

Chapitre 8 - Préparer et mettre en place l'évaluation des salariés

Table des matières

1.	L'évaluation du personnel.....	2
1.1.	Les objectifs de l'évaluation	2
1.2.	La préparation de l'entretien	2
1.3.	Les critères d'évaluation	3
2.	L'entretien professionnel	6
2.1.	Fréquence et formalités.....	6
2.2.	Distinction entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel.....	6

1. L'évaluation du personnel

L'évaluation est un outil de dialogue et de gestion pour l'entreprise. Elle va bien au-delà d'une simple notation, car elle permet de s'assurer que les actions de l'employé sont alignées avec les objectifs de l'entreprise.

L'employeur **n'est pas obligé d'évaluer ses salariés**. Si l'employeur met en place une évaluation, elle doit concerner tous les salariés de l'entreprise et le salarié ne peut pas refuser de s'y soumettre. **Un refus constitue une faute**. L'évaluation peut être individuelle ou collective.

Elle prend souvent la forme d'un entretien annuel d'évaluation.

1.1. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation annuelle est un moment clé, car elle permet de :

- **Mesurer les performances** : on compare les résultats obtenus aux objectifs fixés en début de période. Cela permet de savoir si l'employé a atteint, dépassé, ou n'a pas atteint ses objectifs.
- **Développer les compétences** : l'entretien permet d'identifier les compétences acquises, celles à renforcer, et les nouveaux savoir-faire à acquérir pour le futur.
- **Gérer les carrières** : en discutant des souhaits d'évolution du salarié (changement de poste, augmentation de responsabilités), l'entreprise peut construire un plan de carrière adapté.
- **Adapter la rémunération** : l'évaluation peut servir de base pour discuter d'une augmentation de salaire, d'une prime, ou d'une évolution des avantages.
- **Améliorer la motivation et la communication** : l'entretien est un moment privilégié pour échanger, donner un retour constructif et renforcer le lien entre le manager et le collaborateur.

1.2. La préparation de l'entretien

Une bonne préparation est la clé d'un entretien réussi et constructif :

Avant l'entretien

- Le protocole d'évaluation, y compris les méthodes utilisées, doit être présenté au **CSE** (Comité Social et Économique).
- L'employeur a l'obligation d'informer le salarié des **méthodes d'évaluation** qui seront utilisées.
- Le salarié doit être convoqué plusieurs jours à l'avance pour lui permettre de se préparer efficacement.

Préparation et déroulement

- L'évaluation ne doit porter que sur les **activités et les résultats professionnels** du salarié.
- L'entretien doit être préparé et planifié par le **manager direct**.
- L'entretien a lieu dans un espace privé, sans interruption (appels, visites), pendant le temps de travail et le salaire est maintenu.
- Le salarié ne peut pas être assisté d'un représentant du personnel.

Après l'entretien

- Un **compte-rendu écrit** de l'entretien doit être rédigé et communiqué au salarié. Il n'est pas tenu de le signer, mais il a la possibilité d'y ajouter des commentaires avant l'archivage.
- Les résultats de l'entretien sont **confidentiels** et ne peuvent être consultés que par le salarié et son supérieur hiérarchique.

1.3. Les critères d'évaluation

Pour être pertinents, les critères d'évaluation doivent être connus du salarié en début d'année. Ils se divisent en deux catégories :

- **Critères quantitatifs** : Ils sont faciles à mesurer et à chiffrer. Par exemple : **chiffre d'affaires, nombre de commandes traitées, taux de satisfaction client, respect des délais.**
- **Critères qualitatifs** : Ils concernent le savoir-être et les compétences comportementales. Par exemple : **autonomie, esprit d'équipe, capacité d'adaptation, sens de l'organisation, gestion des priorités.** Il est crucial que ces critères soient également évalués sur des exemples concrets pour éviter toute subjectivité.

Les critères peuvent être intégrés dans une grille d'évaluation support à l'entretien.

Les critères utilisés doivent être définis avant les entretiens et communiqués au salarié. **Ils doivent être pertinents, objectifs et vérifiables.**

Les critères utilisés permettent d'évaluer :

- la **qualité du travail réalisé** au cours de l'année écoulée ;
- **l'adaptation des aptitudes professionnelles** du salarié aux exigences du poste ou des missions ;
- les **résultats obtenus** par le salarié.

L'entretien permet également de définir et de faire connaître les objectifs assignés pour l'année à venir au salarié.

Exemple : collaborateur comptable

Grille d'évaluation annuelle du collaborateur comptable

- **Période d'évaluation :**
- **Nom du collaborateur :**
- **Poste :** Collaborateur comptable
- **Évaluateur :**
- **Date de l'entretien :**

Légende de la notation :

- **1** : Insuffisant - Les attentes ne sont pas atteintes.
- **2** : Partiellement satisfaisant - Des efforts sont nécessaires.
- **3** : Conforme aux attentes - Atteint les objectifs fixés.
- **4** : Dépasse les attentes - Performances supérieures.

I. Évaluation des objectifs et des performances (Critères quantitatifs)

Critères	Objectifs définis	Résultats obtenus	Notation (1-4)	Commentaires
Respect des délais	Rendre les déclarations fiscales et sociales dans les délais légaux.			
Fiabilité des données	Taux d'erreur inférieur à 2 % sur les saisies comptables.			
Volume de dossiers	Gestion autonome de X dossiers clients.			
Conformité des bilans	Zéro redressement sur les bilans réalisés.			
Efficacité	Réduction du temps de saisie de 10 %.			
Maîtrise des outils	Utilisation optimale du logiciel comptable.			

II. Évaluation des compétences et du savoir-être (Critères qualitatifs)

Critères	Attentes du poste	Notation (1-4)	Commentaires
Autonomie	Capacité à gérer seul ses tâches quotidiennes.		
Organisation	Capacité à structurer son travail et à prioriser les tâches.		
Proactivité	Aptitude à anticiper les problèmes et proposer des solutions.		

Critères	Attentes du poste	Notation (1-4)	Commentaires
Communication	Qualité de l'échange avec les collègues et les clients.		
Capacité d'adaptation	Aptitude à s'adapter aux évolutions réglementaires et aux nouveaux outils.		
Sens du service client	Réactivité et qualité de la relation avec les clients.		

III. Bilan général et axes de développement

- **Points forts du collaborateur :**
- **Points à améliorer :**
- **Souhaits d'évolution du collaborateur :** (formation, nouvelles responsabilités, etc.)

IV. Plan d'actions et objectifs pour l'année à venir

Axes de développement	Actions à mettre en place	Indicateurs de réussite
Exemple : Perfectionner la maîtrise de la fiscalité.	Inscription à une formation sur les dernières lois de finances.	Taux de conformité des déclarations à 100 %.
Objectif 1 :		
Objectif 2 :		

Signatures :

- Le collaborateur :
- L'évaluateur :

🔗 **Méthode + Corrigé :** Simplifiez votre révision pour l'E52 avec un exercice ciblé et une correction pour ne rien laisser au hasard (sur le site - shop BTS GPME).

2. L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un outil légal et obligatoire, distinct de l'évaluation, dont le but est d'accompagner le développement du salarié sur le long terme.

2.1. Fréquence et formalités

- **Tous les 2 ans** : L'employeur doit proposer un entretien professionnel à chaque salarié. Cet entretien doit être documenté, et une copie du compte-rendu doit être remise au salarié. Il se concentre sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et de formation.

Contenu :

- Bilan du parcours professionnel avant l'arrivée dans l'entreprise,
- Objectifs du salarié et du dirigeant : vérifier l'adéquation entre les 2 parties,
- Conclusion générale.
- **Tous les 6 ans** : C'est le **bilan à six ans**, un moment clé où l'employeur doit vérifier si le salarié a bien bénéficié de deux éléments sur trois :
 1. Avoir suivi au moins une **action de formation** non obligatoire.
 2. Avoir bénéficié d'une **progression professionnelle** ou salariale.
 3. Avoir progressé dans sa **qualification** (obtention d'un diplôme, par exemple).

2.2. Distinction entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel

Il est fondamental de bien distinguer ces deux entretiens pour respecter la loi et éviter les confusions :

- **L'entretien d'évaluation** se tourne vers le **passé et le présent** : on y parle de la performance, des résultats obtenus, et de la réalisation des objectifs sur la période écoulée. Il peut être lié à la rémunération.
- **L'entretien professionnel** se tourne vers l'**avenir** : on y discute des projets professionnels, des souhaits d'évolution, et des besoins en formation pour les concrétiser. Il n'a pas pour but d'évaluer la performance ou la rémunération du salarié.

Pour les entreprises, ne pas respecter cette obligation de l'entretien professionnel et du bilan à 6 ans peut entraîner des sanctions financières, car la loi le considère comme un devoir de l'employeur envers ses salariés.

🔗 **Exercice type E52** : Maîtrisez la méthode de l'épreuve avec ce cas pratique et sa solution expliquée point par point (sur le site - shop BTS GPME).