

L'entretien annuel d'évaluation du salarié

L'entretien annuel d'évaluation permet de faire le point sur le travail accompli, de fixer de nouveaux objectifs, de mieux connaître les attentes et les difficultés rencontrées par vos collaborateurs. Pour réussir ce rendez-vous, trois phases méritent chacune d'être réalisées avec soin.

Comment faire de l'entretien annuel un temps fort de votre management ? Quelles sont les consignes à donner aux personnes qui animent ces entretiens ? Quelles techniques permettent de réaliser une meilleure évaluation du salarié tout en facilitant les échanges ?

La bonne méthode

1 - Préparer l'entretien annuel

L'entretien annuel doit se préparer sur une année entière et non sur les quelques jours qui le précèdent. Il convient donc d'éviter de se focaliser sur une erreur commise par le salarié la semaine précédente. Le manager doit parvenir à définir l'essentiel de ce qu'il souhaite dire à son collaborateur et fonder son évaluation sur des faits précis.



Il est donc intéressant de préparer de courtes synthèses des entretiens informels qui auront eu lieu durant l'année écoulée. Ceci demande du temps et un certain investissement. Il est essentiel que vous ayez sensibilisé votre encadrement à l'intérêt de cet entretien.

Le document de préparation devra comporter normalement les éléments suivants :

- définition de la réalité du poste occupé ;
- liste de ce que le collaborateur a réussi durant l'année et les qualités qu'il a mises en œuvre pour y parvenir ;
- liste des sources de mécontentements et des situations qui posent problème.

Il est extrêmement important que le salarié prépare également son entretien. On peut l'y aider en lui donnant une liste de questions ouvertes qui serviront de base de discussion : ressenti sur le poste, difficultés rencontrées, souhaits d'évolution des fonctions, etc.

2 - Favoriser le bon déroulement de l'entretien annuel

Il est préférable que l'entretien annuel soit animé par le supérieur direct du salarié. Si c'est le N+2 (supérieur hiérarchique du niveau au-dessus) qui s'en charge, vous déresponsabilisez et décredibilisez le supérieur direct du salarié. C'est lui qui dirige au quotidien le salarié, qui le connaît le mieux et sait exactement quel travail il doit accomplir. Il suffit de le former et de le mettre en garde contre les risques de « copinage ».

Il n'existe pas de méthode type pour réaliser un entretien d'évaluation. En revanche, certaines façons de procéder permettent de faciliter la discussion entre le manager et son collaborateur. On peut commencer l'entretien en évoquant la réalité quotidienne du poste tenu par le salarié et en le laissant s'exprimer sur le sujet (on peut l'aider en sortant la fiche de poste et analyser la réalité au regard de ce qui était prévu initialement). Ceci permet en général de lancer la discussion et d'instaurer un climat de confiance. Le manager peut ainsi voir si le salarié a bien compris ce que l'entreprise attendait de lui.

Il est ensuite important de faire un bilan du travail accompli :

- succès : pour analyser les compétences que le salarié a mises en oeuvre, on peut lui demander ce qui se passe bien dans son travail et les raisons des réussites professionnelles accomplies. En l'aidant à les déterminer, le manager permet au salarié de systématiser les réussites. Il est toujours plus simple pour le manager de faire progresser un salarié sur ses points forts que de combler ses lacunes ;
- échecs : le manager ne doit pas hésiter à dire ce qui ne va pas. Il est donc nécessaire qu'il ait l'autorité nécessaire pour cela. La démarche doit rester constructive, car elle doit permettre au salarié de progresser. Il ne s'agit pas d'un entretien disciplinaire. Évoquer les difficultés permet de faire réfléchir le salarié à l'évolution de son poste et de ses fonctions. Dans un dernier temps, le manager doit être capable de synthétiser ce qui a été dit et de formuler les objectifs à atteindre (aussi bien en termes de performance, que de comportement, d'intégration à l'équipe, etc.). Il est préférable de se limiter à un ou deux axes d'amélioration pour obtenir des résultats.

3 - Mettre en place un suivi de l'entretien d'évaluation

Le manager qui a réalisé l'entretien a accompli un acte de management. Il est donc essentiel que son propre supérieur hiérarchique (vous, si tel est le cas) l'évalue à son tour sur la manière dont il s'acquitte de la réalisation des entretiens :

- prenez le temps d'étudier les fiches d'évaluation pour en tirer d'éventuelles conséquences en termes de proposition de modification du contrat de travail (fonctions, rémunération, etc.) ;
- étudiez les nécessités de formation des collaborateurs qui ressortent des synthèses d'entretien d'évaluation et parlez-en lors de l'entretien d'évolution professionnelle ;
- gardez à l'esprit qu'un suivi périodique est indispensable pour évaluer l'avancée des objectifs qui ont été ciblés durant l'entretien annuel.

Cette démarche de suivi montrera toute l'importance que vous donnez à l'entretien annuel d'évaluation et en fera un véritable outil d'évolution de l'entreprise et de ses salariés.

Évitez les erreurs

Ne soyez pas discriminatoire : organisez l'entretien d'évaluation avec tous vos salariés

L'absence d'entretien d'évaluation constitue un indice tendant à la reconnaissance d'une discrimination. Vous ne devez donc pas évincer certains salariés de cette procédure, même si vous savez que l'entretien risque d'être plus difficile à conduire avec certains qu'avec d'autres, vous devez l'organiser pour tous.

Exemple : Le fait de priver un représentant du personnel de l'entretien annuel d'évaluation et constitue une discrimination syndicale dans l'accès à l'avancement.

Attention, concernant les représentants du personnel, vous ne devez pas mentionner dans les fiches d'évaluation, le mandat et les activités syndicales du salarié. Par exemple, le fait d'indiquer qu'il est impossible d'évaluer le salarié en raison de sa disponibilité réduite du fait de ses activités de représentation est discriminatoire. De même, le fait d'indiquer l'existence d'un temps partiel en raison du mandat.

Lorsqu'un représentant du personnel invoque un traitement discriminatoire en matière de formation et de rémunération, vous ne pourrez invoquer, pour tenter de vous dédouaner de

discrimination syndicale, le fait que d'autres représentants du personnel aient bénéficié de possibilités d'évolution de carrière.

La seule circonstance que des salariés exerçant des mandats syndicaux aient pu bénéficier de mesures favorables en matière de promotion et de rémunération n'exclut pas en soi l'existence de toute discrimination à l'égard d'autres salariés.

Vous ne pouvez pas non plus indiquer des références aux activités politiques ou religieuses du salarié.

Ne négligez pas le rôle de vos responsables de service dans la réalisation de l'entretien

Si l'on veut que les managers mènent l'entretien de la meilleure manière possible, il ne faut pas qu'ils le ressentent comme une corvée inutile imposée par la direction. Pour cela, prenez le temps d'expliquer les enjeux de cette pratique de management et la méthode à utiliser.

Ne bâclez pas l'entretien

Il doit s'agir d'un moment privilégié entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Il est très utile pour valoriser le salarié et le reconnaître. Ne reportez pas les rendez-vous. Fermez votre porte et éteignez votre téléphone durant la discussion. Le salarié doit ressentir que son manager lui accorde vraiment son temps et son attention.

Le hiérarchique doit laisser le salarié s'exprimer et ne pas imposer un discours à sens unique. Bien sûr, il peut craindre les critiques du salarié. C'est pourquoi il doit avoir l'assurance et l'autorité naturelle pour les entendre et apporter des explications et des arguments.

N'accordez pas trop d'importance à la grille d'évaluation, au détriment de l'écoute du salarié

Ces grilles, trop complexes généralement, servent davantage à rassurer le manager qu'à favoriser un réel échange. Trop standard, elles ne permettent pas une bonne personnalisation de l'entretien. Il suffit de bâtir un cadre et de ne pas s'enfermer dans un carcan de formalisme trop étroit.

Évitez d'aborder des questions liées à la vie privée et au mandat représentatif du salarié

D'une part ce n'est pas l'objet de l'entretien. D'autre part, le respect de la vie privée du salarié doit être respecté, de même que celui de non-discrimination (syndicale ou autre). Il faut donc absolument éviter d'établir un lien entre l'appréciation des qualités et compétences professionnelles du salarié qui fait l'objet de l'entretien et un élément de vie privée ou lié à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel.

En revanche, vous pouvez aborder les questions liées à l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Notez-le

Tous les représentants du personnel titulaires, les délégués syndicaux ou titulaires d'un mandat syndical ont droit à un entretien individuel en début mais également en fin de mandat afin de recenser les compétences acquises en cours de mandat et les valoriser. Une garantie d'évolution salariale est également prévue, lorsque les heures de délégation sur l'année dépassent 30 % du temps de travail.

Ne confondez pas entretien d'évaluation et entretien professionnel

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale crée l'obligation pour tout employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise, d'organiser tous les 2 ans un entretien professionnel avec le salarié afin d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle, notamment en terme de qualification et d'emploi. L'objectif de cet entretien professionnel n'est pas d'évaluer le travail ou le salarié.

Le rôle des RP

S'agissant de la mise en place ou de l'évolution des modalités d'organisation des entretiens annuels d'évaluation, la jurisprudence a créé une véritable obligation de consultation préalable du CHSCT, suivie de celle du comité d'entreprise.

Il est donc souhaitable de consulter les représentants du personnel (DP et CE) sur la mise en place dans votre entreprise d'un entretien annuel d'évaluation ainsi que des entretiens périodiques de suivi avec chaque collaborateur. Ils sont au contact direct des salariés, et sauront apprécier la valeur d'une évaluation annuelle objective et visant à faire progresser l'ensemble du personnel. Prévoyez d'informer le CE du lancement des entretiens annuels.

En revanche, durant l'entretien (qui n'est en rien à caractère disciplinaire), les salariés n'ont pas à faire appel aux délégués du personnel pour les assister.

Les sanctions possibles

La tenue d'un entretien annuel d'évaluation n'est pas imposée par la loi ou l'administration du travail. Vous ne serez donc pas sanctionné si vous n'en mettez pas en place.

Il peut néanmoins être imposé par un accord d'entreprise ou de branche. Sa non-exécution peut alors permettre au salarié d'obtenir le versement de dommages et intérêts.

Notre conseil

Utilisez les techniques d'animation de l'entretien pour le rendre plus efficace

Il existe plusieurs techniques permettant de faire de cette rencontre un véritable moment privilégié entre le salarié et son supérieur hiérarchique :

- la technique d'écoute active permet au manager d'entendre ce que son collaborateur dit, mais aussi ce qu'il ne dit pas. Elle permet de relancer l'interlocuteur sur certains sous-entendus et de mettre à jour, dans un climat de confiance, certaines difficultés avec les collègues par exemple ;
- la reconnaissance de contribution du salarié est essentielle. Le manager doit savoir féliciter son subordonné et lui faire prendre conscience de ses points forts pour accroître sa motivation. Sa crédibilité n'en sera que renforcée quand il évoquera ce qui ne va pas ;
- la technique de critique constructive est importante également. Certes, le manager doit avoir le courage de dire ce qui ne va pas. Encore faut-il que les critiques ne soient pas blessantes et permettent au salarié d'évoluer. Argumenter et expliquer : là est l'essentiel ;
- la technique de la reformulation peut, enfin, être utilisée pour aider le salarié à aller plus loin dans l'évocation de ce qu'il souhaite réellement dire.

Évitez l'entretien conflictuel

L'entretien annuel n'est pas le moment pour annoncer au collaborateur des griefs qui auraient dû lui être notifiés au moment de leur survenance, tout au long de l'année. Les entretiens intermédiaires (planifiés ou ponctuels si besoin) doivent permettre d'évoquer ces questions. Pensez dans ce cas à formaliser ce qui a été dit, vous en retrouverez l'usage lors de l'entretien annuel. Sachez rester factuel et ne pas vous laisser entraîner dans des considérations comportementales difficiles à justifier. Certains collaborateurs peuvent assimiler facilement un entretien périodique avec du harcèlement.

Si vous choisissez d'énumérer les griefs dans le compte rendu d'entretien, vous devez être extrêmement prudent quant aux termes que vous employez afin que cela ne s'analyse pas comme une sanction disciplinaire.

Ainsi, par exemple, des griefs et insuffisances listés par l'employeur dans un compte rendu d'entretien adressé au salarié, sans y exprimer la volonté de sanctionner, n'ont pas été considérés comme présentant le caractère de sanction disciplinaire. En revanche, si vous indiquez au salarié que son comportement n'est pas tolérable et que vous lui reprochez son comportement fautif, cela peut s'analyser en un avertissement et vous ne pourrez pas par la suite sanctionner le salarié (sauf faits nouveaux).

Adoptez une gestion efficace des carrières

Les discriminations en matière de promotion professionnelle sont extrêmement faciles à établir puisque la jurisprudence exige que l'employeur apporte la preuve que ses décisions sont justifiées par des éléments objectifs à toute discrimination, notamment en fournissant des documents l'établissant.

Il est donc primordial de vous doter d'outils de gestion efficaces, pour pouvoir individualiser la gestion des carrières au sein de l'entreprise et pouvoir mesurer les résultats de chaque salarié et matérialiser ainsi l'existence de critères objectifs qui fondent telle décision de promotion ou au contraire telle décision défavorable au salarié.

Questions Réponses

Quels sont les critères d'évaluation ?

Les critères d'évaluation doivent être objectifs et transparents. Vous ne pouvez pas, par exemple, utiliser la numérologie ou la morphopsychologie. Vous pouvez utiliser un critère strictement quantitatif, notamment pour des commerciaux, mais ce dernier présente des limites car l'aspect sociabilité, travail en équipe est négligé.

Un critère comportemental est possible à condition qu'il ait trait à l'exercice de la fonction du salarié. Vous ne pouvez pas, par exemple, apprécier le courage des salariés. Les critères ne doivent pas être discriminatoires : vous ne pouvez pas invoquer les opinions politiques ou religieuses, les absences liées à l'exercice d'une activité syndicale, la vie familiale, etc.

L'institution des « quotas », c'est-à-dire la prédétermination de niveaux de performance et d'un certain pourcentage de salariés à classer dans chaque niveau est illicite. Cette méthode dite « forced ranking », inspirée des systèmes anglo-saxons, consiste à apprécier la

performance individuelle de chaque salarié par comparaison de celles des autres salariés ayant une fonction comparable, selon des niveaux prédéfinis et impératifs.

En revanche, le « ranking », qui consiste à contrôler les compétences et les connaissances, par comparaison, en opérant un classement est admis car l'évaluateur conserve une marge de manoeuvre pour déterminer les notes et n'est pas tenu de respecter des quotas.

En revanche, lorsque le classement par quotas et le pourcentage de salariés à classer dans chaque niveau ne sont pas contraignants pour l'évaluateur et que le dispositif est simplement préconisé, il est licite, à condition toutefois que la mise en concurrence des salariés n'engendre pas de risques psychosociaux susceptibles de compromettre la santé ou la sécurité des salariés.

Rappelons toutefois que la performance individuelle appréciée par comparaison avec celle des autres salariés qui exercent une fonction comparable, que l'employeur établisse ou non un classement, est jugée illicite.

Doit-on associer à l'entretien d'évaluation la question de l'augmentation annuelle de salaire ?

Il est préférable de ne pas le faire. Si tel est le cas, le salarié ne pourra pas entrer dans un dialogue constructif et cherchera toujours à se justifier sur les critiques qui lui seront faites. Le mieux est donc de dissocier les deux, même si ce n'est pas facile. Le manager n'étant pas décisionnaire, il ne doit pas s'engager dans une discussion sur ce sujet. En revanche, les demandes du salarié pourront être entendues et mises en perspective au regard du bilan effectué et des objectifs fixés.

Le document synthétisant l'évaluation doit-il être signé par le salarié ?

Ce n'est en rien une obligation et le manager n'a pas à recueillir l'accord du salarié sur un acte qui relève du pouvoir de direction et d'appréciation de l'encadrement. Cependant, si un document de synthèse est rédigé, autant proposer au salarié de le relire et de le signer pour attester que ce qui est écrit reflète ce qui a été dit. On pourra le laisser y apporter un commentaire, s'il le souhaite.

Dois-je accepter la présence d'un représentant du personnel lors de l'entretien annuel d'évaluation ?

Non, vous n'y êtes en aucun cas obligé, car cela est prévu uniquement dans le cadre d'entretien préalable à une sanction disciplinaire ou à un licenciement. L'objet de l'entretien d'évaluation est de s'entretenir personnellement avec le salarié et faire le point sur ses compétences. Il faut le dissocier de toute idée de sanction : c'est pourquoi il n'a pas besoin de « l'assistance » d'un représentant du personnel.

Le compte rendu de l'entretien peut-il servir de preuve dans le cadre d'un licenciement ?

Ce n'est pas son but. L'entretien doit évaluer le salarié et non être utilisé en vue de motiver une sanction. Dans le cadre d'un licenciement pour insuffisance professionnelle, il pourrait éventuellement servir de preuve en cas de litige lié à la contestation du motif par le salarié.

De façon générale l'entretien doit permettre au salarié qui ne donne pas satisfaction d'exprimer des besoins en formation et de s'améliorer.

Que vous soyez un dirigeant ou une personne en charge de la gestion du personnel toutes les réponses à vos questions sont contenues dans l'abonnement

"Gérer le personnel" des Editions TISSOT

Pour en savoir plus, remplissez le formulaire de contact à l'adresse ci-dessous :

<http://www.mciprevention.fr/contact/>

Ou contactez-nous par téléphone, demander Manuel Marques au 06 22 92 68 51

Vous pourrez bénéficier d'un code promotionnel vous faisant bénéficier de 10% de réduction sur tous les abonnements des Editions TISSOT

Abonnement « Gérer le personnel » des Editions TISSOT



Le droit du travail enfin proche de vous : disposez de la marche à suivre pour faire face aux situations du quotidien.

1. Pratique : pour chaque question de droit du travail, la marche à suivre est disponible, étape par étape.

2. Proche de vous : des cas concrets, tirés de la réalité du monde de l'entreprise, enrichis et mis à jour en permanence.

3. Rapide : téléchargement immédiat de documents types utiles (courriers, contrats...). Chaque modèle est personnalisable et imprimable.

Détails de l'abonnement pour une durée d'un an

- **Les fiches conseils**

Tous les cas exposés sont tirés de situations réelles rencontrées en entreprise. Ils sont traités de manière synthétique et simple sous forme de fiches conseils sur Internet.

- **Votre convention collective**

Retrouvez toutes les dispositions à jour, spécifiques à votre secteur d'activité.

Inclus : Alertes actualité de votre convention collective par e-mail

- **Les services inclus**

Bulletins de veille mensuels : Soyez informé des évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles au sein de votre documentation.

Les modèles personnalisables sur Internet : Retrouvez tous les modèles de lettres, de contrats, de certificats, de formulaires, de check-lists, de tableaux de synthèse et de calculs essentiels pour agir concrètement, rapidement et sans faire d'erreur. Vous **personnalisez** chaque modèle puis vous **imprimez** le document final : c'est prêt !

Pour en savoir plus, pour bénéficier de la réduction de 10%

Contactez-nous !

L'artisan de la prévention au service des entreprises et des collectivités



Conseils en prévention, assistance et informations aux entreprises

Nous vous accompagnons dans le cadre de vos obligations légales :

- Elaboration de votre Document Unique d'évaluation des risques
- Evaluation de la pénibilité au travail de vos salariés
- Réalisation d'un diagnostic des risques psychosociaux (RPS) et suivi du plan d'actions RPS
- Sensibilisations au personnel (bruit, chimique, TMS, ...)
- Formations de sauveteurs secouristes du travail
- Formations incendie/évacuation et manipulation des extincteurs
- Audits de sécurité incendie
- D'autres prestations à la carte possible selon vos besoins