



Entretiens d'activité

Guide pratique

Pourquoi s'interroger sur un entretien d'activité ?

Avant d'entamer une réflexion sur la refonte de l'entretien d'activité, il convient de définir les enjeux d'un tel entretien, mais également d'identifier le contexte qui rend nécessaire la tenue d'une réflexion sur le renouvellement de ses moyens et outils dans les établissements.

Qu'est-ce qu'un entretien d'activité ?

L'entretien d'activité se distingue de l'entretien professionnel qui porte uniquement sur l'employabilité du salarié, sur la nécessité de favoriser son évolution professionnelle et sur la réflexion des besoins de formation liés.

L'entretien d'activité est quant à lui consacré plus particulièrement au bilan de l'activité sur l'année écoulée (moyens, objectifs, réalisation, adéquation entre les capacités professionnelles déployées par le salarié et les attentes et objectifs du poste).

Pourquoi entamer en 2016 une réflexion sur l'entretien d'activité ?

La Loi du 5 mars 2014 est venue réformer le régime de la formation professionnelle continue. A cette occasion, le législateur a légiféré la création d'un dispositif légal unifié de *l'entretien professionnel périodique* (tous les deux ans) et d'un *entretien professionnel renforcé* (tous les six ans).

Par la suite, les partenaires sociaux de l'enseignement privé ont souhaité intégrer ce nouveau dispositif parmi les outils à disposition dans la branche. Ce recours à l'entretien professionnel légal est d'ailleurs intégré dans l'accord sur l'Emploi et la Formation professionnelle signé le 3 novembre 2015.

Dans ce contexte, les partenaires sociaux ont été contraints d'acter de la disparition de l'EAAD qui combinait depuis 2009 entretien professionnel et entretien d'appréciation de l'activité.

De fait, la tenue des entretiens professionnels doit désormais se réaliser dans les conditions fixées par le code du travail (*pour ce faire, des outils sont proposés aux établissements par la Commission Paritaire Nationale*).

Parallèlement, la recommandation du collège employeur du 20 janvier 2016 pose l'obligation pour les établissements de poursuivre tout de même une dynamique d'entretien d'activité. Il appartient donc à chaque établissement de mener une réflexion sur la construction d'un nouvel outil spécifique (qui se substituerait à l'entretien d'appréciation d'activité tel qu'issu de l'EAAD).

Ce guide est élaboré en vue d'éclairer ces établissements dans la construction de cet outil dédié (à distinguer de l'outil support de l'entretien professionnel).

Attention : Les conseils et préconisations qui y sont présentés ne constituent pas une obligation de branche s'imposant aux établissements, ce guide procède uniquement à un état des lieux des pistes exploitables dans cette réflexion de refonte.

1. Repères essentiels
2. Formalités légales de convocation et d'entretien
3. Créer un support d'entretien
4. Informer et consulter les représentants du personnel
5. Présenter le dispositif auprès des salariés.

1/ Repères essentiels sur l'entretien d'activité

La mise en place d'un processus d'un entretien d'activité est-il légal ?

La cour de cassation a eu l'occasion à maintes reprises de légitimer le principe de l'évaluation de l'activité des salariés par un supérieur hiérarchique.

Elle considère que découle du pouvoir de direction de l'employeur le droit d'évaluer le travail de ses salariés et d'apprécier leurs capacités professionnelles (cass soc. 10 juillet 2002 n°00-42.368).

La mise en place de ce dispositif est-elle obligatoire ?

La recommandation du collège employeur rend incontournable la mise en place par les établissements d'un entretien d'activité se substituant au temps d'échange « activité » de l'EAAD. S'il est souhaitable de procéder annuellement à cet entretien pour le collège employeur, chaque établissement en fixera sa périodicité propre (avec un écart de deux ans maximum).

Quels sont les modalités de cet entretien ?

Légalement, l'évaluation peut être issue d'une démarche unilatérale de l'employeur ou bien être formalisée dans le cadre d'un entretien réunissant l'employeur (ou le supérieur hiérarchique) et le salarié. C'est cette deuxième alternative que le collège employeur a souhaité retenir dans sa recommandation.

Une solution prudente, adoptée afin :

- de ne pas rompre trop abruptement avec la pratique d'un entretien qui a été généralisée dans le cadre de l'ancien processus EAAD (se préserver un temps d'échange et d'information pour les salariés sur les enjeux),
- de permettre d'apporter les garanties d'objectivité de la démarche.

Quels sont les salariés visés ?

Dès lors que l'établissement se dote d'un dispositif d'évaluation des salariés, l'ensemble des salariés de droit privé doit en bénéficier (CDI, CDD, CUI, contrat de professionnalisation...).

En effet, le fait d'écarter un salarié suffit à laisser présumer une situation de discrimination (cass soc 4 mai 2011 n°09-70.702).

Quels sont les enjeux d'un tel entretien ?

Cet entretien présente un intérêt certain dans la politique de management mise en œuvre à l'égard des salariés. Il constitue, au même titre que l'entretien professionnel, un outil d'accompagnement individualisé de la carrière du salarié au sein de l'établissement.

Pour illustration, la Cour de Cassation reconnaît désormais que le fait de priver un salarié du bénéfice de cet entretien peut fonder une demande en réparation au titre d'une perte de chance d'une évolution de carrière ou d'une possibilité de promotion professionnelle (cass soc. 10 février 2010 n°08-45.465).

2/ Formalités légales de convocation et d'entretien

Si la loi ne pose pas l'exigence d'un entretien, la plupart des dispositifs d'évaluation de l'activité reposent sur un échange entre le salarié et son employeur (ou supérieur hiérarchique). Quand tel est le cas, il est recommandé d'adopter un formalisme minimum :

Convocation

Aucun formalisme légal ne s'impose dans la convocation.

Néanmoins, pour des raisons de preuve et pour éviter tout quiproquo, il est utile de privilégier la convocation écrite. Il est admis que cette convocation puisse intervenir par :

- mail
- ou bien par courrier

Il paraît souhaitable de privilégier les convocations par courrier quand on ne dispose pas de la garantie que l'ensemble des personnels disposent d'une boîte établissement, et surtout que celle-ci est consultée régulièrement.

Il est également recommandé de prévoir un délai raisonnable entre l'envoi de la convocation et l'entretien lui-même, permettant ainsi à chacune des parties la préparation de ce temps d'échange (aucun délai légal, la durée raisonnable est à déterminer dans l'établissement).

Assistance du salarié lors de l'entretien

L'entretien d'activité, de par son objectif, n'entre pas dans le registre des entretiens disciplinaires.

Dès lors, la Cour de Cassation considère qu'il n'appartient pas au rôle des représentants du personnel que d'assister le salarié à l'occasion de cet entretien d'activité (cass soc, 11 février 2003, n°01-88.014). Cet entretien se déroule en tête à tête.

Le compte rendu

L'appréciation de l'activité doit être formalisée afin de :

- permettre au salarié une information sur les critères d'évaluation et ses résultats,
- permettre à l'employeur de conserver une preuve de la réalisation de cette évaluation,
- permettre un suivi et un historique de la carrière du salarié au sein de l'établissement.

Légalement, la formalisation appartient à la sphère du pouvoir de direction de l'employeur, dès lors c'est à lui qu'il en revient de compléter le support final de l'entretien.

Néanmoins, le salarié doit pouvoir avoir accès aux comptes rendus de la démarche, d'autant plus quand ces données s'accompagnent d'une mesure d'accompagnement professionnel.

Il est donc indispensable pour l'établissement de remettre au salarié une copie du support complété à l'issue de l'entretien d'évaluation (contre décharge du salarié attestant que le document lui a été remis).

Le salarié peut-il refuser de signer ? La signature du salarié n'emporte pas accord de sa part au contenu mais reconnaissance par celui-ci que le document lui a été communiqué. Néanmoins, un refus du salarié de signer le document n'est pas susceptible de constituer une faute (CA Chambéry 19 janvier 2010 ou CA Versailles 9 octobre 2010 n° 07-3427). Il conviendra alors d'envoyer copie du document en recommandé (pour preuve de transmission).

Dans tous les cas, le résultat des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle à un caractère confidentiel (L. 1222-3 du code du travail).

Quid en cas de désaccord du salarié sur le contenu final ? La loi ne prévoit pas de dispositif spécifique au bénéfice du salarié afin qu'il fasse connaître son désaccord sur le contenu de l'évaluation. En revanche, celui-ci conserve la possibilité de faire valoir son désaccord par courrier suite à la remise du support.

3/ Créer un support d'entretien

Dans la mesure où la réalisation d'un compte rendu de l'entretien est incontournable, les établissements devront se doter d'un nouveau support alliant bilan de l'évolution du poste sur l'année et évaluation de l'activité menée sur le poste.

En effet, outre les éléments relatifs à l'identification du salarié, il est souhaitable que le support propose une partie introductive permettant la mention des objectifs, moyens, réalisation et évolutions professionnelles de l'activité du poste sur la période écoulée. Ce temps préalable permettant notamment, de vérifier la conformité de la fiche de poste actuelle et la nécessité potentielle de sa mise à jour, mais également de garantir que l'évaluation reposera sur le poste réellement occupé par le salarié sur le temps en cause.

Pour l'appréciation de l'activité, la solution la plus courante consiste à créer une grille d'évaluation comme outil de l'échange entre le salarié et l'employeur.

Dans la construction de cet outil l'établissement devra s'assurer de respecter certains fondamentaux :

- s'assurer de la pertinence et de l'objectivité des critères de l'évaluation,
- définir une grille allégée en vue d'une compréhension optimale pour chacun,
- veiller à la transposabilité de la grille à l'ensemble des postes (sauf encadrement),
- et maintenir la possibilité d'individualisation des critères.

De fait, une réflexion autour du support nécessite d'explorer deux pistes : les critères de l'évaluation d'une part, mais également l'expression des niveaux de satisfaction aux objectifs.

Les critères de l'évaluation

Rappels sur les incontournables de l'évaluation :

- les méthodes et critères de l'évaluation doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie (L.1222-3 code du travail),
- les critères doivent être objectifs et transparents (cass soc 10 juillet 2002),
- l'échange doit porter uniquement sur des éléments permettant d'apprécier les capacités professionnelles du salarié (L. 1222-2 du code du travail).

Dès lors, le choix des critères à retenir doit être suffisamment clair pour qu'ils puissent renvoyer à des objectifs concrets et non à des objectifs strictement comportementaux (qui pourraient entretenir une forme de subjectivité).

Lorsqu'un critère relève du comportement du salarié, il n'est pas illicite a priori, mais nécessite d'être référé à des éléments précis afin de pouvoir être évalué avec objectivité au regard de pratiques concrètes.

Ex : ouverture vers l'extérieur, imagination, capacité à fédérer et expertise. Autant de critères qui détaillés sont admis par la jurisprudence (CA Versailles, 2 octobre 2012, n° 12/00276).

Aucun élément en rapport avec la vie personnelle du salarié ne doit entrer en considération dans le cadre de cet entretien qui vise à apprécier l'adéquation entre l'activité déployée et les résultats attendus dans le cadre du poste.

Quelques exemples de critères admis par la jurisprudence :

Critères généraux : connaissance et respect du projet d'établissement, connaissance et respect des règles d'hygiène et de sécurité, ponctualité, respect de son outil de travail, respect de l'obligation de discrétion, respect des préoccupations économiques ...

Tenue du poste : respect du planning des activités, connaissance et respect des consignes, maîtrise du poste, analyse des difficultés et enjeux, capacité d'adaptation aux imprévus, rendu compte du travail ...

Relations aux autres : capacité à inscrire son action au sein de son équipe, relation avec les collaborateurs de l'établissement, relation élèves/familles ...

Encadrement d'équipe : capacité à mobiliser, à faire adhérer, capacité de gestion de l'équipe : organisation et contrôle de l'activité, capacité de relai de l'information descendante et ascendante entre son équipe et le chef d'établissement, capacité à évaluer le travail des collaborateurs, capacité à identifier les acquis et les besoins en compétence de son équipe, capacité à prévenir et gérer les conflits au sein de son équipe ...

L'expression des degrés de satisfaction et l'individualisation de l'évaluation

L'appréciation de l'activité vise avant tout à apprécier des capacités professionnelles au regard des exigences propres à chaque poste.

Dès lors, il est nécessaire pour l'évaluateur de réaliser une évaluation au plus proche des exigences professionnelles posées par ledit poste.

Cette individualisation peut se faire par plusieurs moyens :

- modularité des critères (ne sont retenus dans la grille que les critères en cohérence avec le poste),
- définir pour chaque critère un niveau de satisfaction en rapport avec le poste,
- retenir des niveaux de satisfaction large (charge à l'évaluateur d'apprécier le niveau de satisfaction atteint en rapport avec le poste du salarié).

Hormis la modularité des critères liés à l'encadrement d'équipe (qui ne s'appliquent que pour les postes concernés), il s'avère complexe de modulariser et de personnaliser la grille pour chacun des salariés.

En revanche, la méthode reposant sur une définition large des niveaux de satisfaction semble permettre :

- de conserver un support unique pour tous,

- de laisser la place à une individualisation des attentes au regard des postes occupés.

Un exemple d'expression du niveau de satisfaction :

	Non atteint	Atteint	Dépassé	Commentaires*
Critère n°1				
Critère n°2				

**La zone commentaire permet à l'évaluateur de mentionner des éléments en relation avec l'appréciation de la satisfaction du critère (apporter des éléments factuels, illustrations)*

4/Information et consultation des représentants du personnel

Deux acteurs collectifs doivent être obligatoirement informés et consultés par l'employeur en aval de la création du nouveau dispositif et en amont de sa première mise en œuvre.

- Dans un premier temps le CHSCT : dans le cadre de sa mission, il doit être consulté sur tout mode d'évaluation auquel les salariés peuvent être soumis en ce qu'il doit pouvoir apprécier que le mode d'évaluation concerné permet de préserver la santé et la sécurité mentale des salariés (prévention des risques psycho-sociaux).

Article L4612-1 du code du travail :

« Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission :

1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ; (...)»

- Par la suite, le comité d'entreprise (ou à défaut les délégués du personnel) doit aussi être informé et consulté sur ce nouveau dispositif, notamment en ce qu'il constitue un mode de contrôle de l'activité des salariés, mais également sur ses conséquences en matière de conditions de travail et d'évolutions de carrière (poste et salaire).

Article L.2323-27 du code du travail :

« Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération.

A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis. »

Article L2323-32

« Le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.

Il est aussi informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci.

Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. »

5/ Présentation du dispositif auprès des salariés

Au-delà de la communication avec les représentants du personnel, l'employeur doit s'assurer de l'information de chaque salarié sur le dispositif préalablement à sa mise en œuvre.

« Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. » (Article L.1222-3 du code du travail)

De ce fait, le salarié doit avoir reçu, avant son premier entretien une information quant à son fonctionnement (délai et forme de convocation, possibilité ou non d'être assisté, support utilisé ...). Cette information est à renouveler quand une modification importante touche le dispositif antérieur.

Dès lors que l'entretien d'appréciation de l'activité tel qu'issu des EAAD disparaît au profit d'un entretien renouvelé, il est indispensable de présenter le dispositif auprès des salariés.

Cela peut se réaliser en deux temps :

- une information collective,
- et une information individuelle transmise avec la convocation au premier entretien (mode d'emploi synthétique de l'entretien + copie du support).