

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

De nombreuses entreprises ont mis en place des entretiens individuels d'évaluation, généralement annuels, dans le but de **dresser le bilan du travail accompli par un salarié au cours de l'année écoulée, de mesurer les progrès réalisés par rapport à l'année précédente, de fixer les objectifs pour l'année à venir et de consigner les souhaits du salarié en matière de formation continue et d'évolution de carrière.**

L'entretien d'évaluation est à distinguer de l'entretien professionnel, prévu à l'article L6315-1 du Code du Travail, donc obligatoire, à réaliser tous les deux ans et dont l'objet concerne uniquement les perspectives d'évolution professionnelles des salariés en termes de qualification et d'emploi.

Le Code du Travail ne prévoit aucune disposition imposant à l'employeur de procéder à des entretiens d'évaluation. Toutefois, certains accords collectifs ou conventions collectives peuvent définir des règles relatives à l'organisation de tels entretiens¹.

Les juges reconnaissent à l'employeur le droit de pratiquer de tels entretiens en se fondant sur leur pouvoir de direction, et en corrélant la possibilité de déterminer le contenu du travail à réaliser à la possibilité de juger le travail fourni, donc d'apprécier les résultats du salarié.

Si le jugement de l'employeur sur le travail du salarié n'est soumis à aucune exigence de forme ou de procédure, les procédures d'évaluation doivent respecter les articles L1221-6² à L1221-9 du Code du

¹ Ce n'est pas le cas des conventions collectives des personnels (vétérinaires ou non vétérinaires) des cabinets et cliniques vétérinaires

² **CODE DU TRAVAIL :**

Article L1221-6 : Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.

Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.

Article L1221-7 : Dans les entreprises de cinquante salariés et plus, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi ne peuvent être examinées que dans des conditions préservant son anonymat.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

Article L1221-8 : Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard.

Les résultats obtenus sont confidentiels.

Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

Article L1221-9 : Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance.

CASS. SOC. 9avril 2002 : l'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs

travail encadrant les procédures de recrutement et les dispositions relatives à l'évaluation des compétences dans l'entreprise.

Les critères d'évaluation, en particulier pour ce qui concerne l'évaluation des comportements, doivent être objectifs pour prévenir tout risque discriminatoire. Dès lors que l'on introduit des critères comportementaux, l'appréciation devient complexe et soumise à litige. Le Code du travail stipule que les méthodes d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie³ et les informations demandées n'ont pour seule finalité que l'appréciation des aptitudes professionnelles.

Enfin, concernant la notion de valeurs de l'entreprise, l'adhésion d'un salarié à celles-ci ne constitue pas, en soi, une preuve de compétence et ne peut donc être retenue comme critère d'appréciation.

I – DEFINITION :

Il s'agit d'une **procédure orale**, entre un collaborateur et son ou ses supérieurs hiérarchiques, ayant pour objectif de dresser un bilan de la période écoulée, et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.

C'est donc un **outil de prospective et de régulation, tant pour le responsable que pour le salarié**, leur permettant d'établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations.

C'est aussi un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines.

En tout état de cause, le supérieur hiérarchique devra veiller à apporter des réponses, ou des échéances de réponses, aux demandes du salarié afin de ne pas générer de frustrations. Le responsable hiérarchique doit aussi donner son avis sur la pertinence de ces demandes et être transparent sur ses propres critères ainsi que sur les procédures de décision.

³CODE DU TRAVAIL

Article L1222-2 : Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.

Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.

Art L1222-3 : Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard.

Les résultats obtenus sont confidentiels.

Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

II – LES TROIS FONCTIONS DE L'ENTRETIEN ANNUEL :

1. Une fonction de dialogue, de communication :

L'expression orale offre de nombreux avantages par rapport à la communication écrite (liberté d'expression, nuances, présence physique des interlocuteurs permettant de lever les non-dits ...)

L'entretien permet de **dialoguer sur le contexte de l'entreprise, les conséquences de l'activité du salarié** sur le service, d'écouter et de partager afin d'assurer une meilleure compréhension des objectifs collectifs comme individuels.

Il offre **l'opportunité de résoudre certains problèmes** en prenant le temps d'en discuter, en dehors du cadre de travail habituel, et permet ainsi de prévenir les conflits et les risques psychosociaux.

2. Une fonction d'appréciation :

Appréciation du **travail, des compétences et aptitudes professionnelles** mais aussi du **niveau de contribution, d'implication** : savoir-faire, savoir-être, qualités techniques, relationnelles et éventuellement managériales.

Évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés.

3. Une fonction d'orientation, en lien avec une fonction d'amélioration de la gestion des ressources humaines :

Il s'agit, pour la période à venir, de **définir des priorités, les objectifs et les plans de développement des compétences** :

L'entretien permet de **déceler et valoriser le potentiel des collaborateurs**, d'échanger sur ses souhaits, ses besoins de formation. Il permet aussi au supérieur hiérarchique de clarifier ses attentes et de définir des objectifs.

A moyen terme, ces entretiens permettent **d'anticiper les perspectives d'évolution des salariés, et les moyens pour y parvenir** (programmation de formation continue ...).

4. Pour les employés Cadres en Forfait Jours :

La jurisprudence précise des obligations, en termes d'amplitude, de charge de travail, de répartition et de suivi⁴. Un entretien annuel individuel obligatoire est organisé par l'employeur, avec chaque salarié

⁴ Cass. soc. 29 juin 2011 n°09-71.107 et 31 janvier 2012 n°10-19807

La Cour de Cassation a aussi conclu un accord en avril 2014 qui sécurise le recours aux forfaits annuels en jours :

- Mise en place obligatoire d'une convention individuelle écrite qui énumère la nature des missions justifiant le recours au forfait jour, le nombre de jours travaillés dans l'année, la rémunération correspondante.

- Mise en place d'un décompte du temps de travail en jours sur une période de référence annuelle, avec un maximum de 218 jours.

ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année. Il porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié (art. L. 3121-46).

III – QUELLES ETAPES POUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION ?

S'il n'existe pas de période idéale de réalisation, il doit y avoir une certaine **cohérence entre la finalité des entretiens et le moment de leur réalisation.**

- Si l'objectif principal est de faire le bilan des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés l'année précédente, l'idéal sera de le fixer en fin d'année civile ou à la date anniversaire du début d'activité.
- Si l'objectif est plus d'évaluer les compétences pour mieux orienter le parcours professionnel du salarié, alors l'entretien devra être réalisé en amont des décisions de formation.

- **Il est cependant préférable de placer l'entretien dans une période « calme » de la vie de l'entreprise**, quand un minimum d'incidents peut venir troubler l'appréciation de l'ensemble de l'année. Si possible donc, **jamais après un incident critique ni directement en amont d'une période de décision d'avancement**, ceci afin qu'il ne se transforme pas en négociation de salaire ou d'avancement, car alors, le responsable aura tendance à présenter ses décisions de manière à les justifier, et le salarié écouterait d'une manière sélective en essayant de deviner les décisions d'avancement ou d'augmentation éventuelles.

Cet entretien est un acte de management délicat, du fait de ses enjeux et parce qu'il correspond à une « auto-analyse effectuée par le collaborateur, en présence de son responsable hiérarchique dont le rôle consiste à aider à l'approfondissement de cette analyse sans porter lui-même de jugement. Il le fait par des questions ouvertes de manière à ne pas influencer son interlocuteur »⁵.

En général, c'est le responsable direct qui mène l'entretien. Il veillera à choisir un environnement propice à l'échange, c'est-à-dire un endroit calme, avec une durée suffisante (1 à 2 heures) pour qu'un dialogue s'installe.

- Mise en place obligatoire de jours de repos du salarié, en concertation avec l'employeur afin de ne pas dépasser le plafond de 218 jours pour un droit à congés payés complet ou d'un dispositif de rachat qui ne pourra avoir pour conséquence de porter le nombre de jours travaillés au-delà de 230 jours.

- Mise en place obligatoire par l'employeur d'un outil de contrôle du décompte des jours travaillés/non travaillés.

- Obligation de respecter les durées minimales de repos et l'instauration d'une obligation de déconnexion des outils de communication à distance.

- Obligation de garantir une amplitude des journées travaillées et une charge de travail des salariés en forfaits jours raisonnables, assurant une bonne répartition dans le temps du travail des intéressés.

- Suivi encadré de la charge de travail et de l'amplitude des journées de travail permettant de garantir l'équilibre vie privée et vie professionnelle avec la mise en place d'un droit d'alerte et une information des représentants du personnel.

⁵ Arnaud d'Aboville et Marie-Madeleine Bernie

1. Un préalable indispensable : la préparation de l'entretien :

Chacun des protagonistes, responsable hiérarchique et collaborateur salarié, doit préparer cet entretien de son côté, en

- **Listant les faits saillants**
- **Relevant les réalisations et les écarts par rapport aux objectifs**
- **Recensant les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction**
- **Recensant les causes de succès ou d'échecs**
- **Réfléchissant aux objectifs nouveaux et perspectives pour l'avenir**

Pour éviter l'improvisation, le responsable doit donc réfléchir au préalable à la façon dont les missions ont été réalisées et maîtrisées, aux objectifs fixés pour l'année écoulée et à la préparation de ceux de l'année à venir, aux compétences transverses mises en œuvre ainsi qu'aux besoins et souhaits pressentis du salarié. Il dispose pour cela des entretiens d'évaluation des années précédentes, des documents éventuellement écrits par le salarié (remerciements, réclamations, absences, informations venant d'autres services ...) et des observations directes.

Le salarié quant à lui devra s'interroger sur sa fonction, ses responsabilités, l'analyse de son bilan de l'année écoulée, ses objectifs pour l'année à venir ainsi que ses besoins et souhaits d'évolution à plus long terme.

2. Les étapes et la conduite de l'entretien :

❖ Information du salarié :

Préalablement à la mise en œuvre d'un entretien d'évaluation professionnelle, l'employeur doit informer le salarié des méthodes et techniques d'évaluation utilisées. Les salariés peuvent être informés individuellement ou collectivement, un simple affichage dans un lieu accessible à l'ensemble du personnel pouvant suffire.⁶

❖ L'accueil :

La date, le lieu et l'heure seront fixés à l'avance.

L'entretien doit pouvoir se dérouler dans un lieu calme (sans téléphone...) neutre (éviter le bureau du chef ...) hors des regards, et en dehors de toute contrainte professionnelle afin que les deux interlocuteurs soient réellement disponibles.

⁶ En cas d'absence d'information préalable, le salarié peut contester devant le Juge des référés le système d'évaluation utilisé par l'employeur et réclamer des dommages et intérêts pour préjudice subi.

❖ L'entretien :

- **Introduction :** Bilan général de l'année par le responsable

Demander au collaborateur son sentiment sur l'année écoulée

Pour les Employés Cadres en forfait jours : L'entretien annuel doit aussi prévoir de porter sur la charge, sur l'organisation du travail, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération.

L'entretien doit prévoir :

- *Un contrôle du nombre de jours travaillés, afin de décompter le nombre de journées ou demi-journées travaillées, ainsi que celui des journées ou demi-journées de repos pris.*
- *Un document de contrôle faisant apparaître ces journées ou demi-journées travaillées, ainsi que le positionnement et la qualification des jours de repos.*
- *Un suivi régulier de l'organisation du travail de l'intéressé et de sa charge de travail.*

- **Etape n° 1 :** Appréciation des résultats et de la performance globale du collaborateur

Par le salarié puis par le responsable.

L'évaluation doit se faire au regard des objectifs permanent du poste et des objectifs individuels du salarié

Elle doit tenir compte des compétences techniques et comportementales

Bilan de l'année, analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs, succès et difficultés rencontrés

Par le responsable puis le salarié

Axes de progression : perfectionnement, changement de méthodes

- **Etape n° 2 :** Définition des objectifs pour l'année à venir

Par le responsable suite à un échange avec le salarié

Présentation des objectifs généraux de l'entreprise, du service, puis définition des objectifs individuels

- **Etape n° 3 :** Évaluation et développement des compétences

Par le responsable

A partir de la fiche de poste, lister les compétences techniques et comportementales nécessaires.

A partir d'exemples précis, se concentrer sur les seules compétences nécessaires à la tenue du poste.

Échanger sur les points positifs, les progrès réalisés ou à réaliser.

▪ **Étape n° 4 : Souhaits d'évolution du salarié**

Par le salarié puis le responsable

Discussion sur le projet professionnel du collaborateur, ses objectifs.

▪ **Étape n° 5 : Définir le plan de développement personnel**

Par le responsable après échange avec le salarié

Définir les actions de formation, de coaching à mettre en place.

▪ **Étape n° 6 : conclusion de l'entretien**

Dans un premier temps :

Le responsable puis le salarié se livrent successivement à une appréciation générale des résultats du salarié, de sa situation au sein de l'entreprise, puis à une synthèse des points abordés Durant l'entretien.

Le salarié donne son avis sur le déroulement de l'entretien, ce qu'il en retient.

Dans un second temps :

Le responsable, avec l'avis du salarié, formalise les échanges par écrit : propos tenus et objectifs fixés.⁷

Puis les deux, responsable et salarié, signent « pour accord ».

Les résultats sont confidentiels et ne peuvent être communiqués à un tiers.

IV. DROITS DEVOIRS ET OBLIGATIONS :

- ❖ L'évaluation professionnelle relevant du pouvoir de direction de l'employeur, le salarié ne peut refuser de se soumettre à un entretien d'évaluation sans s'exposer à d'éventuelles sanctions disciplinaires.⁸

⁷ La loi reconnaît un droit d'accès au salarié à l'ensemble des rapports d'évaluation effectués sur lui par l'employeur. Le fait de refuser de communiquer, à un salarié qui le demande, son rapport de notation engage la responsabilité de l'employeur.

⁸ Ces sanctions peuvent aller jusqu'au licenciement pour faute grave.

- ❖ Le Code du travail ne prévoit pas l'assistance du salarié par un représentant du personnel, et même s'il le réclame, le refus de l'employeur n'est pas fautif et ne constitue pas un délit d'entrave.⁹
- ❖ En pratique, l'employeur demande au salarié de signer le rapport d'évaluation, mais cela n'est imposé ni par le Code du Travail, ni par la CNIL. L'absence de signature du salarié n'a aucune incidence sur la validité de l'évaluation, mais elle diminue la portée du compte-rendu en cas de présentation ultérieure devant le Conseil des Prud'hommes.
- ❖ En cas de désaccord sur le contenu du rapport, le salarié peut refuser de le signer en signe de contestation. S'il considère que le rapport écrit ne reflète pas l'entretien ou que les appréciations de l'employeur sont subjectives ou erronées, il est conseillé qu'il fasse part de sa contestation par écrit.
- ❖ En cas de contentieux, les prérogatives du juge restent limitées car l'employeur dispose d'un pouvoir souverain d'appréciation des capacités professionnelles de ses salariés. Le juge ne pourra pas réviser les objectifs professionnels fixés par l'employeur, ni substituer son appréciation à celle de l'employeur.
- ❖ Toutefois, le juge peut intervenir dans les cas de demandes d'annulation fondées sur les techniques d'évaluation utilisées par l'entreprise. Il peut aussi évaluer le caractère raisonnable des objectifs fixés, et vérifier que le salarié était en mesure de les respecter (moyens suffisants mis en place par l'employeur, absence de contraintes extérieures s'opposant à leur réalisation ...)

⁹ L'assistance par un représentant/délégué du personnel n'est prévue que dans le cadre d'un entretien préalable à une sanction disciplinaire.