FORM' ACTION

FEDERATION CGT DES SOCIETES D'ETUDES
263 rue de Paris - Case 421 - 93514 MONTREUIL CEDEX
Tél : 01 48 18 84 34 - Fax : 01 48 18 84 86 - Email : fsetud@cgt.fr - Site : http://www.soc-etudes.cgt.fr

L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION
[Journée d'étude du 7 décembre 2010]

Intervenants :

J.M SENNAC – Cabinet APEX
D. LANOE – Cabinet ISAAST

Les entretiens individuels d'évaluation sont au centre de nombreuses controverses. En ce qui nous concerne, nous avons laissé depuis trop longtemps les questions y afférentes à la seule réflexion du patronat. Ce dernier a su s'en servir dans la logique qu'il connaît, à savoir, celle de l'augmentation du taux de profit.
Aussi, cette journée nous a permis une première prise de conscience des enjeux de ces entretiens. C'est à partir de certaines questions que nous avons décidé de prendre la mesure du problème.
Ces entretiens sont-ils destinés à évaluer le travail dans toutes ses dimensions et sa complexité ou bien sont-ils destinés à évaluer les individus, les comportements, sans rapport avec la réalité du travail accompli ? Sur quel contenu et avec quels critères est-il possible d'évaluer le travail et pour quelles finalités ?
Ce sont quelques-unes des questions auxquelles nous avons tenté d'esquisser, sinon des réponses, des critiques eu égard aux dimensions collectives du travail et de l'intelligence au travail.
Ces entretiens individuels d'évaluation se déroulent dans des « entreprises » qui, qu'elles qu'en soit leur taille, agissent au sein de la mondialisation néo-libérale et de la financiarisation de l'économie.
C'est bien à partir de ce contexte structurant que nous avons situé ceux-ci. Plus concrètement, c'est dans les rapports sociaux capitalistes que nous avons déployé l'ensemble des problématiques liées à ces entretiens. Ces derniers ont donc été appréhendés dans le prisme de l'exploitation capitaliste.

Position du problème

L'entretien individuel d'évaluation, outil de répression et de gestion des salarié-e-s ou outil de reconnaissance du travail ? C'est de cette interrogation qu'est née cette journée d'études. Cela doit nous permettre d'appréhender cette question afin d'élaborer des revendications et un positionnement de la CGT.

Textes de références

- **L'entretien d'évaluation : enjeux et rôle des IRP – Document ISAST.**
- **Balozs Gabrielle et Faguer Jean-Pierre – Une nouvelle forme de management, l'évaluation – Actes de la recherche en sciences sociales – 1996 – Vol. 111, n°1 p68-78.**
- **Perilleux Thomas – Le déni de l'évaluation – Travailler, 2005 n°13.**
- **Cousin Olivier – L'opacité de l'évaluation – Les cadres à l'épreuve du travail – PUF.**

L'entretien individuel au centre d'une confusion entretenue

Les aspirations des salarié-e-s à une reconnaissance de leur travail ont été, dès les années 80, récupérées par un ensemble de techniques poussant à une individualisation des performances.
L'entretien individuel d'évaluation s'est développé avec la culture de la performance économique, de la recherche d'un certain type d'excellence et d'une certaine qualité totale.
Cela a été rendu possible pour plusieurs raisons dont l'affaiblissement des luttes syndicales durant cette période et l'abandon pur et simple de toute analyse sur cette question.

Ainsi peu à peu, ce dispositif d'évaluation est devenu un outil pour :

- Les gestionnaires afin de faire adhérer les salarié-e-s à des normes managériales et comportementales ;
- Mobiliser les individus et les rendre conformes au fonctionnement et à la stratégie de l'entreprise.

Il est aussi devenu un outil de gestion des ressources humaines dont l'objectif est de définir et de piloter les performances individuelles et collectives.
Autrement dit, c'est un outil au service de l'exploitation capitaliste dont l'objectif principal est de combattre toute idéologie de remise en cause du socle même sur lequel repose et se fonde l'entreprise aujourd'hui. Faire des petits soldats au service du capital, telle est la raison d'être de cet outil.

L'entretien individuel d'évaluation est distinct de l'entretien professionnel institué par la loi de 2004 sur la formation professionnelle. Celui-ci a pour vocation d'évaluer plus spécifiquement les besoins en formation tous les 2 ans.
Bien entendu, dans la pratique beaucoup d'entreprises organisent les deux types d'entretiens dans le même temps, ce qui provoque une confusion. Cette confusion est entretenue pour mieux faire passer l'entretien d'évaluation.

Le cadre règlementaire

Cet entretien n'est soumis à aucune obligation légale, même si ce processus s'est développé dans beaucoup d'entreprises tant privées que publiques. En même temps, il est lié à l'existence d'un lien de subordination salarié/employeur.
D'ailleurs, la Cour de Cassation a clairement affirmé en 2002 que l'employeur est en droit d'évaluer les salarié-e-s. Elle l'a rappelé dans un arrêt de novembre 2007. Les obligations incombant à l'employeur en la matière ne portent pas sur l'existence de l'outil mais sur les méthodes utilisées et leur mise en place.
De ce point de vue, le Code du travail encadre quelque peu ce dispositif à la fois sur les conditions de mise en place et le contenu de l'évaluation.

Les conditions de mise en place

Afin de mettre en œuvre cet entretien le patron doit :

- Informer et consulter le Comité d'Entreprise préalablement à la décision de sa mise en place.
  En effet, il constitue une technique permettant un contrôle de l'activité des salarié-e-s[1], mais aussi en raison de l'impact de cet outil sur les conditions de travail et de rémunération.
- Informer et consulter le CHSCT au titre de sa mission contribuant à la prévention de la santé physique et mentale, et à l'amélioration des conditions de travail[2].

La Cour de Cassation considère que « les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail ».

Le défaut de la consultation des Institutions Représentatives du Personnel constitue un trouble manifestement illicite justifiant la suspension du dispositif. C'est le tribunal qui prononce la suspension et la destruction de tous les fichiers ayant été constitués à cet effet. Sachons qu'il en est de même quant à l'évaluation et/ou à la transformation de l'outil d'évaluation.

[1] Cf. Article L.2323-32 alinéa 3 du Code du travail.
[2] Cf. Article L.4612-1 du Code du travail.

L'encadrement du contenu

Plusieurs articles du Code du travail règlementent cette pratique. Ainsi l'article L.1121-1 du Code du travail dispose que *« nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché »*. Cet article du Code du travail est important. Il fixe les bornes de l'évaluation. Il ne faut pas hésiter à le mettre en exergue dans notre combat contre certaines pratiques du patronat.

Outre cette règle très générale, sachons que les méthodes et les techniques utilisées pour évaluer les compétences des salarié-e-s ou recueillir les informations les concernant doivent être préalablement portées à la connaissance des intéressés. En cas de traitement informatisé des données personnelles, une déclaration préalable doit être opérée, par le biais d'une procédure simplifiée, auprès de la Commission Nationale Informatique et Liberté[3].

En tout état de cause, les entretiens doivent :

a) Être pertinents au regard de la finalité poursuivie. L'article L.1222-2 du Code du travail stipule que *« les informations demandées, sous quelques formes que ce soit, à un salarié, ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent précitées un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes ».* et l'article L.1222-3 de compléter : *« […] Les méthodes et techniques d'évaluation des salarié-e-s doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».*

b) Reposer sur des critères objectifs et transparents.

> L'évaluation doit s'opérer sur les aptitudes professionnelles du salarié-e, qui sont en lien tant avec les qualifications, qu'avec son métier et également les tâches qu'il doit réaliser et non sur des comportements ou attitudes.

Les points à surveiller par les Institutions Représentatives du Personnel

L'objectivité

Les méthodes sont souvent présentées comme « objectives ». Mais cette prétention ne repose sur aucun fondement. Une méthode quel qu'elle soit est toujours un « parti pris ». Un évaluateur est toujours impliqué dans l'évaluation, il n'est jamais neutre. Il agit, même inconsciemment, sur l'évalué.
L'évalué peut se sentir « sous pression » lors de son entretien. Et ce d'autant que les critères retenus peuvent être éloignés du poste occupé.

Des objectifs aux engagements

Les salarié-e-s ne doivent plus seulement atteindre des résultats. Il leur est demandé de se « surpasser » pour un même salaire. On est passé du concept d'atteinte des objectifs et/ou résultats à celui d'engagements. Cet outil est donc un outil d'intensification du travail. Les heures pour la réalisation des « engagements » ne sont plus comptées.
Ce processus perturbe les repères traditionnels régissant les relations de travail. Cela se traduit concrètement par le déplacement d'un référentiel métier vers un référentiel de valeurs et de bonnes pratiques, et une remise en question permanente de la compétence de chacun. L'objectif du patronat est clair : faire don de soi à l'entreprise.
Cette intégration totale aux objectifs de l'entreprise, et des performances toujours plus grandes en matière de productivité a pour résultat la mise à contribution de la sphère privée avec pour seul but l'augmentation à tout prix du taux de profit et une rentabilité accrue.

[3] CNIL - http://www.cnil.fr/

Nos leviers d'action

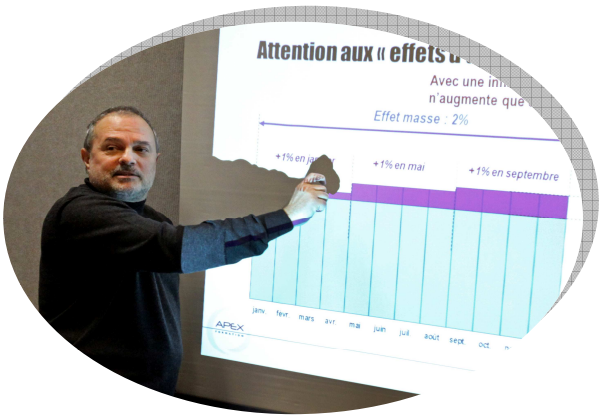
Ils sont divers. Au niveau du Comité d'Entreprise, il y a l'information et la consultation. C'est l'occasion pour nous de dénoncer ces pratiques. Le CHSCT doit lui aussi être informé et consulté :

- Au titre de sa mission de contribution à la santé physique et mentale et à l'amélioration des conditions de travail.
- Du fait des enjeux de l'entretien qui sont de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

Le CHSCT peut aussi diligenter une expertise lors de la mise en place ou de la modification de l'entretien individuel. Ce dernier a aussi un rôle de veille. Enfin lorsque l'évaluation est susceptible de procédure de discrimination, les Délégués du Personnel se doivent d'utiliser leur droit d'alerte.

Mais c'est à l'organisation syndicale que revient la tâche de sensibiliser les salarié-e-s au danger de ces entretiens. Elle doit mener cette bataille des idées sans aucune concession. L'objectif est bien entendu de faire en sorte qu'une grande majorité de salarié-e-s rejette cet outil au service de l'exploitation capitaliste.

Cela nous oblige donc à travailler sur ce qui se cache derrière l'outil d'évaluation mis en place par le patron, en dénoncer l'essence et les conséquences.



Le droit d'alerte pour un Délégué du Personnel est le droit de dénoncer des comportements portant atteintes aux droits des personnes, aux libertés individuelles, à la santé physique et mentale et à l'existence d'une mesure discriminatoire (Article L.2313-2 du Code du travail).
Ainsi le Délégué du Personnel peut utiliser son droit d'alerte en présence d'une situation d'harcèlement moral.

ERRATUM

Une erreur de frappe s'est glissée dans le dernier FORM'ACTION concernant la journée d'études du 25 novembre 2010, « Emploi, salaire et conditions de travail dans les sociétés informatiques ». Il y ait fait référence à plusieurs endroits au CNISP. Il s'agit en fait du CNISF : Conseil National des Ingénieurs et des Scientifiques de France.