

CHSCT de Coordination du 28 mars 2008
Consultation sur la mise en place de l'entretien d'appréciation et professionnel

I. Contexte

1. 1. Cadre juridique

Le dispositif qu'il est proposé de mettre en place au sein d'Aéroports de Paris est un entretien annuel qui intègre également l'entretien professionnel. Cet entretien est dénommé ci-après « l'entretien d'appréciation et professionnel ».

- S'agissant de l'entretien annuel, l'employeur tient de son pouvoir de Direction le droit d'évaluer les résultats de ses collaborateurs, leurs aptitudes ou leur adaptation à l'emploi¹.
- L'entretien professionnel est quant à lui prévu dans le cadre de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 5 décembre 2003 repris pour l'essentiel dans La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social » dite « Loi Fillon » et promulguée le 4 mai 2004 (JO du 5/4/2004). Cette loi prévoit que tout salarié ayant au minimum 2 ans d'ancienneté bénéficie au minimum tous les 2 ans d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise. Celui-ci est réalisé à l'initiative du salarié ou de la hiérarchie.

L'article L. 236-2 alinéa 7 du Code du travail énonce que le CHSCT doit être consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail.

Sur la base de cet article, la chambre sociale de la Cour de cassation a récemment jugé que la mise en place d'entretien d'appréciation peut être un facteur de stress².

Le comité d'entreprise doit également être consulté sur la base de l'article L. 432-2-1 du Code du travail, tandis que les salariés doivent être expressément *"informés, préalablement à leur mise en œuvre des méthodes et techniques d'évaluations professionnelles. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels"* (article L. 121-7 du Code du travail).

1. 2. Rappel historique

Les entretiens d'appréciation annuels des cadres sont une pratique déjà habituelle au sein d'Aéroports de Paris. Des supports d'appréciation, sur lesquels sont repris les thèmes à aborder lors de l'entretien, sont mis à la disposition des managers : appréciation de la maîtrise du poste dans le cadre des missions permanentes, appréciation des aptitudes, des compétences, identification des axes de progrès et actions à mener pour développer les compétences et enfin les souhaits d'évolution professionnelle du collaborateur.

De même, la fixation/évaluation des objectifs annuels des cadres est déjà identifiée comme facteur clé du management pour une meilleure performance collective, fondée sur

¹/ Soc. 10 juillet 2002, n°00-42.368.

²/ Soc. 28 novembre 2007, n°06-21.964 FS-PBR.

l'identification et la valorisation de résultats individuels dans le cadre de projets précis, en parallèle de la maîtrise attendue sur le poste.

Nonobstant la pratique courante des entretiens d'appréciation/de fixation et d'évaluation des objectifs au sein de l'entreprise, un manque d'homogénéité a néanmoins été constaté, tant sur le plan qualitatif (entretiens réalisés mais abordant partiellement l'ensemble des thèmes, appréciation ne semblant pas s'appuyer sur des critères suffisamment objectifs dans la perception des collaborateurs, etc...) que quantitatif (entretiens non réalisés dans certains secteurs).

Ceci a pu contribuer à ce que certains collaborateurs perçoivent l'entretien annuel comme un acte dont l'enjeu n'est pas toujours suffisamment maîtrisé par la ligne hiérarchique et dont la finalité peut être perçue comme une évaluation, voire un jugement a posteriori plutôt qu'une appréciation permettant d'identifier les points forts, les axes de progrès et les opportunités de développement.

C'est la raison pour laquelle il a semblé aujourd'hui important de développer la pratique de l'entretien en veillant à ce que les enjeux soient clairement repérés par tous. Pour cela, il s'agit :

- d'apporter à l'encadrement une meilleure visibilité sur les enjeux de l'entretien d'appréciation et professionnel ;
- de repositionner l'entretien annuel au centre des dispositifs de développement des cadres et de gestion des carrières.

Ainsi, une campagne de mobilisation de l'encadrement a été menée en 2007 afin que l'entretien d'appréciation annuel soit considéré comme un acte essentiel de management : sensibilisation sur la réalisation et la formalisation systématique des entretiens, rappel des enjeux pour le collaborateur et pour l'entreprise.

2. L'entretien d'appréciation et professionnel

2. 1. Objet de l'entretien

Cet entretien est l'occasion d'échanges qui portent sur :

- *L'appréciation annuelle* : elle permet de faire un point sur les relations de travail, d'apprécier les compétences et qualités mises en œuvre par le collaborateur dans le cadre des finalités et activités décrites dans la description de poste, d'identifier les points forts et axes de progrès ;
- *Le développement professionnel* : cet échange, qui tient lieu d'entretien professionnel, a pour objectif d'évaluer les actions engagées en année N-1 pour le développement des compétences du collaborateur, d'identifier les actions à mener dans l'année selon les axes de progrès identifiés et de formaliser le projet professionnel du collaborateur à partir de ses souhaits d'évolution, de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise. Il permet de formuler les demandes d'actions de formation du collaborateur ou de préparer son départ en formation.
- *L'évaluation de la performance* des collaborateurs par la fixation des objectifs annuels, le suivi de leur réalisation tout au long de l'année et leur évaluation en fin d'année.

2. 2. Conditions de l'entretien

L'entretien doit être, pour l'appréciateur comme pour l'apprécié, l'occasion de s'exprimer le plus librement possible et de faire le bilan de l'année de travail, en prenant du recul vis-à-vis de la pression quotidienne. Au cours de l'entretien, le collaborateur pourra faire part de ses aspirations quant à son avenir proche ou lointain. L'entretien annuel doit permettre à la personne appréciée de mieux se situer dans sa fonction.

L'appréciateur doit se rappeler qu'il apprécie la contribution du collaborateur dans le cadre des missions permanentes de son poste. Il apprécie donc la maîtrise du poste sur la base de points observables, c'est-à-dire de faits. Il s'agit d'analyser avec recul les écarts par rapport aux résultats attendus et de valoriser les succès.

La préparation de l'entretien, tant au point de vue de son contenu que de sa forme, est une phase importante, essentielle à sa réussite.

2.3. Procédure

Pour les cadres, l'entretien d'appréciation et professionnel est à programmer chaque année entre juin et septembre, afin d'être en cohérence avec les procédures d'avancement annuel : l'appréciation annuelle donne lieu à l'attribution d'une note qui positionne le cadre dans l'une des 5 zones de grille des cadres. L'appréciation et la notation constituent les éléments prédominants d'une éventuelle proposition d'avancement (écart entre la position actuelle du cadre sur la grille et celle résultant de son appréciation, positionnement par rapport aux autres cadres de l'entité considérée). L'entretien est formalisé sur un support et cosigné par le manager et le collaborateur.

Le développement professionnel du collaborateur (développement des compétences et souhaits d'évolution de carrière) doit être abordé de manière exhaustive au moins une fois tous les deux ans.

Les objectifs annuels sont fixés de préférence avant fin décembre de chaque année puis évalués en novembre de l'année n+1 (avec un suivi en continu tout au long de l'année et une actualisation en cours d'année si nécessaire). L'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de déterminer la part monétaire individualisée de la gratification versée aux cadres en fin d'année. Il s'agit de valoriser la contribution individuelle à la performance de l'entreprise. La fixation et l'évaluation des objectifs font l'objet d'un document cosigné par le manager et le collaborateur.

2. 4. Une mobilisation du management et la refonte du support d'appréciation pour 2008

La campagne de mobilisation des managers menée en 2007 a eu pour objectif de rappeler les principes fondamentaux de l'entretien et les sensibiliser sur les enjeux qu'il représente pour le collaborateur et pour l'entreprise (cf annexe 2)

Cette démarche engagée par la DRH a permis d'atteindre un taux de réalisation de 94 % des entretiens d'appréciation pour l'ensemble de l'entreprise.

Par ailleurs, la Direction Générale a réaffirmé sa volonté de positionner l'entretien d'appréciation et professionnel au cœur des dispositifs RH (revues de carrière annuelles, etc...) et de rendre cohérents l'ensemble des outils RH. Aussi, les nouveaux supports intègrent :

- L'appréciation sur la base des missions permanentes du cadre (cf description de poste) ;
- le référentiel de compétences des cadres ;

- le développement professionnel du collaborateur (développement des compétences, souhaits d'évolution du cadre et éventuelles actions à mettre en œuvre) ;
- l'évaluation et la fixation des objectifs annuels en cohérence avec le domaine de responsabilité du collaborateur. Ces objectifs sont ambitieux mais atteignables, leur libellé exprime clairement le gain recherché, le résultat précis à atteindre (critères précis ne prêtant pas à interprétation et ne se confondant pas avec une tâche ou un moyen), les moyens associés, une échéance, et les indicateurs de mesure correspondants. Chaque objectif est affecté d'une pondération qui, selon le niveau de réalisation de l'objectif, permet d'évaluer le niveau de contribution du cadre et d'aider à objectiver le montant de la gratification.

Les nouveaux supports proposés ont fait l'objet d'échanges en groupes de travail avec les RRH des Directions et des managers d'Orly et de Roissy. L'intégration de l'ensemble des éléments décrits ci-dessus dans les nouveaux formulaires (cf annexe 1) et la mise en perspective de l'entretien d'appréciation et professionnel avec l'ensemble des dispositifs RH permettent aujourd'hui de considérer celui-ci comme un acte central du management, dont les enjeux sont connus de tous, essentiel pour le développement des collaborateurs et contribuant à leur motivation, facteur clé pour la performance de l'entreprise. Le principe fondamental demeure l'appréciation sur la base de critères objectifs et mesurables.

3. Impact de l'entretien sur les conditions de travail

3. 1. Evolution vers un entretien d'appréciation et professionnel plus partagé et mieux maîtrisé

La mise en place des nouveaux supports s'inscrit dans la continuité de ce qui existe déjà au sein d'Aéroports de Paris en termes d'appréciation, de développement des compétences et d'évaluation de la performance. Cette évolution se traduit par la volonté d'accompagner managers et managés vers une perception de l'appréciation fondée sur des critères partagés par tous, homogènes, observables et de ce fait plus objectifs³.

Fondé sur des critères plus lisibles et associé à l'entretien professionnel ciblant les souhaits du collaborateur, l'entretien d'appréciation et professionnel, dans sa nouvelle formule, favorisera des échanges à la fois plus riches, plus objectifs et mieux appropriés par chacun.

3. 2. Accompagnement managérial

Pour la campagne d'appréciation 2008, des actions de formations et de communication seront mises en œuvre afin d'accompagner les managers dans l'appréciation de leur collaborateur et faciliter l'appropriation des nouveaux formulaires :

- Préparation d'un guide pédagogique destiné aux encadrants
- Mise en place d'ateliers d'appropriation des supports pour l'ensemble des encadrants (rappel des enjeux et de l'environnement réglementaire de l'entretien, préparation de l'entretien, formation pratique à l'appréciation des compétences, au développement professionnel et à la fixation/évaluation des objectifs annuels).

Par ailleurs, une enquête de perception sera réalisée en fin d'année auprès des managers et des managés afin d'identifier les éventuels axes d'amélioration à mettre en œuvre, de s'assurer de la bonne appropriation des nouveaux formulaires et du déroulement adéquat des entretiens.

° ° °

³/ Soc. 9 avril 2002, n°99-44.534.

Annexe 1

- *Anciens supports d'appréciation*
- *Nouveaux supports d'appréciation*

Annexe 2

- *Note DRH du 27 juillet 2007 accompagnant la diffusion du 1^{er} livret RH manager*
- *Note DGD du 7 septembre 2007*
- *Arrêt du 28 novembre 2007*