

RESSOURCES HUMAINES

De l'importance de l'entretien annuel

Management. Les occasions de rencontrer son responsable hiérarchique sont bien plus rares qu'on ne le pense. L'entretien annuel d'évaluation en est une, à ne pas rater.

L'entretien annuel est un rendez-vous entre le salarié et son supérieur hiérarchique. À ce titre, il doit être planifié à l'avance et organisé. Les entretiens annuels peuvent être annoncés en équipe par exemple à l'occasion d'une réunion de service. Ensuite, en tant que responsable hiérarchique, c'est à vous de prendre un rendez-vous avec chaque salarié en dédiant au moins une heure de temps à chaque entretien. Les entretiens seront préparés à l'avance. Pour cela, quand vous lancez la campagne d'entretiens, préparez une trame et un questionnaire. Demandez également à vos collaborateurs de préparer une note sur laquelle figurera leurs questions et leurs remarques. Si vous avez déjà effectué des entretiens l'année précédente, pensez à archiver les dossiers et repartez des conclusions et objectifs de l'entretien de l'année précédente. Les salariés prépareront leur entretien en faisant le bilan personnel de l'année écoulée. Les souhaits qu'ils ont pour l'année à venir, les remarques et les suggestions sur leurs missions ainsi que sur l'organisation du service.

FIXEZ LES OBJECTIFS

De votre côté, préparez-vous également en prenant le temps de faire le point sur ce que vous attendiez du salarié en matière de compétences, de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes et de comportement au travail. Anticipez d'ores et déjà vos activités pour l'année qui arrive car l'entretien annuel sera également l'oc-



casation de fixer les objectifs avec chaque salarié. L'entretien se déroulera à huis clos. Certains choisiront un lieu neutre, dénué de tout précédent. Votre bureau sera approprié si vous disposez d'une table de réunion permettant de faire de cet échange autre chose qu'un face à face. Autre condition sine qua non, aucun téléphone, aucune visite ne doit vous interrompre. Cette heure est dédiée à l'échange entre deux personnes, dans un cadre professionnel, mais deux personnes qui veulent faire avancer les choses. Quel que soit le contenu des échanges, quels que soient les messages qui

transigent, cet entretien n'est pas un règlement de comptes. Ce doit être un échange constructif.

Pour qu'un entretien soit constructif, il nécessite d'abord une grande écoute de la part de chacun des participants. En tant que responsable, vous menez cet entretien mais vous n'avez pas le monopole de la parole. Pour commencer, n'oubliez pas de présenter chaque phase de l'entretien en introduction. Reprécisez également les objectifs de l'entretien annuel. Tout au long de l'entretien, le salarié doit s'exprimer. Sa préparation lui permettra de vous dire des

choses qu'il n'aurait peut-être pas dites autrement. Il se censurera aussi certainement, à vous d'être assez ouvert pour lui permettre de s'exprimer librement. Tout l'art de l'entretien d'évaluation consiste à dire les choses en y mettant des formes.

En effet, l'entretien annuel se distingue des mises au point que vous pouvez réaliser au cours de l'année ou à l'issue d'un projet. Au cours de l'année, on peut parfois dire les choses sur le vif pour recadrer une situation. Pendant l'entretien annuel, on cherche à trouver, ensemble, des solutions pour éviter les dysfon-

ctionnements identifiés. L'entretien d'évaluation est un moment important. Au même titre qu'il demande une préparation, sa conclusion est primordiale. Ainsi, à l'issue de l'entretien annuel, vous devrez avoir, à deux, trouvé des compromis, posé des objectifs réalisables et envisagé de meilleures méthodes de travail.

L'entretien annuel donne lieu à des documents écrits retraçant les principaux échanges de l'entretien : bilan de l'année écoulée, objectifs pour l'année à venir, souhaits en matière de formation, évaluation du salarié, doivent être consignés dans un document. Parfois, l'entretien annuel peut permettre de faire évoluer une fiche de poste, en élargissant les missions d'un collaborateur ou en lui attribuant des responsabilités d'encadrement fonctionnel, technique ou hiérarchique.

Ensuite, chacun se donne le temps de la réflexion puis contresigne les documents avant de les stocker dans un lieu sûr, auprès d'une direction des ressources humaines si vous en avez une dans l'entreprise ; sinon, dans votre bureau, sous clé. Une copie sera remise au salarié pour lui permettre de conserver les critères de progression et les objectifs posés. L'entretien annuel est individuel. Toutefois, vous saurez recréer de la cohésion dans l'équipe en expliquant à tous, en réunion de service par exemple, les objectifs fixés avec chacun ainsi que le positionnement envisagé. Si chacun sait se situer par rapport aux autres, il se sentira plus impliqué dans l'équipe.

AUDE LAURENT

Le manager et le droit

La mise en place d'un entretien annuel d'évaluation n'est pas obligatoire en droit du travail contrairement à certains autres événements de la vie d'une entreprise telles que les réunions mensuelles des délégués du personnel. De même, lorsqu'un entretien annuel d'évaluation se tient, aucune obligation ne pèse sur l'employeur de rédiger un compte-rendu. Cependant, en pratique, il est vivement

conseillé de consigner par écrit les points les plus importants de l'entretien et notamment les griefs faits au salarié. S'ils lui sont notifiés lors de l'entretien, les objectifs pour l'année à venir devront également y être mentionnés.

Afin que ce document ait un caractère contradictoire et qu'il puisse être opposé au salarié, tout comme à l'employeur par ce dernier, il est primordial que le compte-

rendu soit signé par chacun d'eux et qu'il soit établi en deux exemplaires.

À titre d'exemple, en cas de discussion sur la non-atteinte des objectifs par un commercial, l'employeur doit démontrer que les chiffres fixés étaient connus du salarié ce qui sera le cas s'ils ont été notifiés lors de l'entretien annuel et qu'un document signé par les parties existe. Le compte rendu devra être conservé au

moins cinq ans mais il est même conseillé de le garder dix ans car il pourra servir de preuve dans le cadre d'une procédure prud'homale de contestation d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement. L'employeur veillera à y mentionner l'ensemble des points sur lesquels il a pu constater des défaillances ou des manques de son salarié et à propos desquelles il attend des améliorations. En cas de

contentieux postérieur, il pourra ainsi démontrer qu'il avait mis en garde son employé. Notons que l'entretien annuel d'évaluation n'a pas en principe pour objectif de sanctionner un salarié mais que rien n'interdit de lui notifier au cours de ce dernier un avertissement. Une autre sanction comme une mise à pied disciplinaire ou un licenciement ne serait en revanche pas légale car elle nécessite la

convocation préalable du salarié dans des formes bien précises. Enfin, si l'employeur convoque un salarié en vue d'un entretien annuel d'évaluation, il ne peut refuser d'y participer, sauf à faire connaître un motif légitime, et s'expose dans le cas contraire à une sanction pour avoir fait preuve d'insubordination.

FABIEN KOVAC, AVOCAT AUX BARREAUX DE DIJON ET D'AUXERRE