

3. ENTRETIENS INDIVIDUELS, DES RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER

Avant d'évaluer, il faut fixer des objectifs (individuels et collectifs) qui soient précis, évaluable, atteignables (acceptables et réalistes) et dans un délai défini.

... Mais qui autorisent le droit à l'erreur : l'erreur ce n'est pas la faute intentionnelle ! Elle peut être corrigée, par contre soyez intransigeant sur l'importance de signaler une erreur le plus rapidement possible. Remédiez-y de manière concertée et rappelez que vous en attendez un apprentissage. Communiquez également les solutions à l'équipe. La confiance et la mise en œuvre de vos responsabilités implique aussi d'assumer les erreurs de vos collaborateurs.

Évaluer, c'est mesurer l'état d'avancement, échanger sur la méthode et les difficultés, aider votre collaborateur à trouver des solutions, avec le soutien éventuel de la formation.

Attention, vous devez évaluer le salarié ou l'agent lors de sa présence effective et adapter ses objectifs en fonction de son temps de présence. Soyez attentifs également lorsque vous évaluez une personne en situation de handicap, (comme mentionné en amont dans le guide) ceux-ci ne sont pas toujours visibles et peuvent entraîner une fatigue et/ou un temps de travail plus long pour effectuer certaines tâches.

1. L'entretien d'évaluation dans le secteur privé

L'entretien individuel est un moment privilégié de dialogue avec son collaborateur. Il ne doit pas se limiter à la seule part visible du travail, au reporting ou à l'évaluation. Il faut parler du quotidien et de la gestion de l'imprévu. L'entretien débloque également des situations tendues, sert à motiver le salarié et révèle l'apport de chacun à la performance. C'est une étape indispensable de la vie du salarié dans l'entreprise.

L'entretien d'évaluation (ou d'appréciation ou de progrès) relève de la politique RH de l'entreprise. Il doit reposer sur une évaluation objective et non discriminatoire, ce d'autant que les augmentations salariales et l'évolution dans l'entreprise en dépendent. Parmi les fonctions du manager, la conduite des entretiens tient donc une place importante. La prise en compte de cette activité dans ses missions et sa charge de travail est ainsi indispensable.

L'entretien formalise les résultats de vos collaborateurs pour l'année écoulée (atteinte ou non des objectifs, actions correctives, promotion, mobilité...) et définit leurs objectifs (en adéquation avec la charge et les moyens pour y parvenir) pour l'année suivante. Tous les salariés sont donc concernés. L'objectif est de faire progresser la qualité et la performance de la contribution individuelle à la performance collective et au service du projet de l'entreprise. Dans certains cas, il faut exprimer des critiques. Donner des pistes d'évolution, reconnaître les résultats et les progrès, valoriser l'activité de la personne (et son mérite), parler métier et apporter une vision à moyen terme sont parties intégrantes de l'entretien.

L'entretien individuel d'évaluation doit être un outil utile au management au quotidien qui renforce la performance individuelle et collective. Il doit être l'occasion de prendre le risque de parler et d'écouter. Pour le salarié, c'est parler de son travail, de ses initiatives, de ses réussites ou difficultés, de l'adéquation de ses moyens, de ses outils et de la charge de travail, de la pression et des aléas... Pour vous, c'est écouter sans a priori et non pas comme l'expert qui sait tout, même si vous devez être capable de dire ce qui va et ce qui ne va pas. C'est également poser des questions sur ce que l'on pourrait faire pour aider son collaborateur à progresser.

Avant l'entretien

- Présentez clairement la démarche à l'équipe, notamment l'articulation du collectif et de l'individuel ;
- Appropriiez-vous les supports d'appréciation : identification des étapes et des enjeux. La majorité des entreprises proposent une grille d'entretien. Si ce n'est pas le cas, la prévoir afin qu'il soit cadré et harmonisé pour l'ensemble des collaborateurs. Il faut préparer les échanges ;
- Veillez à la formation des collaborateurs ainsi qu'à la vôtre.

Pendant l'entretien

- Prenez le temps de parler du collectif ;
- Soyez à l'écoute de ce que dira le collaborateur, notamment ce qui a eu une incidence et qui ne lui est pas imputable (manque de moyens, difficultés structurelles, etc.), mais aussi sur ses réussites ou ses difficultés. Argumentez sur ce qui lui est imputable ;

- Définissez des objectifs réalisables : ils peuvent mentionner l'acquisition de compétences, les besoins en formation ou autres ressources nécessaires. La fixation des objectifs individuels est particulièrement importante car elle met en relation les objectifs de l'entité, ceux de l'équipe et les capacités individuelles de chaque collaborateur. L'apport et l'investissement de chacun ne sont pas forcément les mêmes. **L'équité n'est pas forcément l'égalité ;**
- N'oubliez pas les obligations de bonne foi de part et d'autre. Maintenez une grande transparence à travers les différentes rubriques abordées : bilan et objectifs, souhaits individuels en matière RH, notation si elle existe, évaluation de la performance et impact sur la rémunération... Explicitez notamment les critères d'attribution des primes, de la part variable, des augmentations et évolutions envisageables.

Après l'entretien

Rédigez le document au calme, relatant notamment tout ce qui pose problème, en permettant au collaborateur de faire de même. Le compte-rendu peut mentionner :

- Le poste actuel (axes principaux, compétences-clés, changements dans l'année, évolutions...) ;
- Les événements professionnels majeurs de l'année écoulée et éventuellement les événements personnels ayant eu une incidence sur le professionnel ;
- Le bilan de l'activité sur l'année : niveau de résultat atteint, compétences acquises, facteurs de réussite, freins sur les résultats et moyens de progression.

Les bilans issus des entretiens sont versés au dossier du salarié et sont utiles tant pour son évolution que pour une éventuelle sanction, ils doivent lui être accessibles. Laissez la possibilité au collaborateur de réagir avant la signature du compte-rendu (recommandée même si celle-ci n'est pas légalement obligatoire), de disposer de voies de recours et d'arbitrage, *via* la ligne hiérarchique ou le service RH.

En tant que manager, vous avez délégation du pouvoir de direction de l'entreprise (issu du contrat de travail de vos collaborateurs) pour évaluer le travail de vos collaborateurs. En conséquence, le refus de se rendre à un entretien d'évaluation constitue une faute qui peut être sanctionnée par un licenciement (cf. Cass. soc., 10 juillet 2002 n° 00-42.368).

Les salariés doivent être informés préalablement de la mise en œuvre des méthodes et techniques employées pour l'évaluation. Le système utilisé doit reposer sur des critères objectifs et transparents (cf. articles L 1222-2 et L 1222-3 du code du Travail).

L'obligation de bonne foi réciproque est imposée par le code du Travail (cf. article L 1222-1 et L 1222-2) et par le code civil (cf. article 1134). Ainsi, l'entretien individuel ne peut avoir pour visée une sanction : on ne cherche pas à piéger son collaborateur. De son côté, votre collaborateur est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées en vue de l'évaluation professionnelle de ses aptitudes. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles et être pertinentes au regard de cette finalité. Dans cet esprit, la jurisprudence demande des critères objectifs et interdit l'évaluation comportementale en dehors de l'aptitude à occuper le poste.

L'entretien amène des droits au salarié parmi lesquels celui d'obtenir un déroulement de carrière normal. En effet, l'entretien d'évaluation doit aussi permettre au salarié de faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire.

Si les résultats sont confidentiels à l'égard des tiers, ils ne le sont pas à l'égard du salarié évalué. En effet, si l'évaluation figure sur des fichiers informatiques, la loi du 6 janvier 1978 dispose que le salarié a accès à sa fiche de notation et à son dossier. Quant aux dossiers papiers, il n'y a aucun intérêt à les dissimuler puisqu'il faut les communiquer au salarié s'il désire les invoquer à l'appui d'une mesure quelconque (refus de promotion ou d'augmentation, licenciement...).

La mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur un classement des salariés en catégories en fonction de quotas impératifs fixés à l'avance (le ranking), que les évaluateurs seraient tenus de respecter, est illicite (cf. Cour d'appel de Versailles, 8 septembre 2011, Toulouse 21 septembre 2011 et Cass. soc., 27 mars 2013 n°11-26.639).

La CFDT se bat contre toute forme d'évaluation non objective ayant pour finalité ou conséquence l'exclusion, voire la discrimination de certains salariés. L'évaluation comportementale, subjective, crée une pression psychologique. La jurisprudence a ainsi estimé que les évaluations basées sur des valeurs par leur caractère flou et subjectif sont illégales si elles reposent sur le comportement des salariés et non sur leur travail. L'évaluation comportementale doit se limiter à justifier en quoi, explicitement et rationnellement, tel comportement nuit ou favorise la performance d'un collectif de travail ou la valeur ajoutée produite.

Une évaluation efficace doit lier contribution et rétribution, favoriser l'amélioration des performances collectives et individuelles. Les différentes jurisprudences indiquent clairement que vous avez des marges de manœuvre dans l'évaluation de vos collaborateurs et que vous pouvez, à l'occasion des ces entretiens, pratiquer un management alternatif, moins contraint, mais davantage discuté, négocié et partagé.