

Chef d'entreprise

LE KIT PRATIQUE DU DIRIGEANT DE PME

www.chefdentreprise.com

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Un outil de **MOTIVATION**

p. 41

Fiches pratiques : le plan de sauvegarde pour l'emploi, la faute inexcusable de l'employeur, la négociation du bail commercial p. 80 à 83



Portrait
Thibault
Lanxade,
monsieur PME
du Medef

p. 92

Vente
Design :
démarquez-vous
de la concurrence

p. 54

Gestion
Changer
de logiciel
comptable

p. 59

Assurance
La complémentaire
santé obligatoire,
mode d'emploi

p. 67



► point d'une grille d'évaluation est essentielle pour donner un fil rouge à l'entretien. Mais encore faut-il que le renseignement d'un tel questionnaire ne prenne pas le pas sur l'enjeu premier du rendez-vous : favoriser l'échange avec le collaborateur».

Un questionnaire simple

Et c'est bien là que le bât blesse. «Dans nombre d'entreprises, PME comprises, les supports d'évaluation sont devenus de vraies usines à gaz ! Longs et sophistiqués, ils comportent un arsenal de règles fastidieuses pour le manager comme pour le collaborateur. Résultat : ce dernier a le sentiment de remplir un tableau de bord. L'exercice devient si machinal qu'il en perd tout son intérêt», développe Gérard Reyre, sociologue du travail et enseignant-chercheur à l'université Paris-Est Marne-La-Vallée.

Vous l'aurez compris : mieux vaut miser sur la simplicité en fuyant les supports trop standardisés et aux multiples cases à cocher : «Le plus important est que le document soit lisible et surtout adapté aux besoins de l'entreprise», détaille le sociologue. De deux pages maximum, le questionnaire doit généralement inclure «une partie dédiée au bilan de l'année passée, une autre axée sur les objectifs à venir et une dernière concernant l'évolution plus globale du collaborateur», résume Philippe Burger, associé responsable Capital Humain du cabinet Deloitte.

Dans la partie bilan, soyez le plus concis possible. Si certains experts recommandent de revenir sur chaque compétence-clé relative au poste, d'autres conseillent de se concentrer sur les plus essentielles. «Ces compétences figurant d'ores et déjà dans la fiche de poste, le manager

→ ZOOM

Soyez en conformité avec la loi

Si l'entretien annuel est rarement imposé par le Code du travail (il l'est par exemple à l'issue d'un congé maternité/parental ou lorsque le salarié a conclu une convention de forfait en jours sur l'année), des règles doivent toutefois être respectées.

■ Première obligation imposée aux entreprises de 50 salariés et plus : consulter en amont le CHSCT, qui a un droit de regard (et non de veto) sur le processus d'évaluation, notamment sur tout nouveau questionnaire établi par la direction. «Les tribunaux analysent le défaut de consultation comme un trouble manifestement illicite ; le dirigeant peut alors être sanctionné pour délit d'entrave», prévient M^e Céline Zocchetto, avocate spécialisée en droit des affaires et droit social. Une fois l'avis du CHSCT rédigé, c'est au tour du comité d'entreprise d'établir son rapport. Il est laissé à la libre appréciation du chef d'entreprise d'adapter, ou non, le dispositif d'évaluation en fonction des préconisations.

■ Autre étape : informer les collaborateurs du processus d'évaluation et de ses modalités d'organisation. Ainsi, le Code du travail rappelle que «chaque salarié doit être informé préalablement à la mise en œuvre de l'entretien, des méthodes et techniques d'évaluation développées à son égard». Par ailleurs, si l'entretien suppose l'enregistrement de données relatives à un salarié précis (via un fichier Word, etc.), le dirigeant doit en informer la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Le salarié doit être avisé du processus d'évaluation : identité du manager renseignant ces informations, destinataires, finalité globale de l'entretien et droits d'accès autorisés. Les salariés évalués doivent avoir un accès libre à leurs données. Par ailleurs, la loi impose au salarié, a minima, de se présenter à l'entretien annuel, un refus avéré pouvant constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

■ Attention aux commentaires inscrits dans les questionnaires. Selon une recommandation de la Cnil, ils doivent être «pertinents, adéquats et non excessifs». Point de propos outranciers, insultants ou discriminatoires, donc.

a tout intérêt à se munir simplement dudit document le jour de l'entretien et à s'appuyer dessus si besoin», conseille Pascal Christin, formateur chez CSP Formation. Gare toutefois aux critères comportementaux, dont le caractère subjectif constitue l'une des premières causes de litiges portés devant les tribunaux. «Certaines valeurs, comme le courage ou l'empathie par exemple, sont difficiles à évaluer et pas toujours en lien direct avec l'emploi occupé», note Patrick Conjard (Anact). Et face aux dérapages nombreux en la matière, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective recommande, dans son rapport 2011, la plus grande vigilance quant à l'évaluation de la personnalité.



« Tout repose sur l'élaboration du support d'évaluation propre à guider l'entretien, dont les critères, jugés trop nombreux, constituent l'un des premiers points d'achoppement avec les syndicats et salariés. »

Patrick Conjard, chargé de mission, Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)