

L'entretien annuel pour accompagner ses salaires

Profession coiffeur
MES SALAIRES

Formaliser les résultats du salaire pour l'année écoulée, définir ses objectifs pour la suivante : l'entretien annuel d'évaluation est un temps de bilan précieux pour le manager. Le mettre en place, dans les règles de l'art, permet de prendre la température du salon.

salon, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale du collaborateur, ainsi que sur sa rémunération. L'entretien n'est pas prévu spécifiquement par le Code du travail, pas plus que par la convention collective nationale du secteur de la coiffure. Il relève donc de la politique de ressources humaines mise en place par le salon. Il est, cependant, toujours possible pour l'employeur de le mettre en place. « Dans les faits, les salons sont encore trop peu nombreux à systématiser ces entretiens et, surtout, ils s'interrogent peu sur la façon de les conduire, alors même que leur maintien reste délicat », signale Claude Sauval. L'entretien annuel est, en effet, strictement encadré par le législateur et la jurisprudence. Tout d'abord, les collaborateurs doivent être informés en amont de l'existence et du déroulement de ces entretiens (article L 1222-3 du Code du travail). L'article L 1222-3 du Code du travail précise que les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au re-

Les critères doivent être vérifiables.

u regard du rythme très soutenu de l'activité du salon de coiffure, l'entretien annuel d'évaluation offre un moment de respiration, où chacun des membres de l'équipe peut faire le point sur son activité et ses aspirations. « C'est l'occasion, pour le salarié, de sentir que son employeur s'intéresse à lui, qu'il n'est pas seulement perçu comme une force de production, explique Claude Sauval, expert-comptable, associé du cabinet BAEC à Toulouse. Et plus les collaborateurs sont nombreux au sein du salon, plus la pratique de l'entretien annuel est décisive. » Son objectif consiste à recenser et analyser les activités du collaborateur, évaluer ses points forts et ses axes de progrès quant à la réalisation des missions, mais aussi à fixer des objectifs pour l'année à venir en fonction de la stratégie du salon. L'entretien peut porter sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail au sein du

MODE D'EMPLOI PRATIQUE

- Avertir le collaborateur de la date de l'entretien (mail, courrier, affiche dans le salon).
- Construire une grille d'entretien, qui sera préalablement remplie en amont par le salarié et par le manager.
- Dans cette grille, faire le point sur les compétences attendues au sein du poste occupé par le salarié (technicité, autonomie, communication, etc.) et sur le niveau de

résultat atteint par celui-ci (chiffre, assiduité, ponctualité, etc.).

• Faire le point sur la relation managériale et sur l'entente au sein de l'équipe.

• Etablir les objectifs de l'année à venir : axe d'amélioration, résultats attendus, mais aussi examiner le parcours au sein du salon du salarié : son projet professionnel, son souhait d'évolution future, ses besoins en formation...

- Aborder les événements professionnels majeurs au sein du salon (changement de stratégie, de management, par exemple) et, éventuellement, ceux de la vie du salarié : maternité, conciliation temps de travail et vie de famille...
- S'attarder sur les conditions de travail et plus spécifiquement la santé et le bien-être du salarié (risques musculo-squelettiques, allergies, stress...).

Objectif de l'entretien :
recenser et analyser les
activités du collaborateur,
évaluer ses points forts et
ses axes de progrès, mais
aussi fixer les objectifs
pour l'année à venir.



gard de la finalité poursuivie. Ces critères doivent être objectifs, vérifiables et transparents. Le salarié est tenu de se soumettre à l'entretien d'évaluation. Tout refus peut occasionner une sanction disciplinaire, voire constitution d'un motif de licenciement. L'obligation de loyauté s'impose également à l'employeur, tenu de procéder à l'évaluation professionnelle de ses salariés dans le respect de la dignité des personnes. Les renseignements recueillis ne pourront être communiqués à des tiers.

RISQUES ET PRÉCAUTIONS

L'entretien donne lieu à la rédaction d'un compte rendu d'évaluation. Celui-ci sera signé par le salarié. Le salarié peut refuser de signer le document recapturant l'entretien, ce qui est une façon d'exprimer son désaccord. « Il est également possible de préférer lui faire signer une simple feuille d'engagement, mentionnant la date et l'heure à laquelle s'est déroulé l'entretien », signale Claude Sauval. Et le salarié doit pouvoir accéder au contenu de ce document, dans la mesure où ces éléments ont été pris en compte pour décider d'une augmentation de salaire, d'une promotion ou d'une affectation. « Dans tous les cas, l'employeur devra se montrer particulièrement vigilant lors la rédaction du compte rendu de l'entretien. En effet, il s'agit d'un élément qui peut alimenter un futur conflit entre employeur et employé », explique l'expert-comptable. Qu'en est-il de l'employeur qui licencie un sa-

LES ATOUTS DE L'ENTRETIEN ANNUEL

1. Pour l'employeur :

- Prendre la température de son salon.
 - Identifier les leviers collectifs et individuels de motivation et de progression.
 - S'assurer de l'adéquation du projet personnel de son salarié, de ses attentes avec la stratégie du salon.
 - Fidéliser grâce à une reconnaissance du travail effectué et des objectifs.
 - Recadrer.
- ### 2. Pour le salarié :
- Un moment de reconnaissance et de valorisation de son travail.
 - Un outil de motivation pour se repositionner autour du projet d'entreprise défini par le dirigeant du salon.
 - Un temps de parole pour clarifier son rôle, exprimer son ressenti et d'éventuelles difficultés (relations managériales, travail en équipe, cadence de travail...).

lié en se fondant sur un entretien annuel d'évaluation ? Celui-ci ne suffit pas pour justifier d'un licenciement motivé pour une insuffisance professionnelle qui ne serait prouvée que sur les résultats de l'entretien d'évaluation. En revanche, les faits reprochés au salarié, consignés dans le compte rendu d'évaluation, peuvent être étayés par d'autres éléments et contribuer à fonder le licenciement. « De même, si ces comptes rendus s'avèrent positifs, ils peuvent constituer des éléments de preuve en cas de contestation de la cause réelle et sérieuse d'un licenciement », avertit l'avocate. Même prudence à adopter au regard de la politique d'augmentation individuelle. Celles-ci ne peuvent être accordées de manière discrétionnaire et doivent correspondre à des critères objectifs et vérifiables. Et un salarié peut réclamer une revalorisation salariale, en se fondant sur les appréciations positives et sur la qualité de travail fournie, inscrites dans les documents d'évaluation établis.

Frédérique Perrotin

L'avis de ZACHARIE AMOUGOU, fondateur du salon L'Appart de Zach à Paris 11^e : « Mettre en place des entretiens individuels annuels était, pour moi, une évidence. S'y ajoutent des réunions collectives tous les deux mois pour expliquer la stratégie du salon, faire le point sur l'activité et des entretiens exceptionnels, en cas de difficulté ponctuelle identifiée. »

