

“ Je conteste mon entretien d'évaluation ”

Vous n'êtes pas d'accord avec votre chef. Ni sur l'appréciation qu'il porte sur l'année écoulée ni sur les objectifs qu'il vous fixe. Votre marge de manœuvre est étroite. Voici comment réagir.

Colère. Vous avez le sentiment de vous être « défoncé » toute l'année pour cette satanée boîte, et puis... « Bof!... », c'est avec une moue dubitative que votre chef aborde votre entretien d'évaluation. Les longues soirées consacrées au dossier Pasdlatarte ? Le minimum à ses yeux ! Il s'extasie sur des qualités insignifiantes pour la promotion que vous visez et ignore vos exploits passés. La moutarde vous monte au nez. Avant de commettre l'irréparable respirez, posez-vous, rassemblez vos esprits. Essayez de savoir ce qui se cache derrière l'attitude de votre chef. Comprenez bien quel est l'enjeu de l'entretien d'évaluation dans votre entreprise. Jaugez les risques que vous courez à ne pas contester ou, a contrario, à remettre en question le contenu de votre entretien. Mais avant le jour J, armez-vous d'une batterie de faits, chiffres, documents et questions précises. Et surtout préparez vous à utiliser cet arsenal avec doigté. Un même argument, – des réserves sur les objectifs fixés ou une négociation de moyens supplémentaires – peut être interprété comme une déclaration de guerre ou comme la preuve d'un grand

sens des responsabilités, selon l'entreprise. Alors soyez prudent... Mais en ayant tout de même en tête l'axiome romain, « si tu veux la paix, prépare la guerre. »

Relativisez. Si vous percevez un écart énorme entre votre travail et l'appréciation de votre chef, ne ruez pas dans les brancards tout de suite. D'abord, soyez honnête avec vous-même. Peut-être avez-vous eu un passage à vide cette année. Bouleversement dans votre vie privée, démotivation justifiée ou non, problèmes de personnes. Peut-être avez-vous un peu levé le pied. Et ce bilan peut sonner comme un rappel à l'ordre pour vous automotiver. Peut-être votre chef a-t-il été moins dithyrambique que vous ne le souhaitiez... Après tout, c'est un être humain pas forcément extraverti. Alors, analysez la situation en fonction de sa personnalité. Marc, jeune cadre dans une SSII a eu le sentiment d'en prendre plein la figure lors de son dernier entretien. « Partout, selon lui, j'aurais pu mieux faire... C'était mon premier job, je me suis mollement défendu. Le rapport écrit a été positif. En fait j'ai compris plus tard que ce chef voulait me pousser dans mes retranchements, me forcer à argumenter, ça l'amuse. Désormais, je chante dans ma tête "I've got the power" avant d'entrer dans son bureau et je me livre à un exercice narcissique qui semble lui convenir. » Pas de ça avec le chef d'Annie, qui travaille dans la même SSII ! Cet ingénieur bien rationnel, passe en revue une

liste de critères avec une régularité de métronome. « S'il pouvait mesurer la largeur de mon sourire pour noter mes relations avec les clients, il le ferait, plaisante-t-elle. C'est finalement assez reposant. Si je lui démontre par A+B qu'il se trompe, il le reconnaît tout de suite et rectifie son erreur. »

Parlez! Ensuite, exprimez-vous pendant l'entretien. Avec tact. Dites « J'estime que... » et non « Vous vous trompez... » Sur le fond, ça revient au même, mais sur la forme, ça évite que le chef se sente agressé et contre-attaque. « Si les objectifs n'ont pas été atteints pour des raisons sérieuses, il faut avancer des faits : nouveaux projets à gérer d'urgence en cours d'année, moyens humains inférieurs à ceux prévus au départ, retournement de conjoncture... Si les objectifs que l'on vous fixe pour l'année à venir vous semblent inaccessibles dites le. Argumentez ! Votre manager persiste ? Il subit sans doute des pressions de sa hiérarchie. Alors négociez des moyens matériels, humains ou des formations », conseille Stéphane Moriou, directeur associé de Business Psychology. Malgré ces discussions, il se peut qu'en fin d'entretien, vous soyez toujours insatisfait. Même si vous savez que les fiches d'appréciation sont vouées à s'entasser dans le placard de la direction des ressources humaines, il est toujours gênant de laisser une trace écrite négative dans votre dossier. Une appréciation moyenne peut vous faire

10 CONSEILS POUR ÉVITER LE CLASH

PRÉPAREZ SOIGNEUSEMENT L'ENTRETIEN

70 % de sa réussite tient à sa préparation.

1 Relisez votre fiche de poste, et les objectifs fixés l'année précédente.

2 Préparez des éléments factuels pour illustrer vos actions de l'année écoulée. Avez-vous connu des succès particuliers ? Des difficultés ?

3 Analysez les écarts entre vos objectifs et vos résultats. Faites le point sur l'impact de votre environnement sur votre travail.

4 Ne vous surestimez pas... mais ne vous sous-estimez pas non plus : situez vos résultats par rapport à l'ensemble du service.

5 Clarifiez vos souhaits d'évolution professionnelle.

RESTEZ DIPLOMATE

6 Remisez votre susceptibilité. Ne confondez pas critique et attaque personnelle. Ne vous braquez pas si votre chef ne vous paraît pas assez dithyrambique.

7 Discutez d'égal à égal avec votre manager. Respect mutuel, communication franche... Le but de votre entreprise est d'utiliser au mieux vos compétences présentes et futures dans un esprit gagnant-gagnant.

8 Demandez des précisions. Parfois, deux personnes interprètent une même directive différemment. Poussez votre manager à vous expliquer clairement ce qu'il veut. Ne laissez planer aucun doute.

9 Dites "je". Pour éviter les conflits il est prudent de ne pas accuser l'autre mais de dire qu'on ne perçoit pas les choses de la même façon. Par exemple, une expression du genre « Voici ma perception de la situation » est plus constructive que « Vous ne comprenez vraiment rien ! »

10 Ne signez que ce que vous approuvez. Si vous avez des réserves, signalez-les dans l'espace prévu à cet effet. Si vous désapprouvez l'ensemble, ne signez pas.

sser à côté d'une augmentation de salaire, mpromettre votre mobilité et votre mployabilité, handicaper sérieusement votre enir professionnel. Bref, le constat de saccord n'est pas loin ! « Rien ne vous pèche de signer votre fiche d'évaluation sous ndition, ou d'écrire "Vu, mais non approuvé", de ne pas signer », rappelle Gérard Layolle, rector d'études chez Entreprise et personnel. ais, vous prenez un risque. Le chef peut repréter votre réserve comme un affront. us pouvez aussi en référer au supérieur érarchique de votre chef ou au directeur des ssources humaines. Mais vous prenez un que un peu plus grand. Quelques écautions s'imposent donc.

oyez en phase avec la culture d'entreprise.

sayez de savoir quelle est la politique icielle et officieuse de la direction des ssources humaines. Dans (suite page 114) ///

PAR MARIE TRESANINI,
conseil en gestion des ressources
humaines et auteure de "Évaluer
les compétences", Editions Ems
(management et société).



FREDERIQUE JOUVAL

/// (suite de la page 113) certaines entreprises comme Lilly, les managers sont évalués sur leur aptitude à développer les compétences de leurs collaborateurs. Laisser végéter un « bon » est une faute de management. Dans ce type d'entreprise, on ne peut pas, d'un côté prôner la mobilité, et, de l'autre, laisser moisir à un poste un individu brillant sous prétexte qu'il est difficilement remplaçable. « J'ai connu un cadre dans cette situation. Il était performant et faisait un travail très délicat. Pour le garder, son chef le notait correctement depuis sept ans mais il était très réservé quant à son potentiel », se souvient Alain Ballester, délégué syndical Cfe-Cgc chez Amadeus. « J'ai incité ce collègue à voir plus haut. Il a enfin obtenu un poste qu'il convoitait, poursuit-il. Poser le problème, c'est déjà le résoudre à moitié. Les entreprises n'ont pas intérêt à faire subir des traitements défavorables à leurs employés. D'une part parce qu'elles se privent de compétences. Et, d'autre part, si elles placardisent ou bloquent des promotions, on est parfois pas loin du harcèlement moral. » Un nombre croissant de sociétés prévoient d'ailleurs des procédures permettant aux collaborateurs de se manifester s'ils pensent être sous-estimés ou mal orientés (lire

TENDANCE

LES NOUVEAUX GARDE-FOUS

Les entreprises contrôlent mieux leurs managers. Et les tribunaux dissuadent les entreprises de durcir les entretiens d'évaluation.

Pour éviter la mauvaise foi de certains managers, les entreprises prévoient leurs garde-fous. Comme IBM et sa procédure « Porte ouverte », qui permet à chaque collaborateur de faire part à la direction de ses doutes. La question est étudiée par un « Enquêteur », qui n'est pas dans la même ligne hiérarchique. Dans un nombre croissant d'entreprises, les managers sont jugés sur leur capacité à faire évoluer leurs collaborateurs.

Des moyens juridiques

L'augmentation du stress et l'utilisation des entretiens d'évaluation à des fins de gestion de sureffectifs ont fait émerger une jurisprudence. Dans un arrêt du 1^{er} juillet 2003, la Cour de cassation a estimé que la dépression d'un salarié consécutive à un entretien d'évaluation lui apprenant sa rétrogradation était un accident du travail. En outre, de plus en plus de salariés, très bien notés pendant des années, se retrouvant soudain mis sur la touche, plaignent le harcèlement moral.

encadré "Tendance"). « Cela ne veut pas dire qu'on leur donne toujours raison précise Jérôme Cornuau, responsable France de la

procédure « Porte ouverte » chez IBM. Ils ont gain de cause dans un tiers des cas, on aboutit à un compromis dans le second tiers et la décision du manager est confirmée dans le dernier tiers. » L'entreprise donne ainsi des signaux encourageants aux personnes évaluées et contrôle ses managers. Ce qui est vrai dans des entreprises ayant une culture du résultat l'est moins dans des ambiances où prime le relationnel. Nathalie, directrice d'une importante division d'une grande entreprise italienne se trouve « placardisée » pour avoir réclamé des entretiens d'évaluation structurés et utiles. Venant d'une entreprise anglo-saxonne, elle était habituée à un management des compétences, impitoyable avec les plus vulnérables, mais clair et transparent. « J'ai mis au point un système de notation dans mon service, précise-t-elle. Quand j'ai demandé de passer mon entretien d'évaluation et de négocier les

« En alertant la direction, j'ai enfin pu changer de poste »

Jacques, ingénieur technico-commercial, préfère rester anonyme.

Jacques avait, depuis cinq ans, l'impression d'avoir fait le tour de son poste. A chaque entretien d'évaluation, il faisait part de ses souhaits d'évolution... Son chef restait très évasif. Augmentation, prime, appréciations favorables, Jacques n'avait pourtant rien d'une brebis galeuse... mais il pêchait par modestie. Son tort : se spécialiser dans les petits contrats de maintenance qui ne rapportent pas des sommes énormes mais assurent la crédibilité du service et la fidélisation des clients. Pas ceux pour lesquels on débouche le champagne. Son job exige des connaissances pointues et une rigueur sans faille. Il ne suscite aucune convoitise. Jacques est un bon soldat. Son chef a tout intérêt à le garder. Jusqu'au jour où il franchit la porte du service des ressources humaines. « Coup de chance, se souvient-il, je suis tombé sur un jeune qui a pris mon problème à bras le corps. » Une fois le remplacement de Jacques effectué, tout est allé très vite. Mais, assure-t-il, pendant quelques mois, il a fallu gérer l'aigreur du chef désavoué. « Ce n'était rien à côté de mes frustrations. »



ANDRÉAS TEICHMANN/LAIF-REA



« Contester les critères d'appréciation de non manager m'a coûté mon poste »

Philippe Rey, (52 ans), ancien ingénieur systèmes chez IBM.

En 2001, après vingt-huit ans de carrière chez IBM, Philippe Rey est managé par un jeune loup qui lui fixe des objectifs très ambitieux. Après avoir tenté d'expliquer pourquoi ces projets ne sont pas réalistes, il s'abstient de signer son contrat d'objectifs. Son chef lui donne quatre mois pour faire ses preuves, mais engage une procédure de licenciement. Entre temps, le quinquagénaire essaie de comprendre ce que son jeune chef lui reproche. « Pour des tâches sur lesquelles je ne pouvais passer dix minutes, il affirmait que j'aurais dû en passer huit. Il cherchait une petite bête pour justifier sa décision. Je pense qu'il était jugé sur son aptitude à appliquer la politique de gestion des sureffectifs de la firme. Il avait mis à l'épreuve quatre personnes dans le service. A 50 ans, je n'avais plus le profil de l'emploi. » Philippe Rey demande à bénéficier de la procédure « Porte ouverte », la voie de recours maison. Mais il s'y rend avec un délégué syndical. Les portes se ferment. La discussion se termine aux prud'hommes où sera reconnu le licenciement abusif.

« Les enjeux pour mon équipe, ça s'est très mal passé. J'ai insisté... Je m'attaquais à une montagne. Ici, les embauches et les promotions ne se font pas en fonction des compétences mais des relations familiales et amicales. Les frustrés font des demandes de frais à rallonge et se paient sur la tête... Soit on s'adapte, soit on fuit. Mais changer la culture d'entreprise est une affaire longue, même lorsqu'on se trouve à très haut niveau. » Aujourd'hui, Nathalie est sur le point de quitter l'entreprise.

Décryptez les enjeux de votre évaluation pour votre manager. Si la déconvenue que vous venez de vivre est le fait d'un manager isolé qui veut vous garder sous sa responsabilité, vous finirez bien, un jour, par faire valoir vos talents auprès d'un autre supérieur hiérarchique. Il suffit d'être persévérant. Parfois, l'attitude de votre manager est dictée par des motifs plus complexes. Alors, avant de débarquer dans le bureau de votre DRH, essayez de comprendre quels sont, pour votre chef, les

enjeux du traitement qu'il vous fait subir.

« Plusieurs cas de figure peuvent se présenter. Il peut vous dévaloriser pour justifier, a posteriori, de ne pas avoir tenu une promesse à votre égard, pour anticiper une absence d'augmentation de salaire ou encore pour favoriser un autre collaborateur », indique Stéphane Moriou, chez Business Psychology. Lorsqu'il était DRH, ce consultant était intervenu auprès d'une manager qui avait très mal noté un collaborateur brillant. Motif caché : elle s'apprêtait à offrir la promotion destinée à ce collaborateur à un jeune embauché, très séduisant à son goût.

Autre travers : le manager évalue de façon stéréotypée. « Depuis mon retour de congé maternité mon chef s'est mis dans la tête que j'étais moins disponible. Ses appréciations sont glaciales. Pourtant, mes résultats sont excellents et je ne rate jamais une réunion, même tardive. C'est lui qui décide de ne pas m'envoyer à l'étranger à cause de mon bébé, alors que je ne lui demande rien... Et il a le culot de me le reprocher, je déteste qu'on pense à ma place, enrage Catherine, technico-commerciale dans une entreprise d'informatique. Je n'essaie même plus de lui expliquer que nous avons des conceptions différentes de la maternité. J'ai demandé à changer de service. »

Cas moins fréquent, mais qui a eu tendance à défrayer la chronique ces dernières années, le manager applique avec un zèle suspect la politique d'élagage de l'entreprise. Pour gérer ses sureffectifs, celle-ci se sépare des collaborateurs les moins bien notés.

« En général l'encadrement s'attaque aux personnes les plus vulnérables : quinquagénaires, femmes de retour de congé de maternité, personnes timides. Ces salariés signent leurs entretiens d'évaluation assortis de mises à l'épreuve avec des objectifs flous. Ça se termine aux prud'hommes, constate Jean-Michel Daire, délégué CFDT chez IBM. Certes, comme il y a déjà eu quelques précédents, les entreprises sont plus prudentes. Mais il ne faut rien laisser passer et prendre ses dispositions dès les premiers signaux. » Sans aller jusqu'à craindre la mise en cause de son job à chaque fois qu'un entretien d'évaluation se passe mal, mieux vaut tout de même éviter de laisser de mauvaises interprétations dans son dossier. ●

ISABELLE GERMAIN