

## Faut-il supprimer l'entretien annuel ?



De plus en plus controversé, l'entretien annuel qu'il soit de performance, d'évaluation ou d'appréciation, constitue un outil RH qui n'apparaît plus comme étant le bon outil de mesure de la performance des salariés. La jurisprudence d'ailleurs ne s'y est pas trompée, puisqu'elle considère que l'entretien annuel, compte tenu de ses modalités et de ses enjeux, est de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail<sup>1</sup>. Première critique, l'entretien annuel est un facteur de stress pour le personnel qui vit mal cette rencontre impérative au contenu cadenassé par une normalisation imposée par le SIRH. Deuxième critique, le rythme annuel de cette entrevue est mis en cause par les organisations en mode projet et les espaces collaboratifs de travail, qui fluidifient la communication en la rendant continue et diversifiée. Enfin son coût est pointé du doigt ; dans une structure de 600 collaborateurs, la mobilisation des managers lors de l'entretien annuel occupe, entre les temps de préparation, l'entrevue elle-même et la rédaction du compte rendu, deux heures et demie par salarié au minimum, soit 1.500 heures par an, ce qui correspond pour elle à un équivalent temps plein, sans compter la perte d'activité et de chiffre d'affaires. Enfin le contentieux de l'entretien annuel devient de plus en plus fréquent. Ainsi un salarié qui n'a pas bénéficié d'entretien annuel, depuis qu'il exerce des fonctions syndicales à plein temps, est victime d'une discrimination<sup>2</sup>. Un syndicat peut aussi contester une méthode d'évaluation en soutenant que les critères retenus sont dépourvus de toute objectivité et donc illicites<sup>3</sup>. Mais aussi le rapport de l'entretien annuel peut démontrer l'inexactitude d'un tableau comparatif des résultats d'un salarié avec les résultats moyens du reste de l'équipe, rendant abusif le licenciement pour insuffisance professionnelle prononcé par l'employeur<sup>4</sup>.

### Quels sont les entretiens obligatoires ?

#### L'entretien professionnel

Un entretien professionnel doit être organisé tous les deux ans pour tous les salariés de l'entreprise. Il n'existe aucune condition d'ancienneté, de nature de contrat de travail ni d'âge<sup>5</sup>. Un bilan récapitulatif doit être effectué tous les six ans<sup>6</sup>. Un compte-rendu écrit de cet entretien doit être adressé au salarié. Ce bilan permet de vérifier que le salarié a bien bénéficié

<sup>1</sup> Cass. Soc. 28 novembre 2007 n°06-21964

<sup>2</sup> Cass. Soc. 20 janvier 2016 N° de pourvoi: 14-11004

<sup>3</sup> Cass. Soc. 14 décembre 2015 N° de pourvoi: 14-17152

<sup>4</sup> Cass. Soc. 4 mars 2015 N° de pourvoi: 13-28534

<sup>5</sup> C. trav., art. L. 6315-1

<sup>6</sup> C. trav., art. L. 6315-1

au cours des six dernières années d'entretiens professionnels périodiques et d'au moins deux des trois actions suivantes :

- suivi d'une action de formation ;
- acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ;
- bénéficiaire d'une progression salariale ou professionnelle<sup>7</sup>.

De fait l'employeur peut voir sa responsabilité engagée s'il ne forme pas régulièrement ses salariés afin de maintenir leur employabilité<sup>8</sup>. A noter que l'entretien de mi- carrière a disparu, à moins que l'entreprise ne l'ait repris dans le cadre d'un accord collectif ou d'un plan (ex : dans le cadre du contrat de génération).

### **Entretien de fin et de début de mandat**

Les représentants du personnel ou syndicaux, dont le nombre d'heures de délégation dépasse 30 % de leur durée de travail, soit 45,50 heures par mois doivent bénéficier d'un entretien professionnel de fin de leur mandat<sup>9</sup>. Cette entrevue doit permettre d'envisager les actions à entreprendre pour leur permettre de reprendre un emploi à temps complet. Les élus titulaires du personnel et les représentants syndicaux peuvent aussi demander, au début de leur mandat, le bénéfice d'un entretien<sup>10</sup>. Il ne remplace pas l'entretien professionnel. Il étudie les modalités pratiques d'exercice de leur mandat au regard de leur emploi.

### **Entretien pour les cadres aux forfaits en jours**

Le Code du travail impose la tenue d'un entretien annuel pour tous les salariés en forfait jours. Cet entretien porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié.<sup>11</sup> . Cette entrevue est impérative<sup>12</sup> . La jurisprudence estime que, ces mesures étant nécessaires pour garantir la protection de la sécurité et de la santé du salarié, leur défaut d'application a pour conséquence de priver d'effet la convention de forfait<sup>13</sup>, obligeant ainsi l'entreprise à payer des heures supplémentaires<sup>14</sup> (ce qui peut aussi constituer une dissimulation d'emploi salarié ouvrant droit à une indemnisation spécifique égale à six mois de salaire pour le collaborateur concerné<sup>15</sup>).

### **Que va devenir l'entretien annuel ?**

La jurisprudence reconnaît que *parce qu'il est l'entrepreneur, l'employeur a le droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés*, c'est-à-dire qu'il est en droit d'apprécier la performance professionnelle de son personnel. Ainsi, sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le

---

<sup>7</sup> C. trav., art. L. 6315-1

<sup>8</sup> Cass. soc., 5 juin 2013, n° 11-21.255,

<sup>9</sup> C. trav., art. L. 6315-1

<sup>10</sup> (C. trav., art. L. 2141-5

<sup>11</sup> C. trav., art. L. 3121-46

<sup>12</sup> Cass. soc., 12 mars 2014, n° 12-29.141

<sup>13</sup> Cass. soc., 2 juill. 2014, n° 13-11.940

<sup>14</sup> Cass. soc., 29 juin 2011

<sup>15</sup> Cass. soc., 19 févr. 2014, n° 12-22.174 et n° 12-28.17

travail de ses salariés <sup>16</sup>. Ainsi, si l'entretien annuel disparaît, cela ne signifie pas pour autant que toute évaluation disparaît aussi.

Place alors à l'évaluation des compétences au fil de l'eau et à des rencontres plus fréquentes mais plus courtes. Désormais le personnel est évalué tout au long de l'année par ses managers sur des questions très précises portant sur les points forts du salarié. Dans ce cadre, ce qui importe c'est le processus d'avancement des projets en temps réel et non un bilan global tardif et stressant. Ces entretiens personnelles et régulières sont au nombre de quatre à dix par an ; des *feedback* réguliers sont ainsi organisés après chaque projet. Elles se font fréquemment sans grille d'analyse, car il s'agit d'une discussion où sont analysés les points positifs et les difficultés rencontrées. D'autres entreprises utilisent des grilles, mais à cette occasion, les DRH revoient leur critère d'évaluation. Dans ce nouveau cadre, l'entretien régulier au rythme minimum d'une fois par trimestre, est plus destinée à chercher à soutenir le collaborateur dans son activité qu'à tirer un bilan de celle-ci. Il ne s'agit plus de juger un collaborateur tardivement sur la base de critères très controversés, mais de voir comment l'assister dans son activité ou dans l'avancement de son projet.

### **Quelles précautions prendre ?**

L'abandon de l'entretien annuel d'évaluation est-il soumis à des formalités particulières ? On pense spontanément à la consultation des représentants du personnel et notamment celle du CHSCT. Il ne fait aucun doute que l'abandon de cette pratique et la mise en place d'entretiens plus régulières et plus courtes doivent être soumises à la consultation du CHSCT. Pour la jurisprudence, l'évolution des modalités d'organisation des entretiens annuels d'évaluation crée une véritable obligation de consultation préalable du CHSCT, suivie de celle du comité d'entreprise<sup>17</sup>.

Faut-il aussi passer par la négociation triennale obligatoire sur la gestion des emplois et des parcours professionnels instaurée par la loi Rebsamen ? Pour l'instant, la législation ne l'impose pas, même si la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 a notamment institué l'obligation d'organiser un entretien annuel avec les salariés soumis à un forfait annuel en jours, dont les modalités pratiques sont parfois déclinées par accord collectif d'entreprise.

Ces nouvelles rencontres, doivent prendre en compte les entretiens imposés par ailleurs par la loi et notamment :

- l'entretien professionnel une fois tous les deux ans ;
- l'entretien annuel pour les forfaits en jours
- l'entretien de début et de fin de mandat des représentants du personnel

---

<sup>16</sup> Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368

<sup>17</sup> CA Paris, 14<sup>e</sup> ch. B, 3 nov. 2006, n° 06/06935 ; Semaine sociale Lamy, n° 1283 ; CA Versailles, 14<sup>e</sup> ch., 8 nov. 2006, n° 06/03558 ; Semaine sociale Lamy, n° 1288 ; Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964, Bull. civ. V, n° 201, note P.-Y. Verkindt, A. Mole, Semaine sociale Lamy, n° 1332, p. 10

Ainsi un planning de ces rencontres régulières peut prendre la forme suivante, sur deux années :

<b>Dates</b>	<b>Nature légale</b>	<b>Objet</b>
1 <sup>er</sup> trimestre	Entretien professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> <li>• Entretien professionnel sur le suivi d'une action de formation</li> </ul>
2 <sup>ème</sup> trimestre		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> </ul>
3 <sup>ème</sup> trimestre	Entretien professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> <li>• Entretien professionnel sur les acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience</li> </ul>
4 <sup>ème</sup> trimestre	Entretien pour les cadres aux forfaits en jours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien sur la charge de travail pour les cadres aux forfaits en jours et l'équilibre personnel</li> </ul>
1 <sup>er</sup> trimestre		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> </ul>
2 <sup>ème</sup> trimestre	Entretien professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> <li>• Entretien professionnel sur l'évolution salariale ou professionnelle.</li> </ul>
3 <sup>ème</sup> trimestre		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point d'avancement des activités ou projets</li> </ul>
4 <sup>ème</sup> trimestre	Entretien pour les cadres aux forfaits en jours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien sur la charge de travail pour les cadres aux forfaits en jours et l'équilibre personnel</li> </ul>

**Quel impact sur les licenciements pour insuffisance professionnelle ?**

Depuis longtemps, les comptes-rendus d'entretien annuel servent de preuve pour justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle. Un arrêt de la Cour de cassation, par exemple, retient que le compte rendu de l'entretien d'évaluation d'un directeur régional des ventes avec un responsable commercial démontre la volonté de la hiérarchie d'aider l'intéressé à trouver l'énergie pour surmonter les difficultés et retrouver son équilibre professionnel ; en effet, ce compte rendu prévoyait un plan d'action qui n'a pu être mis en place du fait de l'attitude du salarié qui refusait de travailler, refus constitutif de l'insuffisance professionnelle invoquée dans la lettre de licenciement <sup>18</sup>.

Autre exemple, le licenciement d'un responsable de magasin grand public est reconnu justifié, car l'intéressé qui a suivi deux sessions de formation en matière de management et a fait l'objet d'une transmission de pouvoirs par son prédécesseur lui permettant d'avoir une connaissance suffisante pour exercer sa fonction, a fait l'objet de deux évaluations dans lesquelles ont été relevées des insuffisances en matière de gestion managériale, mission devant être exercée par un responsable de magasin, et également des difficultés relationnelles avec les clients du magasin<sup>19</sup>.

Ainsi, les conseillers prud'homaux estiment que l'insuffisance professionnelle susceptible de justifier un licenciement, ressort plus aisément des comptes-rendus d'entretien annuel que de toute autre pièce. En l'absence de cette pièce souvent indispensable, notamment en cas de litige, la DRH devra trouver d'autres moyens pour établir l'insuffisance d'un collaborateur. En l'absence d'entretien annuel, la direction doit formaliser les failles professionnelles de ses collaborateurs au fur et à mesure de leur apparition et ne plus attendre la fin de l'année. Avec le développement des messageries et SMS, les managers doivent apprendre à mieux écrire leurs « *texto* », car ceux-ci risquent d'être de plus en plus exploités sur le plan judiciaire. C'est le cas d'un ingénieur technico-commercial à qui la direction adresse un courriel pour l'informer d'une modification de son champ géographique d'activité et qui a pris acte de la rupture de son contrat de travail au tort de l'employeur, finalement condamné pour licenciement abusif<sup>20</sup>.

### **Des entretiens par Internet ?**

En dix ans, la Cour de cassation a rendu 895 arrêts sur des licenciements à l'occasion desquels le mail a servi de moyen de preuve. C'est dire l'importance qu'occupe aujourd'hui la communication numérisée dans les relations professionnelles. Pour ceux qui gèrent du personnel, il est donc nécessaire de connaître les précautions juridiques essentielles pour communiquer par mail avec leurs salariés.

<b>Dix conseils pour communiquer efficacement par mail ou SMS</b>
1. Le mail est un écrit qui peut vous desservir en justice
2. Faites attention à l'objet du mail. Eviter : « <i>votre mauvaise activité</i> » et privilégier : « <i>bilan activité, Invitation entrevue,...</i> »
3. Soyez correct en commençant le mail : « <i>Bonjour, Bonjour à tous ou Hello</i> »

<sup>18</sup> Cass. Soc. 2 décembre 2015 N° de pourvoi: 14-23801

<sup>19</sup> Cass. Soc. 4 mars 2015 N° de pourvoi: 13-26945

<sup>20</sup> Cass. Soc. 11 mai 2016 N° de pourvoi: 14-26990

4. Evitez les critiques stériles, les propos outranciers, les phrases malveillantes voire grossières
5. Ne répondez pas par mail sous le coup de la colère
6. Délivrez un message positif et constructif. Dans le cas contraire, pas de mail mais recevez le salarié.
7. Allez à l'essentiel.
8. Soyez factuel et évitez les expressions dictées par l'émotion, par ex : « <i>vous me décevez beaucoup, je n'attendais pas ça de vous, ....</i> »
9. Evitez les destinataires multiples en copie
10. Vous devez toujours demander un accusé de réception ou de lecture au destinataire

C'est finalement l'une des déclinaisons du télé-management. S'il n'est pas facile de mener ces nouveaux entretiens à distance, ce n'est pas pour autant impossible et dans bien des cas, les échanges numérisés ou en visioconférence risquent de compléter, voire de se substituer aux entretiens en face à face.

Dès lors, les échanges avec un salarié par téléphone, visio-conférence ou messagerie instantanée peuvent-ils juridiquement se substituer à un entretien qui semble devoir prendre la forme d'une rencontre physique ? Comme le souligne la Cour de cassation pour les réunions en visioconférence du comité d'entreprise : « *si aucun des participants n'a formulé d'observation ni manifesté un quelconque refus quant à la tenue de la réunion par visioconférence, l'utilisation de cette dernière n'est pas de nature à entacher d'irrégularité les décisions prises par le comité central d'entreprise* <sup>21</sup> »

On peut donc admettre que ces entretiens, plus fréquents et plus courts, peuvent se tenir à l'aide de moyens numérisés qui selon l'objet seront la visioconférence, le téléphone ou le mail, dès lors que le salarié y consent. Cet accord doit ressortir clairement soit d'un accord collectif d'entreprise planifiant ces diverses rencontres, soit du consentement express du salarié en préalable à l'entretien.

Parce que les organisations d'entreprise sont moins hiérarchisées et adoptent de plus en plus le mode projet, l'entretien annuel, véritable « *mammouth* » des ressources humaines, aurait dû s'adapter. Faute de l'avoir fait, il risque de disparaître au profit de rencontres régulières destinées, non plus à juger les performances des collaborateurs après coup, mais à les soutenir dans leurs projets.

---

<sup>21</sup> Casas. Soc. 26 octobre 2011 N° de pourvoi: 10-20918