

# Guide pratique

## L'entretien d'évaluation du travail

*pour ne pas le subir*

Ce guide n'a pas la prétention de donner la solution pour sortir indemne des pratiques patronales d'entretien individuel d'évaluation. C'est un sujet particulièrement délicat pour nos catégories où nous pouvons passer d'évalué à évaluateur...

Par contre, nous souhaitons qu'il vous permette d'appréhender avec confiance l'entretien individuel des deux cotés du bureau.

Nous espérons dans cette perspective que vous pourrez aller au-delà et imposer collectivement des critères et des méthodes d'évaluation basés sur vos attentes.

C'est d'ailleurs un élément conséquent de la charte pour un management alternatif élaborée par l'UGICT CGT.

**Nouveau :**  
conseils  
aux évaluateurs



# L'entretien

## côté juridique

L'évaluation est peu encadrée par la convention collective et le Code du travail. La jurisprudence y joue donc un rôle essentiel comme l'a montré dernièrement celle de HP ou d'Airbus. Par contre, son caractère quasi obligatoire semble désormais acquis.

**1** Proscrire le boycott car le lien contractuel de subordination liant le salarié à l'employeur assimile la convocation à l'entretien à un ordre, et tout refus peut avoir de graves conséquences : *«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 (Soc. 10 juillet 2002, pourvoi n° 00-42.368)»*.

**2** Les réponses apportées dans l'entretien doivent également être de bonne foi, l'article L1222-2 prévoit :  
Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit à un salarié, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité et ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec

l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le salarié est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées en vue de l'évaluation de ses aptitudes professionnelles. C'est ce cadre qui impose l'obligation de se rendre à l'entretien.

**3** S'il est une prérogative de l'employeur, l'entretien amène également des droits au salarié parmi lesquels celui d'obtenir un déroulement de carrière normal. En effet, le salarié peut, par le biais de l'entretien d'évaluation, faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire. L'obligation de bonne foi réciproque est imposée par le Code du Travail, (article L.1222-1), mais aussi par le Code Civil, (article 1134).

**4** Suivant les articles L1222-2 et L1222-3 les salariés doivent être informés préalablement de la mise en œuvre, des méthodes et techniques employées. Ces dernières doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Les résultats sont confidentiels. Aucune information personnelle ne peut être collectée par un dispositif sans information préalable du salarié.

**5** Le 21 septembre 2011, la cour d'appel de Toulouse à la demande de la CGT d'Airbus a rendu possible que l'évaluation :

- Ne débouche pas sur des sanctions, ni

pour les évaluateurs, ni pour les évalués,

- Fasse bénéficier aux évaluateurs du droit à évaluer en toute conscience leurs subordonnés (pas d'obligation au respect des quotas...),
- Ne peut pas juger le regard que les IC portent sur le projet et les valeurs d'entreprise déclinés par la direction (par exemple : «agir avec courage»).



**6** Le 4 septembre 2012, au nom du droit à la protection de la santé des salariés, le TGI de Lyon a ainsi 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 ».

**7** Le TGI Paris 6/03/2012-RG 11/15323 a annulé la procédure d'évaluation car 2 critères de «compétences comportementales» sur 7 étaient jugés illicites:

- «penser de façon stratégique ; avoir une vision large et à long terme pour faciliter l'excellence de la mise en œuvre»
- «rechercher l'efficacité et les résultats», dans la mesure où ce critère est appliqué à tous les cadres et pas seulement à ceux en charge de l'animation d'une équipe.

**8** L'auto-évaluation par les salariés préalablement à l'entretien est illicite: «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

**9** Prise en compte illicite des résultats globaux d'une division dans l'évaluation des salariés. Utilisation de critères subjectifs non pertinents. TGI Grenoble 18 février 2013 - HP - RG 10/01590.

**10** De même que pour une sanction, l'évaluation ne peut être le prétexte à ressortir des faits non signalés dans une période de 2 mois ou plus, précédant l'entretien.

**11** Pour mémoire : 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 L4121-2).

# L'entretien

## côté pratique

Même si l'entretien peut s'avérer délicat, nous pouvons néanmoins agir sur sa forme et son contenu en nous appuyant notamment sur le code du travail et sur notre vécu, et l'utiliser ainsi d'une manière « offensive ».

Ce qu'il **NE FAUT PAS** faire :

Refuser l'entretien : Au contraire, préparez-le, demandez conseil, faites en sorte qu'il devienne VOTRE outil, en tout cas un temps d'expression de certaines de vos exigences.

Ce qu'il **FAUT** faire :

• **Refuser les entretiens dits « de file d'attente ».** Exemple, lorsque votre ma-

nager vous appelle entre deux avions, pour commencer, effectuer ou terminer votre entretien. Vous êtes en droit de refuser les entretiens par téléphone et d'exiger le face-à-face. Votre agenda, votre « confort » ont autant d'importance que les siens, et même plus !

• **Refuser l'auto-évaluation,** autant que possible (voir page 3, repère 8). Certes, ce procédé essaie, encore une fois, de retourner la responsabilité vers le salarié, en le culpabilisant. La psychologie humaine fait que le salarié aura tendance à se dévaloriser. Cependant, si la pression devient trop forte et vous y contraind, renvoyez cette pression, en surévaluant votre ressenti. Vous serez de toute façon plus proche de la réalité.

• **Formuler vos contestations, commentaires, remarques, critiques.** La loi impose que les critères soient objectifs, donc argumentez sur tout ce qui vous paraît contraire à votre mission, (Manque de moyens, difficultés structurelles, etc). N'hésitez pas à mentionner le renvoi à un document joint que vous aurez rédigé au calme, relatant tout ce qui pose problème. Dans le même esprit, la loi interdit également l'évaluation comportementale. Seule votre aptitude à mener à bien votre travail peut être concernée par l'entretien d'évaluation.





- **Eventuellement, refuser l'outil informatique.** L'intégralité des entretiens doit être confidentielle. Vous pouvez donc préparer sur papier votre argumentation, vos commentaires, et mentionner dans le support informatique d'avoir à s'y référer. Ainsi vous « engagez » votre hiérarchie à réellement se préoccuper et s'enquérir de vos souhaits et besoins. Nous vous conseillons de conserver les archives de vos entretiens individuels d'évaluation sur un support personnel.
- **Participez activement aux diverses actions collectives de votre syndicat CGT.** Par exemple, sur le thème des évolutions de carrière, sur l'exigence de moyens à mettre en œuvre pour assumer votre travail et les objectifs associés. Votre position en sera consolidée, de même que celle de vos collègues.

### **Et si malgré tout votre entretien se passe mal :**

Si votre entretien d'évaluation 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 portez 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.

Si 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 benins ou du travail, en y consignant les causes (vérifiez-le ou faites-le vérifier). N'hésitez pas à vous faire accompagner par un représentant CGT à l'entretien.

En effet, nous constatons trop souvent de réelles dérives dans la tenue des entretiens, à la fois du fait de l'absence ou de la mauvaise formation des managers et des méthodes d'évaluation que les directions leur imposent d'appliquer. ■

# Si votre entretien est individuel, *votre action doit être collective*

Si vous considérez que les entretiens, tels qu'ils sont pratiqués dans votre entreprise sont illicites, par exemple du point de vue des critères d'évaluations comportementaux ou du fait de l'absence de consultation préalable du CHSCT, la tentation serait alors grande de refuser de passer l'entretien pour ces motifs. Mais, l'action pouvant être menée contre une évaluation illicite ne peut en réalité être individuelle, les dispositions légales n'offrant pas de possibilité d'action au salarié qui lui garantisse la sécurité de son emploi.

La manière la plus sûre juridiquement de s'opposer au caractère illégal d'une évaluation professionnelle reste dans les actions collectives pouvant être menées avec les salariés par les organisations syndicales, de telles actions étant juridiquement protégées par les dispositions du Code du travail.

## **Un autre argument pour participer, activement et dans le sens de vos intérêts, à cet entretien.**

De plus en plus d'employeurs fondent la motivation de licenciements sur des insuffisances professionnelles, caractérisées par les mentions du management dans les entretiens et l'absence de contestations par le salarié. Cette absence de contestations est présentée comme l'acceptation des critiques et carences mises en avant

par l'employeur, donc : Exprimez-vous de manière argumentée, cela ne pourra que vous servir. Mais récemment 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)

**Attention ! Entretien forfait-jours et entretien annuel d'évaluation ne sont pas de même nature.** En effet, dans les accords sur les 35h il est précisé que les salariés en forfaits jours (FJ) disposent d'un ou des 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 FJ 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,...).

## **De l'évaluation individuelle à l'organisation collective du travail :**

De nombreux syndicats CGT ont travaillé cette question de «l'évaluation». Les publications de l'UGICT-CGT et de l'UFICT-CGT peuvent nourrir votre réflexion. (Site UFICT : <http://www.ftm.cgt.fr/> et Site UGICT : <http://www.ugict.cgt.fr/>)

La CGT organise régulièrement des débats avec des scientifiques dont les travaux interrogent la possibilité d'évaluer le travail avec des critères plus objectifs qui donnent un autre sens au travail et une autre finalité à l'entreprise.

- Que peut-on évaluer dans le travail ?
- Que ne peut-on pas évaluer dans le travail ? Que ne faut-il pas évaluer ?
- Comment passer de l'évaluation de l'individu à celle du collectif de travail ?
- Comment intégrer au débat les moyens du « travail bien fait » ?
- Comment régénérer les liens de coopération, de partage, d'échange entre salariés, services, entreprises ?

Lors de votre entretien individuel, n'hésitez pas à en discuter avec votre hiérarchique. L'évalué autant que l'évaluateur y ont intérêt. De même, avec votre syndicat CGT, participez à mettre en débat ces questions essentielles qui appellent à donner une autre dimension à l'évaluation et vous permettent d'en maîtriser les enjeux pour ne pas le subir.

Replacer l'évaluation du travail au cœur d'un dispositif qui fasse lien entre le salarié et son collectif de travail.

Le mode actuel d'évaluation individuelle répond à un système pervers de mise en concurrence des individus dans le processus de travail et y génère un climat anxigène, bien au-delà de la période de l'entretien,



### **L'évaluation telle qu'elle est menée actuellement est nuisible au travail bien fait**

Dans ce contexte, les relations dans le travail sont empreintes de la crainte de l'autre (suspicion, peur et coercition...), c'est un environnement à la fois néfaste aux salariés, évalués comme évaluateurs, et générateur de perte de qualité, de sens et finalité du travail, mais aussi une perte de capacité à se réaliser, s'épanouir dans le travail.

Autant de freins et d'obstacles qui nuisent au bon déroulement du travail alors que la complexité des projets nécessite d'étendre le partage des connaissances, accroître les échanges et favoriser la mise en commun des savoirs.

## Réévaluer les collectifs de travail pour l'épanouissement de chacun

Il est donc urgent de rompre avec cette dichotomie qui place l'évaluation de l'individu en opposition avec le collectif de travail.

C'est une évaluation individuelle croisée avec celle du collectif de travail qui doit être pensée pour que l'on puisse tisser des liens et non créer des obstacles à la bonne réalisation du travail, des objectifs conjointement définis, des moyens discutés dans le collectif de travail pour atteindre ces objectifs.

C'est ainsi que nous redonnerons du sens à la réalisation et l'épanouissement de l'individu dans l'accomplissement de son travail au sein d'un collectif de travail réévalué et solidaire.



A ce titre, les groupes d'expressions directs et collectifs des salariés (art. L2281 du code du travail) peuvent être revitalisés, car ils sont intimement liés à la valorisation du travail.

En effet, l'expression des salariés dans l'entreprise peut être collective et a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer vos conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité du travail réalisé dans vos secteurs respectifs.

C'est également la possibilité d'ouvrir le champ à des alternatives, économiques et industrielles, à partir des technologies et du savoir-faire de l'entreprise.

C'est avec ce type de démarche que votre syndicat CGT souhaite vous aider (individuellement et collectivement) à appréhender efficacement et offensivement «l'épreuve de l'évaluation». Afin que chacun trouve du sens à son travail et puisse s'y épanouir individuellement dans des collectifs de travail revitalisés. ■

# L'entretien

## côté évaluateur

L'objectif est de recentrer l'évaluation sur le travail et non sur l'individu : le travail réalisé, son organisation, son efficacité, les coopérations, l'environnement... Toutes ces composantes font partie intégrante du travail.

Nos suggestions ont pour objectif d'aider les managers. 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.

Les conseils qui suivent ont pour objectif de vous aider à réaliser un travail de qualité dont les salariés seront respectueux

### Qu'est-ce qui nous paraît essentiel ?

Garder à l'esprit l'intérêt de l'entretien annuel d'évaluation dans la pratique managériale.

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.

C'est vous seul qui évaluez, et uniquement sur les critères professionnels. Le salarié n'a pas à s'auto-évaluer, d'autant que ces pratiques nuisent à l'objectivité de l'évaluation. Cela ne favorise pas le dialogue en confiance.

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.



## Un moment privilégié de dialogue

### Sa réussite suppose:

- La connaissance par chacun, au préalable, des documents ou des outils servant à l'évaluation.
- 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. C'est ce qui est sans doute en théorie le plus évident mais qui est en réalité source d'incompréhension, il devrait être :
  - un moment d'échange constructif et privilégié entre le salarié et son manager sur le travail, sur les moyens de sa réalisation, sa complexité
  - un 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
  - le recensement du travail réel effectué par le salarié tout au long de l'année en plus de ses objectifs initiaux, par exemple le remplacement d'un collègue lors d'une absence non programmée.

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

## Le besoin d'une évaluation collective

Un travail n'est jamais réalisé de façon totalement isolée et l'évaluateur doit replacer la contribution individuelle dans le cadre collectif. Ces interactions doivent être abordées lors de la discussion.

Le management est en charge de l'organisation du travail. Il ne peut pas se dédouaner de cette question à travers une individualisation de la relation au travail.

Nous préconisons préalablement aux entretiens individuels, une discussion collective pour confronter les pratiques, constater les réussites, aborder les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'activité pour le service (ou le projet), en identifier les causes et les solutions possibles. Partager des objectifs communs favorise un collectif qui coopère.

### Exemple d'évaluation collective du travail

Dans un accord européen (TALK, signé le 14 avril 2010) entre Thales et la FEM, syndicat de la métallurgie européen dont nous sommes membres (aujourd'hui IndustriALL). Le déroulé du processus des entretiens d'évaluation dit clairement qu'il ne peut y avoir d'entretiens individuels sans que ceux-ci ne soient précédés d'une réunion d'équipe qui évaluera l'organisation du travail et les objectifs.



## Parler progression, c'est favoriser l'évolution professionnelle

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

Contraint par les politiques de rémunération de l'entreprise, le manager n'a pas tous les pouvoirs en matière de reclassement professionnel ou de prime de performance. Cependant nous préconisons que le manager fasse 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.

## Reconquérir une marge de manœuvre

L'entretien ne doit pas développer une «évaluation» sur des critères d'ordre subjectif ou comportemental liés à la personne et étrangers au contenu de l'activité. C'est hélas souvent un moyen d'éloigner le contenu du travail du centre de l'entretien.

La CGT se bat en permanence contre les tentatives en ce sens. Nous avons ainsi gagné des avancées jurisprudentielles sur ce terrain (jugement Airbus). Le juge rappelle le lien nécessaire entre critère et contenu de l'activité professionnelle. Il est donc préférable, pour un manager, de ne pas remplir une partie «comportementale» lorsque le lien n'est pas clairement établi, entre contenu du travail prescrit et comportement.

Les managers essaient de faire une évaluation la plus honnête possible mais par la suite cette évaluation est bien souvent «tripatouillée» par la suite dans des opérations de «calibrage» ou «harmonisation» qui leur échappent.

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

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. ■

# Sommaire

L'entretien, coté juridique .....	p 2-3
L'entretien, coté pratique .....	p 4-5
Si votre entretien est individuel, votre action doit être collective .....	p 6-8
L'entretien, coté évaluateur <sup>nouveau!</sup> .....	p 9-11

## Adresses utiles

[www.ftm.cgt.fr/ufict.php](http://www.ftm.cgt.fr/ufict.php)  
[www.forfaitsjours.fr](http://www.forfaitsjours.fr)  
[www.ugict.cgt.fr](http://www.ugict.cgt.fr)  
[www.ftm.cgt.fr](http://www.ftm.cgt.fr)  
[www.cgt.fr](http://www.cgt.fr)

## Contacts

Union Fédérale des Ingénieurs, Cadres  
et Techniciens de la Métallurgie CGT  
Case 433 – 263 rue de Paris  
93514 Montreuil cedex  
@ : [ufict@ftm-cgt.fr](mailto:ufict@ftm-cgt.fr)  
Fax : 01.55.82.86.53

