

L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un exercice qui concerne un nombre croissant de salariés s'étendant à de nouvelles catégories professionnelles et faisant l'objet de procédures de plus en plus informatisées. Les méthodes d'évaluation connaissent l'introduction de nombreuses innovations, plus ou moins conformes à la loi selon les cas :

- La prise en compte d'éléments externes dans l'évaluation (dans le cadre de systèmes d'évaluation à 360° notamment) ;
- La mise en œuvre d'une autoévaluation par le salarié ;
- La géolocalisation des salariés en déplacement ;
- Les écoutes dans les centres d'appel ;
- Le développement des critères d'évaluation comportementaux.

Les représentants du personnel se trouvent souvent déstabilisés lorsqu'il s'agit de se positionner sur la conformité des critères d'évaluation ou leurs conséquences éventuelles sur le bien-être au travail des salariés qui se les verront appliqués.

L'entretien d'évaluation devient par ailleurs une revendication croissante de la part de la population salariée. En effet, cet événement est souvent l'occasion d'une discussion ouverte sur le travail, sur les désirs d'évolution de rémunération et de carrière, etc. Or, le cabinet **ARETE** observe que l'entretien annuel ne répond que trop rarement à ces attentes.

DEFINITION

De nombreuses entreprises ont pour pratique de scinder l'entretien annuel d'évaluation en deux temps :

- L'entretien d'évaluation et/ou entretien annuel d'activité au cours duquel sont discutées l'atteinte des objectifs au cours de l'année passée et éventuellement les questions de rémunération ;
- L'entretien de développement professionnel au cours duquel sont négociés la fixation de nouveaux objectifs, les besoins de formation ainsi que les évolutions professionnelles envisagées.

L'expertise étudie bien l'entretien annuel d'évaluation dans sa globalité, que son déroulement soit découpé ou non.

Si les résultats de l'évaluation permettent à l'employeur de concrétiser la prise en compte des qualités professionnelles du salarié dans un certain nombre de ses décisions (évolution de carrière, rémunération, etc.), une ou plusieurs évaluations négatives ne suffisent pas à constater l'insuffisance professionnelle d'un salarié. L'employeur doit en effet démontrer qu'il a mis en œuvre les moyens nécessaires pour adapter le salarié à son poste de travail. Pour cela, les entreprises réalisent souvent, avec des appellations différentes, des plans d'accompagnement à la performance, des plans d'actions, etc. **Dans le cadre d'une expertise sur l'entretien annuel d'évaluation, le rôle d'ARETE n'est pas d'analyser le dispositif visant à constater l'insuffisance professionnelle des salariés.**

L'entretien annuel d'évaluation

EN QUOI CONSISTE L'EXPERTISE ?

Le travail du cabinet **ARETE** ne consiste pas à vérifier la conformité du dispositif d'évaluation par rapport au cadre légal. Par contre, l'expérience qu'a développée le cabinet sur le sujet lui a permis d'identifier des bonnes pratiques essentielles à son bon déroulement.

Avant l'entretien annuel

- Dès lors que l'évaluation est mise en place dans l'entreprise, tous les salariés doivent pouvoir en bénéficier quelle que soit la catégorie professionnelle, l'appartenance syndicale et l'établissement où il se trouve ;
- Une définition claire des attendus du métier doit être faite préalablement à l'évaluation.

Pendant l'entretien annuel

- L'évaluation doit se dérouler dans un environnement de confiance et de manière loyale ;
- Le responsable hiérarchique doit disposer d'un pouvoir réel dans l'évaluation et dans les actions qu'il met en œuvre à sa suite (augmentation, évolution de carrière, etc.) ;
- L'entretien doit donner la possibilité d'avoir une discussion qualitative sur le travail et pas seulement de répondre à un système de notation figé ;
- Le contenu de l'évaluation doit refléter l'activité réelle du salarié et reposer sur des faits concrets, constatés et répétés.

Après l'entretien annuel

- Le résultat de l'évaluation doit pouvoir être contesté de manière officielle par le salarié sans que cela ne porte préjudice à sa carrière ;
- La relation avec l'encadrant doit pouvoir être régulée par un acteur extérieur des Ressources Humaines ;
- Un réajustement des critères d'évaluation doit être possible au cours de l'année ;
- Les critères d'évaluation doivent également pouvoir être déclarés obsolètes s'ils n'ont plus lieu d'être au moment de l'entretien l'année suivante.

Lorsque l'évaluation est informatisée, le travail du cabinet **ARETE** consiste également à vérifier :

- La pertinence du processus mis en œuvre entre les acteurs (rubriques et catégories annoncées, pratique de pré-remplissage du formulaire, nombre d'allers-retours, processus de validation) ;
- Le tableau des habilitations et la confidentialité des données d'évaluation ;
- La conformité de la déclaration aux dispositions CNIL et l'absence de dispositif de contrôle de l'activité des salariés ;
- La durée de conservation des données collectées ;
- L'intégration des résultats de l'évaluation aux autres outils du SIRH (gestion des rémunérations, GPEC, etc.).

QUEL ROLE POUR LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL ?

Lors de l'information-consultation des instances

La Direction a l'obligation de consulter le CE et le CHSCT lors de la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des salariés.

L'entretien annuel d'évaluation

Si aucun avis n'a été demandé aux instances dans le cadre de la mise en place de l'évaluation, les instances peuvent entamer une procédure pour entrave.

Si la procédure d'information-consultation est en cours :

- Le CE peut agir pour contester la conformité d'un projet qui lui est soumis pour avis. Si le CE décide d'agir en justice, la décision devra être prise à la majorité des membres présents.
- Le CHSCT peut agir en cas de préjudice du projet à la santé des salariés. De la même manière, la décision devra être prise à la majorité des membres présents.

Pour remettre leur avis, les instances doivent avoir accès à une documentation minimale sur le projet comportant :

- Le questionnaire d'évaluation ;
- Les étapes du processus d'évaluation ;
- La description de la procédure de recours en cas de désaccord du salarié ;
- Le règlement ou le guide d'utilisation associé à l'évaluation ;
- Les supports de communication et de formation diffusés auprès des RH, managers et salariés concernés par l'évaluation ;
- La déclaration CNIL relative à la mise en œuvre du dispositif ;
- Le tableau des habilitations des profils utilisateurs sur l'évaluation.

Une fois l'avis remis

Une fois l'avis remis, le dispositif d'évaluation peut continuer à être discuté dans le cadre des NAO (négociations annuelles obligatoires). Dans ce cadre, le CE peut, par exemple, demander :

- La distribution des résultats de l'évaluation selon une moyenne et un écart-type. Une notation normale devrait donner lieu à une distribution statistique autour de 100% d'atteinte et avec un écart-type plutôt faible.
- Les critères permettant de différencier les augmentations individuelles.

Pour le CHSCT, il ne sera possible de revenir sur le dispositif d'évaluation que s'il cause des difficultés sur la préservation de la santé des salariés, auquel cas, le CHSCT devra en préciser les raisons. Le principal facteur de souffrance dans l'évaluation est l'écart entre les critères mis en œuvre et le travail réel.

Dans le cadre d'un suivi du dispositif d'évaluation, les instances peuvent demander la documentation suivante :

- Un compte-rendu annuel sur la distribution des résultats de l'évaluation. Une dégradation de l'atteinte des résultats pourra être le signe d'un durcissement de la politique managériale ;
- Un compte-rendu sur le nombre de procédures de recours engagées et le nombre de refus de signature.

Le délégué du personnel peut porter la réclamation individuelle ou collective de salariés dans le cadre de ses missions définies à l'article L2313-1 du Code du travail, auquel cas il doit présenter lui-même la demande d'entretien à l'employeur et s'y rendre seul. Le salarié n'a pas à être accompagné au cours de son entretien d'évaluation même si des antécédents peuvent en expliquer la demande, auquel cas, il pourra être négocié de mettre en œuvre des modalités d'évaluation dérogatoire et adaptée à la situation du salarié.

Si l'avis des instances a été demandé et que la dénonciation intervient a posteriori, l'action peut être engagée par n'importe quelle organisation syndicale même si elle n'est pas représentative. En effet, les organisations syndicales interviennent pour la défense des intérêts de la profession.