ENTRETIEN ÉVALUATION

GUIDE PRATIQUE

ÉVALUÉE, ÉVALUÉ

la cgt INGÉS CADRES TECHS UGICT La référence syndicale

SOMMAIRE

Édito : pourquoi ce guide ? 5

1 Qu'est-ce que l'évaluation ? 6

2 Quelle est la différence entre l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel et l'entretien forfait jours ? 7

Conseils pour l'évalué·e

3 Puis-je refuser l'entretien annuel d'évaluation ? 10

4 Comment se préparer à l'entretien annuel d'évaluation ? 11

5 Quelle attitude adopter par rapport à l'auto-évaluation et aux progiciels RH ? 12

6 Sur quoi porte l'entretien annuel d'évaluation (critères professionnels et/ou comportementaux) ? 13

7 Comment mon travail est-il pris en compte dans le cadre du collectif de travail ? 15

8 Comment justifier la non-atteinte des objectifs ? 16

9 Comment sont pris en compte les temps partiels et les absences (congés maladie, maternité, détachements syndicaux et associatifs, etc.) ? 17

10 Une évaluation insuffisante peut-elle justifier des sanctions allant jusqu'au licenciement ? 18

11 Si je ne suis pas d'accord avec les conditions et/ou le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, que dois-je faire et quel dispositif de recours ? 19

12 L'entretien annuel d'évaluation se passe mal, quelle attitude adopter ? 20

13 Je ne suis pas d'accord avec le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, dois-je le signer ? 21

14 Le contenu des entretiens annuels doit-il rester confidentiel ? 22

15 Suis-je obligé·e d'accepter toutes les modalités d'entretien que l'on me propose ? 23

Peut-on évaluer le travail ?

Faut-il évaluer les résultats du travail ou les efforts engagés pour les obtenir ?

Débattre de son travail est aussi indispensable à sa bonne réalisation que la lumière l'est à la croissance des plantes. Mais peut-on réduire ce besoin à l'exercice imposé de « l'entretien annuel » ?

Le travail reste une boîte noire et le travail des cadres encore plus. Comme nombre de directions d'entreprise ne veulent pas débattre du cœur du travail lui-même, ce qui les obligerait à partager leur pouvoir avec « ceux qui font », elles entretiennent l'illusion, à travers l'outillage des entretiens d'évaluation, qu'elles seraient en capacité de « mesurer le travail ». Alors qu'elles n'arrivent, le plus souvent, qu'à peser le « résultat du travail », ce qui n'est pas du tout la même chose. Et encore, le font-elles avec leurs critères à elles, par exemple, sans distinguer les résultats du travail des efforts qui ont été nécessaires, ni en distinguant court et long termes.

En tant qu'experts des conditions de travail pour les CHSCT, ou pour les CSE, nous nous intéressons de près aux processus d'évaluation dans les entreprises. Nos observations montrent qu'il n'y a pas de fatalité. A côté de situations délétères, nous rencontrons aussi des salariés très attachés à ce processus qui, au moins dans certaines entreprises, leur paraît utile et mené dans de bonnes conditions.

La pire des situations arrive quand les process et les outils ont pris le dessus. Le taux de « remplissage » des entretiens d'évaluation des membres de l'équipe devient l'objectif central du manager et tout retard lui vaut d'être sermonné par « les RH » ou par son propre chef. L'encadrant le plus performant devient alors le roi du copié-collé des commentaires de l'année précédente qu'il modifie à la marge, du phrasé ambigu qui pourra être réinterprété l'année suivante en fonction des priorités managériales du moment, des propos creux censés anesthésier des « collaborateurs » qui ont depuis longtemps perdu toute illusion sur cet exercice imposé.

L'alimentation du process RH, au cours duquel les ressentis et toute la finesse du débat sur le travail doivent être traduits en chiffres abstraits et en cases à remplir, devient un « reporting », fruit d'un compromis bureaucratique. À cette occasion, d'ailleurs, il n'est pas rare qu'évalué et évaluateur finissent par se simplifier la vie en admettant participer ensemble à un exercice vain qu'il faut traiter au plus vite… pour reprendre le reste du temps un dialogue concret et simple sur les enjeux du quotidien.

Le pire peut aussi être dramatique. Je pense au cas de cette technicienne qui reçoit de son chef basé à l'étranger un « projet de compte-rendu d'entretien », alors que la date de cet entretien n'est pas encore fixée, rédigé en anglais, qu'elle croit devoir « signer » en urgence parce que la date limite approche et qu'elle ne veut pas que son manager ait des ennuis. Alors que sa santé rend intenable son poste actuel, elle croit comprendre en lisant l'entretien que l'évolution professionnelle à laquelle elle aspire depuis des années est remise en question alors qu'elle a réussi toutes les formations nécessaires à sa reconversion. Parce qu'elle a pu exprimer son scepticisme sur les « réunions lean », elle se voit attribuer une mauvaise note à l'item « esprit d'équipe », ce qui la blesse profondément. Elle se rappelle alors avoir accompagné une collègue lors d'un entretien d'évaluation précédent qui s'était très mal passé et qui avait initié un processus de licenciement. Parce que la communication n'est pas fluide et sincère avec son manager, elle n'imagine pas pouvoir rétablir la situation lors de cet échange à venir. Le jour où l'entretien doit finalement avoir lieu en début d'après-midi, elle se réfugie aux toilettes pendant la pause de midi et avale une boite de médicaments…

A contrario, nous rencontrons aussi des entreprises dans lesquelles le processus d'évaluation est très bien perçu par les salariés. Lors d'une enquête Conditions de travail menée à la demande des représentants du personnel dans une institution financière, les résultats avaient montré de grandes difficultés en termes de charge de travail, des conflits de valeur parfois très présents, une grande inquiétude pour l'emploi et un fort mécontentement quant à l'environnement du travail. Alors que ces résultats montraient bien que les salariés avaient pu s'exprimer en confiance sur ce qui ne leur convenait pas, les résultats des questions sur les entretiens d'évaluation ressortaient très positivement. À plus de 80 %, ceux-ci apparaissaient utiles et ne pas être une source de stress. Des questions précises demandaient si les entretiens annuels permettaient d'évaluer la qualité du travail, l'implication personnelle. Une autre s'ils permettaient de discuter des difficultés dans le travail. Les répondants avaient des avis positifs pour près de 85 % d'entre eux dans cette entreprise.

Parmi les ingrédients qui aboutissent à cette situation positive, j'en vois deux essentiels. Le premier est la confiance entre le salarié et son manager. Lorsqu'elle est présente, l'entretien d'évaluation en est le reflet mais la confiance se construit lors des échanges du quotidien sur le travail. Le deuxième renvoie aux marges de manœuvre du manager lui-même, une denrée devenue malheureusement très rare.

Mais, cet excellent guide de l'Ugict-CGT, qui a l'intelligence de traiter dans un même ensemble le point de vue de l'évalué et celui de l'évaluateur, apporte de très nombreux éléments de réponse pour que les processus d'évaluation se passent au mieux et deviennent un point central de la reconnaissance du travail.

François Cochet
Directeur des activités santé au travail de SECAFI

SECAFI
Groupe ALPHA

ÉDITO

Pourquoi ce guide ?

Pour les salarié·es, l'entretien d'évaluation renvoie à la juste reconnaissance de leur implication, de la qualité de leur travail, et détermine aussi le sens de leur engagement professionnel.

Pour les employeurs, l'évaluation est de plus en plus utilisée pour imposer aux salarié·e·s l'atteinte d'objectifs - souvent chiffrés - déconnectés de leur professionnalisme et de leur travail réel. Ses résultats servent à individualiser la rémunération (part variable, augmentation annuelle, ...). Ainsi, l'entretien d'évaluation, au lieu de reconnaître l'apport dans le travail, est détourné, et sert d'outil pour individualiser les collectifs de travail et imposer le "Wall Street Management", le management par les coûts.

L'entretien d'évaluation est un sujet particulièrement délicat pour les ingés, cadres et techs qui peuvent parfois passer alternativement d'évalué à évaluateur. Car à l'image des outils d'évaluation, les méthodes d'évaluation sont de plus en plus standardisées et éloignées de la prise en compte de la réalité des conditions d'exercice professionnel.

Nous souhaitons que ce guide aide à recentrer l'évaluation autour des vraies questions à se poser afin d'ouvrir des pistes pour donner du sens à l'évaluation professionnelle et en faire un véritable outil permettant la reconnaissance professionnelle.

Nous espérons dans cette perspective que vous pourrez aussi aller au-delà et imposer collectivement des critères et des méthodes d'évaluation basées sur vos attentes. Pour l'Ugict-CGT, l'évaluation individuelle professionnelle est un élément important pour rénover les méthodes managériales et promouvoir un management respectueux des femmes et des hommes dans les entreprises et les administrations.

Ce guide a deux versants (une partie pour les évaluateurs et évaluatrices, et une seconde pour les évalué·e·s) est conçu sous forme de fiches répondant aux questions clefs de cet exercice qu'est l'entretien d'évaluation. Il vise à rétablir une certaine éthique dans le contenu de ces entretiens d'évaluation en formulant des conseils à la fois aux évalué·es et aux évaluateur·trices.

Bonne appropriation !

Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation, au sens général, renvoie au management mis en place par les directions. Les enjeux de l'évaluation pour la direction portent sur :

• la définition des missions et de l'organisation du travail (concernant les cadres dirigeants, il s'agit de l'élaboration de la lettre de mission),
• la codification des comportements selon des normes ou des « valeurs » propres à l'entreprise ou l'administration,
• le pilotage et la « maîtrise » des politiques indemnitaires (primes, rémunérations variables),
• la gestion de l'évolution des emplois et leur coût pour « maîtriser » la masse salariale.

Attention, l'évaluation est encadre par le loi, et l'employeur ne peut pas faire n'importe quoi !

Les informations demandées à un salarié, sous quelle que forme que ce soit, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes (Code du travail, art. L. 1222.2). Aucun élément en rapport avec la vie privée du salarié ne peut être collecté. En cas d'utilisation de « zones commentaires », les appréciations y figurant doivent être pertinentes, adéquates, non excessives et purement objectives. Aucun commentaire subjectif, outrancier, voire insultant ne peut y figurer (fiche pratique de la CNIL, 11 mai 2011).

L'Ugict-CGT agit pour :

1. Une évaluation collective des objectifs par service, qui doit s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et les moyens nécessaires.

2. La mise en place de garanties dans le processus d'évaluation du travail (transparence, possibilité de recours).

3. La prise en compte de la dimension collective du travail dans les évaluations et la reconnaissance de l'apport individuel dans ce contexte afin de maintenir la cohésion du collectif de travail.

4. En cas de désaccord avec les objectifs fixés, le recours auprès d'une instance professionnelle, basée sur le collectif de travail, en présence des représentants du personnel.

5. La reconnaissance des « compétences » par un management et une évaluation professionnelle qui restaure la valeur et le sens du travail, les qualifications et l'éthique professionnelle.

2 Quelle est la différence entre l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel et l'entretien forfait-jours ?

Entretien annuel d'évaluation

L'entretien individuel se passe entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il consiste à évaluer l'activité professionnelle réalisée (atteinte des objectifs, etc.) en apportant une appréciation sur le contenu de cette activité et à engager la discussion sur les attendus pour l'année à venir (objectifs, etc.).

Entretien professionnel

> Il a pour objet l'accompagnement et la maîtrise des déroulements de carrière et doit amener le salarié à obtenir un déroulement de carrière normal.
> Le besoin de formation professionnelle exprimé par le salarié pour son activité professionnelle, ou prévisible dans le cadre des missions nouvelles ou de l'évolution des métiers, se réalise désormais indépendamment de l'entretien d'évaluation, lors de l'entretien professionnel (Loi n°2014-288, article L.6315-1 du Code du Travail).

Cet entretien professionnel remplace le bilan d'étape professionnel, l'entretien de seconde partie de carrière ainsi que tous les entretiens obligatoires prévus après une suspension du contrat de travail. Cet entretien doit être proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé parental, d'un congé maternité, d'un congé sabbatique, d'un congé d'adoption, d'un congé de soutien familial, d'une période de mobilité volontaire, d'une période d'activité partielle, d'un mandat syndical ou d'un arrêt longue maladie.

Entretien forfait jours

Attention ! Entretien forfait jours et entretien annuel d'évaluation ne sont pas de même nature.

En effet, dans les accords sur les 35 heures, il est précisé que les salariés en forfait jours (FJ) disposent d'un ou plusieurs entretiens avec la hiérarchie afin de veiller à une répartition entre la charge de travail et les objectifs avec les moyens dont ils disposent en termes d'organisation et de ressources. La justice rappelle de façon constante l'importance de ces entretiens «spécifiques» aux salariés en forfait-jours en lien avec la santé (Arrêt Cour de cassation du 29 juin 2011, cour d'appel de Versailles sur la faute inexcusable de Renault lors du suicide d'un cadre...).

Focus fonction publique

L'entretien professionnel est individuel, annuel et conduit par le supérieur hiérarchique direct. Il porte sur un certain nombre de thèmes tels que les résultats professionnels obtenus par l'agent et, le cas échéant, la manière dont l'agent exerce les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées, les objectifs à atteindre, sa manière de servir, les acquis de son expérience professionnelle, ses besoins de formation et ses perspectives d'évolution professionnelle.
L'évaluation individuelle a un impact direct sur les choix d'avancement, de promotion et de modulation indemnitaire de l'administration à l'égard de ses agents.

L'entretien professionnel donne lieu à un compte rendu. Ce compte rendu est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué. Ce compte rendu est également visé par l'autorité hiérarchique de l'agent évalué avant de lui être notifié pour être versé à son dossier individuel. Il suit donc l'agent tout au long de sa carrière et il est examiné dans le cadre d'une mobilité.

Les agents contractuels recrutés pour un besoin permanent et par contrat d'une durée supérieure à un an ont un entretien professionnel annuel, conduit dans les mêmes conditions que celui des agents titulaires. Cet entretien a un impact sur la réévaluation de leur rémunération.

Fonction publique d'État

• Article 55 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
• Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État
• Circulaire du 23 avril 2012 relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

Fonction publique territoriale

• Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la FPT Article 76
• Décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux (FPT)
• Décret n°88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents non titulaires de la FPT
Articles 1-2, 1-3
• Circulaire du 6 août 2010 relative à l'entretien professionnel dans les collectivités territoriales (pdf - 325.4 KB) http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000504704

Fonction publique hospitalière

• Décret 2010-1153 du 29 septembre 2010 sur l'entretien professionnel
• Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la FPH Articles 65, 65-2
• Décret n°91-155 du 6 février 1991 relatif aux agents contractuels de la FPH Article 1-3
• Décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 portant application de l'article 65-1 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
• Arrêté du 29 septembre 2010 relatif au compte rendu annuel d'entretien professionnel des agents des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.
• Circulaire n° DGOS/RH4/2012/14 du 12 janvier 2012 relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière.

Puis-je refuser l'entretien annuel d'évaluation ?

L'évaluation ou « entretien individuel annuel d'évaluation » constitue la pierre angulaire du pouvoir de direction de l'employeur[1] et du management en cours dans la structure.

Juridiquement, le pouvoir de direction lui confère notamment le droit de :
- l'évaluation professionnelle des salariés,
- le contrôle et la surveillance des salariés.

En énonçant que « ***les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie*** », le Code du travail reconnaît implicitement le bien-fondé de l'évaluation. Il est donc déconseillé de refuser à titre individuel l'entretien d'évaluation.

La jurisprudence fait de l'évaluation un droit de l'employeur mais pas à n'importe quelle condition :

L'évaluation à l'initiative de l'employeur est inhérente au lien de subordination qui fonde le contrat de travail. **Mais l'arrêt fait aussi de l'information de chaque salarié une condition impérative de validité du processus et de son opposabilité au salarié.**

« *L'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés* ***sous réserve de*** *ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, et qu'en conséquence, le refus de se rendre à un entretien d'évaluation constitue une faute qui peut être sanctionnée par un licenciement* ».
(Cass Soc du 10 juillet 2002, pourvoi n°00-42.368)

Dans cet arrêt, la cour valide le licenciement d'une enseignante de l'AFPA « *pour avoir refusé de se soumettre à plusieurs reprises à une évaluation de son travail* ». Pour la cour,

Cas des psychologogues contractuels hospitaliers

Un décret en 2010 a imposé le concept d'évaluation pour les contractuels hospitaliers visant à supprimer la notation (rémunération et promotion) au profit de l'évaluation individuelle en fonction d'objectifs fixés annuellement. Cette expérimentation a pris fin en 2014 suite à un retour catastrophique et n'a pas eu de suite réglementaire à ce jour.

Dans les établissements ou elle a été expérimentée, elle s'est avérée catastrophique : dégradation profonde des relations entre les personnels, perte de la moitié de la prime pour un très grand nombre… ce qui ne veut malheureusement pas dire que certains établissements ne continuent pas à vouloir l'imposer. Dans la fonction publique hospitalière pour les titulaires c'est la notation qui doit rendre « de la valeur professionnelle de l'agent » (arrêté du 06 mai 1959), elle permet de clairement cadrer les règles établies qui protègent le salarié, contrairement à l'évaluation individuelle beaucoup plus subjective. Parfois la confrontation entre les attentes des salariés et celles de la direction peut être violente. C'est le cas des psychologues hospitaliers. La CGT préconise par exemple de se référer au code de déontologie des psychologues pour contrer la culture de l'idéologie de la performance et de la soumission ainsi que de demander à être accompagné.

[1]Parmi les pouvoirs de l'employeur, à côté du pouvoir de direction, coexiste le pouvoir disciplinaire (règlement intérieur et sanctions disciplinaires)

4 Comment se préparer à l'entretien annuel d'évaluation ?

Une préparation aux entretiens est essentielle. Il est nécessaire pour les salariés de s'emparer de leur évaluation, c'est-à-dire de s'interroger sur ce qui doit être évalué ou non et de s'interroger sur ses propres objectifs. À partir de l'entretien de l'année précédente se préparer à argumenter et à interroger le hiérarchique sur les moyens manquants à la bonne réalisation de ces objectifs. D'une manière générale, l'atteinte ou non des objectifs peut et doit s'apprécier côté évalué et côté évaluateur.

Il est utile de rédiger avant l'entretien toutes ses remarques et propositions d'amélioration afin de bien les aborder pendant l'entretien et de les faire inscrire éventuellement sur le compte rendu. Prenez donc le temps de reprendre le compte rendu précédent et faites votre propre bilan opposable à celui qui sera établi en face à face :

- Listez les points que vous souhaitez valoriser.
- Si vous craignez des points faibles, préparez votre argumentation, en particulier les éventuels manques de moyens ou les difficultés qui vous dépassent (hors du champ de votre responsabilité).
- Faites la différence entre des obligations de moyens (qu'il est normal d'exiger d'un salarié) et des obligations de résultats (ceux qui reviennent à l'entreprise toute entière). L'idéal, c'est de nourrir cette liste au cours de l'année. Par exemple, en notant précisément la réalité des carences, comme l'absence d'un adjoint ou d'un assistant.
- Interrogez-vous sur la pondération entre les différents critères de l'évaluation.

Ce travail est d'autant plus efficace s'il est conduit collectivement en réintégrant le rôle du salarié dans son collectif de travail. Cela doit vous permettre de mieux répondre à ce qui relève de vos activités par rapport à des critères qui pourraient être considérés comme subjectifs ou qui mériteraient d'être pondérés au regard de vos conditions de travail et des moyens alloués.

La préparation collective avec vos collègues et/ou des délégués CGT permet aussi de retrouver des espaces où les salariés peuvent aborder leurs contradictions, sans qu'elles soient utilisées pour les opposer contre eux-mêmes.

L'approche collective présente aussi la vertu de partager sa vision du travail, ses craintes et les problèmes rencontrés. Le regard des autres peut s'avérer constructeur tant dans la formulation de son activité que dans l'appréciation de son propre rôle dans l'entreprise ou le service. L'approche collective des difficultés et des conditions de travail permet très souvent une analyse bien plus pertinente et présente aussi l'intérêt d'être partagée par l'ensemble du groupe de travail ce qui en renforce l'impact auprès de la hiérarchie.

> Selon l'article L.1222-3 du Code du travail : « ***le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard*** ».

Cette information doit être explicite, détaillée et complète, s'agissant notamment de l'utilisation qui sera faite des éléments d'évaluation. Souvent les entreprises éditent deux «guides de l'évaluation», l'un destiné aux salariés «évaluables», l'autre aux managers chargés d'évaluer.

Quelle attitude adopter par rapport à l'auto-évaluation et aux projets RH ?

Le procédé d'auto-évaluation propose au salarié de renseigner préalablement à l'entretien sa propre évaluation de son travail. Ce dispositif non réciproque permet à l'évaluateur de mieux préparer ses arguments pour l'entretien. Cela peut conduire à culpabiliser le salarié, avec le risque de sous-évaluation du travail réalisé.

C'est pourquoi l'Ugict-CGT est opposée à l'utilisation de ce dispositif. Car d'une manière générale, l'auto-évaluation nuit à l'objectivité de l'évaluation du travail et à un dialogue manager/managé basé sur la confiance.

> Le jugement suivant est un point d'appui pour refuser d'utiliser l'auto-évaluation

« Que ce dispositif contrevient encore aux dispositions de l'article L 1222-2 du Code du travail en ce que l'auto-évaluation du salarié ne fait pas partie des informations qui présentent « un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes » ni ne « peut avoir comme finalité d'apprécier ses aptitudes professionnelles ». TGI Nanterre 12 sept.2013 – RG 11/12781

> D'une manière générale

Les méthodes d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie, c'est-à-dire l'appréciation des compétences du salarié (C. trav. art. L. 1222.3). Les critères d'évaluation doivent être objectifs et transparents et présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé (Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368 ; Delib. Cnil n° 2005-02, 13 janv. 2005, norme 46).

Les progiciels RH qui intègrent les entretiens d'évaluation sont, en règle générale

- Pas maîtrisés par les managers, faute notamment de formation.
- Inadaptés, car conçus suivant des formats informatiques réducteurs qui privent les participants de marges de manœuvre pour son déroulement et sa retranscription.

Ces outils pénalisent la qualité de l'échange manager/managé en devenant une fin et non le moyen. Il s'agit de les marginaliser le plus possible afin de centrer le contenu de l'échange sur l'évaluation du travail dans sa dimension complète. C'est-à-dire en situant l'apport individuel dans le cadre collectif de l'organisation du travail.

6 Sur quoi porte l'entretien annuel d'évaluation ?
(critères professionnels et/ou comportementaux)

Pour être licites, les critères d'évaluation doivent relever du savoir-faire professionnel et le cas échéant des codes de déontologie ou des règles de l'art des pratiques métiers (référentiels, formation professionnelle, textes réglementaires…). Leur corrélation avec l'activité professionnelle précise du salarié doit être évidente tant pour les évaluateurs que pour les évalués.

L'évaluation ne doit pas être détournée de sa finalité, ni glisser vers le terrain disciplinaire. Les juges pourront ordonner la suspension des procédures d'évaluation qui ne respectent pas les conditions fixées par la loi, article L.1222-3. « Les méthodes d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie, c'est-à-dire l'appréciation des compétences du salarié. »

Les critères ne doivent pas avoir de connotation morale. Un dispositif d'évaluation qui recueille et analyse des données appartenant à la sphère personnelle du salarié (croyances, opinions politiques, religieuses, philosophiques…) est illicite.

> C'est ainsi, que le 21 septembre 2011, la cour d'appel de Toulouse a ordonné à l'employeur AIRBUS OPERATIONS de suspendre le processus d'évaluation professionnelle mis en œuvre dans l'entreprise auprès des cadres en raison du caractère illicite de ses critères et de sa finalité disciplinaire.
« *Attendu que si pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont l'activité n'est pas toujours quantifiable (animation de projet, direction d'équipes…), des critères reposant sur le comportement ne sont pas à priori illicites, encore faut-il qu'ils soient exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier avec la plus grande objectivité possible* ». (cour d'appel de Toulouse, 21 sept. 2011)

> Le TGI de Nanterre a décortiqué le système complexe d'évaluation, reposant sur les « six valeurs du groupe Wolters Kluwer », tels le « focus client », « l'intégrité », « l'innovation ».
Celui-ci est déclaré illicite et le tribunal valide le refus des IRP (Comité d'entreprise et CHSCT) de donner un avis en l'état. La direction devra reprendre les consultations sur d'autres bases en fournissant des éléments précis et concrets sur ses objectifs d'évaluation : fiches descriptives des postes de travail, explicitation de ses critères par métiers, etc. (TGI de Nanterre, 5 septembre 2008, RG n°08/05/737)

La cour d'appel de Versailles a détaillé les dangers des critères comportementaux

« Considérant que la direction a précisé que ce nouveau mode d'évaluation avait pour objectif :
Non plus seulement des résultats dans l'évaluation des salariés, et de créer un nouveau modèle de leadership basé sur la recherche de résultats -le quoi -, mais aussi sur la façon dont ces résultats sont atteints- le comment.
Que ce nouveau dispositif s'appuie sur un guide de compétences comportementales, un formulaire d'évaluation et un outil informatique (…) faisant entrer dans l'évaluation du salarié une accumulation de critères se déclinant autour de sept compétences clefs, variant en fonction de sept positionnements de référence, déterminées par le guide selon quatre messages fixant des objectifs comportementaux dont l'ambiguïté de l'énoncé (Cap sur la performance durable. Parler le même langage. Faire le pari du Capital humain. Réinventer notre culture managériale), n'est pas de nature à rasséréner les élus du personnel.

Considérant que si un système d'évaluation personnelle des salariés existait déjà dans l'entreprise, la modification de celui-ci et l'instauration d'un nouveau mode d'évaluation déterminant non seulement la carrière des salariés, mais également leur rémunération, atteint nécessairement leurs conditions de travail.
Qu'en l'espèce, l'importance de la modification mesurable, est à l'aune de celle des interrogations légitimes des membres du CHSCT sur l'adéquation des critères retenus à la finalité poursuivie. »

Pour éviter des différences de traitement (salaires, primes, promotions, offres de formation, etc.), il faut veiller à l'objectivité des critères d'évaluation

Conformément à la formule systématiquement utilisée par la cour de cassation depuis 2008, une inégalité de traitement entre salariés « *effectuant un même travail ou un travail de valeur égale* » doit reposer sur des «raisons objectives dont le juge doit contrôler concrètement la réalité et la pertinence».

La mention relative à la discrimination est importante : la Cour rejette ainsi des critères d'évaluation qui, malgré leur caractère objectif, auraient des conséquences négatives, directes ou indirectes, sur des salariés en raison de leur sexe ou pour tout autre motif discriminatoire (exemple : disponibilité appréciée sans tenir compte de l'état de santé ou de mandats syndicaux ou d'un état de grossesse).

> C'est ce qu'exprime cet attendu d'un arrêt du 5 novembre 2009 :

« et attendu, ensuite, qu'à condition de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été préalablement porté à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer ses salariés ; que les résultats d'une telle évaluation peuvent constituer une justification objective des décisions de l'employeur dès lors qu'elle est fondée sur des motifs objectifs étrangers à toute discrimination prohibée. » (Cass. soc., pourvoi n°08-43112)

Focus fonction publique

Le cadre juridique garantit une évaluation fondée exclusivement sur les mérites exempte de toute considération fondée sur un critère discriminatoire : l'article 17 de la loi n°83-634 précise que les « notes et appréciations générales attribuées aux fonctionnaires » expriment « leur valeur professionnelle ».

Aux termes de l'article 3 du décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, l'entretien d'évaluation « *porte, principalement, sur les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire au regard des objectifs qui lui ont été assignés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève, sur ses besoins de formation, compte tenu notamment des missions qui lui sont imparties et sur ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité (…)* ».

7 Comment mon travail est-il pris en compte dans le cadre du collectif de travail ?

Le niveau des exigences professionnelles, le niveau de soutien (y compris hiérarchique), et l'environnement de travail sont des éléments essentiels à prendre en compte pour évaluer objectivement la qualité du travail et les résultats obtenus.

Il est donc nécessaire de situer l'apport individuel dans le cadre :
- de l'organisation du travail,
- du fonctionnement de l'équipe ou du collectif de travail,
- des moyens mis à disposition,
- des résultats collectifs atteints.

Chacune de ces questions ne sont pas neutres vis-à-vis des conditions de vie et de travail, et donc ont un impact sur la santé des salariés. La responsabilité des employeurs vis-à-vis de ses obligations doit être soulignée autant de fois que nécessaire.

Pour rappel : « un système d'évaluation méritocratique visant à l'adaptation des hommes aux objectifs fixés en amont, est contraire aux principes de prévention de la santé » (adapter le travail à l'Homme, Article L.4121-2 du Code du travail).

> Le **4 septembre 2012**, au nom du droit à la protection de la santé des salariés, le **TGI de Lyon** a condamné le système de mise en concurrence intensive (benchmark) appliqué à des commerciaux, consistant à évaluer et comparer publiquement et en permanence leurs résultats, avec pour seul objectif donné celui de « faire mieux que les autres ».

> Par l'arrêt qui fait jurisprudence de la Cour de cassation du 25 nov 2015 (Patrick X. c/ Air France), l'infléchissement de l' « obligation de sécurité de résultats » (qui impose à l'employeur de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés) doit rendre les instances représentatives du personnel (IRP) d'autant plus attentifs au lien santé – évaluation.

8 Comment justifier la non atteinte des objectifs ?

Les objectifs doivent avoir été définis de façon claire, mesurable, avec des moyens associés et agréés entre le salarié et son manager.

Les facteurs pouvant expliquer la non atteinte d'objectifs sont multiples et doivent être directement appréciés par rapport au contexte de leur définition, les conditions de leur réalisation, et les évènements tiers qui ont pu intervenir durant l'exécution du travail.

Ainsi, des objectifs :
- difficilement mesurables,
- manifestement irréalistes au regard des moyens dont dispose le salarié,
- pas compréhensibles ou pas clairs,
- en nombre excessif, privent le salarié d'autonomie d'organisation notamment,
- induisant une surcharge de travail implicite,
- pas partagés...

... sont contestables et justifient pleinement les réserves qui doivent être faites en s'appuyant sur ces différents éléments.

En cas de contribution à un projet sous la responsabilité d'une autre personne qui n'est pas le manager hiérarchique (organisation matricielle), il est important de mentionner cet état de fait et de demander à ce que cette situation soit prise en compte. Cette personne tierce peut utilement contribuer à l'évaluation.

L'exemple de la SNCF

De nombreuses missions découlent de délégations successives. Il est essentiel de se remémorer quelques principes fondamentaux, notamment (mais pas uniquement) dans les métiers touchant à la sécurité.
Par exemple, dans le domaine ferroviaire, mais qui est riche d'enseignements pour toutes autres délégations de pouvoir et donc de responsabilité juridique et pénale : Le RG 010 (management général de la sécurité de l'exploitation ferroviaire à la SNCF) précise que : « Quel que soit l'échelon, un délégataire doit disposer de la compétence, de l'autorité et des moyens indispensables à l'exercice de sa mission. Une délégation ne peut être consentie que dans le cadre d'une relation hiérarchique. Elle est formalisée dans les documents d'organisation des entités concernées, ou, en cas de besoin, dans un document spécifique précisant ses conditions d'exercice. L'autorité délégante s'assure, pendant toute la durée de sa validité, que la délégation qu'elle a consentie est exercée conformément à ces conditions. Un processus de bouclage explicite est défini et mis en oeuvre à cet effet ».
Lorsque le titulaire d'une délégation estime ne plus être en mesure de l'assumer, il en informe aussitôt l'autorité qui a procédé à cette délégation. »
L'entretien individuel annuel est un moment privilégié pour aborder cette question, faire prendre acte des conditions de ces délégations, de leur nature et leur périmètre, qui structurent, voire contraignent votre quotidien professionnel. C'est aussi le bon moment pour les remettre en question si nécessaire.

9 Comment sont pris en compte les temps partiels et les absences ?

(congé maladie, maternité, détachements syndicaux et associatifs, etc.)

L'évaluation doit, de manière pleine et entière, tenir compte du temps réel de présence du salarié. Il faut être vigilant sur cette question, car la tendance sera d'être considéré sur la même base que les autres qui sont à temps plein. Avec pour conséquence de sous évaluer le travail fourni et d'apporter des évaluations défavorables.

La méthode classique, la plus répandue, est de proratiser les attendus professionnels par rapport au temps de travail réel. Cela signifie qu'il faut, en amont (autant que possible), définir ces attentes (objectifs, etc.) en tenant compte du cadre réel d'exercice professionnel, et du temps réel dont on dispose (ou à disposer) pour réaliser son activité professionnelle.

Le contenu de l'entretien ne doit porter que sur l'activité professionnelle. Pour les salariés ayant des mandats électifs ou syndicaux aucune évaluation ne doit être portée sur leur travail syndical. Voir en ce sens, Cass. soc., 14 nov. 2001, n° 99-44036, relatif à la prise en considération dans l'évaluation du salarié de ses absences au titre de ses mandats syndicaux et prud'homaux, afin de justifier l'absence d'évolution professionnelle. La haute juridiction a considéré qu'en procédant ainsi, « l'employeur ne justifiait pas l'évolution de carrière de M. X... par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination ».

Cas de la maternité

J'ai besoin de me rendre à des examens médicaux liés à mon état de grossesse. Dois-je poser une journée de congé ?

Cela dépend. Les examens médicaux obligatoires (***a minima*** les sept visites obstétriques entre le troisième et le neuvième mois, et en principe les échographies des deuxième et troisième trimestres) sont assimilables à du temps de travail et décomptés comme tels. De même, le trajet entre votre lieu de travail et votre lieu d'examen est décompté dans votre temps de travail. Donc pas de journée de congé à prendre.

Vous vous devez en revanche de fournir un justificatif à votre employeur (bon de présence ou de circulation fourni par les services médicaux sur place, précisant vos horaires d'arrivée et de départ) et de le prévenir de votre absence.

À noter que votre conjoint·e dispose de droits équivalents pour trois de ces examens, dont le choix est laissé à sa discrétion (on choisit en principe au moins les deux échographies). Les examens médicaux non liés à votre état de grossesse ou définis comme non obligatoires par la règlementation, ne sont pas couverts par ces dispositions. (Article L1225-16 du Code du travail)

Je reviens de congé maternité et j'ai été affectée à un poste totalement différent ! Est-ce légal ?

Au retour de congé maternité, une femme doit réintégrer un emploi identique, ou à défaut un emploi similaire (même temps de travail, nature des activités) et avec au moins le même niveau de rémunération. Même droit au retour de congé parental ou d'éducation.

Article L1225-25 du Code du travail

Pour plus d'information : https://vdmere.fr/mes-droits/

À mon retour de congé maternité, je n'ai pas eu d'augmentation alors que mes collègues en ont bénéficié pendant mon absence. Ets-ce légal ?

Depuis la loi de mars 2006, vous devez recevoir une augmentation égale à l'augmentation moyenne des salariés de votre catégorie à votre retour de congé maternité. (Article L1225-26 du Code du travail)

10 Une évaluation insuffisante peut-elle justifier des sanctions allant jusqu'au licenciement ?

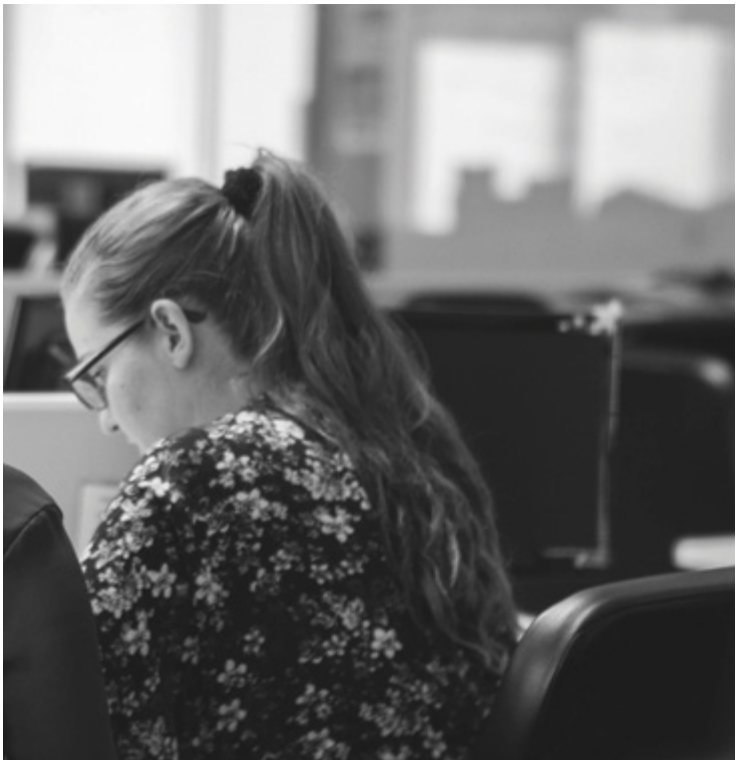
Le salarié doit veiller aux appréciations écrites lors de l'entretien car l'insuffisance professionnelle est un motif de licenciement. Et cette évaluation vous suit tout au long de votre carrière.

De plus en plus d'employeurs fondent la motivation de licenciement sur des insuffisances professionnelles, caractérisées par les mentions du management dans les entretiens et l'absence de contestation par le salarié.

Cette absence de contestation est présentée comme l'acceptation des critiques et carences mises en avant par l'employeur, donc : il faut s'exprimer de manière argumentée, cela ne peut que servir le salarié. Les syndicats sont là pour aider les salariés dans ce sens.

La cour de cassation a rappelé que l'entretien individuel ne pouvait avoir pour visée ou conséquence une sanction, donc encore moins un licenciement. (Airbus).

> Les résultats de l'évaluation peuvent constituer une justification de licenciement s'il n'y a pas de discrimination (Cass. soc., 5 nov. 2009, n° 08-43.112). **En revanche**, n'est pas justifié le licenciement pour insuffisance professionnelle d'un salarié **prononcé après avoir** passé un entretien d'évaluation qui conclut à « un vrai travail et des compétences certaines entachées par certaines libertés mais rien d'irrémédiable » (Cass. soc., 22 mars 2011, n° 09-68.693).



Si je ne suis pas d'accord avec les conditions et/ou le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, que dois-je faire et quel dispositif de recours ?

Si votre entretien ne se passe pas de façon constructive, courtoise ou objective, vous êtes en droit de ne pas signer votre entretien, en mentionnant toutefois vos réserves, critiques, et ce qui motive votre refus de signature. Vous ne validerez ainsi que vos commentaires.
Vous pouvez également noter « j'ai pris connaissance des objectifs qui m'ont été assignés » avant votre signature, cela indique que vous connaissez vos objectifs, mais que vous ne porterez pas d'avis sur leur atteinte. Cette pression « psychologique » de signer ce document est dans la droite ligne patronale du passage d'un contrat de subordination à un contrat commercial et vous engage individuellement.

L'évaluation destinée non seulement à évaluer le salarié, mais aussi à lui faire prendre des engagements de rendement et d'efficacité avec une obligation de résultats est un changement important des conditions de travail (TGI Rouen, ref., 15 oct. 2009 RG n° 09/00502).

Dans le cadre de « l'accompagnement individuel » des salariés par les représentants du personnel, tout salarié peut rencontrer un élu ou un délégué syndical afin que ce dernier porte la réclamation individuelle du salarié dans le cadre d'une rencontre avec le responsable hiérarchique du salarié au sujet de ce qui s'est passé lors de l'entretien.

Il est généralement important de revenir sur l'entretien à chaud sans trop attendre, pour un débriefing le plus efficace possible. La finalité et la pertinence de ces entretiens font généralement entrevoir les objectifs et les dérives des dispositifs d'évaluation.

Focus fonction publique

Le fonctionnaire peut demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel à son autorité hiérarchique dans les 15 jours francs suivant sa notification.
L'autorité hiérarchique a 15 jours francs pour répondre à partir de la date de réception de la demande de révision. En cas de réponse défavorable, le fonctionnaire peut saisir la CAP (Commission administrative paritaire) dans le mois suivant la notification de la réponse.
Après avis de la CAP, l'autorité hiérarchique communique au fonctionnaire le compte rendu définitif de l'entretien et le verse à son dossier.
Le compte-rendu d'entretien peut également faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif.

12 L'entretien annuel d'évaluation se passe mal, quelle attitude adopter ?

Trop souvent de réelles dérives dans la tenue des entretiens sont constatées à la fois :
• Du fait de l'absence ou de la mauvaise formation des managers des méthodes d'évaluation que les directions leur imposent d'appliquer.
• L'employeur est tenu de respecter certaines obligations, notamment sur les moyens mis à disposition pour réaliser le travail et sur les formations nécessaires.

Le salarié peut se faire aider pour formuler contestations, commentaires, remarques, critiques. La loi impose que les critères soient objectifs, donc il faut argumenter sur tout ce qui parait contraire à la mission du salarié (manque de moyens, difficultés structurelles, etc). Il ne faut pas hésiter à mentionner le renvoi à un document joint rédigé au calme, relatant tout ce qui pose problème.

L'évaluation permet à l'employeur de respecter son obligation générale d'adaptation des salariés au poste de travail (C. trav., art. L. 6321-1). Le respect de cette obligation conditionne ses décisions en matière de formation professionnelle, de licenciement économique, et de licenciement pour motif personnel.

Les IRP doivent-elles être consultées sur les systèmes d'évaluation professionnelle ?

La jurisprudence établit que le CHSCT doit être consulté sur les systèmes d'évaluation professionnelles si :
- *"elles doivent permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs ;*
- *elles peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération ;*
- *les modalités et les enjeux de l'entretien s'ils sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail".* (Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21964)

Suite à la disparition du CHSCT des suites de la réforme opérée par l'Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, les compétences en matière de santé, sécurité et conditions de travail de ce dernier ont été confiées au CSE. À ce titre, cette décision doit pouvoir profiter au CSE dans les mêmes conditions.

Si à l'issue de l'entretien vous vous sentez démotivé, déprimé, colérique ou stressé,... bref, perturbé, allez immédiatement à l'infirmerie le signaler, mention en sera ainsi portée sur le registre des accidents bénins ou du travail, en y consignant les causes (vérifiez-le ou faites-le vérifier). N'hésitez pas à solliciter un représentant CGT.

13 Je ne suis pas d'accord avec le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, dois-je le signer ?

La fin de l'entretien peut être à l'initiative du salarié et une suspension peut être demandée au cours de l'entretien au regard d'éléments ou d'évènements inattendus. Souvent, les évaluateurs comme les évalués ne savent pas qu'ils ne sont pas obligés de signer l'entretien.

Si l'entretien d'évaluation ne se passe pas de façon constructive, courtoise ou objective, le salarié est en droit de ne pas signer l'entretien, en mentionnant toutefois ses réserves, critiques, et ce qui motive son refus de signature. Le salarié ne valide ainsi que ses commentaires.

Cependant, ce n'est pas pour autant que les commentaires et les éléments contenus dans l'entretien ne seront pas opposables au salarié. D'où l'importance de se faire conseiller par un représentant du personnel afin d'apporter ses propres commentaires et son appréciation de manière factuelle et argumenté. Il est également possible de noter « j'ai pris connaissance des objectifs qui m'ont été assignés » avant sa signature, cela indique qu'il connaît ses objectifs, mais qu'il ne porte pas d'avis sur leur atteinte.

Focus fonction publique

La signature de l'agent atteste uniquement qu'il en a pris connaissance et ne présume pas de son accord. Elle ne fait pas non plus obstacle à ce que l'agent formule une demande de révision ou exerce les voies de recours (gracieux ou contentieux).

14 Le contenu des entretiens annuels doit-il rester confidentiel ?

L'employeur n'a pas à diffuser le contenu des entretiens d'évaluation. Et c'est préférable au regard de l'utilisation qui peut en être faite par ailleurs pour justifier des décisions arbitraires lors de changement de poste, promotion, etc.

En revanche, vous avez le droit, et nous vous le conseillons, de partager avec vos collègues les conditions de réalisation de l'entretien, les critères utilisés, les arguments avancés, etc.

Les résultats de l'évaluation doivent rester confidentiels (C. trav., art. L. 1222-3). La confidentialité s'entend de l'interdiction de transmettre l'évaluation à des tiers et ne concerne donc pas la communication de cette dernière aux décideurs et au DRH de l'entreprise ou à un juge saisi dans le cadre d'un contentieux. Le salarié dispose d'un droit d'accès aux rapports d'évaluation effectués sur lui. Il peut demander la copie intégrale des données d'évaluation qui le concerne. La non communication de sa fiche de notation à un salarié la demandant constitue un acte discriminatoire à son encontre (Cass. soc., 23 oct. 2001, n° 99-44.215).

15 Suis-je obligé·e d'accepter toutes les modalités d'entretien que l'on me propose ?

• L'entretien annuel d'évaluation doit être réalisé pendant les heures de travail. Quand cela n'est pas possible, cela peut se faire en dehors du temps de travail et ce temps passé en entretien doit être rémunéré en heures supplémentaires, ou récupéré.
• Les entretiens d'évaluation à distance sont à proscrire : le contact « humain », en visuel, direct, doit affirmer son primat sur la technologie.
• Par ailleurs, l'entretien doit se faire dans une langue maitrisée par l'évalué et l'évaluateur.

Le salarié doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation utilisées à son égard (Code du travail, art. L. 1222-3), ainsi que de l'identité du responsable, de la finalité poursuivie, du caractère obligatoire ou facultatif des réponses, des conséquences d'un défaut de réponse, ainsi que des destinataires des informations recueillies (fiche pratique de la Cnil, 11 mai 2011).

POUR EN SAVOIR PLUS

Laissez-nous bien travailler ! Manager sans Wall Street, Marie-José Kotlicki, Jean-François Bolzinger, L'Atelier, 2012

Management du travail : la méthode Anact
anact.fr/management-du-travail-la-methode-anact

10 questions sur le management du travail
anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail

Sociologies Pratiques (n°34) : « Le numérique (dés)organise-t-il le travail ? », Anca Boboc et Laurence Ould-Ferhat, 2017
cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1.htm

Les cadres organisateurs à distance, Enquête quantitative et clinique, Marie-Anne Dujarier, Régis Schlagdenhauffen, Loup Wolff, 2015
cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/les-cadres-organisateurs-a-distance/ces-cadres-qui-organisent-le-travail-des-autres-cadres

Le travail à Cœur, Yves Clot, La découverte, 2010

Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, Anne-Marie Dujarier, La Découverte, 2015

Situations du travail, Christophe Dejours, Puf, 2016

Extension du domaine de la manipulation de l'entreprise à la vie privée, Michela Marzano, Grasset, 2008

Bienvenue dans le nouveau Monde, Mathilde Ramadier, Premier parallèle, 2017

Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés, Sérieyx Hervé et Michel Vakaloulis, L'Atelier, 2018

La gouvernance par les nombres, Alain Supiot, Fayard, 2015

MANAGEMENT

L'Ugict-CGT, un espace d'échange et de formation

L'Ugict-CGT propose à l'encadrement des espaces d'échange et de construction de solutions pertinentes et adaptées à l'activité du management de proximité.

Elle dispense deux formations sur le management :
• « Comprendre les déterminants de l'entreprise et du management » à l'Institut du Travail de Strasbourg.
• « Construire le management alternatif » au centre de formation Benoît Frachon de la CGT.

L'Ugict-CGT, créée en 1963, est la structure interprofessionnelle dont s'est dotée la CGT pour rassembler les ICT.

Elle permet aux 80 000 Ingés, Cadres et Techs syndiqué·e·s à la CGT et affilié·e·s à l'Ugict-CGT de définir leurs revendications et de décider de leurs actions, elle contribue à la construction des convergences et des solidarités entre les différentes catégories de salarié·e·s.

L'Ugict-CGT traite de thématiques telles que le droit à la déconnexion, la reconnaissance des qualifications, la transformation numérique, le management alternatif ou le rôle contributif de l'encadrement.

C'est ce qui la différencie des organisations catégorielles ou corporatistes qui se concentrent sur une frange du salariat et des besoins, au risque de créer des oppositions entres les différentes composantes du salariat.

UGICT.CGT.FR
CGT Ingés Cadres Techs - Ugict
@CGTCadresTechs
@ugictcgt
Ingés Cadres Techs CGT
UGICT CGT

7 Comment donner du sens à l'entretien annuel d'évaluation et en faire un outil de reconnaissance et d'amélioration du collectif de travail ?

Bien souvent, pris entre les contraintes des indicateurs de pilotage et les réalités du terrain, le manager peut, à l'occasion de la période d'entretien annuel, redonner du sens à son rôle, à la finalité de l'activité de son équipe et ainsi offrir du sens au travail collectif (et à la relation avec le salarié). À ce titre, les objectifs fixés par l'évaluateur pour l'année à venir doivent intégrer la dimension du travail réel sans se limiter à sa seule dimension productive.

Qu'est-ce qui est essentiel dans l'entretien d'évaluation ?

L'encadrant doit garder à l'esprit l'intérêt de l'entretien annuel d'évaluation dans sa pratique managériale. Les réflexions sur le travail doivent faire l'objet de discussions fréquentes avec les salariés, tant dans les aspects positifs que correctifs. En ce sens, il est souhaitable de réaliser des entretiens intermédiaires. Cela permet de redonner tout son sens à l'entretien annuel, qui doit reprendre l'intégralité des réalisations de la période et non pas seulement les derniers faits.

L'encadrant est seul à évaluer uniquement sur la base des critères professionnels. L'aptitude professionnelle étant évaluée, cela sous-entend que l'évaluateur connaisse le métier de l'évalué.

Parler amélioration de la qualité du travail, c'est favoriser le succès de toute l'équipe et favoriser les évolutions professionnelles. Favoriser l'évolution professionnelle permet plus d'investissement professionnel. Dans ce domaine également, le dialogue est primordial pour entendre et valoriser les aspirations des salariés. L'entretien annuel d'évaluation doit être un outil d'accompagnement de la progression professionnelle de chaque salarié.

Aborder la reconnaissance lors de l'entretien individuel

Contraint par les politiques de rémunération de l'entreprise, le manager n'a pas tous les pouvoirs, loin de là, en matière d'augmentation salariale, de reclassement professionnel ou de prime de performance. Cependant le manager peut faire des propositions pour reconnaître le travail réalisé.

L'entretien individuel permet aussi au manager d'avoir un retour sur sa pratique managériale. Le dialogue permet à chacun de progresser. Réussir un entretien, c'est réussir à partager son contenu, sans arrière-pensée ou non-dit. Le dialogue doit être bâti sur des éléments factuels et mesurables et dans une dynamique constructive.

La prise en compte des remarques du salarié est obligatoire. L'ensemble doit lui être envoyé dans les jours qui suivent pour le maintien de la relation de confiance.

6 Progiciels de gestion RH et évaluation : quels retours d'expérience ?

Dérives et écueils constatées

Lors de l'introduction d'un progiciel RH qui intègre les entretiens d'évaluation, on constate souvent les écueils ou dérives suivantes :

• Pour utiliser les nouveaux progiciels, les managers ne bénéficient que d'un tutoriel pour se former. Outre que ce type d'accompagnement ne favorise pas une bonne appropriation de l'outil, aucun temps n'est dédié spécifiquement à cette formation.
• Ils peuvent être davantage contraints par l'outil informatique que par le support papier (par exemple, avec l'obligation de valider chaque écran pour passer au suivant). De ce fait, cela ne laisse plus aucune liberté aux managers d'aborder les différentes étapes de l'entretien dans l'ordre qu'ils souhaitent, dans la mesure où l'impasse ne peut être faite sur aucun item. Cela peut s'avérer délicat pour certains items, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les compétences comportementales (savoir-être…) dont les définitions sont largement sujettes à caution, voire carrément subjectives pour d'autres (avec un support papier, les managers peuvent ne pas évaluer certaines compétences).
• Certains managers de proximité sont mal à l'aise avec les progiciels RH. Ils rapportent que cela pénalise l'échange dans la mesure où l'outil se situe en interface entre eux et leur collaborateur. L'outil, contraignant, tend ainsi à se substituer au dialogue. Il devient une fin et non un moyen ; la personne évaluée doit à tout prix rentrer dans des cases. Ce n'est plus l'être humain qui utilise l'outil, mais le contraire : fâcheux !

Quelles recommandations ?

• Le progiciel RH doit être conçu de telle manière que les managers qui vont l'utiliser ne soient pas liés par des formats informatiques réducteurs. La souplesse dans le paramétrage doit laisser des marges de manœuvre lors de la retranscription post entretien.
• Dès lors, associer avec la DRH, les managers de proximité, aux concepteurs des progiciels RH afin que ces derniers ne soient pas déconnectés des réalités propres à l'entreprise et au contexte donné. (Ceci afin d'éviter que ces progiciels RH ne se comportent comme des planeurs » - Marie-Anne Dujarier -).
• L'outil numérique ne doit être qu'une « chambre d'enregistrement » et non le guide qui détermine le comportement des acteurs ; il s'agit « d'oublier » cet outil durant l'entretien, il ne doit pas en être le fil conducteur.
• (Ré)introduire des procédures (réunions régulières et cadencées dans le temps) au profit du collectif, ce qui signifie, planifier du temps d'échange en direct avec l'ensemble de ses collaborateurs.
• Pour évaluer le travail et limiter les dégâts du fonctionnement « en silo », - chaque manager avec sa surcharge de travail peut se sentir très seul -, favoriser des rencontres soit en direct, soit en utilisant le numérique (visio conférences) entre managers d'une même entité ou d'entités d'une même entreprise disséminées géographiquement, afin d'échanger sur leur vécu, partager leurs expériences ou leurs difficultés dans leur acte de management, élaborer ensemble des solutions etc. : briser l'isolement.
• Il s'agit enfin de créer des espaces de délibération, mais cette fois-ci horizontaux, avec ses pairs - car beaucoup de managers appartenant à la même société ne se connaîssent pas (ils font souvent connaissance lors de journée de formation !) et s'aperçoivent qu'ils ont un fond commun de problèmes : organisationnels et humains, les deux étant fortement corrélés.

Comment appréhender une évaluation à 360 degrés ?

Ce type d'évaluation consiste à demander, de façon anonyme, l'avis à tous les collaborateurs d'un salarié, qu'ils soient supérieurs ou inférieurs hiérarchiquement. Elle est principalement utilisée pour les cadres supérieurs en situation de management. Un tel système d'évaluation peut générer des risques psychosociaux et avoir une incidence sur la santé d'un salarié, en raison notamment de relation de travail malsaine liée à l'absence d'objectifs officiellement et collectivement définis. Le rôle hiérarchique de régulation du travail de l'équipe est nié, et l'animation réelle du collectif de travail est empêchée. Les incidences de cette méthode d'évaluation sur les éléments de rémunération ou sur la mobilité professionnelle par exemple, génèrent une dégradation de la cohésion sociale au sein du collectif de travail.

Oui, les discussions au sein des équipes sont nécessaires afin de donner un sens collectif à l'activité. Oui, elles doivent s'accompagner d'échanges sur les incidences prévisibles et les moyens nécessaires. Mais le responsable d'un service ne peut pas être tenu pour seul responsable de toutes les conséquences des stratégies mises en œuvre, qui lui échappe pour l'essentiel.

OPINIONS ET ATTENTES DES CADRES
Focus sur l'évaluation individuelle

Légende :
Secteur privé
Fonction publique

64 % / 77 % des cadres estiment que l'évaluation individuelle est basée de mauvais critères.

Pour **59 % / 63 %** des cadres, l'évaluation individuelle manque de transparence.

Source : Baromètre Ugict-CGT / SÉCAFI, réalisé par Viavoice, mars 2018

4 Mon supérieur hiérarchique revoit à la baisse mes notations, que puis-je faire ?

Comme pour la question précédente, il est nécessaire de défendre l'éthique et le bien-fondé des résultats des évaluations. Il est fortement déconseillé de soutenir ce genre de pratique pour des raisons de crédibilité vis-à-vis de son équipe.

Ce genre de pratiques ne peut que décrédibiliser les principes de l'évaluation et la compétence du manager.

• Jugement de la cour d'appel de Toulouse (CA Toulouse, 21 sept. 2011, n°11-00604) :
« *Attendu que si pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont l'activité n'est pas toujours quantifiable (animation de projet, direction d'équipes…) des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites encore faut-il qu'ils soient exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier avec la plus grande objectivité possible* ».

• L'évaluation :
- ne doit pas déboucher sur des sanctions ni pour les évaluateurs, ni pour les évalués,
- permet aux évaluateurs d'évaluer en toute conscience leurs subordonnés (pas d'obligation au respect des quotas…).

L'employeur ne peut se fonder sur l'entretien pour justifier une différence de traitement en matière de rémunération dès lors qu'il s'avère que celui-ci contient des appréciations positives sur la qualité du travail fourni par le salarié, sans qu'aucune autre évaluation ne soit intervenue (Cass. soc., 20 fév. 2008, n° 06-40.085).

Nous vous conseillons de :

- Adresser un écrit à votre hiérarchie pour défendre votre point de vue.
- Échanger si possible avec d'autres collègues qui pourraient être dans la même situation.
- Adressez-vous aux représentants du personnel qui peuvent en faire une question collective.
- Refuser de signer et donc d'engager votre responsabilité sur une décision avec laquelle vous n'êtes pas d'accord.

Dois-je accepter les quotas de niveau de notation pour mes collaborateurs ?

C'est contraire à l'objectif de centrer l'évaluation sur le travail et non l'individu : le travail réalisé, sa qualité, son organisation, son efficacité, ses coopérations, l'environnement, etc. De plus, il est souhaitable que ce moment d'échange soit mis à profit par le manager pour redonner du sens à son rôle et à la finalité de l'activité de l'équipe.

Rappelons ici que si la notation est légale, les tribunaux rappellent constamment l'illégalité des quotas de notes, par exemple l'obligation d'avoir un pourcentage de personnes mal notées par groupe.

Ainsi, le « ranking », qui a pour objet de classer les salariés en différentes catégories en fonction de leur performances professionnelles et de fixer l'augmentation des salaires selon ce classement est licite dès lors qu'il repose sur les éléments objectifs et non discriminatoires, qu'il est fondé sur des critères préétablis, objectifs, connus et contrôlables et qu'il n'a pas un caractère disciplinaire (Cour d'appel de Grenoble, 13 nov. 2002, n° 02/02794). À l'inverse, n'est pas licite le système de « ranking forcé » qui classe les salariés selon des quotas établis à l'avance et qui prédétermine donc le nombre de salariés à classer dans chaque niveau de performance (Cour d'appel de Toulouse, 21 sept. 2011, n°11-00604).

La justice en rendant les quotas illégaux (Cour d'appel de Versailles du 8-09-2011 pour HP et Cour d'appel de Toulouse du 21-09-2011 pour Airbus) offre aux évaluateurs la possibilité de retrouver une marge de manœuvre dans l'évaluation des salariés sous leur responsabilité.

2 Puis-je me former en tant qu'évaluateur à l'exercice de l'évaluation ?

C'est un des écueils majeurs auxquels sont confrontés les évaluateurs. Les directions ont une conception étroite de l'évaluation, qui vise à l'enfermer dans un exercice purement technique. Alors qu'en réalité, il s'agit d'avoir un échange sur la qualité du travail réalisé en le situant par rapport à l'ensemble de l'environnement du travail et des interactions liées aux conditions d'exercice professionnelle. Cela explique pourquoi cette vision réductrice de l'évaluation des directions se traduit par la mise en place de progiciels de gestion RH qui intègrent les entretiens d'évaluation (voir question n°21).

Afin d'être en condition favorable pour réaliser les entretiens d'évaluation, il est souhaitable d'avoir des espaces de délibération pour favoriser les rencontres entre services, entre pairs, et des temps de formation. Ces échanges peuvent permettre de construire des bonnes pratiques communes entre managers pour chaque équipe sans être « hors sol ».

Le manager doit s'interroger sur la définition et le sens du travail. En annexe de ce guide, vous trouverez des références littéraire et sociologique. Des formations professionnelles et syndicales peuvent également aider à comprendre les différents volets de l'évaluation du travail.

Entretien évaluation / Évaluatrice, évaluateur

Comment se préparer à faire passer un entretien annuel d'évaluation ?

Entre les contraintes des indicateurs de pilotage et les réalités du terrain. La manager, à l'occasion de la période d'entretiens annuels, peut redonner du sens à son rôle, à la finalité de l'activité de son équipe et ainsi offrir du sens au travail collectif.

L'évaluateur doit garder à l'esprit que c'est le travail qu'il doit évaluer, pas l'individu.
Les réflexions sur le travail doivent faire l'objet de discussions fréquentes avec les salariés, tant dans les aspects positifs que correctifs. Cela permet de redonner tout son sens à l'entretien annuel, qui doit reprendre l'intégralité des réalisations de la période et non pas seulement les derniers faits.

Les règles du jeu ne doivent pas être changées au cours de la partie : les objectifs initiaux s'ils ont été clairement définis, partagés et acceptés au préalable sont le socle de l'évaluation.

L'entretien doit être un moment privilégié de dialogue. Sa réussite suppose :
• La connaissance par chacun, au préalable, des documents ou des outils servant à l'évaluation.
• De se donner le temps nécessaire pour s'écouter et s'entendre. En tant que manager vous devez vous limiter à un nombre d'entretiens individuels raisonnable par jour et vous assurer de votre disponibilité totale pour cet exercice pendant lequel vous resterez injoignable.
• Un partage des objectifs de l'entretien.

L'entretien doit être un moment d'échange constructif et privilégié entre le salarié et son manager sur le travail réel effectué, sur les moyens de sa réalisation, sa complexité. Il faut aborder le bilan de la période écoulée, des formations suivies, des conditions d'exécution du travail et des éventuels freins rencontrés dans la réalisation d'objectifs préalablement discutés.

L'entretien doit être cohérent avec la notation qui va suivre. Par exemple, il conviendra d'éviter de faire un entretien élogieux avec attribution d'une mauvaise notation.

Lorsque que l'entretien se déroule mal (conflit, crise de larmes, ...), le manager doit prendre la décision de suspendre l'entretien et proposer au salarié de le reprendre ultérieurement. Il doit le rassurer sur le fait que cet incident ne sera pas retenu en sa défaveur et privilégier le maintien de la relation de confiance entre le manager et le salarié. Avant la reprise officielle de l'entretien, il est conseillé de dialoguer de façon informelle avec le salarié sur les points de désaccord pour déminer les sources de conflit ou évacuer les appréciations émotionnelles pour revenir au factuel. Le manager, comme le salarié, peut demander l'intervention d'une tierce personne pour apaiser la situation.

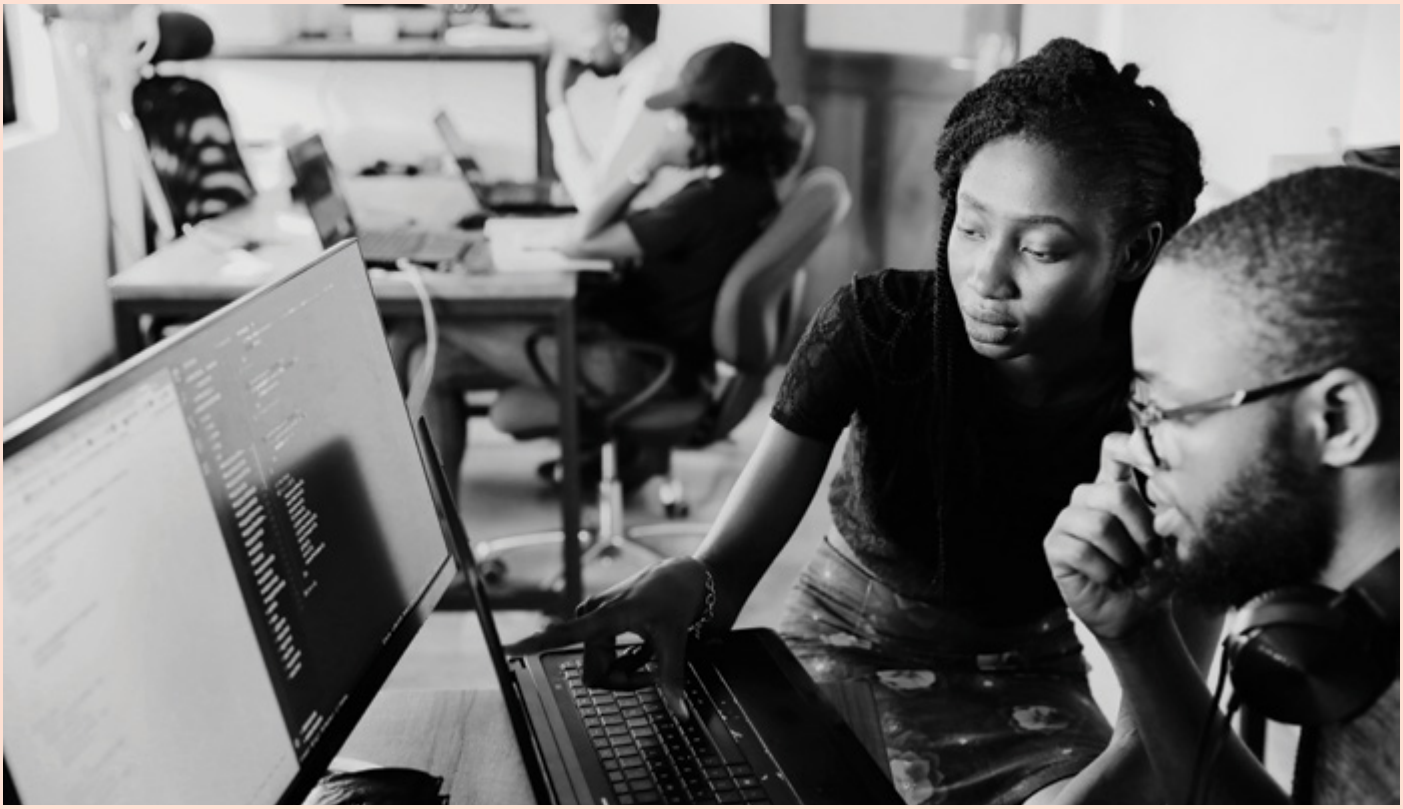
CONSEILS **pour l'évaluateur**

L'entretien d'évaluation n'est pas un exercice neutre. Il nécessite d'être formé et de savoir maîtriser le verbal utilisé afin d'éviter de se transformer involontairement en « maltraitant ». Il est nécessaire aussi de veiller à ce que les conditions de réalisation de l'entretien soient réunies des deux côtés : disponibilité le jour du rendez-vous, temps de préparation suffisant, connaissance des éléments ou documents utilisés, etc. Durant l'entretien l'échange doit être constructif, il est important de maintenir une relation de confiance, et de rester sur le factuel. L'objet de l'entretien d'évaluation est l'appréciation du travail, pas de la personne.

Les évolutions récentes du monde de travail ont mené à l'émergence d'une nouvelle classe de risques, les risques psycho sociaux ou « RPS ».
La définition qu'a donné le collège d'expertise sur le suivi des RPS mis en place par le ministre du Travail , issu du « rapport Gollac » est la suivante : « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».
Cette définition est celle qui a été retenue par l'accord sur la prévention des RPS dans la fonction publique le 22 octobre 2013.

L'entretien d'évaluation est le moment où se cristallisent tous ces facteurs. En tant qu'évaluateur, il faut donc y être extrêmement vigilant.

Comme l'impose la règlementation, les risques psycho sociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives suceptibles d'éviter le risque le plus en amont possible.



SOMMAIRE

	Conseils pour l'évaluateur·trice	34
1	Comment se préparer à faire passer un entretien annuel d'évaluation ?	32
2	Puis-je me former en tant qu'évaluateur à l'exercice de l'évaluation ?	31
3	Dois-je accepter les quotas de niveau de notation pour les salarié·e·s ou les fonctionnaires que je dois évaluer ?	30
4	Mon supérieur hiérarchique revoit à la baisse mes notations, que puis-je faire ?	29
5	Comment appréhender une évaluation à 360 degrés ?	28
6	Progiciels de gestion RH et évaluation : quels retours d'expérience ?	27
7	Comment donner du sens à l'entretien annuel d'évaluation et en faire un outil de reconnaissance et d'amélioration du collectif de travail ?	26
	L'Ugict-CGT, un espace d'échange et de formation	25
	Pour en savoir plus	24

ENTRETIEN ÉVALUATION

GUIDE PRATIQUE

ÉVALUATRICE, ÉVALUATEUR

2 €