

ÉVALUATION OU CARRIÈRE

*Pour des entretiens
qui ne soient pas
de pure forme*

Attendus avec impatience par les uns, appréhendés avec inquiétude par d'autres, les entretiens formalisés dans le cadre du travail permettent un échange direct et personnalisé sur le travail, le poste occupé et les perspectives du salarié.





Par Ronan Darchen

Mais ces rendez-vous ne sont pas toujours pris au sérieux. Pourtant, l'employeur a des obligations...

Privilégier le face-à-face

Cette communication est précieuse quand elle est sérieuse ; non négligeable en ces temps de rapports de plus en plus individualisés au travail, de hiérarchies parfois morcelées et lointaines au sens propre comme au sens figuré, de contexte sanitaire encourageant le recours en masse au télétravail, et par conséquent à une forme d'isolement pour certains salariés. Paradoxalement, le développement des outils numériques présentés comme facilitateurs de communication n'incite pas à l'enrichissement du lien humain. Les entretiens avec sa hiérarchie directe, le

N+1 généralement, sont donc l'occasion d'un temps d'échange nécessaire pour le salarié sur le poste qu'il occupe, ses besoins mais aussi ses attentes pour ouvrir un dialogue sur ses perspectives professionnelles. Mais en ces temps de pandémie, ces rendez-vous sont souvent passés au second plan ou expédiés lors d'un échange rapide en visioconférence voire par téléphone ou messagerie. Faut-il l'accepter au risque de voir encore s'écouler une année sans véritable réponse ?

Les entretiens formalisés avec son supérieur, de quelque nature qu'ils soient, sont souvent des moments qu'escomptent les salariés qui peuvent alors s'exprimer sur leur relation de travail. Nous sommes convaincus qu'il sera toujours mieux de réaliser cet entretien en présentiel avec le manager ou le N+1 en face-à-face car rien ne remplace l'échange humain en direct en pareille circonstance. Accorder de la reconnaissance à chaque salarié commence par lui proposer un cadre d'entretien approprié et il sera malvenu d'imposer systématiquement la visioconférence pour les entretiens professionnels même si, en ces temps de

dérogation permanente, le ministère du Travail considère que rien ne s'oppose à ce que les entretiens professionnels s'effectuent en visioconférence. Toutefois, le ministère ajoute que cela ne doit pas être imposé aux salariés s'il est possible d'organiser la rencontre en présentiel.

Quand l'employeur fera usage du distanciel pour les entretiens professionnels, il devra, en tout état de cause, établir un document écrit qui reflète le contenu de l'entretien et en remettre une copie au salarié, comme l'exigent les textes (Code du travail L 6315-1). La forme purement dématérialisée de l'entretien professionnel est donc à exclure, comme un document du service RH que les deux parties rempliraient chacune de leur côté, sans aucun dialogue, ou un appel téléphonique. Pourtant la pratique a été constatée !

Les formalités liées à la clôture d'un entretien à distance sont à encadrer également. Par exemple, lorsqu'il sera demandé au salarié au terme de l'entretien de signer le compte-rendu. Aura-t-il bien les moyens de percevoir ►►





« Quand l'employeur fera usage du distanciel pour les entretiens professionnels, il devra en tout état de cause établir un document écrit qui reflète le contenu de l'entretien et en remettre une copie au salarié, comme l'exigent les textes »

► s'il s'agit uniquement de son entretien professionnel ou bien si l'échange tient également lieu d'évaluation ? La loi distingue les deux rendez-vous, mais est-ce le cas de son manager ? La signature électronique sera-t-elle de mise ainsi que la faculté pour le collaborateur d'émettre ses observations consignées ? Les comptes-rendus d'entretiens ne risquent-ils pas de

connaître d'incessants allers-retours d'e-mails entre les parties en cas de désaccord puis finir par en être dénaturés et ne plus refléter l'entretien initial ? L'outil d'évaluation du salarié pourra-t-il être complété « en ligne » avec le salarié ? La pratique de la période d'urgence sanitaire nous le dira. S'il n'existe pas d'autre alternative, l'employeur doit avertir son collaborateur de la date et des conditions de cet entretien par courrier, si possible une dizaine de jours à l'avance, en précisant alors s'il sera en visioconférence. Le salarié pourra s'assurer des modalités pratiques qui lui garantissent le bon déroulement de l'entretien professionnel avant d'accepter cette modalité exceptionnelle. Ces dernières années, le législateur a dû s'emparer du sujet des entretiens entre le salarié et son responsable, alors représentant de l'employeur, pour en développer le cadre normatif.

L'entretien d'évaluation

Il s'agit en réalité d'une création managériale et non d'une disposition imposée par la loi aux fins d'évaluer le salarié. L'entretien individuel d'évaluation, plus communément appelé « entretien annuel », est l'occasion d'évaluer l'acti-

tivité professionnelle du salarié au cours de l'année écoulée, par le biais d'un échange entre celui-ci et son directeur, manager ou « N+1 ». Le travailleur sera confronté aux points forts et faibles de son activité professionnelle et devra s'y préparer. L'entretien annuel d'évaluation n'est donc pas une obligation légale. Car, contrairement aux idées reçues, aucun texte législatif n'impose à l'employeur d'évaluer ses salariés mais celui-ci tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses collaborateurs. Et sans doute aussi le devoir, puisqu'il en découle logiquement des enjeux d'accompagnement du salarié à la tenue de son poste, de qualification, et même si la ritournelle consiste à dire que ce n'est pas le moment, de rémunération. D'ailleurs, n'est-ce pas lors de ces entretiens que les objectifs sont fixés et, le cas échéant, les paramètres d'une rémunération aléatoire ? Certaines conventions collectives et des accords d'entreprise ont ainsi institué l'obligation de réaliser à intervalles réguliers des entretiens d'appréciation, progrès, évaluation, performance, chacun y allant de sa dénomination. L'entretien peut se dérouler dans des entreprises de toutes tailles, mais dans les sociétés de 50 salariés ou plus le CSE doit être informé et consulté sur la mise en place et l'évolution éventuelle du processus. ►►

ÉVALUATION

Un dispositif inopposable aux salariés invalidé

Avis aux linguistes : disponible uniquement en anglais, le dispositif d'évaluation d'une grande entreprise a été invalidé. La justice estime que « les salariés français travaillant sur un site français doivent avoir accès dans leur langue maternelle à des documents ayant un impact sur leur vie professionnelle ». En 2018, le tribunal de grande instance de Nanterre a invalidé le dispositif d'évaluation mis en place par une société d'envergure internationale, le déclarant « inopposable aux salariés » au motif que celui-ci leur était « soumis en langue anglaise » uniquement. Faut-il rappeler la loi Toubon de 1994 impose l'usage de la langue française dans les relations de travail ?



« Laisser un salarié présent pendant de nombreuses années sans évolution, ni perspectives, ni nouveaux projets dans lesquels il puisse se réaliser et s'épanouir peut conduire à la démotivation et à une dangereuse lassitude »

comme nous l'avons souligné, il lui sera peut-être rétorqué que ce n'est ni le lieu et le moment. « *Mais alors, quand et où en parler ?* » pourra sans doute rencherir celui qui est évalué ! Des souhaits peuvent aussi être exprimés en matière de mobilité géographique ou professionnelle. Le contexte sanitaire, par ailleurs, n'interdit pas les mobilités internes qui ont pu être envisagées, même si les conditions de mise en œuvre sont plus difficiles et les projets de départ ralentis avec un pays ou des régions confinés, la fermeture des établissements scolaires et encore aujourd'hui à cause de bien des incertitudes. L'entretien individuel est souvent l'oc-

► Lorsque l'entretien d'évaluation est mené avec loyauté et bonne foi, dans un esprit constructif réciproque, il peut se révéler un outil de performance et d'évolution très intéressant. Si le Code du travail est muet sur les modalités de l'entretien d'évaluation individuel, il en fixe néanmoins les limites. Le salarié doit être obligatoirement informé de la tenue de cet entretien annuel ainsi que des méthodes et techniques d'évaluations professionnelles mises en œuvre avant d'y être confronté directement. Les critères d'évaluation peuvent porter sur l'atteinte d'un résultat, les efforts déployés par le salarié pour l'atteindre, les progrès réalisés. Surtout, ils doivent être précis et parfaitement compréhensibles pour la personne qui doit être évaluée au regard de ceux-ci. Les outils d'évaluation doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie (article L1222-3 du Code du travail). À titre d'exemple, les questions tenant à la vie privée du salarié sont prohibées, il ne peut être interrogé sur des sujets tels que son orientation sexuelle, son état de santé, son âge, son origine, son appartenance syndicale. L'entretien d'évaluation est l'occasion pour le sala-

rié de s'exprimer avant tout sur sa fonction, sur les difficultés rencontrées, de solliciter de nouveaux outils de travail, une augmentation de salaire, ou un bonus, s'il estime que les efforts fournis ou son ancienneté sont en adéquation avec une revalorisation salariale même si,

TÉMOIGNAGE



Florent 36 ans, chef de projet salarié d'une société française d'ingénierie

« J'ai réalisé mon entretien annuel d'évaluation courant février 2021 en présentiel avec mon responsable de service. Il m'était inconcevable d'échanger sur le travail accompli au cours de l'année avec lui

« J'ai réalisé mon entretien en présentiel pour l'optimiser »

par le biais d'un écran et d'un casque. J'aurais eu peur que l'entretien soit « bâclé » ou perturbé par une connexion internet qui parasiterait cette entrevue qui représente un moment fort de l'année pour moi. Et peut-être encore plus pour passer en revue une année 2020

si compliquée. Pour ma part, j'ai besoin de ressentir un échange et des interactions en face-à-face, que je n'aurais pas retrouvés en visioconférence. J'ai conscience que je n'aurais peut-être pas eu ce choix en période de confinement obligatoire, comme l'année dernière ».

Un prêt personnel adossé à l'épargne salariale bloquée



La solution astucieuse et responsable pour aider les salariés à réaliser leurs projets tout en gardant leur épargne salariale placée !

Votre contact CSE

Équipe Éole Finance

equipe.commerciale@eolefinance.com

éole finance | 
Vos projets en toute confiance

Un crédit vous engage et doit être remboursé.
Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.



casion pour l'employeur de fixer de nouveaux objectifs ou d'élever son exigence, de proposer des axes d'amélioration mais aussi de signaler les points faibles voire les insuffisances. Mais attention, l'entretien annuel ne doit pas se transformer en entretien disciplinaire. Il pourra, par ailleurs, faire l'objet d'un compte-rendu qui formalise les échanges que les deux parties pourront signer. La validité de l'entretien annuel d'évaluation n'est pas remise en cause par une absence de signature du salarié. Ce dernier peut également préférer le signer en y ajoutant ses observations. Dans tous les cas, il doit pouvoir en conserver une copie, et s'y référer en cas de besoin. Le refus de signer son entretien annuel d'évaluation ne peut donner suite à des poursuites disciplinaires.

L'entretien professionnel

Cet entretien relève, en revanche, d'une disposition légale apparue en 2014 et n'a pas pour vocation l'évaluation du salarié. Il a été mis en place pour les entreprises de toutes tailles par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. L'objectif était de bien le dissocier des éventuels entretiens d'évaluation. Il est prévu, même si la pratique de certaines entreprises diffère, que les deux entretiens ne puissent pas se confondre et donc ne se tiennent pas en même temps. L'entretien professionnel vise une prise de hauteur afin de se détacher du système évaluatif. Sa finalité s'inscrit dans

le prolongement de la loi de réforme de la formation professionnelle qui veille à garantir le niveau correct d'employabilité du salarié. Autrement dit, un salarié acteur mais aussi un employeur responsable. En effet, l'employeur doit assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail, ainsi qu'au « *maintien de sa capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* » (Article L 6321-1 du Code du travail). La loi vise tous les salariés sans exception. Chacun doit bénéficier de cet entretien tous les deux ans, être informé de la tenue et de l'utilité de ces rendez-vous professionnels dès leur embauche. Un accord d'entreprise ou, à défaut, de branche professionnelle peut aujourd'hui fixer une périodicité différente, mais l'intérêt d'espacer ces rencontres n'est pas flagrant. Elles sont l'occasion de faire le point sur ses aspirations et ses perspectives d'évolution professionnelle, ainsi que sur les formations dont on souhaiterait bénéficier, y compris pour une validation des acquis de l'expérience (VAE), un abondement possible du compte personnel de formation (CPF) ou un conseil en évolution professionnelle. L'entretien professionnel donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est transmise au salarié et il doit systématiquement être proposé au retour d'une période de suspension du contrat de travail importante telle qu'un congé longue maladie, un congé maternité, d'adoption, de proche aidant ou à l'issue d'un mandat syndical quand le délégué n'aura pas été en poste dans l'entreprise. Ce document prendra généralement la forme d'un compte-rendu récapitulatif détaillé des échanges.

Les contraintes liées à l'épidémie de Covid-19 ont pu empêcher la tenue de ces entretiens professionnels. Une ordonnance en date du 2 décembre 2020 prend en compte ces circonstances et permet de reporter la tenue de ces entretiens jusqu'au 30 juin 2021. Bien des entreprises n'avaient pas eu besoin de la crise sanitaire pour accusé un retard coupable, le rythme bisannuel des entretiens professionnels n'ayant pas été respecté partout, loin de là.

Quand la Covid allonge le calendrier

Tous les six ans, un autre entretien professionnel est prévu pour un état ►►



professionnelle. Le salarié y est aussi informé du système de la VAE, de l'activation de son CPF, des possibilités d'abondement de ce dernier par l'employeur et sur le conseil en évolution professionnelle, comme lors d'un entretien bisannuel.

La mise en route de ces entretiens professionnels « d'état des lieux » a été perturbée en 2020 par le contexte sanitaire, et l'ordonnance du 2 décembre 2020 a prolongé le délai jusqu'au 30 juin 2021 pour réaliser ces premiers entretiens d'état des lieux sexennaux.

Les TPE échappent aux sanctions

Seules les entreprises de cinquante salariés et plus sont susceptibles d'être sanctionnées sur le défaut de tenue des entretiens professionnels. Les plus petites structures échappent au système de pénalité tandis que l'entreprise d'au moins cinquante salariés qui ne respecte pas ses obligations d'entretiens professionnels doit abonder le compte personnel de formation du salarié concerné. Cet abondement est donc dû lorsqu'au cours des six années le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'une formation non obligatoire (Article L 6323-13 du Code du travail). Il s'adresse à tous les salariés pour lesquels il y a eu une défaillance et est d'un montant de 3 000 euros, que le salarié soit à temps plein ou à temps partiel (Article R6323-3 du Code du travail).

Si la loi ne prévoit de sanctions que pour les seules entreprises défaillantes d'au moins cinquante salariés, une réparation pourrait néanmoins être obtenue par le salarié devant le juge dans tous les cas de manquements à cette obligation dès lors qu'un préjudice sera constaté.

Compte tenu du nouveau report accordé pour la réalisation des entretiens professionnels, l'application de l'abondement-sanction du compte personnel de formation est aussi suspendue. Un amendement voté tout récemment lors du passage du projet de loi devant le Sénat prévoit désormais le report au 1^{er} octobre 2021 de l'application du mécanisme d'abondement correctif.

Ni les salariés ni les employeurs ne doivent négliger ces rendez-vous de carrière. Et le CSE, lors de la consultation sur la politique sociale, peut chercher à s'assurer que la finalité des entretiens professionnels est bien respectée... ■

► récapitulatif du parcours du salarié. La réforme datant de mars 2014, c'est donc l'échéance de mars 2020 qui était arrêtée pour les premiers « entretiens-bilans ». On fait référence ici à un entretien professionnel « d'état des lieux ou approfondi ». Cette volonté du législateur de rajouter un « superentretien professionnel » est là pour rappeler à l'employeur qu'il doit veiller à l'évolution du parcours professionnel des salariés, surtout pour ceux qui pérennisent leur parcours dans la société qui les emploie. Laisser un salarié présent pendant de nombreuses années sans évolution, ni perspectives, ni projets dans lesquels il puisse se réaliser et s'épanouir peut conduire à la démotivation et à une dangereuse lassitude. Lorsque le salarié voudra partir vers de nouveaux horizons professionnels, si des actions n'ont pas été menées à la suite des entretiens prévus au Code du travail, il se rendra compte qu'il n'est plus au niveau attendu sur le marché du travail et en subira un préjudice. L'employeur doit ainsi s'assurer que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années d'un entretien professionnel tous les deux ans, et, si nécessaire, des entretiens prévus au retour de certaines absences ou de congés. Mais il doit aussi apprécier si le salarié a suivi au moins une action

« L'employeur doit apprécier si le salarié a suivi au moins une action de formation ; a acquis des éléments de certification, par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ; a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle »

de formation ; a acquis des éléments de certification, par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ; a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

L'employeur prépare les comptes-rendus des précédents entretiens, listes les formations suivies par le salarié, dresse la synthèse des souhaits en matière de perspectives d'évolution