

LA PRATIQUE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

15 JANVIER 2016

L'entretien individuel est un moment privilégié de dialogue. 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 et révèle l'apport de chacun à la performance. C'est une étape indispensable de la vie de chaque salarié dans l'entreprise.

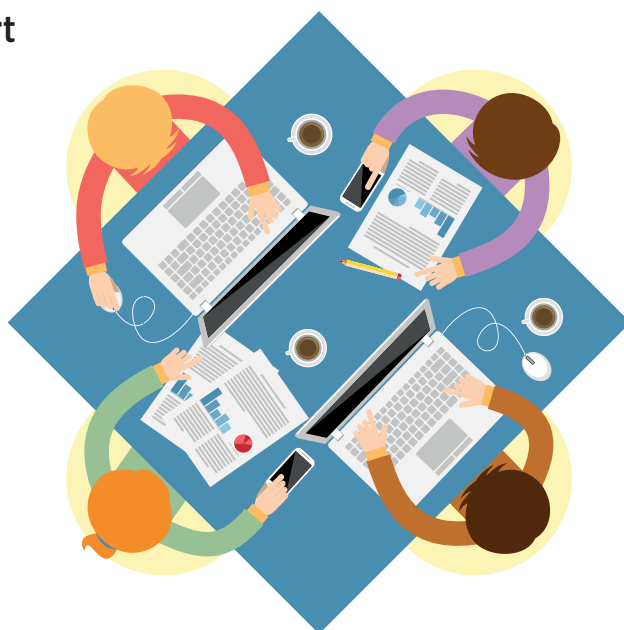
L'entretien individuel d'appréciation relève de la politique RH de l'entreprise et non du statut. Il doit reposer sur une évaluation objective et non discriminatoire, ce d'autant que l'évolution dans l'entreprise en dépend.

Parmi les fonctions du manager, la conduite des EIA tient une place importante. La prise en compte de cette activité dans ses missions et sa charge de travail est 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 ob-

jectifs (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 l'agent, il doit être un espace de liberté et d'expression



La CFDT se bat contre toute forme d'évaluation non objective ayant pour finalité ou conséquence l'exclusion, voire la discrimination de certains salariés.

pour 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.



LA PRATIQUE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

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 ;

➔ il faut absolument préparer les échanges. Appropriiez-vous les supports d'appréciation : identification des étapes et des enjeux ;

➔ 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 votre 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 ;

➔ veillez à ne pas multiplier les points négatifs qui n'auraient pas été abordés en amont de l'entretien ;

➔ n'oubliez pas les obligations de bonne foi de part et d'autre. Maintenez une grande transparence à travers les différentes rubriques abor-

dées : bilan et objectifs, souhaits individuels, notation, évaluation de la performance et impact sur la rémunération... Explicitez notamment les critères d'attribution des primes, de la part variable, des promotions et évolutions envisageables. Prenez soin avant de conclure de lever tous les doutes et ambiguïtés d'analyse.

APRÈS L'ENTRETIEN

Renseignez 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.

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.

Une évaluation efficace doit lier contribution et rétribution, favoriser l'amélioration des performances collectives et individuelles. Les différentes jurisprudences doivent vous permettre de retrouver une marge de manœuvre dans l'évaluation de vos collaborateurs et de construire un management alternatif, moins contraint, mais davantage discuté, négocié et partagé. ●●



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.

D'UN POINT DE VUE JURIDIQUE

Les entretiens d'évaluation ne relèvent pas d'une obligation du code du Travail (ou du statut pour la SNCF), ce sont les entreprises qui les instituent au travers de leur politique de management. En tant que manager, vous avez délégation du pouvoir de direction de l'entreprise (issu du contrat de travail de vos collaborateurs) pour évaluer un travail. En conséquence, le refus de se rendre à un entretien d'évaluation constitue une faute qui peut être sanctionnée (cf. Cass. soc., 10 juillet 2002 n° 00-42.0368). Le salarié n'a pas à être accompagné pour participer à un entretien d'évaluation. 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. Le salarié, s'il le désire, peut invoquer le contenu des entretiens 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 quota 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). ●●

Édité par la CFTD Cheminots | Mise en page : Antonio-Bernard TUDOR | Crédit photo : Freepik

DÉCOUVREZ NOS OUTILS INTERACTIFS

Cliquez sur chaque pictogramme pour accéder au service souhaité



NOUVEAU
SITE INTERNET
www.cfdtcheminots.org



NOUVELLE
CHAÎNE WEBTV
www.youtube.com/user/cfdtcheminots



NOUVELLE
APPLI MOBILE
Sur AppStore et GoogleStore



E-TRACTS &
PUBLICATIONS PAPIER
www.cfdtcheminots.org/publications/nos-tracts/