



FICHE SAVOIRS L'évaluation

I - Cadre juridique de l'évaluation

1. Obligations de l'employeur

L'employeur tient de son pouvoir de direction, le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Il s'agit d'un dispositif facultatif qui a pour objet d'apprécier les aptitudes professionnelles du personnel.

Si l'employeur décide de mettre en place un système d'évaluation, il doit concerner l'ensemble des salariés de l'entreprise.

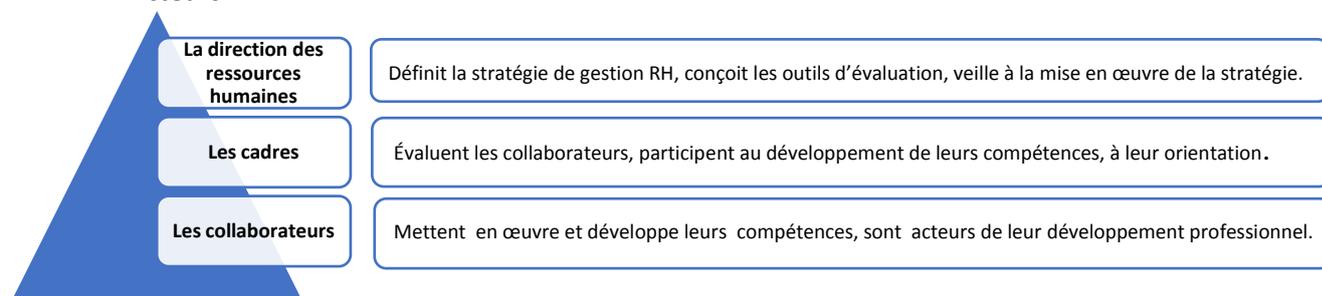
Article L.1222-2	Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.
Article L.1222-3	Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.
Convention collective	L'évaluation peut être imposée à l'employeur par la convention collective. Il doit alors respecter les dispositions prévues (entretiens d'évaluation obligatoires, périodicité et contenu de ces entretiens, etc.), sous peine d'indemnisation des salariés.
RGPD	Si des données personnelles sont collectées dans le cadre de l'évaluation du salarié et enregistrées dans un fichier informatique, elles sont protégées dans le cadre du règlement général de protection des données (RGPD).

2. Obligations du salarié

Le salarié doit accepter l'entretien d'évaluation si toutes les procédures légales relatives à son organisation ont été respectées par l'employeur. Un refus entraînerait des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.

II - Acteurs et contexte de l'évaluation

1. Acteurs



2. Contexte de l'évaluation

On distingue 3 contextes d'évaluation :

- évaluation lors du recrutement d'un nouveau salarié ou durant la mise en place d'une mobilité professionnelle ou géographique interne ;
- évaluation pour apprécier les performances annuelles du collaborateur ;
- évaluation pour effectuer un bilan de carrière ou un bilan de compétences.

III – Formes et outils d'évaluation en entreprise

1. Formes d'évaluation

Entretien annuel d'évaluation : l'entretien annuel s'effectue entre le salarié et son supérieur hiérarchique afin de réaliser un bilan du travail accompli et faire le point sur la réalisation des objectifs. Une grille d'appréciation peut servir de support à l'entretien. Elle comporte des critères permettant de mesurer l'adéquation des aptitudes professionnelles du salarié à l'exigence du poste.

Auto-évaluation : cette méthode est peu utilisée en entreprise et est mise en place lorsque les salariés n'ont pas le temps de mener les entretiens annuels d'évaluation. L'auto-évaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel.

360 ° : le salarié concerné s'auto-évalue, puis il est évalué par ses collaborateurs et son responsable. Les salariés notent leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques, les services de la société au moyen d'un formulaire de 40 à 120 questions.

Test : l'entreprise peut pratiquer des tests pour évaluer les salariés. Les plus utilisés sont les tests d'intelligence, d'aptitude et de personnalité au moment des recrutements et des évolutions sur poste.

Assessment center : des assesseurs évaluent les compétences d'un candidat dans le cadre d'un recrutement ou d'un salarié en mobilité professionnelle par des simulations de mises en situations professionnelles, de jeux de rôle. Une batterie de tests de logique et/ou de personnalité est également mise en œuvre. Cette méthode objective va dans le sens de la non-discrimination des candidats.

2. Exemple : la préparation de l'évaluation dans le cadre d'un entretien annuel

Avant	Informar le salarié de la date, du lieu, de la durée et lui remettre la grille d'évaluation pour lui permettre de préparer l'entretien. Planifier l'entretien et réunir tous les documents professionnels sur la situation du salarié (résultats, compte rendu de l'entretien précédent...).
Pendant	Accueillir le salarié. Prévoir une trame de l'entretien. Conclure l'entretien en reformulant les éléments importants.

Extrait de trame d'entretien :

Bilan de l'année écoulée :

- Quels sont les progrès qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?
- Quelles sont les missions qui vous plaisent le plus ?
- Quelles ont été vos difficultés liées au contexte (conjoncture, événements inattendus, changement de stratégie...)?
- Comment expliquez-vous les difficultés que vous éprouvez dans tel ou tel domaine ?
- Selon vous, de quoi avez-vous manqué pour atteindre vos objectifs ?
- Quelle démarche avez-vous entreprise pour surmonter vos difficultés ?
- À quoi attribuez-vous les facilités que vous avez eues pour dépasser vos objectifs ?

Prise d'informations sur l'année à venir :

- Avez-vous des objectifs personnels ? Lesquels ?
- Pensez-vous pouvoir atteindre vos objectifs cette année ?
- Avez-vous le désir d'évoluer ?

Compétences :

- Quelles sont les tâches que vous exécutez avec facilité ?
- Avez-vous des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans votre travail ?
Lesquelles ?
- Quelles ont été vos principales réussites au cours de votre année de travail ?
- Quelles sont les tâches dans lesquelles vous éprouvez des difficultés ?
- Quelle serait la solution pour résoudre tel ou tel problème dans votre travail ?

Formation

- Quelle formation serait susceptible de vous aider ?
- Votre précédente formation vous a-t-elle été bénéfique ?
- Êtes-vous partant ? Pourquoi ?
- [...]

3. Outils d'évaluation

Grille d'évaluation	La grille est remise au salarié avant l'entretien d'évaluation afin que ce dernier en prenne connaissance et se prépare au mieux à l'entretien d'évaluation. Les critères sont formulés avec objectivité et permettent le recueil d'informations pour accompagner le salarié dans le développement de ses compétences.
Questionnaire ou formulaire	Un questionnaire ou un formulaire peut être adressé individuellement au salarié pour collecter des réponses précises sur la réalisation de ses missions, de ses attentes professionnelles.
Rapport	Pour des postes à responsabilité, la direction peut demander la rédaction d'un rapport qui présentera l'avantage d'être précis, complet sur les résultats obtenus.

IV – Suivi de l'évaluation

Le suivi de l'évaluation s'organise à deux niveaux :

- **Au niveau du salarié évalué** : lui formuler un retour de l'évaluation (appréciations, notation, nouveaux objectifs à atteindre) par le biais d'un nouvel entretien ou d'un compte rendu écrit, ce qui permettra de sceller les engagements respectifs des parties.
- **Au niveau de l'entreprise** : les responsables prendront en charge le suivi annuel des résultats du collaborateur, organiseront des formations en fonction des besoins et accompagneront les personnes dans le développement de leurs compétences.

