

Qu'est-ce que l'entretien individuel ?

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 encadrée par la 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.

La 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.

Puis-je refuser l'entretien individuel ?

L'évaluation ou « entretien individuel annuel d'évaluation » constitue la pierre angulaire du pouvoir de direction de l'employeur¹ 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)

Comment se préparer ?

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.

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

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.

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 ».

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 événements 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.

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.

> 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'irréremédiable » (Cass. soc., 22 mars 2011, n° 09-68.693).

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.

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 paraît 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.

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.

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.

La signature de l'entretien est-elle obligatoire ?

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.

Le contenu des entretiens annuels doit-il rester confidentiel ?

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.

CGT
M A T M U