

Du bon usage de l'entretien annuel d'évaluation

Les Echos : 18/01/11, Laurance N'kaoua

Dans l'entreprise, c'est un rituel. L'entretien annuel, en tête-à-tête entre manager et salarié, se déroule souvent entre début décembre et fin janvier. Et si l'exercice varie selon la culture de la société, sa taille, son secteur et les fonctions concernées (commercial, manager, ingénieur...), il ne cesse de se répandre. Ainsi, la Société Générale déploie, ces jours-ci, un dispositif global d'évaluation individuelle de ses quelque 163.000 collaborateurs dans le monde.

« Il y a un double mouvement, observe Thierry Gérard, associé du cabinet IDRH. D'un côté, les entreprises éprouvent le besoin d'évaluer leurs équipes au plus fin pour évoluer dans un contexte complexe qui leur impose d'être toujours plus réactif. De l'autre, il y a une attente grandissante de collaborateurs en quête de sens et de repères. »

Côté employeur, l'outil ne manque pas d'atouts. Chez SFR, où 10.000 salariés sont en cours d'évaluation, ces entretiens servent aussi à gérer les carrières, à bâtir des projets professionnels ou à affiner la politique de formations du groupe. *« Dans les esprits, l'exercice est souvent perçu comme scolaire. C'est loin d'être le cas. C'est un dialogue qui porte à la fois sur les objectifs et les compétences. Si un salarié se révèle au-dessus des exigences requises, nous envisageons une mobilité. Si son travail est en dessous, nous mettons en place une formation »*, raconte Marie-Christine Théron, directrice générale des ressources humaines de l'opérateur de télécommunications. Chaque année, à la suite de ces entretiens, 10 % des collaborateurs du groupe font l'objet d'une mobilité.

Légitimation

Aux yeux du salarié, c'est de ce rendez-vous que découlent les primes, les augmentations, les formations, mais aussi l'appréciation de sa performance. *« Ne pas avoir d'entretien avec son supérieur est presque pire que d'avoir un entretien qui déplaît, car rien ne perturbe davantage que de rester sans repères. C'est une forme de reconnaissance »*, estime Loïc Mahé, DRH de Thales, où 68.000 personnes sont concernées.

L'exercice est complexe. Car la crise a bouleversé la donne, et exacerbé les attentes. Quitte à engendrer des déceptions. En témoigne ce cadre qui, au sortir d'un entretien qu'il était enthousiaste de passer, a décrié, soudain maussade : *« C'est toujours un combat ! »*

Par ailleurs, en 2011, les enveloppes vouées aux augmentations sont restreintes, laissant plus d'un manager démuni. *« Or, souligne Ségolène Journoud à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), pendant des années, la reconnaissance professionnelle a été corrélée à la rémunération. »*

De plus, la crise a rendu les résultats chiffrés plus durs à évaluer. Dans le même temps, l'attention portée aux risques psycho-sociaux fait que les entreprises se préoccupent davantage de l'attitude de leurs managers. Autant de facteurs qui les incitent à prendre en compte les comportements lors de ces entretiens. C'est là que le bât blesse. Le 6 janvier, la CGT d'Airbus Opérations a saisi la justice pour dénoncer le déploiement à 5.500 cadres et ingénieurs d'un nouveau système d'évaluation, jadis réservé aux 250 dirigeants. Le syndicat s'insurge, notamment, contre *« l'irruption du comportement dans les évaluations, y compris chez les non-managers »*. De quoi, selon lui, ouvrir la voie à des jugements plus subjectifs que professionnels.

« Les managers doivent évaluer le "courage" des salariés. Mais qu'est-ce que le courage ? Ceux qui ont eu le courage de dénoncer des choix techniques pouvant engendrer des retards de production de l'A380 ont été mis sur la touche », confie un ingénieur. De son côté, la direction d'Airbus affiche sa *« sérénité »*, évoquant un recours à des *« critères objectifs [...] que l'on retrouve habituellement dans les processus d'évaluation »*.

Stigmatisation

La justice tranchera le 3 février prochain. Selon maîtresse Emmanuelle Rivez-Domont, avocate du cabinet Jones Day, *« il est impossible d'évaluer un salarié de manière objective, car même si les critères le sont, l'appréciation que l'on en fait ne l'est pas »*.

Mais le terrain du comportement est d'autant plus glissant que *« la jurisprudence est contradictoire »*, souligne l'avocate. En 2009, les juges ont justifié la mauvaise note d'un cadre à qui sa hiérarchie reprochait son comportement en termes de communication. En 2008, en revanche, un tribunal a reproché à l'éditeur Wolters Kluwer France d'évaluer ses équipes sur des critères *« flous basés sur des valeurs »*, estimant que *« la*

multiplication des critères comportementaux » induisait une insécurité préjudiciable à la santé mentale des salariés. Car une mauvaise évaluation stigmatise.

Une enquête du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de HP à Grenoble est édifiante : anxiété, perte d'énergie, maux de ventre... 39 % des salariés sondés déclarent « *que leur évaluation s'est mal passée et qu'ils en ont souffert* », raconte Guy Benoist, délégué syndical CFTC (lire ci-dessous). Le docteur Philippe Rodet va plus loin. « *On a copié des modèles qui ne sont en rien adaptés à notre culture. Or il est essentiel que les salariés se reconnaissent dans le processus* », assure l'auteur de « *Se libérer du stress* ».

Application

D'où l'importance de procéder dans les règles de l'art. A chacun sa méthode. La crise ayant renforcé la soif d'équité et de transparence, Thales a signé un accord généralisant les meilleures pratiques de ses 11 pays d'Europe. Comme c'est l'usage, par exemple, en Grande-Bretagne, le texte offre aux collaborateurs la possibilité d'une procédure d'appel à l'issue de l'entretien. Idem chez SFR, qui a mis en place un recours possible à un médiateur. Par ailleurs, l'opérateur propose à ses cadres une formation à ces rencontres.

Autre tendance, dissocier entretien annuel et rémunération. Chez Aedian, société de conseil et d'ingénierie, les 430 entretiens ont lieu à la date anniversaire d'embauche des salariés et non à l'heure des augmentations. « *Le dialogue n'est pas pollué par les aspects financiers, potentiellement source de désaccords. La crise a renforcé le besoin de proximité et d'écoute, et lisser nos entretiens sur l'année permet aux managers d'y consacrer plus de temps*, raconte le directeur général, Stéphane Morvillez. De son côté, Ernst & Young peaufine encore davantage « *les aspects non monétaires, l'intérêt des missions, l'employabilité et la reconnaissance du salarié* », note Didier Desert, DRH de la branche conseil. « *Mais crise ou pas, une des règles d'or est de poursuivre le dialogue, de sortir des non-dits*. » Ainsi, rappelle Michel Yahiel, vice-président de l'Association nationale des DRH, « *les entretiens sont d'excellents outils, mais ils ne suffisent pas. Le dialogue ne peut, en aucun cas, se résumer à une heure par an* ».

LAURANCE N'KAOUA, Les Echos

Quelques conseils aux managers

- 1. Préparez-vous !** Un entretien s'anticipe sur une année entière ! Munissez-vous de documents écrits (définition du poste, liste de ce que le collaborateur a réussi, qualités mises en oeuvre pour y parvenir, synthèses d'entretiens informels...)
- 2. Soyez pédagogue.** Si vous supervisez des managers, expliquez leur les enjeux de cet outil de management. Les « N+1 » ne doivent pas ressentir l'exercice comme une corvée imposée par la direction. N'hésitez pas à les former à la méthode, le cas échéant.
- 3. Ne reportez pas le rendez-vous** avec le salarié. Fermez votre porte. Eteignez votre téléphone.
- 4. Ne vous lancez pas dans un discours à sens unique.** Laissez le salarié s'exprimer. Cela vous permettra de vérifier qu'il est en phase avec les attentes de l'entreprise. De même, n'accordez pas une importance disproportionnée aux grilles d'évaluation, souvent mécaniques, au détriment de l'écoute du collaborateur.
- 5. Faites le bilan du travail accompli.** Evoquez le rôle du salarié, qui doit comprendre comment il est utile à l'entreprise. Un entretien doit être constructif : étayez votre discours de sources crédibles et de faits concrets. Soulignez les succès, et n'omettez pas d'accompagner vos remarques sur les échecs, non seulement d'explications mais de solutions.
- 6. Évitez le mode conflictuel :** l'entretien annuel n'est pas le moment idéal pour un déferlement de griefs qui auraient dû être notifiés au collaborateur au moment de leur survenance.
- 7. Mettez en place un suivi de l'entretien.** Prenez le temps, par exemple, a posteriori, d'étudier les fiches d'évaluation pour en tirer d'éventuelles conséquences en terme de fonctions, de rémunération ou de management...
- 8. Associez les salariés à la définition de leurs objectifs.** Chaque objectif doit être spécifique, mesurable, ambitieux, réalisable et daté.

Source : Editions Tissot

Entretiens annuels : nos conseils pour les salariés

1. Préparez l'entretien. Ne le prenez pas à la légère. En amont, faites un tour d'horizon de vos points forts et de vos zones de progrès, de vos réalisations, des raisons pour lesquelles vous n'avez pas pu atteindre certains objectifs, de vos attentes...

2. Analysez le contenu de votre poste (au-delà du titre), le niveau de vos responsabilités et ce que votre tâche vous apporte au quotidien. Interrogez-vous : quel est votre objectif professionnel ? Quel est le « chemin » à parcourir ? Cet examen vous aidera à définir vos objectifs pour l'année à venir et à formuler vos attentes (peut-être vous faut-il une formation pour progresser ?)

3. Réfléchissez aux arguments factuels, nourris d'exemples concrets, que vous pourrez déployer face à votre manager. Ce dernier, qui pilote plusieurs personnes, n'a pas forcément conscience de vos apports quotidiens à l'entreprise.

4. Face à votre manager, projetez-vous dans l'avenir. Si vous souhaitez accéder à de nouvelles responsabilités, attachez-vous, sans être revendicatif, à démontrer l'intérêt que l'entreprise aurait à exhausser vos vœux, en vous appuyant, notamment, sur des exemples concrets de votre travail.

5. Lors de l'entretien, bannissez les attitudes extrêmes, qu'il s'agisse de la décontraction ou de la rigidité. Soyez pro-actif. Mais restez, vous aussi, à l'écoute.

6. Relativisez ! Lorsque votre manager évoque des points négatifs, n'y voyez surtout pas une remise en cause personnelle. N'hésitez pas à avancer des pistes de progression pour lesquelles vous aimeriez avoir l'avis de votre N+1.

7. Ne soyez pas déçu. Bien qu'étant important, l'entretien annuel n'est qu'une étape du processus de management. Même si l'entretien se passe très bien, les changements dans une entreprise prennent du temps, et votre N+1 n'a pas tous les pouvoirs.

Source : Cabinet Robert Half France/« Les Echos »