

LA TRANSPARENCE SALARIALE

LAURENT BRÜHL



GUIDE Ed Oct 2025 Laurent BRUHL

GUIDE COMPLET SUR LA TRANSPARENCE SALARIALE

PAR

Laurent BRÜHL – LB2AD

LB2AD

70 rte de la Lusignane

84860 CADEROUSSE

Lb2ad.conseil@gmail.com

www.lb2ad.com

Laurent BRUHL © 2025

Toute reproduction, traduction, même partielle sans l'autorisation de l'auteur est formellement interdite

La transparence salariale est devenue un enjeu majeur dans la lutte contre les inégalités de rémunération, notamment entre les femmes et les hommes. Différentes lois du travail s'exercent en EUROPE. Ce sont, parmi d'autres, les raisons pour lesquelles l'Union Européenne a émis une directive sous la référence (UE) 2023/970 du 10 mai 2023.

Table des matières

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION.....	5
Contexte et objectifs de la directive sur la transparence salariale.....	6
Un constat d'inégalités persistantes	6
L'Europe sociale à l'offensive	6
Objectifs de la directive 2023/970	7
Les principales dispositions de la directive sur la transparence salariale	7
1 Transparence dès le recrutement	7
.....	8
2 Droit à l'information pour les salariés	8
Reporting et publication des écarts de rémunération	8
Politique salariale non discriminatoire	9
Renforcement des voies de recours et de la charge de la preuve.....	9
Rôle des partenaires sociaux et des organismes spécialisés	10
les grandes étapes à valider pour vous mettre en conformité.....	10
1. Se renseigner sur ce que la directive dit (et ce qu'elle ne dit pas)	10
2. Effectuer un diagnostic de vos pratiques de rémunération	11
3. Cibler les postes équivalents	12
4. Définir votre philosophie de rémunération	12

6. Communiquer à tous les étages de l'entreprise.....	13
7. Réévaluer régulièrement votre politique de rémunération.....	13
ENTRETIEN ANNUEL QUELLES ETAPES.....	14
La différence entre entretien annuel et entretien professionnel.....	14
Definition de l'entretien annuel	14
La pratique de l'entretien annuel en France	15
Définition de l'entretien professionnel	15
Le rôle et les objectifs de l'entretien annuel	16
L'objectif de l'entretien annuel.....	16
Quel vocabulaire entretien annuel ?	20
Après l'entretien annuel	21
EXEMPLES DE SITES JURIDIQUES	22
Objectifs de l'entretien professionnel.....	23
L'entretien professionnel a plusieurs finalités.....	23
Conditions de l'entretien professionnel.....	24
Contenu et éléments à aborder :.....	24
Distinction avec d'autres types d'entretiens	25
Transformer les obligations et les contraintes de cette directive en atout pour votre entreprise et vos collaborateurs	26
Comment concrètement mettre en place cette directive	27
LA PRATIQUE ; MES RECOMMANDATIONS.....	29
Diagnostic de l'existant :	29

Sur la base des documents fournis	29
Cartographie et création des fiches descriptives de l'emploi.....	29
METHODE.....	29
Préparation de la communication :	29
Evaluation des postes :.....	29
Le référentiel d'analyse des emplois	30
Les 6 critères classants : que permettent-ils d'évaluer ?.....	30
La cotation des emplois : une addition simple mais déterminante.....	31
Constitution de la grille	31
Positionnement de l'emploi dans la grille de classification	31
Etablissement des tableaux comparatifs.....	32
Communication et suivi.....	33
Pas de transposition ni de tableau de correspondance	33
SUIVI	33
DOCUMENTS ANNEXES	34

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

Pour répondre à la persistance de ces écarts, l'Union européenne a adopté la directive (UE) 2023/970 du 10 mai 2023, qui impose de nouvelles obligations de transparence aux employeurs afin de garantir l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale. Ce texte, que la France doit transposer d'ici 2026, s'inscrit dans une dynamique européenne visant à renforcer l'égalité de traitement et à promouvoir un marché du travail plus équitable. Cet article présente les objectifs, les principales dispositions et les conséquences pratiques de la directive sur la transparence salariale, ainsi que les défis liés à sa mise en œuvre.

En résumé

- La directive (UE) 2023/970 impose la transparence salariale pour garantir l'égalité de rémunération entre femmes et hommes.
- Les employeurs devront indiquer la rémunération dans les offres d'emploi et ne pourront plus demander l'historique salarial des candidats.
- Les salariés auront un réel droit à l'information sur les salaires et les critères d'évolution salariale.
- Des obligations de reporting réguliers s'appliquent pour les entreprises de plus de 100 salariés, avec mesures correctives si un écart injustifié dépasse 5 %.
- En cas de litige, la charge de la preuve incombera à l'employeur, et des sanctions financières sont prévues en cas de manquement.
- La directive représente un défi d'adaptation mais aussi une opportunité d'attractivité et de confiance pour les entreprises.

Contexte et objectifs de la directive sur la transparence salariale

UN CONSTAT D'INEQUALITES PERSISTANTES

Malgré des décennies de législation en faveur de l'égalité salariale, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes demeurent significatifs dans l'Union européenne. En France, par exemple, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes atteint 14,2 % dans le secteur privé à temps de travail équivalent, et 3,8 % pour le même emploi exercé dans le même établissement en équivalent temps plein.

Ces inégalités sont le reflet de multiples facteurs :

- ségrégation professionnelle,
- plafond de verre,
- différences dans l'accès aux postes à responsabilité,
- mais aussi manque de transparence sur les politiques de rémunération.

L'EUROPE SOCIALE A L'OFFENSIVE

Face à ce constat, la Commission européenne a adopté une stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes pour 2020-2025, qui s'est traduite par l'adoption de plusieurs textes majeurs, dont la directive (UE) 2023/970 sur la transparence salariale.

Face à ce constat, la Commission européenne a adopté une stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes pour 2020-2025, qui s'est traduite par l'adoption de plusieurs textes majeurs, dont la directive (UE) 2023/970 sur la transparence salariale.

Cette directive s'inscrit dans une dynamique plus large de renforcement des droits sociaux, aux côtés d'autres initiatives telles que la directive sur la présence des femmes dans les conseils d'administration (UE 2022/2381), la directive sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes (UE 2024/1385), ou encore la directive sur les salaires minimaux adéquats (UE 2022/2041).

OBJECTIFS DE LA DIRECTIVE 2023/970

La directive sur la transparence salariale poursuit plusieurs objectifs majeurs :

- Renforcer l'application du principe d'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale.
- Accroître la transparence des systèmes de rémunération afin de rendre visibles les écarts et de permettre leur correction.
- Donner aux travailleurs et aux candidats à l'embauche un droit à l'information sur les niveaux de rémunération et les critères d'évolution salariale.
- Faciliter les voies de recours pour les victimes de discrimination salariale et inverser la charge de la preuve en cas de contentieux.
- Impliquer les partenaires sociaux dans la mise en œuvre et le suivi des politiques d'égalité salariale.

LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DE LA DIRECTIVE SUR LA TRANSPARENCE SALARIALE

1 TRANSPARENCE DES LE RECRUTEMENT

L'une des innovations majeures de la directive est l'obligation de transparence salariale dès les premières phases du recrutement.

Les employeurs devront désormais :

- Indiquer dans les offres d'emploi ou avant le premier entretien la rémunération de départ ou la fourchette de salaires pour le poste concerné.
- Informer les candidats sur les dispositions pertinentes de la convention collective applicable.
- S'abstenir de demander aux candidats leur historique salarial (rémunération relative au dernier poste occupé).

Obligations de transparence à l'embauche		
Obligation	Avant la directive	Après la directive 2023/970
Indication du salaire dans l'offre d'emploi	Facultatif	Obligatoire
Information sur la convention collective	Facultatif	Obligatoire
Demande de l'historique salarial	Autorisée	Interdite

2 DROIT A L'INFORMATION POUR LES SALARIES

La directive consacre un droit à l'information pour les salariés en poste, qui pourront demander et recevoir, le cas échéant par l'intermédiaire de leurs représentants, des informations écrites sur :

- Leur niveau de rémunération individuel
- Les niveaux moyens de rémunération, ventilés par sexe et par catégorie de travailleurs accomplissant le même travail ou un travail de même valeur
- Les critères utilisés pour déterminer la rémunération, les niveaux de rémunération et la progression salariale, qui doivent être objectifs et non sexistes

Les employeurs devront répondre à ces demandes dans un délai de deux mois. Les états membres pourront toutefois exempter les entreprises de moins de 50 salariés de certaines obligations ou alléger les directives.

REPORTING ET PUBLICATION DES ECARTS DE REMUNERATION

La directive impose aux entreprises de publier régulièrement des rapports sur les écarts de rémunération entre femmes et hommes. La fréquence et le niveau de détail de ces rapports varient selon la taille de l'entreprise :

- Entreprises de 100 salariés et plus : publication annuelle de l'écart de rémunération.
- Entreprises de 250 salariés et plus : communication annuelle à l'autorité nationale compétente.
- Entreprises de 100 à 249 salariés : communication tous les trois ans.

si l'écart salarial dépasse 5 % et n'est pas justifié par des critères objectifs, l'employeur devra prendre des mesures correctives, en concertation avec les représentants du personnel.

Reporting des écarts de rémunération selon la taille de l'entreprise		
Taille de l'entreprise	Fréquence de publication	Obligation de correction si écart > 5%
100 à 249 salariés	Tous les 3 ans	Oui
250 salariés et plus	Annuellement	Oui

Pour les entreprises <100 salariés les décrets publiés en juin 2026 vont préciser les modalités de la loi Française

POLITIQUE SALARIALE NON DISCRIMINATOIRE

La directive impose aux employeurs de garantir que leur politique salariale repose sur des critères objectifs et neutres du point de vue du genre. Toute différence de rémunération injustifiée entre hommes et femmes devra être corrigée. Les critères d'évolution salariale doivent être facilement accessibles aux salariés.

RENFORCEMENT DES VOIES DE RECOURS ET DE LA CHARGE DE LA PREUVE

En cas de contentieux relatif à une discrimination salariale, la directive prévoit une inversion de la charge de la preuve : il appartiendra à l'employeur de démontrer qu'il n'y a pas eu discrimination. Les victimes pourront demander réparation intégrale du préjudice, sans plafond prédéfini. Les procédures judiciaires et administratives pourront être engagées par des associations ou des représentants des salariés, avec l'accord de la personne concernée.

ROLE DES PARTENAIRES SOCIAUX ET DES ORGANISMES SPECIALISES

La directive encourage l'implication des partenaires sociaux dans la mise en œuvre des politiques d'égalité salariale, notamment par la négociation collective et la participation à l'évaluation des écarts de rémunération. Les États membres devront également confier à un organisme spécialisé la mission de suivi et de sensibilisation sur l'égalité de traitement.

LES GRANDES ETAPES A VALIDER POUR VOUS METTRE EN CONFORMITE

Nous venons de le voir :

1. SE RENSEIGNER SUR CE QUE LA DIRECTIVE DIT (ET CE QU'ELLE NE DIT PAS)

« Beaucoup d'approximations sont écrites ou dites à propos de ce texte ». En particulier au sujet du droit à l'information des salariés. Soit les DRH n'en ont jamais entendu parler, soit ils pensent qu'ils devront fournir le salaire individuel de Michel de la compta ou Véronique du support commercial.

Or, la règle est la suivante :

« les salariés pourront demander à avoir accès aux rémunérations moyenne et médiane des postes équivalents au leur, ventilées par sexe, et les employeurs devront leur apporter une réponse sous deux mois. »

Hormis cette obligation, les entreprises devront également :

- Pouvoir démontrer, sur la base de critères objectifs et mesurables, pourquoi deux personnes touchent, ou non, la même rémunération, à des postes comparables, en termes de compétences mobilisées, d'efforts requis, de responsabilités assumées et de conditions de travail ;
- Afficher sur toutes leurs offres d'emploi une fourchette de rémunération cohérente ;
- Ne pas demander à un candidat ou à une candidate sa rémunération actuelle ou passée ;
- Informer chaque année l'ensemble des salariés de leur droit à l'information et de la manière dont ils peuvent l'exercer ;
- Publier, à partir de 2027, un rapport sur les écarts de rémunération femmes-hommes, ventilés par catégorie de postes comparables et proposer un plan d'actions pour corriger les écarts injustifiés égaux ou supérieurs à 5%.

A noter : en dehors de cette dernière obligation, qui ne concerne que les entreprises de plus de 50 salariés, la loi sur la transparence des salaires s'appliquera à toutes les entreprises.

Dans un second temps vous devez :

2. EFFECTUER UN DIAGNOSTIC DE VOS PRATIQUES DE REMUNERATION

Commencez par lister **TOUS** les éléments de rémunération : salaires fixes, primes de performance, primes exceptionnelles...

Pour chacun d'entre eux, répondez aux questions suivantes :

- Qui en bénéficie ?
- Quelles sont les règles d'attribution ?
- Ces règles sont-elles connues de tous ?
- Et sont-elles appliquées partout ?

Cette évaluation met rapidement en lumière les zones d'injustice.
« Je pense, par exemple, à une entreprise qui avait mis en place une prime d'initiative, distribuée par les managers aux membres de leur équipe qui avaient proposé une amélioration de process ou de pratique. Or, peu de managers avaient connaissance de cet avantage. Celui-ci n'était donc pas proposé à tous les collaborateurs qui y avaient droit, créant des déséquilibres »

3. CIBLER LES POSTES EQUIVALENTS

Vous devez déterminer quels postes relèvent de la même catégorie, en fonction de critères clairs et précis :

- ⇒ diplômes,
- ⇒ expérience et certification requis,
- ⇒ complexité des missions,
- ⇒ niveau de responsabilité (budget à gérer, taille de l'équipe, place dans l'organigramme...),
- ⇒ conditions de travail (horaires, pénibilité, environnement...).

demandera les rémunérations moyenne et médiane de sa catégorie.

4. DEFINIR VOTRE PHILOSOPHIE DE REMUNERATION

Résumez en une dizaine de lignes votre philosophie de rémunération, qui doit être alignée sur la stratégie de votre entreprise et votre culture : cette dernière est-elle individualiste ou collective ? Quel est votre objectif commun ? Quels sont les comportements professionnels que vous voulez encourager ? Quelles règles applique-t-on pour définir les salaires à l'embauche et les critères d'augmentation ?

5. Combler les écarts de rémunération injustifiés

Avant de les combler, il faut d'abord essayer de comprendre d'où vient un écart de rémunération observé entre deux postes comparables :

- Est-ce parce qu'en réalité ces postes ne sont pas réellement équivalents ?
- Y a-t-il eu une différence de salaire dès sa négociation à l'embauche ?
- L'écart s'est-il créé au fil de l'historique de carrière des collaborateurs ?
- Est-elle liée à des niveaux de performance différents ?

« Si aucun élément objectif ne vient justifier l'écart et qu'il est égal ou supérieur à 5%, l'entreprise doit mettre en place un plan de correction en précisant le montant du rattrapage salarial à prévoir et l'échéance à laquelle cela sera fait », explique l'experte.

6. COMMUNIQUER A TOUS LES ETAGES DE L'ENTREPRISE

L'appropriation de ces nouvelles règles doit se faire par strates, selon moi. Il faut d'abord embarquer la direction, au sens large, avec pédagogie. Se mettre d'accord sur le fait que ce texte n'est pas un délire wokiste, mais répond à deux constats d'échec : on n'arrive pas, aujourd'hui, à réduire fondamentalement les inégalités de salaires, qui se créent et se perpétuent tout au long des carrières, et on vit dans un climat social tendu : les gens ont une véritable défiance envers tout ce qui représente le pouvoir, qu'il s'agisse des responsables politiques, mais aussi des dirigeants d'entreprise. Cette loi est donc une double opportunité de favoriser l'égalité salariale et d'apaiser le dialogue social. »

La sensibilisation doit ensuite se propager aux RH de terrain, qui doivent être formés pour répondre aux questions des collaborateurs et des managers. En parallèle, les managers doivent aussi être formés afin qu'ils aient une bonne compréhension de la politique de rémunération de l'entreprise », poursuit-elle. Il faut revoir sa politique de rémunération à chaque changement de stratégie de l'entreprise. »

Enfin, les grandes lignes de la politique de rémunération et le droit à l'information des salariés doivent être communiqués, chaque année, à l'ensemble des collaborateurs. « La première année, je conseille aux entreprises d'organiser une grand-messe pour exposer les principes de la philosophie de rémunération et de laisser ensuite les RH expliquer à chaque équipe comment cela se traduit à son échelle. Les années suivantes, on peut faire une communication plus light, par exemple, en mettant toutes les règles de fixation et d'évolution des rémunérations dans le bilan social individuel (BSI) transmis au salarié. »

7. REEVALUER REGULIEREMENT VOTRE POLITIQUE DE REMUNERATION

Pour assurer le suivi, je recommande aux équipes RH un suivi au moins semestriel de revues de salaires pour identifier rapidement tout écart problématique et y remédier.

Enfin, j'invite les entreprises à réviser régulièrement leur politique de rémunération : « Il faut le faire à chaque changement stratégique dans l'entreprise, mais aussi lorsqu'on se rend compte qu'il y a de plus en plus de contestations de la part des salariés ou d'exceptions à la règle en matière de rémunération. »

ENTRETIEN ANNUEL QUELLES ETAPES

C'est l'un des changements majeur que la directive impose et qui mérite un chapitre à lui seul.

L'entretien annuel est une méthode d'évaluation du travail du salarié. C'est une pratique couramment utilisée par les TPE, PME et les groupes qui consiste en la rencontre du salarié et de son supérieur hiérarchique pour évaluer un certain nombre d'éléments au regard d'une année écoulée.

Contexte légal de l'entretien annuel, différences avec l'entretien professionnel et toutes les étapes pour bien accompagner les salariés, en tant qu'élus du CSE pour un entretien annuel qui remplisse ses objectifs, je vous décris ci-dessous les points importants à connaître et appliquer absolument.

LA DIFFERENCE ENTRE ENTRETIEN ANNUEL ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien annuel, facultatif, ne doit pas être confondu avec **l'entretien professionnel, qui est lui obligatoire.**

Definition de l'entretien annuel

Il est parfois nécessaire pour un employeur d'évaluer ses salariés pour vérifier leurs compétences et capacités professionnelles. Cette évaluation permet de favoriser un temps précis et prévu de dialogue entre salarié et manager et peut se faire selon plusieurs méthodes, comme celle de l'entretien annuel.

L'entretien annuel est donc une méthode d'évaluation des salariés qui repose sur un échange autour des résultats de cette évaluation entre un salarié et son manager.

Il a pour objectif de faire le point sur l'année écoulée, de clarifier les attentes de l'employeur vis-à-vis du salarié, et inversement ainsi que d'évaluer l'accomplissement des objectifs fixés pour l'année passée et éventuellement définir ceux de l'année à venir.

La méthode de l'entretien annuel n'est pas obligatoire, pour autant l'employeur doit respecter malgré tout certaines obligations s'il décide de l'appliquer :
Transparence et confidentialité : toutes les méthodes d'évaluation doivent être connues de tous, y compris des élus du CSE, à qui toute nouvelle méthode d'évaluation doit être présentée en CSE. Les résultats des évaluations sont soumis au RGPD (règlement européen de protection des données personnelles) et le salarié peut demander à tout moment la suppression de ses données personnelles. Les résultats de l'évaluation et l'échange éventuel qui l'entoure doivent faire l'objet d'un compte rendu remis au salarié et signé par lui et son manager.

Non-discrimination et égalité de traitement : le système d'évaluation retenu doit être global et concerner uniformément tous les salariés pour ne pas réaliser de discriminations. Une grille d'évaluation ainsi que des méthodes d'évaluation proportionnelles, adaptées et justifiées à l'activité du salarié et de l'entreprise doivent être définies et communiquées pour garantir l'égalité de traitement entre chaque salarié évalué.

LA PRATIQUE DE L'ENTRETIEN ANNUEL EN FRANCE

Malgré l'absence d'obligation légale, l'entretien annuel est très pratiqué dans les entreprises. En effet, 60% des salariés bénéficient d'un entretien annuel avec 86% dans les entreprises d'au moins 500 salariés ("Pilotage du travail et risques psychosociaux", DARES, janvier 2015).

Cet entretien individuel du manager avec le salarié est, pour 80% des Directeurs des Ressources Humaines, un outil au service de leur politique RH (étude du Centre d'Analyse Stratégique, septembre 2011).

Néanmoins, ce mode d'évaluation des salariés est moins plébiscité selon le Cabinet Deloitte dans un article publié dans la Harvard Business Review en avril 2015. Il serait parfois considéré comme inutile, voire stressant pour les collaborateurs et inadapté aux mutations de l'entreprise.

Toutefois, **l'entretien annuel**, ou encore appelé entretien d'évaluation ou entretien annuel d'évaluation, **reste un atout s'il est bien mené.**

Pourquoi ?

S'il est utilisé comme un outil d'échanges conviviaux, constructifs et évolutifs sur le bilan de la performance du salarié, c'est alors un moyen de comprendre, de manière contradictoire, le travail accompli du salarié, ainsi que les objectifs qui lui ont été attribués, la maîtrise de son temps et ses ressentis.

Élus au CSE votre rôle est essentiel pour accompagner le salarié à son entretien annuel.

DEFINITION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel est obligatoire légalement. C'est un échange entre le salarié et son manager concernant son évolution professionnelle : formation, promotion, mobilité interne. L'entretien professionnel se réalise dans le cadre de la démarche, obligatoire légalement de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et de la politique de formation de l'employeur (à travers le plan de développement des compétences).

Cette obligation légale est prévue par l'article L. 6315-1 du Code du travail, qui prévoit cette obligation tous les 2 ans avec une procédure stricte :

"À l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet

entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience [...]."

Des précisions et modifications ont par ailleurs été apportées par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel sur les obligations prévues pour l'entretien professionnel, particulièrement la possibilité d'adapter la périodicité par accord d'entreprise ou de branche, l'approfondissement de son contenu, la mise à disposition des résultats des entretiens professionnels dans (BDESE).

L'entretien annuel est une méthode d'évaluation qui, si elle est bien menée, permet de faire le point, avancer, progresser et échanger.

Toutefois, mal réalisé ou pas préparé, l'entretien annuel peut être une source de stress, voire de RPS, à éviter. C'est sur ce point que le rôle des élus du CSE est d'accompagner les salariés, mais aussi l'employeur pour faire de l'entretien annuel un véritable instrument de la qualité de vie au travail.

LE ROLE ET LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL

Élus, votre rôle est de définir la finalité de l'entretien annuel au salarié, ainsi que sa méthodologie.

Voici l'essentiel de ce qu'il faut savoir.

L'OBJECTIF DE L'ENTRETIEN ANNUEL

Rassurer, c'est trouver les mots justes en expliquant simplement l'objectif de l'entretien annuel. Elus, entretenez-vous avec le salarié et sachez expliquer l'objectif de l'entretien annuel.

L'entretien annuel est-il obligatoire par le code du travail ?

Réponse : Non !

Il n'existe aucune disposition légale qui définisse l'entretien annuel ou l'entretien d'évaluation ou l'entretien annuel d'évaluation. Le Code du travail n'oblige pas d'employeur à effectuer des entretiens annuels : c'est une pratique courante dans les entreprises, parfois rendue obligatoire par la convention collective ou un accord collectif.

Entretien annuel égale évaluation professionnelle ?

Réponse : Oui !

Un entretien annuel a pour finalité d'évaluer le travail du salarié par un rendez-vous individuel entre le salarié et son supérieur hiérarchique, son manager. Cet entretien annuel vient établir un bilan de performance du salarié sur l'année précédente écoulée.

Généralement, il a lieu en début d'année, pour évaluer l'année précédente. Par un échange contradictoire, le salarié et son manager reviennent sur le travail accompli, la réalisation des objectifs, la maîtrise du salarié de son emploi du temps, de ses envies et aspirations professionnelles.

L'entretien annuel n'est pas un projet de licenciement. L'objectif est de réaliser un bilan professionnel, d'échanger avec le responsable hiérarchique sur

le travail effectué, les objectifs remplis ou pas, les conditions de travail, la charge de travail, les éventuelles améliorations à réaliser ou les progrès fait ou à faire. Même s'il s'agit d'un entretien en tête avec le manager, l'entretien annuel n'a pas vocation à se caractériser comme un entretien préalable à un éventuel licenciement.

L'entretien annuel est le moment pour le salarié de s'exprimer sur son travail, ses objectifs, sa volonté d'effectuer une ou des formations à court, moyen ou long terme.

Il peut également demander une augmentation de salaire après avoir amené la qualité du travail réalisé, les objectifs remplis et la satisfaction y incombant.

L'importance de la préparation

Afin qu'il soit efficace, l'entretien annuel doit être préparé.

"Une des clés du succès est la confiance en soi. Une des clés de la confiance en soi est la préparation" Arthur Ashe

L'entretien annuel doit respecter une méthodologie spécifique en amont :

1. Préparation de l'entretien en amont, souvent par un questionnaire remis au salarié afin qu'il prépare ses échanges avec son manager, mais également avec le bilan de l'année précédente (sauf s'il s'agit du premier entretien annuel), de la fiche de poste du collaborateur, de ses missions et objectifs pour l'année écoulée.
2. Présentation du manager de la finalité de l'entretien, des différents points à aborder.
3. L'écoute par le manager de son collaborateur sur sa vision de l'année écoulée.
4. L'évaluation de l'année écoulée par le manager, généralement par une grille entretien annuel en charge de récapituler les compétences, les comportements, les points forts, les axes à améliorer et en progrès, les objectifs.
5. L'identification des besoins en formation du collaborateur face à l'évaluation afin qu'il puisse s'améliorer, remplir ses objectifs.
6. La définition des objectifs pour l'année à venir, ainsi que les points à améliorer ou à faire progresser.
7. Le bilan de l'entretien par chacune des parties, à savoir le collaborateur et le manager. Il s'agit de répondre à la question suivante : "comment chacun a vécu les échanges de l'entretien ?"

8. La validation des objectifs fixés par le collaborateur, ainsi que les moyens de les remplir une fois accord sur le bilan de l'entretien.

9. L'encouragement du collaborateur par le manager afin de reconnaître ses qualités, ses points forts et qu'il persévère dans son travail et les progrès qu'il a à réaliser.

La fin de l'entretien annuel donne lieu à la délivrance compte rendu comprenant la grille ayant servi à l'évaluation et la planification écrite des objectifs et moyens pour l'année à venir qui est signé par les parties.

DEROULE ET EXEMPLES D'ENTRETIEN ANNUEL

Voici un exemple d'une fiche d'entretien annuel, d'entretien d'évaluation ou d'entretien annuel d'évaluation.

Exemple de Fiche d'entretien annuel d'évaluation :

- Collaborateur :
- Date de l'entretien :
- Date du dernier entretien :
- Poste occupé :
- Ancienneté dans l'entreprise :
- Ancienneté au poste :
- Responsable hiérarchique :
- Missions du poste en s'appuyant sur la fiche de poste et le contrat de travail :
- Grille entretien annuel :
- Tableau recensant le degré de réalisation (excellent / très bon / bon / satisfaisant / insatisfaisant), ainsi que les différentes compétences que doit avoir le salarié pour son poste (capacité de travail / rigueur / réactivité et dynamisme / fiabilité dans le suivi des dossiers / capacité à exercer des responsabilités / goût des responsabilités / aptitude à travailler en équipe / aptitude à être autonome / aptitude à la négociation ...).
- Les réalisations du salarié :
- Difficultés rencontrées :
- Souhait d'évolution professionnelle :
- Souhait de formation par le salarié (si oui, laquelle et pourquoi ?) :
- Souhait de mutation (si oui, laquelle et dans quel délai ?) :

- Signature du collaborateur et signature du responsable avec la date de l'entretien avec transmission d'une copie au collaborateur et au responsable hiérarchique et une conservation de l'original dans le dossier du personnel.

Soulagez le salarié sur l'éventuel stress de cette discussion annuelle.

Elus, sachez que certains salariés peuvent être en état de stress face à la tenue de l'entretien annuel.

Vous pouvez jouer un rôle de soutien.

Rappelez-lui ceci : l'entretien annuel est une chance car il n'est pas prévu légalement, sauf obligation de la convention ou de l'accord collectif. Donc, toutes les entreprises ne prévoient pas des entretiens annuels aux salariés. Il faut donc que le salarié voit l'entretien annuel comme une chance de s'exprimer sur son travail.

"Impose ta chance, serre ton bonheur, et va vers ton risque", René Char

La préparation de l'entretien annuel

Cette étape est importante car elle permet de travailler en amont l'entretien annuel du salarié. Elus, savez-vous aider le salarié dans la préparation de son entretien annuel ?

Après lui avoir expliqué le rôle de l'entretien annuel, l'avoir rassuré voire soulagé, aidez-le dans la préparation de l'entretien annuel.

Préparer entretien annuel : comment faire ?

Convenez avec lui par téléphone et courriel un rendez-vous de préférence physique, voire téléphonique, dans les 15 jours ou 3 semaines suivant la tenue de l'entretien annuel.

Ce rendez-vous a pour objectif dans un premier temps de lui présenter le rôle de l'entretien annuel, le rassurer et/ou le soulager (étape 1, 2, 3). Puis, passer à la phase de l'aider dans la préparation de son entretien annuel (étape 4).

L'aider dans la préparation de son entretien annuel, c'est lui donner les outils, lui dire qu'il faut qu'il réalise son auto-évaluation sur l'année passée en restant objectif afin d'être crédible, fiable, sincère auprès de l'employeur.

Comment l'aider à réaliser son auto-évaluation ?

L'auto-évaluation est un bilan annuel salarié que le salarié doit préparer en répondant aux questions suivantes sur papier :

1. Quel est son bilan de l'année écoulée en fonction des réalisations du travail et des objectifs ?
2. Quelles sont ses réussites, ses difficultés et ses échecs ?
3. Quels sont ses compétences pour chacune de ses réalisations ? Quel en est son degré de maîtrise, son efficacité ?
4. Quels sont ses axes d'amélioration ? Il y en a toujours, on peut toujours s'améliorer. Les montrer sera bien vu auprès de l'employeur et permet de savoir s'analyser, de se remettre en question, de pouvoir évoluer à l'avenir.

5. Y-a-t-il des formations qui pourraient améliorer les axes d'amélioration, prendre en compte les échecs, les difficultés ? Il s'agit de cibler les formations utiles pour la réalisation des objectifs futurs : y-a-t-il un manque de compétences dans la réalisation de telle(s) ou telle(s) tâche(s) pour remplir le ou les objectif(s) ?
6. Quel est son projet professionnel à court, moyen, voire long terme ? Comment veut-il évoluer dans l'entreprise à l'avenir ?

Il est possible que son manager, en même temps que la convocation à l'entretien annuel, lui demande de remplir un questionnaire, une grille d'auto-évaluation, une grille entretien annuel, qui est le fruit des questions ci-dessus.

Le salarié doit y répondre avec sérieux, de manière objective afin d'être crédible sur son bilan annuel, ses aspirations et envies professionnelles. Aidez-le à y répondre sérieusement !

Coachez le salarié sur la tenue de son entretien

Le coaching renvoie à la capacité d'un individu d'accompagner, d'entraîner, de guider, de développer sur mesure de manière personnelle, relationnelle et comportementale un individu ou un collectif dans une démarche de management pour accroître sa performance. Par extension, le coaching peut consister à se faire le miroir de l'autre.

Elus CSE (ou élus des anciennes instances représentatives du personnel, DP, CE, CHSCT et DUP), vous avez la capacité à aller plus loin que la simple aide. Vous pouvez coacher le salarié dans son entretien annuel, c'est-à-dire lui servir de guide afin que cet entretien soit perçu comme un échange positif et constructif pour développer ses compétences à l'avenir.

- Aidez-le à construire sa préparation entretien annuel, son bilan annuel salarié, sa grille entretien annuel.

Exemple : posez-lui les questions sur ses réalisations, ses compétences, ses acquis, ses échecs, mais également sur ce qu'il a besoin d'améliorer par d'éventuelle(s) formation(s).

- Montrez-lui que demander, que dire, comment réagir.

Exemple : comment demander une augmentation ou une formation ? Autrement dit, en fonction de son bilan annuel, donnez-lui des conseils sur les arguments à utiliser.

QUEL VOCABULAIRE ENTRETIEN ANNUEL ?

Lors de l'entretien annuel, il est important d'utiliser un vocabulaire adéquate, d'utiliser des arguments convaincants en se mettant à la place du manager, c'est-à-dire savoir peser ses arguments en fonction des réalisations effectuées, de ce que l'on veut tout en essayant de se mettre à la place du manager qui va recevoir la demande.

Par exemple, pour demander une augmentation ou une prime, il est préférable de le faire en dernier après avoir valorisé ses réalisations, réussites et projets.

Vérifiez la veille que le salarié est prêt

La veille de l'entretien annuel, encouragez et donnez vos dernières recommandations au salarié. Vérifiez qu'il est prêt et fixez-vous un rendez-vous après l'entretien annuel afin de faire un débriefing et vérifier si l'entretien a été positif.

Offrez au salarié vos derniers conseils

Représentants du personnel, votre rôle est d'accompagner le salarié jusqu'au bout de l'entretien annuel. Offrez-lui vos derniers conseils personnels.

Encouragez-le de croire en lui s'il compte aborder une négociation de salaire par exemple.

APRES L'ENTRETIEN ANNUEL

Réaliser un débriefing de l'entretien annuel c'est faire le point sur ce qui a été dit, vérifiez la remise des documents et l'absence de brutalité du manager.

Elus, votre rôle est d'accompagner le salarié dans ses réclamations auprès de l'employeur. Vous êtes donc un interlocuteur privilégié pour le salarié.

Ainsi, un débriefing apparaît essentiel. Dans ce cadre, vérifiez notamment :

- la fiche entretien annuel d'évaluation ainsi que la grille entretien annuel : ces éléments ont-ils été transmis au salarié et sont-ils bien remplis ?
- la méthodologie de l'entretien annuel : celle utilisée par l'employeur est-elle pertinente par rapport à celle suggérée en étape 1 ? En cas de réponse négative, étudiez la possibilité de faire une remontée au responsable hiérarchique.
- l'auto-évaluation : le salarié a-t-il pu s'exprimer sur tous les points exprimés dans l'auto-évaluation travaillée en amont ?
- le ressenti du salarié : est-il encouragé ou est-il déçu ou choqué ? En cas de ressenti négatif, étudiez la possibilité de remonter à l'employeur le ressenti du salarié.

Vérifiez le suivi du salarié post-entretien

En principe, post-entretien, le salarié doit recevoir un suivi. Généralement, un second entretien est fixé à mi-chemin de l'année pour faire un point sur ce qui a été dit lors de l'entretien annuel.

Elus, votre rôle est de vérifier que l'entretien annuel est positif pour l'avenir professionnel du salarié.

Constatez la satisfaction du salarié

La satisfaction de l'entretien annuel du salarié est importante car un mauvais entretien annuel avec un mauvais suivi va engendrer une baisse de productivité, une déception pouvant provoquer une démotivation.

Que faut-il entendre par "mauvais" ? Un entretien annuel sans méthodologie particulière, sans laisser place à l'expression du salarié, ou encore un conflit entre le salarié et son manager, une situation de tension sur telle ou telle activité, etc.

L'entretien annuel est une force, il permet l'échange entre le salarié et son employeur par un bilan annuel de son travail, ses réalisations, ses difficultés, ses améliorations afin qu'il puisse s'améliorer et évoluer professionnellement. De ce fait, il est logique que le salarié soit satisfait.

L'insatisfaction du salarié va conduire à une perte de temps à effectuer l'entretien annuel, à la baisse de motivation et de productivité du salarié.

Donc, s'il y a eu des failles dans l'entretien annuel, élus, il est nécessaire que vous puissiez les relever post-entretien annuel et dans son suivi afin de les remonter à l'employeur pour les corriger.

EXEMPLES DE SITES JURIDIQUES

Pour rappel, **l'entretien professionnel** est un échange périodique entre l'employeur et le salarié **consacré aux perspectives d'évolution professionnelle**, notamment en termes de qualifications et d'emploi, et il ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié.

Le Parlement a adopté définitivement une réforme en profondeur des entretiens professionnels que doit organiser l'employeur :

- 1) l'entretien professionnel change de nom: il s'agira d'un entretien de parcours professionnel,
- 2) ces entretiens, aujourd'hui fixés tous les 2 ans, devront avoir lieu :
 - Au cours de la première année suivant l'embauche du salarié
 - Puis tous les 4 ans passés dans la même entreprise
 - Avec un "bilan" tous les 8 ans (contre 6 ans actuellement).

Le nouveau texte précisera que l'entretien est "réalisé par un supérieur hiérarchique ou un représentant de la direction de l'entreprise et se déroule pendant le temps de travail".

Ces dispositions sont comprises dans le projet de loi de transposition de différents ANI, adopté définitivement par l'Assemblée nationale le 15 octobre 2025 (projet déjà adopté par le Sénat). Le nouveau texte devrait être publié dans les prochains jours ...(peut être !)

Distinction avec d'autres types d'entretiens

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation, qui est optionnel et porte sur l'évaluation des performances professionnelles du salarié pour l'année écoulée.

A ne pas confondre avec l'entretien annuel d'évaluation ou sur les performances, cet entretien, obligatoire tous les 2 ans, a un tout autre objectif.

L'entretien professionnel est un dispositif obligatoire qui doit être mis en place par l'employeur, visant à accompagner le salarié dans l'évolution de sa carrière professionnelle et à garantir le développement de ses compétences. Ce dispositif est encadré par l'article L. 6315-1 du Code du travail.

OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A PLUSIEURS FINALITES

- 1) Examen des perspectives d'évolution professionnelle : cet entretien permet d'aborder les perspectives d'évolution du salarié en matière de qualifications et d'emploi. L'entretien professionnel est consacré à l'examen de ses perspectives d'évolution, notamment en termes de qualifications et d'emploi, et comporte des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, l'activation du compte personnel de formation (CPF), les abondements de l'employeur à ce compte et le conseil en évolution professionnelle.
- 2) Développement des compétences : il constitue un outil de gestion des ressources humaines pour construire un plan de formation adapté aux besoins du salarié et de l'entreprise. Il est destiné à organiser et suivre la mise en œuvre d'actions de développement ou de reconnaissance des compétences et à favoriser ainsi la progression salariale ou professionnelle.
- 3) Encouragement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : l'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour veiller au maintien de l'employabilité du salarié. Il constitue la pierre angulaire d'un dispositif général visant à renforcer le développement des compétences et des qualifications des salariés et à favoriser ainsi leur évolution professionnelle.

4) Motivation et valorisation des équipes : l'entretien professionnel est également un moyen de valorisation et de motivation des salariés, en leur donnant une vision claire et structurée de leur avenir dans l'entreprise.

CONDITIONS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel est soumis à des règles spécifiques, qui encadrent sa mise en œuvre.

Fréquence et organisation :

1. Périodicité

L'entretien professionnel doit être organisé tous les deux ans à partir de l'embauche du salarié (2 ans, appréciés de date à date).

Tous les six ans, un entretien d'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié doit être réalisé pour vérifier qu'il a bénéficié des actions prévues.

2. Moments spécifiques : l'entretien doit également être proposé dans certaines situations, comme après une absence prolongée (congé maternité, arrêt longue maladie, etc.) ou à la demande du salarié avant la reprise de poste.

3. Rédaction d'un compte rendu : chaque entretien doit donner lieu à un compte rendu écrit, dont une copie doit être remise au salarié.

4. Organisation pendant les heures de travail : l'entretien doit être réalisé pendant le temps de travail du salarié et peut également se tenir en visioconférence pour les salariés en télétravail.

CONTENU ET ELEMENTS A ABORDER :

1. Contenu obligatoire : l'entretien professionnel doit inclure des informations relatives :

- o à la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- o à l'activation et à l'abondement du compte personnel de formation (CPF),
- o au conseil en évolution professionnelle.

2. État des lieux récapitulatif : lors de l'entretien des six ans, il s'agit de vérifier si le salarié a :

- suivi au moins une action de formation,
- acquis des éléments de certification par la formation ou une validation des acquis de l'expérience (VAE),

Laurent BRUHL © 2025

Toute reproduction, traduction, même partielle sans l'autorisation de l'auteur est formellement interdite

- bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle

DISTINCTION AVEC D'AUTRES TYPES D'ENTRETIENS

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation, qui est optionnel et porte sur l'évaluation des performances professionnelles du salarié pour l'année écoulée.

Obligations pour l'employeur dans les entreprises d'au moins 50 salariés

1. Sanctions en cas de manquement : dans les entreprises d'au moins 50 salariés, si l'employeur ne respecte pas ses obligations d'entretien professionnel et qu'au cours des six dernières années, le salarié n'a pas bénéficié d'au moins une formation autre qu'obligatoire, une sanction financière est appliquée. L'employeur doit abonder le compte personnel de formation (CPF) du salarié d'un montant de 3 000 €.

2. Modalités d'abondement : l'abondement doit être versé à la Caisse des dépôts et consignations au plus tard le dernier jour du trimestre civil suivant l'entretien d'état des lieux.

Adoptée le **15 octobre 2025**, la loi de transposition des ANI (Accords Nationaux Interprofessionnels) transforme en profondeur l'entretien professionnel, qui devient l'**Entretien de Parcours Professionnel (EPP)**. Une évolution majeure pour toutes les entreprises, y compris les TPE-PME.

Les principaux changements à retenir

- **Un premier entretien** dans l'année suivant l'embauche du salarié.
- **Un entretien tous les 4 ans** (au lieu de tous les 2 ans actuellement).
- **Un état des lieux récapitulatif tous les 8 ans** (au lieu de 6).
- **Un contenu enrichi**, désormais centré sur :
 - les compétences mobilisées et à développer ;
 - la mobilité interne ou externe ;
 - les besoins de formation et de reconversion ;
 - la santé au travail et la prévention de l'usure professionnelle ;
 - les perspectives de fin de carrière.

L'EPP sera également **articulé avec la visite médicale de mi-carrière**, créant un lien inédit entre **gestion des parcours** et **prévention santé**. L'objectif : mieux anticiper les transitions professionnelles et adapter les postes aux évolutions des métiers comme aux besoins des salariés.

ATTENTION Des obligations renforcées pour les employeurs

La réforme **ne modifie pas la sanction** : toute entreprise de **50 salariés ou plus** qui ne respecte pas ses obligations devra verser **3 000 € sur le CPF** du salarié concerné.

Cette réforme marque une étape clé vers une approche plus intégrée de la **GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)** : les directions RH sont invitées à structurer dès maintenant leurs outils et process pour être prêtes au **1^{er} octobre 2026**.

TRANSFORMER LES OBLIGATIONS ET LES CONTRAINTES DE CETTE DIRECTIVE EN ATOUT POUR VOTRE ENTREPRISE ET VOS COLLABORATEURS

N'oublions pas qu'il ne faut pas confondre EGALITE dont on parle dans cette directive avec UNIFORMITE ; de même la TRANSPARENCE n'est pas la PUBLICATION DE TOUS LES SALAIRES et enfin il ne s'agit pas que d'un sujet ressources humaines.

Les ATOUTS que vous pouvez en tirer POUR VOS COLLABORATEURS :

- ⇒ Fin des frustrations silencieuses sur le « je ne gagne pas assez par rapport à mon collègue »
- ⇒ Plus de rumeurs de machine à café sur "qui gagne combien"
- ⇒ Motivation renforcée : quand les règles du jeu sont claires, l'engagement monte.
- ⇒ Politique salariale claire et juste.
- ⇒ Compréhension des critères permettant les augmentations
- ⇒ Entretiens individuels mieux cadrés et équitables
- ⇒ Supprimer le doute quant à la différence de rémunération Homme/Femme

Les ATOUTS que vous pouvez en tirer POUR VOTRE ENTREPRISE :

- ⇒ Attraction des talents : vous devenez l'employeur "éthique" du secteur
- ⇒ Réduction du turnover : moins de départs liés à des frustrations salariales non exprimées
- ⇒ Climat social apaisé : exit les tensions liées aux inégalités perçues
- ⇒ Gestion des ressources améliorée grâce à une meilleure gestion des carrières
- ⇒ Attractivité dès l'embauche grâce à la présentation d'une politique salariale claire et transparente

Ce que vous avez donc à faire pour réussir c'est :

Structurer, Objectiver, Comparer, Expliquer, Sécuriser.

COMMENT CONCRETEMENT METTRE EN PLACE CETTE DIRECTIVE

Etape 1 : Décision et pilotage.

Il s'agit de créer un mini comité qui pilotera l'ensemble des étapes et des actions, définira les objectifs, le périmètre et les délais / jalons. (Fonctionnement typique du mode projet)

Etape 2 : Cartographie des emplois existants.

Il s'agit de cartographier les emplois existants et préparer / travailler la notion de « **travail de valeur égale** ».

Etape 3 : Construire des catégories de salariés.

Conformément à la directive il faut raisonner « **en travail de même valeur** » compétences, efforts, responsabilités, conditions de travail ; puis une fois catégorisés créer la grille

Etape 4 : Fiabiliser les données de rémunération.

Pour chaque salarié identifier chaque revenu (primes...) et rapprocher ces revenus pour classer les données H/F, catégorie de même valeur etc

Etape 5 : Structurer un fichier des données salariales

Le fichier reprendra les informations recueillies lors des étapes précédentes et une mise à jour des procédures (si elles existent) d'établissement des rémunérations devra être faite. A ce stade on mesure les écarts par rapport au travail de valeur égale.

Etape 6 : Calculer les indicateurs

Exemple rémunération médiane H/F, répartition des quartiles, etc...

Ces indicateurs sont ABSOLUMENT NECESSAIRE car serviront de justificatif vis-à-vis des salariés, des organismes de contrôle, de votre propre gestion dans le temps de vos augmentations

Etape 7 : Analyser les écarts puis corriger les écarts

Identifier les catégories où l'écart est $\geq 5\%$ et non explicable

Définir alors le plan d'action correctif et préventif

Etape 8 : Prévenir les écarts futurs

Préparer les grilles d'évolution selon les critères pour éviter de créer de nouveaux écarts lors des augmentations futures

Etape 9 : Définir le processus de réponse aux demandes des salaires et inclure les représentants du personnel . Adapter les procédures

- 1- Recrutement
- 2- Mobilité interne et promotions
- 3- Politique de variable et primes ; avantage en nature

Etape 10 : Préparer l'évaluation conjointe si écart >5% non corrigé

La directive prévoit l'obligation d'une évaluation conjointe avec les représentants du personnel si certains écarts persistent et principalement si écart $\geq 5\%$ non corrigé

Etape 11 : Mise en place de la communication envers les salariés (information annuelle)

La directive oblige l'employeur à rappeler chaque année aux salariés leur droit à l'information et la façon de l'exercer

Etape 12 : Refonte de l'entretien professionnel

Reprendre les fiches existantes et introduire les critères objectifs de contribution à la réussite de l'entreprise ; reprendre les points cités P22 de ce document

Etape 13 : Refonte des processus de recrutement (annonces)

Lors du processus de recrutement vous ne pouvez plus demander le salaire précédent ni les prétentions salariales mais vous devez exposer la fourchette de rémunération proposée ainsi que votre politique salariale. Revoir les rédactions d'annonce et les process d'entretiens.

Etape 14 : Organiser la communication

- Le droit à l'information
- Le processus de réponse aux questions
- La communication avec les délégués du personnel ou CSE / tout organisme représentant le personnel.

LA PRATIQUE ; MES RECOMMANDATIONS

Diagnostic de l'existant :

SUR LA BASE DES DOCUMENTS FOURNIS

CARTOGRAPHIE ET CREATION DES FICHES DESCRIPTIVES DE L'EMPLOI

L'une des premières étapes cruciales est **la cartographie des emplois existants au sein de votre entreprise**. Pour réussir cette transition, un **état des lieux structuré de vos pratiques RH** permet d'identifier les écarts éventuels et de garantir un cadre conforme à vos exigences, peut être aussi aux exigences conventionnelles. Ce processus ne se limite pas à une simple liste de postes. Il s'agit d'une démarche approfondie **visant à bien identifier et à hiérarchiser les emplois** selon votre organisation actuelle. **(postes et organigramme)**.

METHODE

Prenez toutes les fiches de poste et triez-les selon l'organigramme. Dans un tableau Excel inscrivez les fiches de poste et positionnez revenus en BRUT, AVANTAGES, ANCIENNETE, NIVEAU, ECHELON, COEFFICIENT. Contrôlez si ces salaires respectent votre convention collective ; oui vous avez déjà la première étape en main ; non il vous faut trouver et noter les écarts puis afficher les valeurs de rémunération théoriques appropriées.

PREPARATION DE LA COMMUNICATION :

La communication doit être claire et diffusée par votre encadrement ou vous-même. Un document d'environ 3 pages servira de plan mais aussi pourra être à l'affichage et / ou fourni au salariés. Il comprendra les chapitres suivants :

- Pourquoi une nouvelle classification
- Qu'est ce que c'est et à quoi ça sert
- Quels sont les atouts de ce nouveau système
- Comment fonctionne le nouveau système

EVALUATION DES POSTES :

Ensuite vient l'étape de **création des fiches descriptives de l'emploi**, qui jouent un rôle central dans tout le processus de classification des emplois. Elle est le reflet précis **des responsabilités, des compétences requises, des relations de travail et d'autres éléments essentiels de chaque poste**. En

d'autres termes, elle est la carte d'identité de chaque emploi au sein de votre structure.

La formalisation de ces fiches est d'autant plus importante qu'**elle servira de base pour la nouvelle grille de classification**. En effet, chaque fiche permettra d'évaluer et de classer les emplois selon les six critères classants :

Complexité de l'activité	Connaissances	Autonomie	Contribution	Encadrement Coopération	Communication
--------------------------	---------------	-----------	--------------	----------------------------	---------------

Cette évaluation déterminera les fourchettes de salaires et le statut de chaque salarié en fonction de son emploi.

LE REFERENTIEL D'ANALYSE DES EMPLOIS

Au cœur de votre nouveau système se trouve le référentiel d'analyse des emplois. Il s'agit d'un outil central qui permet d'évaluer chaque emploi selon des critères bien définis et en fonction des fiches descriptives de l'emploi préalablement remplies. Ces critères sont essentiels pour comprendre la valeur et la complexité de chaque poste. Chaque emploi sera donc évalué selon six critères classants, chacun de ces critères étant lui-même composé de 10 degrés d'exigence, garantissant une évaluation objective et équitable.

DEGRES	Complexité de l'activité	Connaissances	Autonomie	Contribution	Encadrement Coopération	Communication
10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						

LES 6 CRITERES CLASSANTS : QUE PERMETTENT-ILS D'EVALUER ?

La complexité de l'activité : Ce critère évalue la nature des tâches et des responsabilités associées à un poste, en tenant compte de leur diversité et de leur niveau de difficulté.

Les connaissances : Il s'agit d'examiner l'étendue et la profondeur des savoirs et savoir-faire nécessaires pour accomplir les tâches liées à l'emploi.

L'autonomie : Ce critère mesure la capacité et la liberté dont dispose le salarié pour organiser son travail et prendre des décisions.

La contribution : Il évalue l'impact des actions et décisions du salarié sur les résultats de l'entreprise ou du service.

L'encadrement et la coopération : Ce critère prend en compte la responsabilité de gestion d'une équipe et/ou la capacité à travailler en collaboration avec d'autres.

La communication : Il mesure l'importance et la complexité des interactions et communications, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

LA COTATION DES EMPLOIS : UNE ADDITION SIMPLE MAIS DETERMINANTE

La cotation des emplois s'effectue en attribuant des points selon les six critères classants. Chaque critère est noté sur une échelle de 1 à 10, 10 reflétant le niveau le plus élevé d'exigence dans ce domaine particulier. Par exemple, si un emploi requiert un niveau de connaissances très élevé, il pourrait recevoir un score de 10 pour le critère « Connaissances ». À l'inverse, si l'autonomie est faible dans un poste, le critère « Autonomie » pourrait être noté 1 ou 2. Pour obtenir la cotation globale d'un emploi, on additionne simplement les points de chaque critère. Ainsi, le total obtenu déterminera la classification de l'emploi dans la nouvelle grille. Cette méthode permet d'assurer une évaluation équitable et transparente des emplois, tout en étant facile à comprendre et à partager aux salariés.

CONSTITUTION DE LA GRILLE

POSITIONNEMENT DE L'EMPLOI DANS LA GRILLE DE CLASSIFICATION

Bien que la cotation, à première vue, puisse sembler être une simple opération mathématique, elle revêt une importance cruciale en raison de ses implications substantielles.

Le score final obtenu va déterminer de manière décisive **le groupe et la classe d'emploi de chaque poste**, conformément à **la nouvelle grille de classification**. Ce positionnement n'est pas anodin : il influence non seulement la reconnaissance du rôle au sein de l'entreprise, mais également les perspectives de carrière, le salaire, et potentiellement, le statut du salarié. Ainsi, chaque point attribué lors de la cotation compte !

Il est donc impératif d'aborder ce processus avec rigueur et transparence, assurant ainsi une mise en œuvre équitable et cohérente de la nouvelle convention collective.

COTATION	CLASSES D'EMPLOIS	GROUPES D'EMPLOIS
58 à 60	18	I
55 à 57	17	
52 à 54	16	H
49 à 51	15	
46 à 48	14	G
43 à 45	13	
40 à 42	12	F
37 à 39	11	
34 à 36	10	E
31 à 33	9	
28 à 30	8	D
25 à 27	7	
22 à 24	6	C
19 à 21	5	
16 à 18	4	B
13 à 15	3	
10 à 12	2	A
0 à 9	1	

ETABLISSEMENT DES TABLEAUX COMPARATIFS

A ce stade le travail est presque terminé ; il vous reste à rapprocher les fiches de postes et grille de salaire actuelle avec le nouveau système de façon à ce que chaque salarié puisse se retrouver dans un tableau qui permettra de peser le poids de son poste par rapport aux autres. Ce tableau vous permet d'avoir des groupes et des classes d'emplois.

TABLEAU DE CLASSEMENT

Cotations	Classes d'emplois	Groupes d'emplois
58 à 60	18	I
55 à 57	17	
52 à 54	16	H
49 à 51	15	
46 à 48	14	G
43 à 45	13	
40 à 42	12	F
37 à 39	11	
34 à 36	10	E
31 à 33	9	
28 à 30	8	D
25 à 27	7	
22 à 24	6	C
19 à 21	5	
16 à 18	4	B
13 à 15	3	
10 à 12	2	A
6 à 9	1	

Vous arrivez alors à un poste qui est pesé comme le montre l'exemple ci-dessous

Un emploi coté comme suit :

- complexité de l'activité _____ Degré 5
- connaissances _____ Degré 4
- autonomie _____ Degré 5
- contribution _____ Degré 3
- encadrement-coopération _____ Degré 3
- communication _____ Degré 4

sera donc coté globalement (addition) 24 (5+4+5+3+3+4)

cette cotation fait partie de la classe 6 (cotations 22 à 24)

cette classe fait partie du groupe C (classes 5 et 6)

COMMUNICATION ET SUIVI

PAS DE TRANSPOSITION NI DE TABLEAU DE CORRESPONDANCE SUIVI

1. Période de mise à jour

- Généralement **une fois par an** (souvent Q4) pour intégrer les évolutions avant la planification budgétaire et salariale de l'année suivante.
- Peut-être couplée avec la **revue salariale annuelle** et la **mise à jour des organigrammes**.

2. Étapes du processus de mise à jour

Étape 1 : Lancement et calendrier

- Annonce par la DRH ou le dirigeant de la **période de revue** :
 - Date de début et fin
 - Responsabilités des managers, RH et direction
- Mise à jour de la **liste des postes** : créations, suppressions, fusions, etc.

Étape 2 : Collecte des changements

- Chaque manager signale :
 - **Évolutions majeures** dans ses postes (missions, responsabilités, périmètre)
 - Nouveaux postes créés dans l'année
 - Postes supprimés ou fusionnés
- Les fiches de postes sont **mises à jour** via le modèle standard.

Étape 3 : Réévaluation des postes impactés

- Seuls les **postes modifiés** ou **nouveaux** sont réévalués avec le barème
- Utilisation de l'Excel avec :
 - Mise à jour des points
 - Vérification par le **comité projet**

Étape 4 : Contrôle et validation

- **Contrôle d'écart** pour identifier les anomalies éventuelles :
 - Écarts par rapport à la moyenne famille
 - Écarts vs l'année précédente
- Réunion de validation avec RH + direction pour valider les **grades finaux**.

Étape 5 : Communication et archivage

- Communication des résultats aux managers :
 - Grades par poste
 - Éventuels ajustements salariaux liés
- Archivage des fichiers **Excel** et **rapports** pour traçabilité.

3. Fréquence de contrôle

- **Annuel** pour la mise à jour complète
- **Trimestriel** possible pour les postes stratégiques ou sensibles

4. Outils recommandés

- Excel avec :
 - **Barème**
 - **Contrôle d'écarts**
 - **Historique annuel** des scores
- Réunions RH-managers pour valider les évolutions

5. Bonnes pratiques

- **Limiter les réévaluations** aux postes réellement modifiés.
- Garder une **traçabilité** : noter date, version, auteur de chaque modification.
- **Impliquer les managers** : ils connaissent la réalité des postes.
- Vérifier la **cohérence avec le marché** via des études salariales.

DOCUMENTS ANNEXES

- Table des degrés (xlsx)
- Classeur des calculs et évaluation