocial en considération. Qu'il soit même de plus en plus privilégié par rapport à l'aspect matériel donc oui évidemment parce que c'est important. On sait que les travailleurs sont contents d'avoir leur évaluation. Donc oui car a contrario, le fait de ne jamais avoir d'évaluation pourrait créer des frustrations chez les travailleurs donc oui ça a un impact positif sur le bien-être au travail.

Évalué uniquement par le responsable hiérarchique

Non, je ne vois pas d'inconvénients parce que pour moi, un responsable d'équipe avec un gros effectif, ça ne va pas être ça seule perception du travail qui va être évaluée et mise sur la table au moment de l'évaluation. Je pense que la relation du travailleur avec le reste de l'équipe c'est un point qui est repris plusieurs fois dans l'évaluation sous différentes formes donc c'est quelque chose qui est pris en compte au moment de l'évaluation. Donc évidemment, ensuite, le porte-parole c'est le responsable hiérarchique mais pour moi dans son évaluation ce n'est pas seulement son avis qui est pris en compte donc ça va être rapporté si on a reçu des plaintes pour ce travailleur de la part d'autres membres de l'équipe j'imagine que ce sera retranscrit au moment de l'évaluation ou même avant. De plus en plus chez nous aussi les responsables délèguent aux superviseurs donc ça peut ne pas être le responsable mais ça peut être les assistants qui eux sont plus proches de l'équipe donc non je ne pense pas, je pense que c'est quand même un travail qui est fait, quand il y a des superviseurs il y a d'abord une réunion entre eux pour voir s'il y a des points spécifiques dont le responsable n'est pas au courant qu'il faut aborder donc pour moi ce n'est pas un travail unilatéral du responsable. Il va d'abord prendre le feedback de l'équipe peut-être il le connaît déjà et puis de ses assistants.

Par exemple, le responsable banquet a trois responsables de salle, je pense bien que quand ils vont évaluer une personne, donc déjà ça ne va pas être forcément le responsable banquet mais peut être un des trois responsables de salle qui effectuera l'évaluation puisqu'eux aussi peuvent le faire. Et ce que je disais c'est que je pense qu'au moment où ils décident de mettre en place l'évaluation, il y a quand même une discussion entre eux en fonction de qui va évaluer qui pour être certains que certains points qui doivent être abordés soient bien abordés si c'est quelqu'un d'autre qui doit effectuer l'évaluation.

En ce qui est de l'avis de l'équipe il le connaisse parfois par voie officielle parce que on a parfois des plaintes qui sont clairement posées donc là c'est officiel. Pas au niveau juridique mais des travailleurs qui remontent jusqu'au bureau du personnel pour se plaindre de telle ou telle personne donc là c'est connu et c'est des points qui peuvent être discutés. Donc évidemment un travailleur dont on viendrait se plaindre régulièrement, la chose va être abordée. Et puis ensuite, on n'est pas non plus la plus grosse équipe, on ne parle pas d'une société avec 3000 travailleurs avec des services ou les gens ne se connaissent pas. Ici, on sait très bien quels sont les affinités entre les personnes on sait les travailleurs qui sont appréciés. Puis le manager est sensé faire la différence entre les affinités qui vont au-delà du professionnel entre les travailleurs et puis tout ce qui est lié aussi au cadre professionnel. Quant à une évaluation par plusieurs acteurs par exemple les personnes au-dessus de moi, à côté de moi et en dessous de moi qui m'évalueraient, je ne pense pas que c'est quelque chose qui est mis en place dans la majorité des fonctions de l'Horeca mais en

	effet, s'il y a la proximité de travail, s'il peut y avoir vraiment du concret et quelque chose de basé sur du réel pour cette évaluation. Oui. Mais pour moi c'est compliqué car je cherche des personnes de mon niveau hiérarchique mais j'en ai pas et même pas en dessous ni au-dessus à part ma responsable hiérarchique puisque je suis dans un département toute seule. Mais par exemple même les travailleurs entre eux dans une équipe que l'évaluation soit faite entre eux. Je pense que c'est quelque chose qui faudrait bien préparer parce que c'est quand même un gros changement d'évaluer comme ça et le terrain devrait être préparé.
Occasion de reconnaissance	Oui, mais par contre il ne faut pas que ce soit le seul moment, s'il doit être reconnaissant par rapport à un travailleur, il ne faut pas attendre l'évaluation pour exprimer sa reconnaissance. Pour moi, personnellement l'évaluation et la reconnaissance sont deux choses différentes. Si reconnaissance c'est remerciement ou il doit y avoir récompense d'un travailleur, alors ça doit être fait au-delà de ce cadre formel de l'évaluation mais sur le fait, pas à un moment précis.
Aspect individuel de l'évaluation annuelle influence le collectif de travail : tensions, solidarités, compétitions, alignements, ...	Mais là encore j'ai envie de te dire, j'imagine oui dans des entreprises plus grosses où il y a peut-être plus d'enjeux dans l'évaluation. Une évaluation au terme de laquelle on pourrait décider ou non d'un bonus, d'une augmentation. Elles ont un tout autre enjeu et alors je pense que ça peut créer de la rivalité, de la compétition entre les travailleurs. Chez nous, de part ce... Pas cette impossibilité car ce n'est jamais impossible, mais cette difficulté à évoluer ou à être promu ou à voir des gros changements. Parce que la structure est assez figée. Non je ne pense pas que ça aille à ce point-là.
Clarifie les responsabilités individuelles, les objectifs à atteindre,...	Oui, ça oui clairement. En tout cas, les objectifs à atteindre, même s'ils sont remplis, c'est un moment important pour les rappeler, en définir des nouveaux si nécessaire et si le contenu de la fonction évolue parce que le métier peut toujours évoluer ou dans le but même à moyen ou long terme d'une évolution de donner des nouveaux objectifs au travailleur. L'objectif c'est un point essentiel de l'évaluation.
Mesure la performance	Disons que c'est censé être le cœur de l'exercice. La performance comme les objectifs sont forcément repris dans les points qui vont être abordés au moment de l'évaluation donc oui pour moi oui.
Fixation des objectifs	Oui très important. Fixation des objectifs et important aussi au moment de l'évaluation soit de mi-parcours soit de l'année d'après de revenir sur les objectifs qui avaient été définis à celle d'avant. Pas juste fixer des objectifs pour fixer des objectifs mais qui il a bien un suivi et un feedback qui soit donné d'une évaluation à une autre sur le travail du travailleur par rapport à ces objectifs, s'ils ont été remplis ou non.
Stress	Si on prend vraiment le cas concret chez nous, je pense que pour la majorité des travailleurs non. Parce que soyons clairs on n'a jamais vu par exemple un licenciement suite à une mauvaise évaluation donc non. Je pense que le stress augmente avec les responsabilités hiérarchiques donc plus on monte plus haut dans la

	hiérarchie plus le stress doit être présent parce que, je reviens aussi sur le point un peu plus mesurable, eux ont des objectifs qui donnent lieu à des choses plus concrètes comme des bonus ou autres. Donc forcément, remplir les objectifs ça a un autre impact pour eux et d'autres enjeux que d'autres travailleurs.
Organisation : temps, coût,...	Un responsable qui est bien organisé, ça ne va pas... Du temps ça évidemment ça va en prendre, c'est inévitable. D'un service à l'autre on va aller du simple au quintuple ou même plus. On peut passer d'un travailleur au RH à 40 travailleurs à la Housekeeping donc forcément ce n'est pas la même dynamique. Au niveau du coût, si on considère que le temps c'est de l'argent, oui, ça a un certain coût ensuite nous la façon dont s'est fait, c'est fait ici à l'interne de l'hôtel donc ça n'engendre pas un coût particulier.
Procédure à suivre	Oui et non parce que ça va vraiment dépendre si le responsable est à l'aise dans l'exercice. Parce que dans tous les cas c'est une base. Il a été fait par les RH ce formulaire et il est retravaillé par les RH régulièrement. On explique bien que c'est une base pour faire l'évaluation, donc c'est les points essentiels qui seraient bien d'aborder. Mais ensuite libre à eux de diriger l'entretien comme ils le veulent de la façon la plus efficace qu'ils considèrent. Donc pour certains ça fonctionne et pour d'autres qui sont moins à l'aise avec l'exercice c'est vrai qu'ils vont avoir tendance à aller de question en question sans vraiment créer une vraie dynamique dans l'évaluation et donc la ça peut être un frein parce qu'ils sont calqués sur ce modèle et ils n'arrivent pas à en sortir.
Favorise l'autocontrôle	Ma réponse va rejoindre un peu celle de la première question sur la performance où je disais ; tout dépend du caractère de chacun. Il y en a certains pour qui ça peut être un bon coup de pied aux fesses et ça peut leur permettre de rebondir et d'agir si on leur fait des critiques négatives. D'autres au contraire vont se reposer sur leurs lauriers en entendant que tout va bien et qu'il n'y a rien à changer. Donc oui ça peut favoriser l'autocontrôle mais en négatif comme en positif.
Conflits	Je pense que ça peut engendrer des conflits si on revient à l'importance de ne pas considérer l'évaluation annuelle comme le seul moment de communication avec le travailleur parce qu'une évaluation négative à un travailleur qui n'avait pas cette perception du travail, oui en effet l'incompréhension pourrait aller jusqu'au conflit en fonction du contenu de l'évaluation. On a déjà eu le cas de travailleurs qui pensait que tout allait bien parce que on ne leur avait jamais vraiment fait de remarques sur tout ce qui n'allait pas et qui au moment de l'évaluation se rendent compte que beaucoup de choses ne vont pas. On ne fait pas de formation pour l'évaluation annuelle ici, mais il y en a une organisée par Horeca formation. Je sais que certains superviseurs l'ont suivi donc la demande c'est sur base volontaire. Ceux qui ressentent le besoin de suivre la formation ou qu'ils veulent pour voir une façon différente ou avoir des conseils sur comment mener à bien une évaluation. Il y en a qui suivent cette formation avec Horeca.

	Quand nous on voit qu'il n'y a pas d'évaluations qui sont faites, on fait des relances. Sinon on n'a pas d'autres outils.
Apport pour la gestion de l'équipe et la gestion du service	Non, ça je dirais non car c'est vraiment... Alors oui évidemment le fait de via l'évaluation pouvoir avoir un impact sur la performance ou l'attitude du travailleur, ça va avoir une influence sur l'équipe en général, mais pour moi, non, la gestion de l'équipe et du service elle doit être en amont de cette évaluation individuelle.
Moyen pour assurer la cohérence de la performance individuelle avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise	Oui, mais même complètement au niveau de la performance vu qu'on a dit que c'était selon moi un des points essentiels à aborder et ensuite « pour assurer la cohérence avec la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise » je veux dire là aussi complètement ça reprend ce qu'on a dit et les bases même sur lesquels nous on a créé et construit notre évaluation avec la mission, les valeurs, les attitudes de l'hôtel donc oui.
Obligatoire	Il n'y a pas de sanction si on ne la fait pas. Ensuite, je pense qu'elle devrait quand même considérer comme obligatoire ou du moins comme nécessaire. Rien que par rapport au sujet qu'on a abordé pour le bien être du travailleur car c'est important d'avoir un feedback sur le travail qu'on effectue tous les jours pour quelqu'un. Je pense que c'est important d'avoir un retour. Je ne pense pas que ce soit le fait que ce soit obligatoire ou non qui est le point le plus impactant. Car on voit même si elle n'est pas obligatoire, mais on le demande quand même tous les ans, mais évidemment ça s'arrête là. Dans certains services, elles sont faites même sans rappel et sans besoin de relancer. D'autres services non et, c'est en majorité les services dont j'abordais le cas tout à leur, ceux où l'évolution est quasi impossible. En effet je peux comprendre que ça peut être lourd de dire qu'on fait une évaluation annuelle à une personne qui travaille bien depuis des années et où va se poser simplement pour dire qu'elle fait bien son travail mais où il n'y a aucune possibilité d'évolution qui va être abordée. Il n'y a pas de gestion de carrière, aucun de ces points qui va pouvoir être soulevés. Donc c'est vrai que je peux comprendre que pour certains travailleurs se soit moins vu de façon essentielle. Dans ce cas-là pour eux peut-être c'est suffisant de s'entendre dire quand les choses vont bien qu'ils font du bon travail ou d'avoir des critiques négatives constructives quand c'est nécessaire. Alors dans ce cas-là, un moment formel annuel est moins indispensable. S'il n'y a pas de réel objectif qui... Comme l'exemple de la femme de chambre. Le maximum d'objectifs qu'on va pouvoir leur mettre c'est le nombre de chambre qu'on leur demande de faire par jours parce que c'est le critère mesurable qu'on a dans ce service, mais d'une année à l'autre si on ne change pas ça se sera toujours le même objectif et quelqu'un qui travaille bien...
Signature des deux parties à la fin du document	Disons que c'est une officialisation et une acceptation. Ensuite c'est rarement arrivé qu'on n'ait pas la signature, du chef de service ça toujours, du travailleur dans ce cas-là plutôt c'est dans l'évaluation retranscrite par le manager, c'est bien précisé que le travailleur n'est pas d'accord avec ce qui a été dit ou n'accepte pas la critique qui a été abordé. Donc ce cas-là, si l'évaluation et la

	conversation est retranscrite façon honnête il n’y a pas de raison de ne pas la signer.
Autres :	

Annexe 4 : Formulaire de l'entretien annuel (lieu de stage)

ENTRETIEN ANNUEL

Date : _____

Evaluateur : Nom _____ Fonction _____

A) REVUE DES TALENTS

Evaluation du collaborateur

A compléter ensemble

	Evaluation du collaborateur	A compléter ensemble
COMMITMENT	Le collaborateur est-il impliqué dans son travail ?     Le collaborateur fait-il preuve de motivation ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur est-il autonome dans ses fonctions ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur est-il proactif ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur montre-t-il de l'intérêt pour apprendre et s'améliorer dans son poste ? ☐ ☐ ☐ ☐	Points forts : Axes d'améliorations : Remarques :
EXCELLENCE	Le collaborateur remplit-il sa fonction ?     Le collaborateur respecte-t-il les délais imposés ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur place-t-il les clients au cœur de ses priorités ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur est-il attentif aux détails ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur travaille-t-il avec ses collègues ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur met-il à profit les feedbacks qui lui sont donnés ? ☐ ☐ ☐ ☐	Points forts : Axes d'améliorations : Remarques :

Evaluation du collaborateur

A compléter ensemble

	Evaluation du collaborateur	A compléter ensemble
EASY-GOING	Le collaborateur communique-t-il avec respect, et ce tant avec ses clients que ses collègues et ses supérieurs ?     Le collaborateur est-il disponible pour le client et ses collègues ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur adopte-t-il une attitude appropriée envers le client, ses collègues et ses supérieurs ? ☐ ☐ ☐ ☐	Points forts : Axes d'améliorations : Remarques :
INSPIRATION	Le collaborateur se sent-il à sa place dans l'équipe ?     Le collaborateur comprend-il son rôle dans l'hôtel ? Se sent-il important / valorisé ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur a-t-il l'impression que son avis compte ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur a-t-il l'impression de donner le meilleur de lui-même au travail ? ☐ ☐ ☐ ☐ Le collaborateur est-il fier de travailler à The Hotel ? ☐ ☐ ☐ ☐	Points forts : Axes d'améliorations : Remarques :



Toujours



Oui



Non



Non pas du tout

B) OBJECTIFS

OBJECTIFS MESURABLES ET DEADLINES
--

C) PLAN DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL POUR 2016

Opportunités et souhaits de développements – Préciser le poste souhaité + si court terme (1-2 ans) ou moyen terme (3-4 ans)
--

Points forts		Axes d'amélioration		
Zone de compétence	Objectif de développement	Action/Formation	Moyens/Support requis	Période

Signature du manager :

Signature du travailleur :

Annexe 5 : Aide à la préparation de l'entretien annuel (lieu de stage)

Nom du manager : _____
Nom de la personne qui sera évaluée : _____
L'évaluation aura lieu le : _____ à : _____

A) La revue des talents

COMMITMENT

Comment cette valeur se traduit-elle ?

Être responsable et flexible.

Prendre des initiatives.

Se sentir impliqué par les questions environnementales et sociales.

Partager les informations avec transparence.

Comment enrichir la discussion ? (exemples de questions à poser au collaborateur)

- Le collaborateur se sent-il motivé par son travail ?
- Se sent-il encouragé à prendre des responsabilités ?
- Se sent-il impliqué dans le développement et le succès de The Hotel ?

EXCELLENCE

Comment cette valeur se traduit-elle ?

Offrir un service personnalisé et de haute qualité aux clients.

S'assurer que tous les désirs des clients soient accomplis car ils ne sont jamais irréalisables.

Faire attention à chaque détail, car ils ne sont jamais trop petits.

Comment enrichir la discussion ? (exemples de questions à poser au collaborateur)

- Le collaborateur a-t-il les informations et les outils nécessaires pour remplir sa fonction ?
- Reçoit-il suffisamment de feedbacks sur son travail ?
- Se sent-il assez formé pour effectuer sa fonction ?
- Comment décrirait-il son équipe ?
- Comment juge-t-il l'entraide entre les services ?

EASY-GOING

Comment cette valeur se traduit-elle ?

Avoir un comportement proactif.

Aller droit au but.

Comment enrichir la discussion ? (exemples de questions à poser au collaborateur)

Le résumé

L'évaluation annuelle est une pratique courante dans les entreprises. Elle permet notamment de mesurer la performance des travailleurs, à travers l'évaluation de la réussite des objectifs fixés par les responsables hiérarchiques. De plus, elle contribue à la gestion de la carrière du travailleur. Cependant, ce processus peut rencontrer certaines difficultés. Plusieurs éléments peuvent en être la cause ; la subjectivité des acteurs, l'insuffisance d'informations partagées concernant le processus d'évaluation, l'absence de compétence des évaluateurs, un manque d'engagement des acteurs, un processus d'évaluation mal adapté aux différentes composantes de l'entreprise (valeurs, culture d'entreprise, l'organisation, les travailleurs), ...

Tout au long de ce travail nous allons énoncer les difficultés qui peuvent se heurter à l'évaluation annuelle, ainsi que les moyens pour les minimiser ou les résoudre.

Par ailleurs, nous allons attirer l'attention sur les différences de perceptions qui peuvent exister entre les acteurs de l'évaluation annuelle et les problèmes qui peuvent en découler.

Également, lors de ce travail, une recherche empirique a été effectuée par entretien individuel et par questionnaire analysé de manière qualitative. L'analyse des données récoltées lors de cette recherche permet de comprendre davantage comment la perception des acteurs de l'évaluation annuelle peut différer en ce qui concerne les éléments qui la composent.

Finalement, la recherche menée a permis de développer des pistes de solutions qui permettront d'améliorer l'évaluation annuelle sur le lieu de stage, par la mise en place d'initiatives pour former et informer les travailleurs. Mais aussi par l'instauration de moyens permettant de diminuer les divergences dans la perception des acteurs en ce qui concerne l'évaluation annuelle.

