

L'entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi

De quoi parlons-nous ?

Après avoir montré que l'évaluation est un acte de management chargé d'enjeux pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (cf. Fiche de décryptage « l'entretien comme acte de management »), il s'agit maintenant de fournir quelques clés de méthode et conseils aux managers qui souhaiteraient mettre en place une telle démarche via l'entretien annuel d'évaluation.

Les trois fonctions de l'entretien annuel

Pour rappel, l'entretien annuel est un acte de management qui recouvre trois principales fonctions :

1. Une fonction d'appréciation

- Du travail, des compétences et du niveau de contribution
- Des résultats atteints en rapport avec les objectifs fixés
- Des compétences et aptitudes professionnelles : savoir faire, engagement, compétences relationnelles, managériales et techniques

2. Une fonction de communication

- Dialoguer sur le contexte de l'entreprise et les conséquences sur le service et l'activité de l'individu
- Ecouter et partager pour une meilleure compréhension des objectifs collectifs et individuels
- Prévenir les conflits et les risques psychosociaux

3. Une fonction d'orientation

- Pour la période à venir : définir des priorités, des objectifs et des plans de développement des compétences
- A moyen terme : anticiper les perspectives d'évolution des collaborateurs et les moyens d'y parvenir.
- Soutenir et conseiller.

Quel cadre juridique pour l'entretien individuel d'évaluation ?

Santé et bien-être au travail sont devenus des enjeux majeurs pour les chefs d'entreprise et les responsables des ressources humaines. Tandis que les entreprises sont soumises à un environnement de plus en plus rapide et exigeant - qui leur impose une gestion toujours plus calculée de leurs ressources humaines, davantage orientée vers la performance individuelle, le management par objectifs etc. -, elles doivent faire face à un malaise croissant de leurs salariés couramment attribué au manque de reconnaissance et de valorisation du travail accompli.

La nécessaire prise en compte des risques psychosociaux a renforcé la contrainte juridique relative à l'évaluation des salariés. L'entretien annuel n'est plus seulement appréhendé sous l'angle managérial, mais aussi sous l'angle du bien-être et de la santé mentale au travail. Ainsi, **si le droit de l'employeur en matière d'évaluation de la performance de ses salariés est formellement reconnu** (Cass.soc, 10 juillet 2002 ; N°00-42.368), **la jurisprudence permet d'encadrer de plus en plus finement le déroulement des entretiens d'évaluation.**

Elle pose notamment les conditions permettant de garantir aux salariés un traitement différencié objectif en précisant :

- le choix des critères retenus et les modalités de construction et de mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation
- le rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

Focus

L'essentiel des textes et de la jurisprudence sur l'évaluation des salariés

1. Concernant le choix des critères d'évaluation

Les critères retenus et la manière dont ils sont mis en œuvre pour construire le dispositif d'évaluation doivent être préalablement connus des salariés : articles L. 121-7, alinéa 1^{er}, L. 121-8 t du code du travail ainsi que dans l'article L. 1222-3 alinéa 1 relatif à l'information des salariés : " le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard ".

- *L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs (Cass. soc., 9 avril 2002, n° 99-44.534).*
- *Les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (C. trav., art. L. 1222-2).*

2. Concernant le rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

- *Consultation du comité d'entreprise (CE) : le CE doit être informé et consulté préalablement à la mise en œuvre dans l'entreprise des moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (C. trav., art. L. 2323-32).*
- *Consultation du CHSCT : le CHSCT doit être consulté lorsqu'il s'agit de mettre en place un nouveau système d'évaluation dont les modalités sont de nature à avoir des répercussions sur les conditions de travail (Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964). Cette obligation entre dans le champ de la compétence générale du CHSCT, qui a pour mission " de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure " (C. trav, art L. 4612-1).*

Quand et comment mettre en place l'entretien individuel d'évaluation ?

Idéalement, l'entretien individuel est un rendez-vous périodique et annuel. Il n'existe pas de période idéale de réalisation, mais **il doit exister une certaine cohérence entre la finalité des entretiens et le moment de leur réalisation** :

Si l'objectif de l'entretien annuel est de faire le bilan des résultats obtenus par rapport à un certain nombre d'objectifs fixés l'année précédente, alors l'idéal sera de fixer l'entretien en début de l'année civile ou à la date anniversaire du début d'activité.

Si l'objectif est d'évaluer, plus largement, les compétences et leur développement sur l'année écoulée pour mieux orienter le parcours professionnel du collaborateur, alors les entretiens devront être réalisés en amont des décisions de formation (avant le plan de formation s'il existe) et/ou en amont des décisions de mobilité/promotions.

En pratique, certaines entreprises préfèrent distinguer évaluation, fixation des résultats et des objectifs individuels, et développement des compétences en organisant deux entretiens distincts.

Il est essentiel de :

- **Se préparer pour plus d'efficacité**

La bonne réalisation de l'entretien individuel dépend, pour une large part, de sa préparation par le collaborateur et son manager. Les dates de réalisation des entretiens doivent donc être annoncées suffisamment tôt au collaborateur pour qu'il puisse se préparer.

- **Respecter les délais de réalisation**

Le manager est garant de la **réalisation, dans les délais**, de l'entretien individuel de ses collaborateurs. Il pourra lui-même être évalué sur la réalisation effective et dans les temps de cette évaluation.

- **Choisir un environnement propice à l'échange**

L'entretien doit se dérouler dans des conditions favorables au dialogue et à l'écoute. Le manager veillera donc à organiser l'entretien dans un **endroit calme**, avec une **durée suffisante** pour qu'un dialogue s'installe.

Quelles étapes pour l'entretien individuel d'évaluation ?

1. Un préalable : la préparation de l'entretien

50 % de la réussite d'un entretien annuel réside dans la qualité de sa préparation. Il est donc essentiel que le collaborateur comme le manager préparent cet entretien.

Pour éviter l'improvisation, le manager pourra réfléchir à :

- l'évaluation de la maîtrise des missions et de leur réalisation,
- l'évaluation des objectifs de l'année écoulée,
- la préparation des objectifs de l'année à venir,
- l'évaluation des compétences transverses mises en œuvre par le collaborateur,
- les besoins et souhaits pressentis ou connus du collaborateur.

Focus

Préparer un entretien d'évaluation en tant que manager : les questions clés

Quelles sont les principales missions de mon collaborateur ? Cette mission a-t-elle évolué au cours de l'année ? A-t-il su s'adapter ?

A-t-il atteint les objectifs fixés ? Si non, pourquoi ? A-t-il eu les moyens de réaliser sa mission ?

Quelles sont ses réalisations majeures, ses points forts et points de progrès au regard de l'année écoulée ?

Quels objectifs personnels et professionnels lui fixer au regard des objectifs, plus généraux, de mon entreprise, de la direction, du service ?

A-t-il participé à des projets ou nouvelles missions collectives ou transversales qui ont permis de révéler chez lui de nouvelles compétences ?

De son côté, le collaborateur s'interrogera sur :

- sa fonction et ses responsabilités,
- son bilan et son analyse de l'année écoulée,
- ses objectifs pour l'année à venir,
- ses besoins et souhaits d'évolution.

Focus

Préparer son entretien d'évaluation en tant que collaborateur : les questions clés

Quelles sont mes principales missions, les aspects essentiels de ma fonction ? Quels sont les aspects qui me plaisent le plus, le moins ? Mes points forts et mes points de progrès ? Comment est-ce que je perçois mon rôle et ma contribution dans l'entreprise, dans mon service ?

Quels sont les événements marquants depuis mon dernier entretien ? Des changements sont-ils intervenus dans ma fonction au cours de cette année, si oui : lesquels, quel impact sur mon activité ?

Quel bilan de cette année écoulée : quels étaient mes objectifs ? A quels projets j'ai participé ? qu'est-ce que j'ai bien réussi, qu'est-ce qui n'a pas marché ? Quels obstacles ou difficultés ai-je rencontrés ? Comment se passe la relation avec l'équipe ? Avec mon responsable ? Que pouvons-nous améliorer ?

Comment est-ce que j'envisage l'année à venir ? Quelles nouvelles responsabilités aimerais-je avoir ? Sur quels aspects puis-je améliorer ma performance ? De quoi ai-je besoin pour cela ? (aide, formation, moyens...)

Quelles expériences professionnelles aimerais-je connaître dans les trois années à venir ? Quelles tâches ou responsabilités nouvelles aimerais-je me voir confier ? Quelles compétences dois-je développer pour cela ? Comment pourrais-je acquérir ou développer ces compétences ?

2. Les étapes de la conduite de l'entretien

Etapes	Objectifs/Actions	Qui
Introduction Bilan général de l'année	Demander au collaborateur son sentiment sur l'année écoulée	Par le manager
Etape n° 1 Appréciation des résultats et de la performance globale du collaborateur	L'entretien doit comprendre une évaluation de la performance du collaborateur au regard des objectifs permanents du poste et de ses objectifs individuels. L'évaluation de la performance globale prend aussi en compte les compétences techniques et comportementales mobilisées.	
	Bilan de l'année, réalisation des objectifs fixés Analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés Analyse des succès et difficultés rencontrés dans la réalisation de ces objectifs	Par le collaborateur, puis le manager
	Recherche des axes de progrès : perfectionnement, changement dans les méthodes, dans les modalités d'encadrement, dans les moyens mis en œuvre	Par le manager, puis le collaborateur
Etape n° 2 Définition des objectifs pour l'année à venir	Présentation au collaborateur des objectifs généraux de l'entreprise, de sa direction, de son service Définition et rédaction des objectifs individuels (Objectifs SMART*, cf. ci-dessous)	Par le manager après échange avec le collaborateur
Etape n° 3 Evaluation et développement des compétences	Lister toutes les compétences techniques et comportementales (savoir-faire et savoir-être) nécessaires à la tenue du poste. Il est important de se concentrer sur les seules compétences nécessaires à la tenue du poste, en argumentant son propos par des exemples précis. Echanger sur les performances du collaborateur pour chacune d'entre elles, sur les progrès réalisés ou à réaliser	Par le manager
Etape n° 4 Souhait d'évolution du collaborateur	Discussion sur les objectifs de carrière et le projet professionnel du collaborateur Echange sur les possibilités de mobilité géographique du collaborateur si pertinent	Par le collaborateur, puis le manager
Etape n° 5 Définition du plan de développement personnel	Définir les actions de formation, de coaching etc. à mettre en place au regard du projet professionnel du collaborateur	Par le manager après échange avec le collaborateur
Etape n° 6 Conclusion de l'entretien	Dans un 1 ^{er} temps :	Par le manager, puis le collaborateur
	Appréciation générale de l'activité, des résultats du collaborateur et de sa situation au sein de l'entreprise Synthèse des échanges et des points abordés Avis du collaborateur sur le déroulement de l'entretien et ce qu'il faut en retenir	Par le manager Par le collaborateur
	Dans un 2 nd temps Formalisation écrite et formalisée des échanges Signature pour accord sur les objectifs et propos tenus	Par le manager Par le manager et le collaborateur

* Les deux parties veilleront à formaliser des « objectifs SMART » (« intelligent » en anglais)

Spécifique : clair, compréhensible, sans ambiguïté. « Tu dois mieux faire » est trop vague et trop imprécis pour être suivi de résultats. De plus, un objectif précis est plus facilement mesurable et donc contrôlable.

Mesurable : pour permettre au collaborateur de savoir où il se situe par rapport à son objectif et ses marges de progrès. « tu dois apprendre l'anglais » est un objectif difficilement mesurable. Par contre « quand le téléphone sonne tu dois comprendre qui appelle, ce qu'il veut et pouvoir le transférer » est un objectif mesurable.

Atteignable : les objectifs doivent être accessibles à ceux qui doivent les atteindre. Sans ça, le risque de découragement est grand.

Raisonné/orientés « résultats » : les objectifs des collaborateurs se rattachent au projet de leur entreprise, ils s'insèrent dans un tout cohérent. Leur pertinence par rapport à l'ensemble aura un impact important sur leur engagement et leur performance.

Temporellement défini : les résultats attendus doivent intervenir dans un délai qu'il convient de déterminer.

Foire aux questions...

Faut-il aborder le thème de la rémunération pendant l'entretien individuel d'évaluation ?

L'entretien individuel d'évaluation est avant tout un moment d'échange et de liberté d'expression des salariés. Il est primordial que le collaborateur ait le sentiment d'avoir pu évoquer ce qu'il avait à évoquer ; qu'il ressorte de l'entretien sans avoir la frustration d'être passé à côté de certaines questions. Il vaut donc mieux le laisser aborder cette question s'il en exprime le souhait.

Bien entendu, chaque manager n'a pas une parfaite visibilité du budget qui sera alloué aux augmentations salariales annuelles. Cela invite à penser le pouvoir réel du manager : pour être crédible, il doit pouvoir être perçu comme quelqu'un qui bénéficie au moins d'un pouvoir d'influence sinon de décision. En tout état de cause, il convient de permettre au salarié de s'exprimer et de donner une échéance pour une réponse à sa demande, des perspectives. Le manager doit aussi donner son avis sur la pertinence de la demande de son collaborateur, lui indiquer si il considère que sa demande est légitime, lui dire qu'elle sera sa position vis-à-vis des décideurs et être transparent sur ses propres critères ainsi que sur les procédures de décision.

Une fois mes entretiens annuels réalisés, qu'elle est leur utilité ?

La réalisation des entretiens annuels n'est pas une fin en soi, c'est leur exploitation qui est essentielle. Elle doit, bien sûr, pouvoir guider les décisions de revue salariale, mais aussi permettre d'identifier les talents et futurs potentiels – nourrir les plans de succession – et de développer les actions de formation adéquats.

En tout état de cause, le manager devra veiller à apporter des réponses aux souhaits et demandes exprimés par le salarié afin de ne pas générer de frustrations.

En tant que chef d'entreprise, j'attends de mes collaborateurs un certain nombre de compétences techniques, mais aussi un certain nombre de comportements que je juge essentiels à un bon exercice de leur mission, puis-je les évaluer sur ce point ?

Le code du travail énonce que « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art L1222-3 aliéna 3) et les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (art L1222-2). Cette disposition a pour but de rappeler la nécessaire objectivité des critères d'évaluation pour prévenir tout risque discriminatoire. Dès lors que l'on introduit des critères comportementaux, l'appréciation devient plus complexe et suscite des litiges (Ex : « faire face à la réalité et être transparent », « bien résister au stress » ne sont pas des critères compatibles avec une évaluation objective).

De même pour les critères faisant référence aux valeurs de l'entreprise : l'adhésion d'un collaborateur aux valeurs de l'entreprise ne constitue pas, en soi, la preuve de sa compétence et ne peut être retenue comme un critère d'appréciation.

La conjoncture est morose pour mon entreprise et j'ai peur de décevoir mes collaborateurs, dois-je maintenir ma campagne d'entretiens annuels ?

Pour un collaborateur, l'entretien annuel est un moment privilégié où l'on est face à son manager qui prend le temps d'écouter, d'expliquer. Préciser les choses dans un environnement mouvant, donner du feedback, c'est aussi rassurer.