



ATHEMIS AVOCATS

L'entretien d'évaluation et de recadrage

Athemis Avocats Sàrl
Pascal Moesch
Avocat spécialiste FSA en droit du travail
Jaquet-Droz 32
2300 La Chaux-de-Fonds
pascal.moesch@athemisavocats.ch

Table des matières

1. L'entretien d'évaluation

- 1.1 Absence de définition légale
- 1.2 Règlement d'entreprise ou du personnel
- 1.3 Buts de l'entretien d'évaluation
- 1.4 Choix du système adapté à l'entreprise
- 1.5 Questions pratiques

2. L'entretien de recadrage

- 2.1 Définition
- 2.2 Conséquences juridiques
- 2.3 Différences avec l'avertissement.
- 2.4 Exemples de la pratique (recadrage ou avertissement ?)
- 2.5 Cas particulier de l'enquête interne

3. Conclusions



1. L'entretien d'évaluation

1.1 Absence de définition légale

- Le droit suisse ne définit pas l'entretien d'évaluation qui est pourtant devenu un incontournable au sein des entreprises, mais qui n'est pas obligatoire en droit suisse, contrairement au droit français par exemple.
- Pratique courante pour évaluer les performances des collaborateurs et discuter de leurs objectifs.
- 321d CO / 328 CO et 6 LTr.



1. L'entretien d'évaluation

1.2 Règlement d'entreprise ou du personnel

Exemples de la pratique :

- Banque commerciale :
« Entretien avec le collaborateur : chaque collaborateur est évalué au moins une fois par année et ses possibilités personnelles de développement font l'objet d'un entretien. Le résultat de l'entretien avec le collaborateur est consigné par écrit ».
- Entreprise de services :
« Evaluation des performances. Le collaborateur est soumis au système d'évaluation en vigueur dans l'entreprise; il sera évalué au moins une fois par année ».
- Entreprise industrielle :
« Entretien d'évaluation. Au minimum tous les 6 mois, chaque superviseur rencontre chacun de ses employés afin d'évaluer leur performance ».



1. L'entretien d'évaluation

1.2 Règlement d'entreprise ou du personnel

Exemple d'une clause en lien avec l'octroi d'un bonus de performance :

« Rémunération complémentaire. Bonus de performance. L'entreprise apprécie les contributions individuelles des collaborateurs et souhaite montrer sa reconnaissance, de manière discrétionnaire et exceptionnelle, à ceux qui ont contribué à la performance de l'entreprise. Les collaborateurs qui pourraient y avoir droit doivent être notés 4 ou plus en termes de performance lors de l'entretien d'évaluation de fin d'année. En fonction de la performance spécifique du collaborateur et des résultats de l'entreprise, le montant du bonus cible peut représenter 2% à 7% du salaire de base annuel du collaborateur concerné. Il est versé avec le salaire de février ou mars de l'année suivant l'année civile pour laquelle la performance a été reconnue. Le fait d'avoir bénéficié d'un tel bonus au cours d'une année donnée ne garantit en rien que ce bonus sera de nouveau accordé au cours d'une année ultérieure ».



1. L'entretien d'évaluation

1.3 Buts de l'entretien d'évaluation

- Evaluation des performances passées et réalisation des objectifs fixés.
- Adéquation du cahier des charges.
- Détermination des objectifs futurs.
- Perspectives d'évolution.
- Revendications éventuelles du collaborateur.
- Autoévaluation.



1. L'entretien d'évaluation

1.4 Choix du système adapté à l'entreprise

- Evaluation à 180° : les supérieurs directs effectuent une évaluation des collaborateurs, et inversement. Ceux-ci s'autoévaluent ensuite sur la base des réponses données.
- Evaluation à 270° : après évaluation des cadres et collaborateurs, un retour est demandé aux collègues désignés par l'entreprise ou uniquement à certains.
- Evaluation à 360° : questionnaire à destination de la clientèle.



1. L'entretien d'évaluation

1.5 Questions pratiques

1. Est-ce que le collaborateur peut demander que son supérieur hiérarchique avec lequel il aurait des relations difficiles ne procède pas à l'évaluation ?
2. Est-ce que le collaborateur peut refuser de signer le PV d'évaluation, s'il estime que son évaluation est injuste ou inexacte ?
3. Est-ce que le collaborateur peut demander un entretien de clarification et de vérification de l'évaluation à la direction RH ou à l'autorité immédiatement supérieure au supérieur hiérarchique ?
4. Est-ce que le PV d'évaluation se doit d'être bienveillant ?
5. Est-ce que le PV doit être remis au collaborateur et figure dans son dossier personnel RH ?
6. L'entretien d'évaluation doit-il avoir lieu une à deux fois par année ? Doit-il avoir lieu après le temps d'essai ?



2. L'entretien de recadrage

2.1 Définition

- Rencontre entre le collaborateur et son responsable hiérarchique suite à une erreur, un écart au règlement du personnel ou pour évoquer un problème de travail.
- Il vise à être une source de motivation du collaborateur, tout en ouvrant le dialogue avec lui, qui pourra ainsi partager ses éventuelles difficultés et problèmes.
- A effectuer le plus tôt possible après les faits évoqués, et non tardivement.
- Il doit être limité aux faits et rien qu'aux faits, en évitant tout jugement de valeur.



2. L'entretien de recadrage

2.2 Conséquences juridiques

- L'entretien de recadrage n'est pas un entretien disciplinaire. Il vise à aboutir à une solution élaborée conjointement avec le collaborateur.
- Peut-il être assimilé à un avertissement ou être suivi d'un courrier formel d'avertissement ?



2. L'entretien de recadrage

2.3 Différences avec l'avertissement

Caractéristiques de l'entretien de recadrage :

- Pas forcément de notification écrite.
- Pas de mention d'une fin des relations de travail.
- Absence de fonction de réprimande et de mise en garde pour le futur.
- Vise à la remotivation du collaborateur.
- Distinction entre erreur (entretien de recadrage) et faute (avertissement).



2. L'entretien de recadrage

2.4 Exemples de la pratique (recadrage ou avertissement ?)

- Erreur de réglage d'une machine ?
- Envoi d'un email confidentiel à la mauvaise personne ?
- Arriver systématiquement en retard au travail le lundi matin ?
- Critique du management ou des collègues de travail ?
- Insubordination ?
- Non-respect des règles de sécurité ?
- Oubli de facturation d'une activité déployée à un client ?
- Erreur d'addition ou de soustraction ?



2. L'entretien de recadrage

2.5 Cas particulier de l'enquête interne

Il faut aussi distinguer l'entretien de recadrage d'un entretien dans le cadre d'une enquête interne en cas de soupçons d'une situation de mobbing ou de harcèlement.

Le procès-verbal d'une audition dans le cadre d'une enquête interne peut constituer un moyen de preuve utilisable par l'employeur, à la condition qu'il ait été soumis au collaborateur avec les explications nécessaires, qu'il lui a été soumis pour relecture et qu'il a été signé à l'issue de son audition (TF 26 mai 2020, 6B_49/2020, consid. 5.3).



3. Conclusions

Importance de clarifier les buts et de choisir un système adapté à l'entreprise pour l'entretien d'évaluation.

Contrairement à l'avertissement, l'entretien de recadrage n'intervient pas forcément par écrit mais, s'il veut être invoqué par l'employeur, doit être soumis et signé par le collaborateur.

Les documents écrits doivent figurer dans le dossier RH personnel du collaborateur qui y a accès.

La Chaux-de-Fonds, le 8 février 2024

