

### DESTINATAIRES

Managers, Responsables des ressources humaines

### POURQUOI METTRE EN PLACE UN TEL PROCESSUS

**Garantir aux salariés qu'ils seront tous évalués et notés de façon équitable**, selon des règles, des critères et des systèmes de mesure précis, connus de tous. Ceci permet aux salariés, comme à l'entreprise, de connaître le niveau de performance à atteindre et les résultats obtenus. Dans ce cas, l'entretien d'évaluation devient un outil d'aide précieux dans la négociation salariale. Enfin, en cas de licenciement économique, l'entreprise est obligée de choisir des critères dans l'ordre des licenciements. Si l'aptitude professionnelle fait partie de ces critères, l'entretien d'évaluation servira de base de travail s'il intègre une notation, et donc facilitera la mise en place du plan.

### OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL

**Le but de ce processus est d'évaluer la performance et l'aptitude professionnelle des salariés** tout au long de l'année d'exercice, et sert de base de travail dans l'attribution des primes, de la partie variable ou de l'augmentation du salaire.

Cette évaluation fait l'objet d'un entretien annuel principal où le manager **évalue les résultats** des salariés de son équipe, pour l'année écoulée, **fixe les objectifs pour l'année à venir**, discute les besoins et moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs, et enfin **échange sur les aspirations individuelles**, et **sur la carrière**. Des entretiens intermédiaires permettent de faire le point et d'ajuster les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

### CE QUE DIT LE DROIT DU TRAVAIL

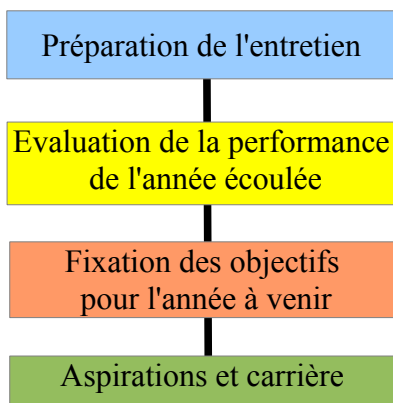
**Le code du travail ne contient aucune disposition obligeant l'employeur à mettre en place des entretiens d'évaluation annuels.** L'employeur peut toutefois être dans l'obligation de les organiser si cela est mentionné dans la convention collective à laquelle il fait partie.

#### **Quelles formalités doit respecter l'entreprise pour la mise en place des entretiens d'évaluation ?**

La mise en place d'un tel dispositif pouvant avoir un impact sur la pression psychologique des salariés, et donc sur leurs conditions de travail, **l'entreprise devra consulter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)**. L'avis du CHSCT sera alors transmis au comité d'entreprise (CE) pour information et consultation qui émettra un avis, la mesure pouvant avoir une incidence en terme de conditions de travail, d'évolution de carrière et de salaire (Code du travail, art. L. 2323-27).

Enfin **les délégués du personnel peuvent émettre un droit d'alerte** s'ils pensent que ce dispositif porte atteinte aux libertés des gens dans l'entreprise (Code du travail, art. L. 2313-2).

## L'ENTRETIEN D'EVALUATION EN 4 PHASES



## PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

### Envoi des formulaires d'évaluation aux managers :

- Par la personne responsable des ressources humaines des salariés concernés (au moins 30 jours avant le début des entretiens)

### Phase préparatoire :

- Le manager prépare les résultats et les objectifs individuels qui serviront lors de l'entretien.
- Le manager envoie un exemplaire du formulaire d'entretien d'évaluation à chaque membre de son équipe, au moins 15 jours avant l'entretien, pour que les gens puissent se préparer.
- Le manager prépare tous les justificatifs qui l'aideront à convaincre les salariés lors du bilan de l'année écoulée, mais aussi lors de la fixation des objectifs.

## EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ANNEE ECOULEE

### Durant l'entretien :

- Le manager reprend les objectifs fixés l'année précédente et informe son salarié sur les résultats obtenus, en termes de :
  - Résultats liés à l'entreprise (**Module 1, page 7/14**),
  - Activité personnelle (**Module 2, page 8/14**),
  - Développement personnel (**Module 3, page 9/14**),
  - Comportements (**Module 4, page 10/14**).
- Le salarié confirme ou infirme les résultats obtenus, puis la notation qui en découle (la seule façon d'éviter tout litige, c'est de fixer des objectifs clairs et de mettre en place des systèmes de mesure et de calcul des résultats indiscutables).
- En cas de sous-performance ou de sur-performance, le manager laisse s'exprimer le salarié pour connaître les raisons des écarts (il est très important de considérer de la même façon la sur-performance et la sous-performance, de façon à anticiper les réclamations futures, notamment salariales).
- En cas de litige sur les résultats, le manager, ou le salarié, escalade le problème au manager + 2. Les résultats et les notes seront alors confirmés ou modifiés, puis le salarié informé sur la décision finale.

### Le formulaire d'entretien se compose de 9 modules :

Module 0 → page 6/14 : Synthèse des résultats de l'année écoulée :

- Report des différentes notes obtenues.

Module 1 → page 7/14 : Résultats des objectifs liés à l'entreprise sur l'année écoulée.

Module 2 → page 8/14 : Résultats des objectifs liés à l'activité du salarié sur l'année écoulée.

Module 3 → page 9/14 : Résultats des objectifs liés au développement personnel du salarié sur l'année écoulée.

Module 4 → page 10/14 : Résultats comportementaux du salarié sur l'année écoulée.

Module 5 → page 11/14 : Fixation des objectifs liés à l'entreprise pour l'année à venir.

Module 6 → page 12/14 : Fixation des objectifs liés à l'activité du salarié pour l'année à venir.

Module 7 → page 13/14 : Fixation des objectifs liés au développement personnel du salarié.

Module 8 → page 14/14 : Aspirations et carrière.

### Explications sur le système de notation utilisé :

A travers l'entretien d'évaluation du salarié, l'entreprise exprime son taux de satisfaction envers lui. C'est la raison pour laquelle l'échelle d'évaluation comporte 5 appréciations qui vont de l'insatisfaction à l'excellence. Cette approche psychologique de l'évaluation favorise les échanges et l'engagement du salarié en motivant son besoin de reconnaissance. Ses besoins de reconnaissance et d'appartenance le pousseront donc à s'engager différemment dans ses objectifs, en mesurant plus directement les conséquences qu'il y aurait à ne pas les atteindre.

La correspondance des notes de 1 à 5, que vous trouverez dans les tableaux de bas de page, permet de faciliter les reports automatisés et les statistiques.



# Formulaire d'évaluation de la performance

P.Maubois  
Version Beta1.1  
09/02/13

## MODULE 0 : Synthèse des résultats de l'année écoulée

Année d'évaluation:		Date de l'évaluation :
Nom:	Prénom:	Date de naissance:
Service:	Fonction:	
Dans la fonction depuis:	an(s).	Classification:

Résultats globaux :

Objectifs liés à l'entreprise : Insatisfaisant  A améliorer  Bien  Très bien  Excellent

Objectifs liés à l'activité : Insatisfaisant  A améliorer  Bien  Très bien  Excellent

Objectifs liés au développement personnel : Insatisfaisant  A améliorer  Bien  Très bien  Excellent

Comportement : Insatisfaisant  A améliorer  Bien  Très bien  Excellent

**Note globale :** Insatisfaisant  A améliorer  Bien  Très bien  Excellent

Signature du salarié	Date	Signature du manager	Date
Remarques du salarié		Remarques du manager	

### Barème de notation :

Evaluations	Notes	Commentaires
Insatisfaisant	1	Un plan d'action doit être mis en place et joint à l'évaluation.
A améliorer	2	Un plan de développement et de suivi doit être joint à l'évaluation.
Bien	3	Bon travail
Très bien	4	Très bon travail, envoyer une félicitation pour les résultats atteints au nom de l'entreprise (valable uniquement pour la note globale)
Excellent	5	Un plan d'action d'évolution doit être mis en place et joint au dossier (valable uniquement pour la note globale)