

# Entretien d'évaluation

**Quoi de plus naturel, en tant que salarié, que de vouloir faire reconnaître son travail ?**

**Les ingénieurs, cadres et techniciens-nes aspirent naturellement à la reconnaissance de leurs efforts et de leurs compétences. Depuis quelques années, les entreprises ont mis au point des entretiens d'évaluation annuels entre le salarié et son hiérarchique. Les entreprises ont eu tendance, au fil du temps, à détourner à leur avantage une aspiration naturelle des salariés pour augmenter la productivité du travail et individualiser les situations. L'entretien d'évaluation devient alors un élément de stress pour les salariés, tant évalués qu'évaluateurs, s'il n'est pas préparé correctement par les deux parties.**

Des textes de lois, des accords d'entreprise ou encore une jurisprudence abondante sont venus renforcer l'encadrement de ces pratiques. Mais cela ne peut suffire. Le salarié vient trouver dans son entretien le bien fondé de la reconnaissance de ses qualifications professionnelles et le droit à un déroulement de carrière. Il existe donc un lien étroit entre l'évaluation et toutes les dimensions de la reconnaissance du travail. Car l'évaluation du travail pose des questions essentielles : le sens du travail, sa qualité, l'éthique professionnelle, les rapports de l'individu au collectif de travail. L'Ufict-CGT invite les ingénieurs, cadres, techniciens-nes à prendre toute leur place dans la transformation des dispositifs d'évaluation pour qu'ils répondent à leurs besoins et attentes.

## De quoi y parle-t-on ?

L'employeur est tenu d'apprécier « la valeur professionnelle » du salarié. Ce dernier éprouve lui-même, d'ailleurs, le besoin d'échanger sur son travail et ses perspectives d'évolution de carrière et d'avenir. L'entretien est conduit à partir d'un mode opératoire et d'une grille de lecture prédéfinie. D'une manière générale, sont abordés : les résultats professionnels obtenus au cours de l'année précédente, le professionnalisme, les objectifs chiffrés ou non pour l'année à venir, les besoins de formation, les perspectives d'évolution de carrière, la reconnaissance financière, voire le niveau de rétribution des rémunérations périphériques.

## Vos droits

- Avoir connaissance de la méthode et des critères de leur évaluation. Ces dispositifs doivent faire l'objet d'une présentation en comité d'entreprise (CE) et en comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).
- Être en droit de demander les formations proposées pour se former à la préparation de l'entretien.

- Bénéficier d'un délai de prévenance suffisant par rapport à la date de leur entretien (15 jours est un bon délai).
- Être en possession du descriptif de l'emploi, des lettres de missions éventuelles, du compte rendu de l'entretien annuel précédent.
- Bénéficier du temps nécessaire sur son temps de travail à la préparation de l'entretien.
- Avoir accès aux objectifs et missions du groupe, du service ou de l'unité, ainsi qu'au catalogue des formations professionnelles.

## Bon à savoir

Si le code du travail ne réglemente pas à proprement parler ces entretiens, la loi pose certaines conditions de fond et de forme à la mise en place d'un système d'évaluation et de contrôle de l'activité des salariés.

## Respect de l'individu

Les textes en vigueur\* précisent que les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. L'Ufict préconise de ne pas pratiquer l'auto-évaluation. L'évalué a tendance à se sous estimer : le dialogue est alors tronqué.

Il en est de même pour les informations recueillies qui apprécie l'aptitude professionnelle du salarié. L'entretien est quant à lui confidentiel.

Il est clair que la vie privée du salarié doit être préservée. Aucune question ne peut viser la vie personnelle et les opinions politiques ou syndicales de l'évalué.

Les critères comportementaux de « savoir être », dénommés « attitude au travail, agir avec courage, intégrité, respect des valeurs de l'entreprise... » ouvrent également la porte à une appréciation subjective. Ces critères vont à l'encontre du droit d'expression dans l'entreprise et ne libèrent pas la parole, source de diversité et d'échange.

\*Art L1222-2 et L1222-3 du code du travail

## L'entretien finalisé

Le rapport de l'entretien est établi et signé par le supérieur hiérarchique. Il est ensuite présenté au salarié. L'évalué doit bien relire ce document, car il constitue un élément d'approbation de son année écoulée. Le salarié n'est pas obligé de le signer, et surtout pas s'il est en désaccord avec le contenu et les objectifs fixés. Il peut dans ce cas recourir au niveau hiérarchique supérieur et se faire éventuellement accompagner par un représentant du personnel. Ce document est essentiel, car il peut jouer en faveur du salarié, comme en sa défaveur. Le salarié peut apporter tout commentaire qu'il juge utile en lien avec son travail. De même, le salarié peut utiliser le contenu des appréciations positives pour faire respecter une égalité salariale, son professionnalisme ou démontrer une éventuelle discrimination.

## Rôle des IRP

### Le CHSCT\*\*

Les entretiens annuels d'évaluation peuvent avoir un

impact sur la santé physique ou mentale des salariés, domaine de compétence par excellence du CHSCT. À ce titre, ce dernier peut demander une expertise pour déterminer l'impact des entretiens sur la santé. L'employeur doit informer et consulter cette instance préalablement à la mise en place de ces entretiens avant consultation du Comité d'Entreprise.

\*\* Art L.4612-1, L.4612-8, L4614-12 du code du travail

### Le CE\*\*\*

Le Comité d'Entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail. Il est informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise des moyens ou des techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés, comme l'entretien d'évaluation. Il bénéficie du concours du CHSCT dans les domaines relevant de sa compétence, ses avis lui sont transmis.

\*\*\* Art L.2323-27, L.2323-32 du code du travail

# Pistes alternatives proposées par l'Ufict-CGT

## 1. Redéfinir la finalité de l'entretien d'évaluation

Partant du constat que les grilles, les modalités et les critères de l'entretien d'évaluation actuel ne permettent pas de rendre compte de la réalité du travail dans toute sa richesse, il faut en redéfinir le sens :

- Rendre la qualité du travail objectif pour qu'elle puisse revenir au centre de l'entretien,
- Elargir les critères pour prendre en compte toutes les dimensions du travail,
- Mesurer la progression dans le travail suivant une échelle connue des deux parties,
- Admettre que certaines activités du travail ne soient pas traduites en objectifs, donc qu'elles sont sans évaluation,
- Pouvoir décrire son travail réel,
- Permettre au salarié de jouer un rôle dans la construction de l'entretien,
- Se rapporter aux compétences mises en œuvre dans le poste occupé.

## 2. Remettre du collectif dans la question de l'évaluation

L'entretien d'évaluation est vécu comme un outil d'individualisation des salariés qui fragilise et isole. Il faut donc revenir à une dimension collective de l'échange et de la parole sur le travail.

- Reconnaître la contribution de ceux qui fiabilisent la pérennité de l'activité, qui en assurent les fondements,

- Instaurer des entretiens collectifs pour identifier la dimension de coopération entre les groupes ou entre les salariés,
- Examiner collectivement l'atteinte des objectifs de l'équipe de travail,
- Faire connaître les conditions d'exercice du travail,
- Pouvoir discuter des « bonnes pratiques » de travail,
- Faire des réunions de bilan de l'année écoulée.

## 3. Des propositions concrètes que nous pourrions mettre en œuvre rapidement

Le constat est fait que l'entretien existe, que les employeurs l'utilisent, que les salariés doivent donc s'y préparer :

- Disposer de temps de préparation à l'entretien, parce que les référentiels changent et pour éviter les situations de stress liées à cet exercice,
- Pouvoir bénéficier de formations à l'entretien, tant pour les « évaluateurs » que pour les « évalués »,
- Revendiquer des grilles de lecture différenciées, adaptées aux positions de l'emploi dans l'organisation,
- Dissocier l'entretien d'évaluation de l'entretien concernant le parcours de carrière et des besoins en formation.

## 4. Intervenir dans les instances représentatives du personnel (IRP)

Les expériences menées notamment à EDF SA (où la CGT a pu faire modifier la trame des entretiens) montrent que ces interventions

peuvent déboucher sur des évolutions.

- Faire en sorte que ce soit bien le contenu de l'évaluation qui soit examiné en CE et en CHSCT,
- Définir et instaurer des voies de recours en instaurant une veille sociale en IRP.

## 5. Utiliser notre syndicalisme pour organiser la parole collective sur le travail

Entre question taboue et attente de reconnaissance individuelle, l'entretien d'évaluation n'est pas un sujet facile de discussion entre collègues. L'espace de liberté et de parole que représente le syndicalisme est un outil qu'il faut utiliser pour réinterroger la dimension sociale du travail :

- Recueillir les attentes, les besoins des salariés, évalués comme évaluateurs,
- Mettre en débat l'utilisation de l'entretien individuel comme outil de reconnaissance du travail de chaque salarié, faire le lien avec la qualification,
- Organiser l'échange, le dialogue pour approcher collectivement la réalité du travail,
- Permettre aux salariés de se réapproprier la parole sur leur travail, interroger la finalité du travail, les priorités entre quantité et qualité,
- Faire le lien entre les critères d'évaluation et la citoyenneté dans l'entreprise, le droit d'expression de l'encadrement.