



HAL
open science

La question de l'acceptation par les salariés du monitoring électronique des performances: Au-delà des perceptions communes et résultats empiriques

Linda Benfekih Aissi, Valérie Neveu

► To cite this version:

Linda Benfekih Aissi, Valérie Neveu. La question de l'acceptation par les salariés du monitoring électronique des performances: Au-delà des perceptions communes et résultats empiriques. " La GRH : pour une connaissance praticable ", 24ème Congrès AGRH (association Francophone des ressources Humaines), AGRH, Nov 2013, Paris, France. hal-04082310

HAL Id: hal-04082310

<https://hal.science/hal-04082310v1>

Submitted on 26 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

LA QUESTION DE L'ACCEPTATION PAR LES SALARIES DU MONITORING ELECTRONIQUE DES PERFORMANCES : AU DELA DES PERCEPTIONS COMMUNES ET RESULTATS EMPIRIQUES

Aissi Linda ICD International Business School,

Neveu Valérie Université Paris1

Résumé :

Le monitoring électronique des performances des salariés constitue une pratique de management répandue dans les organisations avec l'ambition d'améliorer les performances des organisations. Pourtant, des réactions de rejet et des comportements contreproductifs ont été largement mises en valeur dans la littérature. Nous nous intéressons ici au rôle joué par la justice dans l'acceptation du monitoring électronique des performances. Prenant appui sur l'étude de trois études de cas (44 salariés interrogés), nous mettons en évidence les caractéristiques d'un système de surveillance favorisant les perceptions de justice de la part des salariés. Les résultats montrent ainsi notamment le rôle essentiel joué par le manager de proximité dans l'acceptation de la surveillance (justice interpersonnelle). Il apparaît alors que, sous ces conditions, pour la majorité des salariés interrogés le monitoring peut constituer un moyen efficace de contrôle des performances.

Mots-clés :

Monitoring, stress, justice interpersonnelle, justice procédurale, justice distributive.

LA QUESTION DE L'ACCEPTATION PAR LES SALARIÉS DU MONITORING ÉLECTRONIQUE DES PERFORMANCES : AU DELÀ DES PERCEPTIONS COMMUNES ET RESULTATS EMPIRIQUES

Introduction

Le monitoring peut être utilisé pour poursuivre trois buts : mesurer la performance, prévenir le vol interne et renforcer les lois et règles du lieu de travail (Susser, 1988). Nous nous intéressons ici plus précisément au monitoring électronique des performances des salariés. La littérature restreint souvent le monitoring à un ensemble de techniques, dont il ressort que le monitoring comprendrait les principales fonctions suivantes : la surveillance, le suivi, l'observation et l'enregistrement (Stanton, 2000a). Plus rarement, le monitoring est rattaché au processus de contrôle comportemental de l'individu surveillé (Alder et Ambrose, 2005a ; Amick et Smith, 1992 ; Komaki, 1986). Nous proposons donc de nous appuyer sur une conceptualisation du monitoring électronique en tant que mécanisme du contrôle comportemental (Edwards, 1979 ; Langevin et Naro, 2003). Le monitoring apparaît donc comme un processus qui consiste à (1) définir les normes ou procédures à respecter par les salariés lors de l'exécution de leurs tâches, (2) collecter les données permettant d'évaluer les performances des salariés, (3) comparer les comportements et performances des salariés aux normes et/ou procédures et proposer les moyens requis pour ajuster ces résultats au moyen du feedback (Ben Fekih Aissi, 2010).

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux effets du contrôle sur les attitudes et les comportements des individus (e.g. Chiapello, 1996 ; Etzioni, 1961, 1971 ; Kjellerup, 2000 ; Rouziès et Besson, 1998). On peut ainsi distinguer l'attitude positive (la personne contrôlée l'est volontairement et nourrit des sentiments positifs à l'égard de l'organisation), l'attitude évaluative (la personne contrôlée a une relation calculée ou intéressée à l'égard de l'organisation et du contrôle), l'attitude négative (la personne contrôlée l'est contre son gré). Dans le cadre du monitoring électronique des performances, plusieurs résultats montrent un impact positif sur la performance des salariés (Aiello et Kolb, 1995 ; Aiello et Shao, 1993 ; Stanton et Sarkar-Barney, 2003). Dans le même temps, les travaux suggèrent que les individus peuvent développer un sentiment d'intrusion déjà évoquée indirectement il y a longtemps (Bentham, 1791 ; Foucault, 1975). En effet, les salariés percevraient alors le monitoring électronique comme une source d'atteinte à leur vie privée (Aiello, 1993) et une source de stress (Amick et Smith, 1992, 1990). Pour expliquer ces disparités, plusieurs auteurs considèrent que l'explication est à rechercher du côté des caractéristiques du monitoring électronique des performances mis en place (Ambrose et Alder, 2000 ; Chalykoff et Kochan, 1989). Compte tenu du rôle joué par la justice dans l'acceptation des contrôles organisationnels (Korsgaard et Roberson, 1996), nous nous proposons d'étudier la place de la justice dans l'acceptation du monitoring électronique des performances ; cela nous permettra de dégager les caractéristiques d'un monitoring acceptable par les salariés. Après avoir présenté notre cadre théorique, nous présenterons notre méthodologie et les principaux résultats de notre étude.

1. Le cadre théorique de la justice organisationnelle pour comprendre les réactions des salariés au monitoring électronique des performances

La place de la justice dans le cadre de l'évaluation des performances et l'acceptation des contrôles organisationnels a déjà été étudiée dans la littérature (e.g. Korsgaard et Roberson, 1996 ; Makkai et Braithwaite, 1996). En matière plus précisément de surveillance

électronique des performances des salariés, et compte tenu de la disparité des comportements observés des salariés surveillés, certains auteurs se sont penchés sur la question en se demandant si les différences de comportements observés ne pouvaient pas s'expliquer également par des perceptions différentes par les salariés en matière de justice (Ambrose et Alder, 2000 ; Kidwell et Bennett, 1994 ; Stanton, 2000a). Les auteurs dans leur ensemble s'intéressent alors, conformément à la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965, 1968) et aux travaux fondateurs en matière de justice organisationnelle (Deutsch, 1975 ; Greenberg, 1987 ; Leventhal, 1976, 1980 ; Tyler et Lind, 1992) à trois formes principales de justice : (1) la justice distributive qui renvoie aux perceptions et aux réactions individuelles quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources ; (2) la justice procédurale qui désigne l'équité perçue des processus et procédures permettant la répartition des rétributions (comportant à la fois la capacité perçue par l'individu d'exprimer son avis et son argumentation durant la procédure de prise de décision ainsi que la capacité d'influencer le résultat de la décision, conformément aux travaux de Thibaut et Walker (1978) ; et (3) la justice interactionnelle qui décrit l'équité perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité (Bies et Moag, 1986) et qui repose ainsi sur quatre critères : la justification de la décision et la sincérité des explications avancées (constitutifs tous deux de la justice informationnelle) d'une part, et le respect des autres ainsi l'absence de propos déplacés ou injurieux (constitutifs tous deux de la justice interpersonnelle) d'autre part. Dans le contexte du monitoring électronique, plusieurs chercheurs ont suggéré que l'équité des procédures peut jouer un rôle important (e.g. Chalykoff et Kochan, 1989 ; Kidwell et Bennett, 1994). Ainsi, Kidwell et Bennett (1994) ainsi que Ambrose et Adler (2000) suggèrent, sans toutefois tester leur proposition, que leur participation dans le design du système de surveillance peut influencer la perception d'équité des salariés. De même, Chalykoff et Kochan (1989) constatent que les employés surveillés qui ont le droit d'exprimer leurs opinions sur la façon dont le processus de surveillance doit être utilisé accepteront plus facilement le système. Si on reprend les critères d'évaluation de l'équité des procédures avancés par Leventhal (1976, 1980) – cohérence des règles, neutralité, exactitude des informations, correction, représentativité, éthique-, là encore, on constate un intérêt dans la littérature consacrée au monitoring pour ces questions, sans toutefois permettre de disposer d'une vision d'ensemble des mécanismes à l'œuvre chez un individu parce que les études demeurent souvent partielles. Stanton (2000) évoque ainsi la « cohérence » dans le monitoring électronique des performances (les procédures de monitoring électronique des performances sont appliquées de manière équivalente à tous les salariés qu'ils soient supervisés ou non par la même personne) tandis que selon Kidwell et Bennett (1994) la règle de cohérence serait reliée directement à la justice distributive. Dans le même ordre d'idées, si les informations collectées ne sont pas appropriées au travail évalué, le monitoring ne satisfait pas les conditions nécessaires pour être perçu comme étant procéduralement équitable (Kidwell et Bennett, 1994). Pour ces derniers auteurs, la possibilité de revendiquer une correction lors d'une erreur d'évaluation ainsi que l'absence de biais dans les différentes phases du monitoring (fixation des critères d'évaluation, collecte des données et feedback) constituent des conditions nécessaires d'acceptation du monitoring. Enfin, leur intégration dans le processus de mise en place du monitoring confère aux salariés une sorte de contrôle sur le processus favorisant leur acceptation du monitoring (e.g. Aiello et Kolb, 1995 ; Stanton, 2000b ; Susser, 1988).

S'agissant plus particulièrement de la justice interactionnelle, Stanton (2000b) a montré l'importance de la justification de l'usage du monitoring électronique des performances sans pour autant distinguer ce qui relève de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle (Bies et Moag, 1986). De fait, la justification apparaît comme l'une des règles de la justice interactionnelle la plus étudiée dans le contexte du monitoring

électronique. Pourtant, aucune clarification n'est apportée à propos de la nature de la justification favorisant une meilleure perception de la justice interactionnelle : est-ce que le fait que le monitoring soit un moyen de flicage peut être une justification adéquate ? Est-ce que le besoin de contrôle afin d'optimiser les ressources humaines peut être une justification facilitant l'acceptation du monitoring ? La littérature reste silencieuse sur le sujet. Quant aux autres règles favorisant la perception de justice interactionnelle (sincérité, respect, absence de propos injurieux), rares ont les études qui s'y attardent : excepté Alder et Ambrose (2005) qui font référence à l'importance du ton du feedback dans l'acceptation de ce dernier, aucune étude, à notre connaissance, ne s'y est intéressée dans les deux premières phases pourtant fondatrices du monitoring : la fixation des critères de performance et la collecte des données.

2. Que pourrait être un monitoring électronique acceptable par les salariés ?

La littérature a permis de mettre en évidence l'impact positif de la perception de justice du monitoring sur plusieurs variables telles que, par exemple, la satisfaction au travail des salariés (Chalykoff et Kochan, 1989 ; Douthitt et Aiello, 2001), sur leur volonté de s'améliorer ainsi que sur leurs performances (Alder et Ambrose, 2005) ou encore l'intention de quitter l'entreprise (Havorka-Mead *et al.*, 2002). Plus largement, les attitudes et comportements positifs du salarié à l'égard de l'organisation dans son ensemble ont pu être analysés en terme de sentiment d'obligation de réciprocité (Eisenberger *et al.*, 2001) : en réponse à un monitoring perçu comme étant équitable et soucieux du bien-être des individus, les salariés vont essayer d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs et améliorer leurs performances (Wells, Moorman et Werner, 2007).

Compte tenu de ces enjeux tant individuels qu'organisationnels, plusieurs travaux se sont efforcés, à partir du socle théorique mobilisant le cadre de la justice organisationnelle, de réfléchir aux caractéristiques d'un système de monitoring susceptible d'être accepté par les salariés.

Parmi les caractéristiques du monitoring à prendre en compte afin d'obtenir un monitoring accepté, quatre se dégagent de la littérature comme étant susceptibles d'influencer la perception de justice chez le salarié : il s'agit de la *fréquence* du monitoring, de la *pertinence* du monitoring (qui mesure le degré de cohérence entre les données collectées et les critères de performances déclarés auprès des salariés), de la *source* commanditaire du monitoring (les procédures formelles de l'organisation ou bien le manager direct du salarié) et enfin l'existence d'un *préavis* (qui consiste non seulement à ne pas cacher aux salariés l'existence du monitoring mais également à les informer du début du monitoring). Plus précisément, un monitoring rare constitue une source d'injustice procédurale et distributive puisqu'il n'offre pas suffisamment d'informations pour évaluer le travail des salariés tandis qu'un monitoring fréquent peut être perçu à la fois comme stressant et recevoir un accueil positif de la part des salariés (Grant et Higgins, 1989) ; cet apparent paradoxe peut précisément être éclairé en ayant recours à la notion de justice : les salariés peuvent en effet alors estimer qu'un monitoring fréquent permet de collecter le maximum d'informations sur leurs performances, favorisant par conséquent l'émission de jugements et d'évaluations équitables des performances. Par ailleurs, collecter des données n'ayant pas de lien avec la performance des salariés (question de la pertinence du monitoring) a un impact sur la perception de l'équité du monitoring (Ambrose et Alder, 2000 ; Stone et Stone, 1990). S'agissant de la source, Blader et Tyler (2003a) suggèrent que les employés peuvent former des perceptions différentes de l'équité en fonction de la source du traitement ; Zweig et Scott (2007) observent ainsi que le monitoring décidé et mis en place par une source informelle de l'organisation (supérieur

direct) est perçu comme moins équitable sur un plan procédural (absence de droit de contestation des décisions) que celui mis en place par une source formelle (politiques de l'organisation). Enfin, le fait d'aviser les salariés de l'emploi du monitoring électronique est considéré comme une forme de considération et de respect de la part de l'organisation à l'égard de ses salariés ; en retour, se sentant considéré et sachant qu'il est possible d'émettre son avis lors du processus, le salarié perçoit une plus grande justice procédurale (Hovorka-Mead *et al.*, 2002). Il en va de même lorsque les salariés sont informés du moment du monitoring (Zweig et Scott, 2007).

Pour conclure cet examen de la littérature, nous pouvons dire que de nombreux travaux mettent en avant le rôle de la justice dans le cadre du monitoring ; pourtant, ces travaux demeurent partiels, théoriques ou au stade expérimental. En effet, toutes les formes de justice ne sont pas systématiquement explorées simultanément et appréhendées dans les études (le rôle de la justice interpersonnelle semble ainsi négligé alors que le manager direct occupe une place importante dans la mise en œuvre du monitoring électronique des performances). Certaines études sont menées auprès d'étudiants (e.g. Hovorka-Mead *et al.*, 2002 ; Zweig et Scott, 2007), ce qui limite la généralisation de leurs résultats à des populations de salariés (les perceptions de procédures organisationnelles notamment risquent d'être différentes). Quant aux études menées auprès de salariés, elles ne parviennent pas à mettre en évidence de façon précise les caractéristiques d'un système de monitoring susceptible d'être accepté par les salariés, ce qui serait pourtant précieux pour les managers et dirigeants d'organisations. On note ainsi que les caractéristiques précises d'un monitoring favorisant les perceptions de justice chez les salariés ne sont pas clairement énoncées (Stanton, 2000a, 2000b), l'auteur se contentant d'évoquer un « contexte organisationnel » dans lequel est appliqué de monitoring (Zweig et Scott, 2007). Plus récemment McNall et Roch (2009) ont montré que, plus largement, l'objectif du monitoring (objectif d'évaluation ou objectif de développement) était significativement relié à la justice interpersonnelle : les salariés sont ainsi plus aptes à répondre positivement au monitoring électronique des performances lorsque celui-ci est utilisé dans une approche positive de développement (et non « d'évaluation-sanction »). Leurs résultats confortent donc l'idée que la question de l'acceptation passe par la façon dont le monitoring est utilisé. Notre contribution s'inscrit dans la même perspective de recherche mais en utilisant une approche qualitative seule à même selon nous de comprendre comment mettre en place ce monitoring électronique des performances accepté des salariés. Mener une telle étude nous permettra également de savoir à quelle justice se rattache les éléments constitutifs du monitoring électronique (justice interpersonnelle, justice procédurale ou justice distributive). Il nous a semblé intéressant d'engager cette confrontation au réel des « principes » avancés par la littérature favorisant la justice organisationnelle dans le cas de centres d'appels : il s'agit là, en effet, d'organisations dans lesquelles le monitoring électronique des performances est particulièrement présent, et pourtant encore peu explorées dans une perspective de justice organisationnelle.

3. L'étude

3.1. Contexte de l'étude

Les centres d'appels représentent, selon nous, un terrain particulièrement intéressant pour l'étude du monitoring électronique des performances. Toutes les technologies de collecte de données y sont mobilisées : les caméras pour surveiller les pauses des salariés, les écoutes téléphoniques pour contrôler la qualité des prestations des salariés et les logiciels de dénombrement de frappes et de suivis des saisies pour contrôler les résultats quantitatifs des salariés. L'organisation du travail dans les centres d'appels comporte une dimension

bureaucratique forte au sens de Weber (1957) du fait même de son fonctionnement par les procédures. Cela implique notamment que l'évaluation, par l'échelon supérieur, n'est pas subjective, mais soumise à un ensemble de règles. Pichault (2000) considère que deux styles de management peuvent caractériser les centres d'appels : le style de management « panoptique », dominé par un souci de contrôle et de rationalisation, et le style de management « politique » dominé par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie locale. Le contrôle des performances des salariés peut se faire par plusieurs voies (Grosjean et Ribert-Van DE weerd, 2003, 2005) : via un contrôle info-normatif, faisant intervenir la technologie et la structure fonctionnelle pour réguler et noter les performances des opérateurs (Grosjean, 2003), ou bien un contrôle managérial, se traduisant par l'intervention du manager de l'équipe ou encore un contrôle idéologique, s'appuyant sur le développement d'un ensemble de valeurs. En d'autres termes, non seulement les technologies sont mobilisées pour collecter les données relatives à la performance des salariés mais les managers peuvent aussi intervenir dans le processus de contrôle.

3.2. Méthode de l'étude

Notre besoin d'investigation porte sur la compréhension de la relation du téléopérateur avec le monitoring électronique et plus précisément la compréhension des positionnements individuels par rapport au monitoring électronique dans le contexte des centres d'appels ainsi que leurs motivations pour accepter ce dernier. Pour atteindre cet objectif, nous avons fait le choix d'étudier plusieurs cas : afin de saisir la différence des effets des caractéristiques du monitoring sur les attitudes et comportements des salariés, il nous a semblé important d'analyser différents monitorings présentant des caractéristiques différentes. Notre choix s'est porté sur trois centres d'appels différents de par leurs activités (conseil clients, télé-enquête, télévente), de par l'objet du monitoring ainsi que sa justification : l'étude inter-cas permet d'approfondir la compréhension et l'explication du phénomène étudié. Notre niveau d'analyse reste l'individu dans la mesure où la différence d'attitudes et de comportements peut provenir non seulement de raisons organisationnelles mais aussi de raisons personnelles ou propres à l'expérience de chacun. L'étude des trois cas a été menée via 44 entretiens semi-directifs centrés.

Le guide d'entretien est divisé en quatre parties principales et traite successivement du métier du salarié (les missions de ce dernier, son engagement à l'égard de l'organisation), des perceptions du monitoring par le salarié, de ses attitudes et comportements vis-à-vis du monitoring, des éléments que le salarié pourrait espérer voir changer.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont été analysés à l'aide du logiciel NVivo. Notre analyse consiste en une analyse thématique ayant pour unité d'analyse l'individu ; par conséquent, la restitution de nos résultats ne comporte pas d'analyse intra-cas.

4. L'acceptation du monitoring sous certaines conditions

Le premier résultat spectaculaire qui ressort de l'analyse des résultats concerne l'attitude générale plutôt positive des téléopérateurs interrogés à l'égard du monitoring : en étant perçu à 67% comme un moyen efficace de contrôle, ce dernier est considéré comme un moyen efficace permettant d'apprécier les comportements et les performances des salariés, de les analyser et de proposer des solutions pour les améliorer. Certains opérateurs nous ont même confié prendre eux-mêmes l'initiative et demander de leur propre gré d'être écoutés ou enregistrés pour évaluer eux-mêmes leurs lacunes et y trouver des solutions. Le téléopérateur 8 (cas2) explique que « *Moi des fois, j'en demandais parce que comme je suis une personne assez timide, j'aime bien qu'on m'écoute... Oui, il enregistre, donc on s'enregistre et après il nous écoute et moi ça me permettait d'être rassuré, est-ce que je dois corriger certaines* »

lacunes, etc. ». Certains salariés trouvent ici une assurance quand ils savent qu'ils sont écoutés et que, à tout moment, le superviseur qui les écoute peut intervenir et les aider à gérer une situation parfois difficile à gérer. Il s'agit presque d'un moyen d'apprentissage en début de carrière ou bien lorsque la mission confiée est nouvelle. Par ailleurs, les salariés interrogés sont convaincus que le monitoring les aide à respecter les règles et maximiser ainsi le profit de l'entreprise. Le téléopérateur 6 (cas 1) explique « *C'est une bonne chose pour nous aider à s'améliorer et il faut comprendre qu'ils fassent ça pour ne pas perdre des clients ou garder une bonne image de l'entreprise en gros* ». L'enregistrement est même perçu comme une protection contre les abus de l'organisation. Le téléopérateur 16 (cas1) explique que « *Moi ça m'arrange que la conversation soit enregistrée, parce que justement, parce qu'ils disent que la qualité de l'appel n'est pas bonne, donc je demande alors ce qui ne va pas, je demande qu'on écoute les bandes et qu'on me dise ce qui ne va pas. Si ma conversation n'est pas enregistrée, c'est parole contre parole, donc quelque part, ça m'arrange... C'est que ça sauve la vie d'être enregistrée, et ça ne dérange pas du tout au contraire : tout ce qui est enregistré, c'est une preuve...* ». Pour 8% seulement des personnes interrogées, le monitoring constitue une source d'atteinte à la vie privée dans certains cas notamment : la téléopératrice 1 (cas3) explique « *tout simplement j'ai l'impression d'être espionnée quand je suis écoutée sans retour* ». Cela s'explique en effet : le monitoring est bien un processus comportant trois phases : la fixation des critères d'évaluation, la collecte de données et enfin le feed-back : si cette dernière phase est supprimée, les salariés restent sur une impression de « flicage ». L'autre bémol introduit également par les salariés concerne la fréquence du monitoring : un monitoring non régulier devient source d'injustice puisque la performance à un instant t n'est pas nécessairement représentative de la performance du salarié à $t+1$. Le téléopérateur 6 (cas1) met bien en évidence cet aspect : « *Parfois, ils peuvent t'écouter dans un mauvais jour et ce n'est pas parce que tu as fait une erreur que tu la fais tout le temps* ».

5. Les caractéristiques d'un monitoring acceptable

L'analyse plus précise des résultats grâce au prisme de la justice organisationnelle permet de dégager les caractéristiques d'un monitoring électronique acceptable dans les centres d'appels, caractéristiques que nous allons tenter de mettre en perspective par rapport à ceux, partiels, suggérés par la littérature.

S'agissant de la *fréquence* du monitoring, il apparaît qu'un monitoring fréquent est utile en phase d'apprentissage du métier ou de la mission : il constitue un important garde-fou pour les salariés afin d'éviter les comportements contreproductifs. La complexité des procédures à respecter est importante dans les centres d'appels, si bien que le monitoring intervient avec un rôle de rappel et d'alarme pour toute situation de dépassement et de non respect des règles. Le téléopérateur 12 (cas3) explique « *qu'il vaut mieux qu'on soit super contrôlé parce que c'est tellement facile de faire des bêtises ; parce qu'il y a plein de règles, c'est assez lourd à la fin, c'est fatigant, surtout qu'il faut être précis, il y a plein de choses à ne pas faire, à faire, à ne pas dire, à dire, etc.* ». Nos résultats confortent donc ceux de Carayon (1993) et Grant et Higgins (1989) : un monitoring fréquent permet aux managers de prendre les décisions de rétribution en se basant sur un maximum d'information et par conséquent d'être équitable. Le monitoring fréquent (pour un salarié en début de carrière) influence la perception de justice procédurale et par conséquent la perception de la justice distributive (Niehoff et Moorman, 1993) : la collecte équitable de données favorise une prise de décision équitable par les managers (évaluations et décisions de rétribution).

5% seulement des personnes interrogées ont cité la *pertinence* du monitoring (correspondance entre les données collectées et les critères de performance) comme étant un facteur important

pour l'acceptation du monitoring électronique des performances. Ainsi, être filmé n'apporte pas réellement davantage d'informations sur le travail des salariés : la présence des caméras constitue alors une source de stress qui peut influencer la perception de la justice procédurale. Le téléopérateur 6 (cas 3) explique que *« normalement ils disent qu'il y a les clients qui peuvent arriver, normalement les gens nous voient pas à travers le téléphone mais ils nous demandent toujours d'avoir une attitude professionnelle ! Ce qui est tout à fait logique mais ils vont un peu loin ! ... C'est-à-dire personnellement je trouve que c'est très scolaire »*.

Si on reprend la distinction proposée par Balder et Tyler (2003a) entre source formelle (l'organisation) du monitoring et source informelle (le superviseur), on constate que dans les trois centres d'appels étudiés, le monitoring est accepté comme ayant pour source l'organisation (et les politiques formelles et officielles). En effet, les personnes interrogées considèrent que les managers et les superviseurs en font qu'exécuter les ordres de la direction. Ainsi, penser que les managers sont de simples exécutants subissant les mêmes procédures et règles d'évaluation inspire une meilleure perception de la justice procédurale et donc de la justice distributive. Le téléopérateur 11 (cas3) explique ainsi : *« Je pense que c'est une forme de contrôle indispensable et nécessaire, et trop faire ça finit par être trop autoritaire ; en même temps, les superviseurs sont tenus de nous faire respecter les consignes, nous sommes dans une entreprise, nous sommes contrôlés, nous sommes des employés, donc nos lignes sont contrôlées... Et je ne considère pas ça comme une forme autoritaire mais je considère ça comme une forme de contrôle »*. Une autre caractéristique émerge propre au fonctionnement des centres d'appels : dans la mesure où certains centres d'appels sous-traitent l'administration des enquêtes et la prise de rendez-vous ou la commercialisation par téléphone à des entreprises clientes, les salariés peuvent également être évalués par les managers des entreprises clientes. Dans ce cas, le client est perçu comme une personne externe qui ne maîtrise pas nécessairement le métier des téléopérateurs et qui ne semble pas avoir toutes les informations nécessaires pour prendre en compte la difficulté de ce dernier. Ainsi, laisser le client évaluer le travail des employés du centre d'appels est une source d'injustice procédurale et par conséquent une source d'injustice distributive ; pour ces différentes raisons, les salariés se retrouvent stressés par la simple présence des managers externes. Comme l'explique le téléopérateur 3 (cas 3), *« alors par les clients ça c'est stressant parce qu'on voit les clients venir dans les travées et s'ils sont derrière on sait qu'il y a quelqu'un qui nous écoute donc on nous dit que les clients sont là et qu'on va nous écouter et on fait plus attention, on est plus stressé, parce que c'est pas facile avec les gens d'appliquer toutes les règles du questionnaire »*. Conformément aux travaux de Zweig et Scott (2007), la justice perçue de la source du monitoring influence la perception de l'équité perçue du monitoring et influence par conséquent la satisfaction des individus.

Le *préavis* (information par l'organisation du recours au monitoring et information du moment d'exécution du monitoring) semble cristalliser beaucoup de tension parmi les téléopérateurs. 18% des personnes interrogées citent le préavis comme étant un facteur important dans l'acceptation du monitoring ; et, considéré à 13% comme étant une source de stress associée au monitoring, le préavis est un élément vivement contesté par les téléopérateurs. Conformément aux travaux de Picard (1994) et Carayon (1993), les salariés informés de l'emploi du monitoring ont une meilleure perception du monitoring ; comme l'explique le téléopérateur 2 (cas 3), *« si on m'avait pas averti avant, j'estimais que c'était un manque de confiance »*. La deuxième forme de préavis revendiqué par les salariés est celle de connaître le moment de l'exécution du monitoring : ne pas savoir quand le monitoring a lieu reste une importante source de stress et a un effet sur la perception de justice procédurale. Le téléopérateur 4 (cas 1) l'exprime ainsi : *« c'est stressant d'un côté parce qu'on ne sait pas toujours quand ils nous écoutent, mais c'est vrai que ça nous permet d'avoir une vue sur*

notre travail, ça nous permet de savoir si on a bien agi, si on a bien tenu face aux objections : de toutes façons, ils font des briefings à la fin, ça nous permet de savoir ! ». Conformément aux résultats des travaux de Zweig et Scott (2007), le fait de savoir à quel moment les salariés sont sous monitoring influence le respect par les salariés des procédures et leur intention de se conformer au monitoring ; de même, les salariés accordent beaucoup d'importance au droit au consentement au monitoring électronique des performances. Pour résumer dans le cas des téléopérateurs, les deux formes de préavis influencent la perception de justice procédurale ; ne pas informer les salariés de l'existence du monitoring et ne pas leur accorder le droit de le contester a un effet sur la perception de justice interpersonnelle. En cela, nous parvenons à mettre en évidence un élément nouveau passé sous silence jusqu'à présent dans la littérature : outre l'effet démontré par Hovorka-Mead *et al.* (2002) du préavis sur la perception de justice procédurale et distributive, nous constatons que le préavis a également un effet sur la perception de justice interpersonnelle.

Conclusion

Notre étude nous a permis de comprendre sous quelles conditions le monitoring électronique des performances pouvait être accepté par les salariés. L'approche par la justice a permis de mettre en relief que lorsqu'il présente certaines caractéristiques (fréquence, pertinence, source, préavis), le monitoring est plus facilement accepté par les salariés parce que perçu comme étant plus juste (justice procédurale, distributive, interactionnelle). Les conclusions de notre travail nous permettent de rejoindre ceux qui considèrent que, contrairement aux idées souvent répandues, ce n'est pas tant la dimension technologique en tant que telle du monitoring électronique des performances qui peut susciter des réactions d'adhésion ou de rejet de la part des salariés, mais plutôt la façon dont le système est mis en place et utilisé (Alder et Ambrose, 2005a ; Stanton, 2000a). Lorsqu'il est accepté, le monitoring est même perçu comme étant une précieuse source d'apprentissage (nouveau métier, nouvelles missions).

Notre étude nous paraît également utile pour reconsidérer de manière plus complète les facettes de la justice concernées lorsqu'une organisation a recours au monitoring électronique des performances de ses salariés : les justices procédurale et distributive sont régulièrement évoquées par la littérature ; en revanche, la question de justice interpersonnelle est plus rarement retenue. Or cette dernière émerge clairement de l'analyse des entretiens : elle traduit notamment l'importance de la qualité de la relation avec le supérieur, source informelle du monitoring. Enfin, la réflexion sur l'outil (monitoring) et ses caractéristiques nous éclaire également sur la démarche plus générale et la pratique RH de l'évaluation, en soulignant l'intérêt de faire intervenir une réflexion sur les critères même d'évaluation des performances.

Bibliographie

Adams, J. S. (1963), "Wage inequities, productivity, and work quality", *Industrial Relations*, 3, 9- 16.

Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic Press.

Aiello J. R. (1993), "Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 499-507.

Aiello J. R. & Shao Y. (1993), "Electronic performance monitoring and stress: The role of feedback and goal setting", In Smith M. J. & Salvendy G., Eds., *Human-computer*

interactions: Applications and case studies, Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V., 1011-1016.

Aiello J. R. & Svec C. M. (1993), "Computer monitoring of work performance: Extending the social facilitation framework to electronic presence", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 537-548.

Aiello J.R, Kolb K.J. (1995), "Electronic performance monitoring and social context: impact on productivity and stress", *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.

Aiello J.R, Kolb K.J. (1997), "Computer based performance monitoring and productivity in a multiple task environment", *Journal of Business & Psychology*, 12, 2, 189-204.

Aiello, J. (1993), "Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 499-507.

Aiello, J. & Shao, Y. (1993), "Electronic performance monitoring and stress: The role of feedback and goal setting", In M. J. Smith & G. Savendy (Eds.), *Human-computer interaction: Applications and case studies*, 1011-1016.

Alder G.S. & Ambrose M. L. (2005), "An examination of the effect of computerized performance monitoring feed-back on monitoring performance, and satisfaction", *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 97, 161-177.

Alder G.S. & Ambrose M. L. (2005), "Towards understanding fairness judgement associated with computer performance monitoring: an integration of the feed-back, justice and monitoring research", *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.

Alder, G. S., & Ambrose, M. L. (2005a), "An examination of the effect of computerized performance monitoring feedback on monitoring fairness, performance, and satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 161-177.

Alder, G. S., & Ambrose, M. L. (2005b), "Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice and monitoring literature", *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.

Ambrose M. L. & Alder G.S. (2000), "Designing, implementing, and utilising computerized performance monitoring: enhancing organizational justice", *Research in personal and Human Resources Management*, 18, 187-219.

Amick B. C. & Smith M. J. (1992), "Stress, Computer-based work monitoring and measurement systems: a conceptual overview", *Applied Ergonomics*, 23, 6-16.

Ben Fekih Aissi L. (2010), "Monitoring électronique des performances : sources de stress ", *Management & Avenir*, 7, 37, 305-328.

Bentham J. (1780), *Panoptique*, traduit par Christian Laval, Milles et une nuits, 2002.

Bies R.J. & Moag J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. et Bazerman, B.H. (Eds), *Research on Negotiation in organizations*, Greenwich, CT: JAI Press. vol. 1, p. 43-55.

Blader, S.L. and Tyler, T.R. (2003a), "What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice", *Human Resource Management Review*, 13: 107-126.

Carayon P. (1993), "Effects of electronic performance monitoring on job design and worker stress: review of the literature and conceptual model", *Human Factors*, 35, 385-395.

- Chalykoff J. & Kochan T. A. (1989), "Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover", *Personnel Psychology*, 42, 807–829.
- Chiapello E. (1996), "Les Typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité- Contrôle- Audit*, 2, 2, sept, 51-74.
- Deutsch M. (1975), "Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice?" *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Douthitt E.A. & Aiello J.R. (2001), "The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 86, 867-874.
- Douthitt E.A., Aiello J.R., (2000), " The impact of computer monitoring and negative affectivity on task performance and satisfaction", Best Paper Proceedings for the 2000 *Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto, Ontario, Canada.
- Edwards, R. (1979), *The contested terrain*, New York, Basics Books.
- Eisenberge R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Etzioni A. (1961), *A comparative analysis on complex organisations: on power, involvement and their correlates*, New York, Free Press.
- Etzioni A. (1971), *Les organisations modernes, Gembloux, Belgique*, éd. J. Duclot, traduit de l'américain (première édition américaine : 1964)
- Fishbein M., Ajzen I., (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison Wesley.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et Punir*, Naissance de la prison, Paris, Gallimard.
- Grant R. A., Higgins C. A. & Irving R. H. (1988), "Computerized performance monitors: Are they costing you customers?", *Sloan Management Review*, 29, 3, 39-45.
- Grant R. A., Higgins C. A. & Irving R. H. (1989), "Monitoring service workers via computer: the effect on employees, productivity, and service", *National Productivity Review*, 8, 101-112.
- Greenberg J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12, 1, 9-22.
- Griffith Terri L. (1993), "Monitoring and Performance: A Comparison of Computer and Supervisor Monitoring", *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (7), 549–572.
- Griffith, T. L. (1993), "Teaching big brother to be a team player: computer monitoring and quality", *Academy of Management Executive*, 7(1), 73–80.
- Grosjean V. & Ribert-Van De Weerd C. (2003), « Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs », *Les notes scientifiques et techniques de l'INRS* (Numéro spécial 234).
- Grosjean V., Ribert-Van De Weerd C. (2005), « Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions, Les effets du contrôle dans les centres d'appels », *Le travail humain*, 68, 4, 355-378.

- Havorka-Mead A.D., Ross W.H., Whipple T. & Renchin M.B. (2002), "Watching the detectives: seasonal student employee reactions to electronic monitoring with and without advance notification", *Personal Psychology*, 55, 2, 329-362.
- Irving R. H., Higgins C. A. & Safayeni F. R. (1986), "Computerized performance monitoring systems: use and abuse", *Communications of the ACM*, 29, 794-801.
- Kidwell R. E. Jr. & Bennett N. (1994), "Electronic surveillance as employee control: a procedural justice interpretation", *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 1, 39-57.
- Komaki J. L. (1986), "Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work", *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-279.
- Langevin P. & Naro G. (2003), "Contrôle et comportements: une revue de littérature anglo-saxonne", présenté dans les Actes du 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Leventhal G.S. (1976), "The distribution of rewards and resources in groups and organizations", dans Berkowitz L. & Walster E. *Advances in experimental social psychology*, 9, New York: Academic Press, 91-131.
- Leventhal G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. et Willis, R.H. (Eds), *Social exchange: advances in theory and research*, New York: Plenum, 27-55.
- McNall L.A., Roch S.G. (2009), "A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring", *Human Performances*, 22, 204-224.
- Niehoff B. P. & Moorman R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Picard (1994), "Working under an electronic thumb", *Training*, 31: 47-51.
- Pichault F. (2000), "Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, sept-oct, n°130.
- Rogers K. J. S., Smith M. J. & Stainfort P. C. (1990), "Electronic performance monitoring, job design and psychological stress", *Proceeding of the Human Factors Society*, 34, 854-858.
- Rouziès D. & Besson M. (1998), "Le pilotage des forces de vente : effets pervers des systèmes hybrides", *Décisions Marketing*, 14, Mai-août, 31-43.
- Smith M.J., Carayon P., Sanders K.L., Lim S-Y. & Legrande D. (1992), "Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring", *Applied Ergonomics*, 23, 17-28.
- Stanton J. (2000a), "Reactions to employee performance monitoring: framework, review and research directions", *Human Performance*, 13, 1, 85-113.
- Stanton J. (2000b), "Traditional and electronic monitoring from an organisational justice perspective", *Journal of Business and Psychology*, 15, 1, 129-147.
- Stanton J. & Sarkar-Barney S.T. M. (2003), "A detailed Analysis of task performance with and without computer monitoring", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16, 2, 345-366.
- Stanton J. M. & Barnes-Farrell J. L. (1996), "Effects of computer monitoring on personal control, satisfaction and performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 738-745.

Stone E.F. & Stone D.L. (1990), "Privacy in organizations: Theoretical issues, researches findings, and protection mechanisms", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 349-411.

Susser P.A. (1988), "Electronic monitoring in the private sector: how closely should employers supervise their workers?", *Employee Relations Law Journal*, 13, 575-598.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975), *Procedural justice: a psychological analysis*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler T.R. et Lind, E.A. (1992), "A relational model of authority in groups", in Zanna, M.P., *Advances in experimental social psychology*, San Diego : Academic Press, vol.25, 115-191.

Weber M. (1957), *The theory of social and economic organisation*, éd. Talcott Pearsons, traduit par Henderson M. A. & Talcott Pearsons, New York, Oxford University Press.

Weiss, R. J., & Craiger, J. P. (2002), "Ubiquitous Computing ", *The Industrial–Organizational Psychologist*, 39, 44–52.

Wells D. L., Moorman R.H. & Werner J.M. (2007), "The impact of the perceived purpose of electronic performance monitoring on an array of attitudinal variables", *Human Resource Development Quarterly*, 8, 1, Spring.

Zajonc R. B. (1965), "Social facilitation", *Science*, 149, 269–274.

Zweig D. & Scott C. (2007), "When unfairness matters most: supervisory violations of electronic monitoring practices", *Human Resource Management Journal*, 17, 3, 227-247.