

EVALUATION ENTRETIEN ANNUEL et PROFESSIONNEL

EGALITE HOMME- FEMME ENJEUX ET DÉMARCHE



UFICT
mines-énergie

Un espace de confiance pour agir

FONDEMENTS DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

La rencontre de besoins très différents :

- ▶ Pour les salarié.e.s :
 - Obtenir une reconnaissance de leur travail réel en vue d'obtenir une meilleure rémunération
 - Clarifier les missions et objectifs qui leur sont assignés
 - Pouvoir se projeter dans le temps, déroulement de carrière et formation

- ▶ Pour les employeurs :
 - Obtenir de meilleures performances de la part de leurs salarié.e.s, en favorisant des techniques poussant à l'individualisation des performances (recherche de l'excellence et de la qualité totale)
 - Disposer d'une cartographie des compétences présentes dans l'entreprise, pour être plus performant aujourd'hui et demain

Les besoins étant très différents et le lien de subordination présent, il existe des risques de mise en tension des salariés.

FINALITE DE L'ENTRETIEN POUR LES EMPLOYEURS

Cet outil RH est utilisé pour :

- ▶ Piloter les performances individuelles et collectives
- ▶ Contrôler le travail
- ▶ Rechercher l'adhésion des salariés à des normes managériales et comportementales
- ▶ Mobiliser les individus et rechercher la conformité avec le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise
- ▶ Justifier leurs décisions d'avancement, reclassement, maintien dans l'emploi...

CRITERES ET OBJECTIVITE

Les méthodes sont présentées comme « objectives », mais :

- ▶ Une méthode, quelle qu'elle soit, est toujours « un parti pris »
- ▶ Un évaluateur est toujours impliqué dans l'évaluation, il n'est jamais neutre
- ▶ Les critères retenus peuvent être éloignés du poste occupé, de plus en plus standardisés

Les critères doivent être transparents et mesurables

La spécificité des critères comportementaux :

- ▶ Peut être appréciée s'ils sont formalisés, individualisés et ramenés à la situation concrète du salarié, à ses tâches précises, à ses fonctions réelles.
- ▶ Défendre la position de l'employeur, appliquer des consignes, agir en fonction d'orientations relevant d'une exigence légitime de l'employeur
- ▶ Les injonctions morales « agir avec courage », « être transparent » ou encore « être honnête » ne peuvent pas être mesurés et ne peuvent faire l'objet que d'une appréciation subjective

BIAIS SEXUES ET SEXISTES

Les inégalités entre les femmes et les hommes perdurent notamment car certains critères sont attachés aux hommes, c'est à dire qu'ils en sont la référence :

Quelques exemples :

- ▶ Disponibilité
- ▶ Autorité
- ▶ Technicité
- ▶ Règlement de conflits

Ces critères permettent d'accéder plus facilement aux postes de management, de cadre alors que les femmes qui ont soit disant plus de « qualités relationnelles naturelles », ont des emplois d'interface, en relation avec divers interlocuteurs, mais sans responsabilité hiérarchique.

EVOLUTION DES OBJECTIFS AU FIL DES ANNEES

ANNÉES 80

Remise en cause des grilles de salaire et des classifications basées sur les qualifications :

- ▶ Compétence opposée à la qualification
- ▶ Déconnexion des salaires minimaux conventionnels et salaires réels
- ▶ Individualisation, salaire « au mérite »

ANNÉES 90

Direction par objectifs.

Il s'agit de rendre le salarié co-responsable des objectifs et des résultats de l'entreprise :

- ▶ De l'obligation de moyens à l'obligation de résultat
- ▶ Du transfert de responsabilité (sécurité, santé employabilité)
- ▶ Du dévoiement de la notion d'autonomie

D'où le développement des entretiens portant sur :

- ▶ Le bilan de l'activité et des résultats
- ▶ La fixation de nouveaux objectifs

ANNÉES 2000

LA COMPÉTITIVITÉ AVANT TOUT !

Exiger des salariés leur disponibilité totale au service de la compétitivité, face à la mondialisation

- ▶ Adhésion aux stratégies, aux valeurs de l'entreprise,
- ▶ Intensification du travail, durcissement des objectifs, appel au « dépassement de soi ! »
- ▶ Evaluation « du quoi et du comment » critères comportementaux,
- ▶ Visée disciplinaire : identification des (faibles) contributeurs, plans de progression individuelle.

L'EAP GENERE DES CONTRADICTIONS

Outre l'opposition entre le discours et le vécu des salariés, les processus :

- ▶ Poussent à la concurrence entre salariés, au détriment de l'entraide et du travail collectifs,
- ▶ Peuvent induire des attitudes nuisibles à la qualité, à la sécurité,
- ▶ Peuvent inciter au conformisme,
- ▶ Sont source de difficultés pour les évaluateurs,
- ▶ Entraînent une charge de travail supplémentaire,
- ▶ Détériorent les relations hiérarchiques,
- ▶ Obligent de choisir entre des salariés compétents, de gérer une répartition imposée entre « bons », « moyens » et « mauvais »

COMMENT AGIR POUR UNE VERITABLE RECONNAISSANCE?

Les salariés doivent se réapproprier les processus EAP pour :

- ▶ Définir les objectifs sur lesquels on pense devoir être évalué
- ▶ Débattre des moyens mis à notre disposition, de la charge de travail, des priorités...
- ▶ Faire le lien entre reconnaissance du travail et reconnaissance de la personne du salarié
- ▶ Exiger des critères d'appréciation du travail collectif et des coopérations entre salariés
- ▶ Définir le rôle du collectif de travail dans l'évaluation

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- ▶ Une obligation légale depuis 2014 : tous les 2 ans à minima (*sauf cas particulier : longue maladie, maternité...*)
- ▶ Il doit être formalisé par écrit et **distinct** de l'Entretien d'Evaluation et porte sur :
 - Son parcours professionnel (bilan, projection...)
 - Son projet personnel (mobilité, ré-orientation....)
 - Ses besoins de formations

C'est également le moment de parler de **Compétences à acquérir**, de **Compétences à transformer en Qualifications** et de qualifications nouvelles auxquelles vous pouvez prétendre.

En cas de désaccord avec la hiérarchie: le salarié à la possibilité de demander un nouvel entretien avec le N+2 et de se faire accompagner par un Délégué du Personnel.

STEREOTYPES SEXISTES



UFICT
mines-énergie

Un espace de confiance pour agir

Laura

a trouvé le poste de ses rêves.

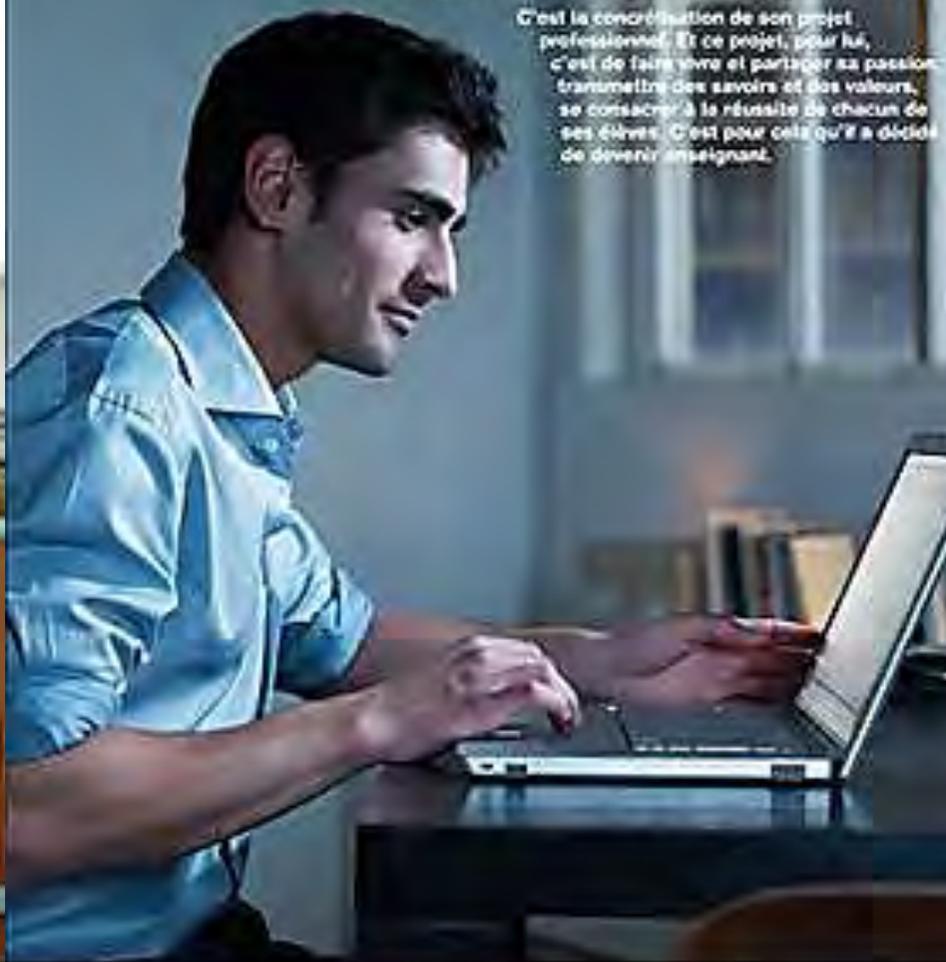
C'est l'avenir qu'elle a toujours envisagé. Et l'avenir, pour elle, c'est de faire vivre et partager sa passion, transmettre des savoirs et des valeurs, se consacrer à la réussite de chacun de ses élèves. C'est pour cela qu'elle a décidé de devenir enseignante.



Julien

a trouvé un poste à la hauteur de ses ambitions.

C'est la concrétisation de son projet professionnel. Et ce projet, pour lui, c'est de faire vivre et partager sa passion, transmettre des savoirs et des valeurs, se consacrer à la réussite de chacun de ses élèves. C'est pour cela qu'il a décidé de devenir enseignant.



L'ÉDUCATION NATIONALE RECRUTE 17 000 PERSONNES

Pourquoi pas vous ? 17 000 postes d'enseignants, d'infirmiers et de médecins scolaires sont à pourvoir en 2011.

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS DU 31 MAI AU 12 JUILLET 2011
SUR WWW.LEDUCATIONRECRUTE.FR



L'ÉDUCATION NATIONALE RECRUTE 17 000 PERSONNES

Pourquoi pas vous ? 17 000 postes d'enseignants, d'infirmiers et de médecins scolaires sont à pourvoir en 2011.

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS DU 31 MAI AU 12 JUILLET 2011
SUR WWW.LEDUCATIONRECRUTE.FR

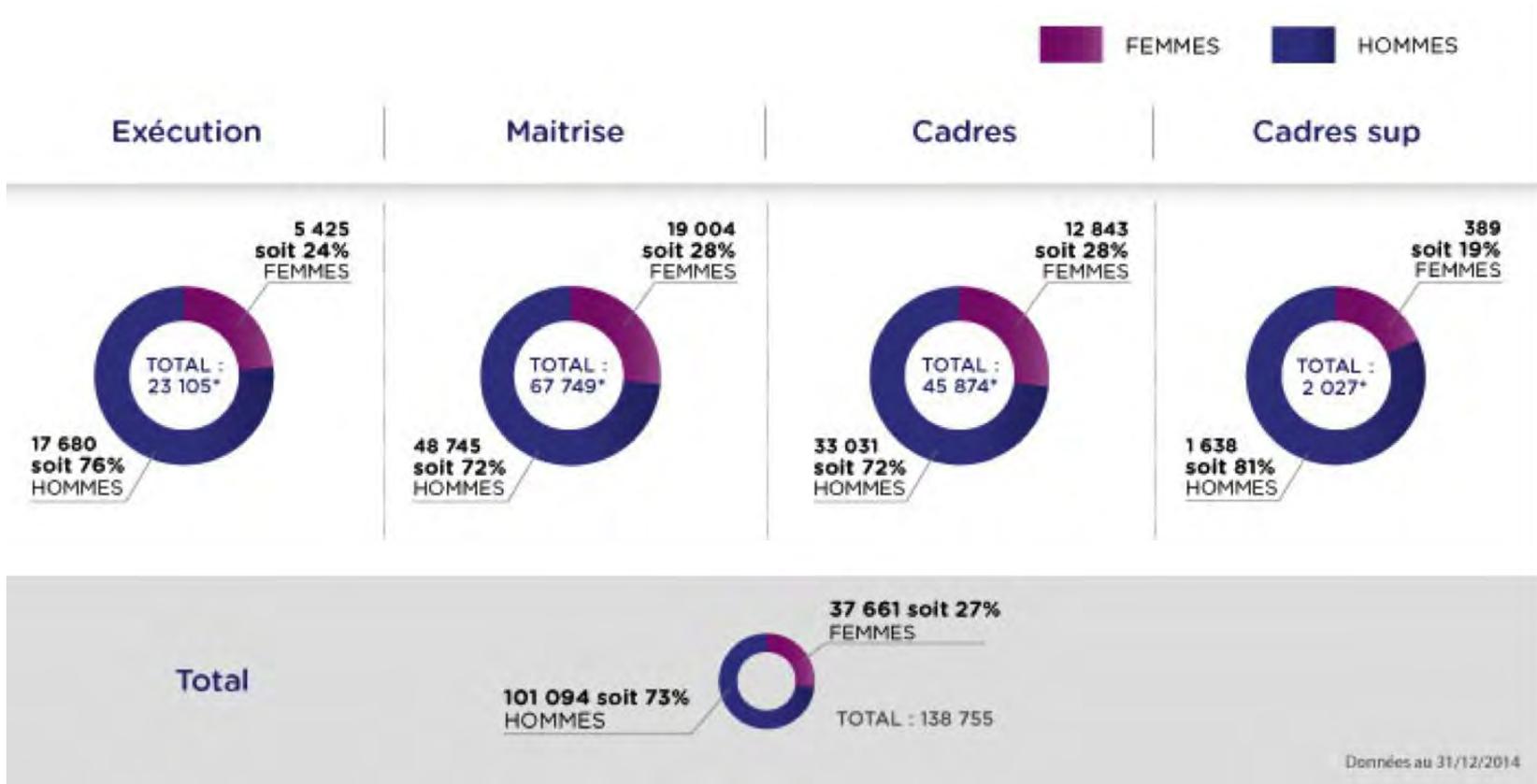


BN

Drôle

**LE RUGBY
FÉMININ
EXISTE...
ÇA S'APPELLE
LES
SOLDES !**

LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS STATUTAIRES FEMMES / HOMMES PAR COLLÈGE



Les recrutements :
38% de femmes cadres
28% de cadres supérieures

QUELQUES CHIFFRES

Dans les IEG les femmes cadres gagnent 12% de moins que leurs homologues, pour les agents de maîtrises c'est 15% d'écart.

- ▶ 17% des entreprises françaises dirigées par des femmes
- ▶ 12% de femmes dans les COMEX des entreprises du cac40
- ▶ 95% des congés parentaux sont pris par les femmes
- ▶ 80% des tâches domestiques sont faites par les femmes :
 - 14h de plus par semaines que leur conjoint
 - En onze ans (1999/ 2010), le travail domestique a baissé de 22 min pour les femmes et augmenté d'1 min pour les hommes

CONSTATS

Les femmes ont :

- Plus de travail à temps partiel
- Des difficultés d'articulations vie professionnelle – vie familiale
- Des secteurs d'activité et palettes de métiers plus limités
- Un niveau de rémunération plus faible
- Des parcours professionnels moins évolutifs
- Une formation professionnelle insuffisante
- Des conditions de travail difficiles mais pas ressenties comme telles

CLICHES DES ENTREPRISES POUR L'EVOLUTION

- ▶ Etre père de famille nombreuse donne une image stable
- ▶ La disponibilité présenteielle est indispensable
- ▶ Phobie managériale des grossesses et du temps partiel
- ▶ La détection du potentiel cadre a lieu avant 35 ans et se prouve les 15 premières années
- ▶ Une carrière promotionnelle est indissociable d'un engagement professionnel total
- ▶ Dans le service public, le sentiment de dévouement fait parti du fonctionnement

PLAFOND DE VERRE

► Plafond invisible qui empêche les femmes d'accéder aux sommets des pyramides hiérarchiques

PAROIS DE VERRE

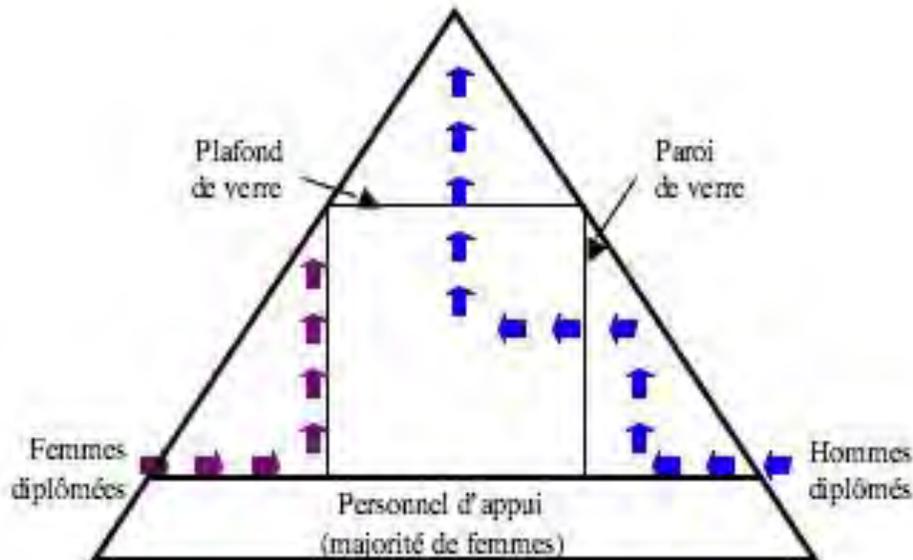
► Invisibles également, elles cloisonnent l'entreprise en filières différentes

PLANCHER COLLANT

► Difficultés qu'ont les femmes, occupant les postes les moins payés, à s'en extraire

SEMELLES DE PLOMB

► Limites que les femmes ont trop bien intégrées et qui font qu'elles se sentent moins légitimes, qu'elles n'osent pas se mettre en avant



DISCRIMINATION

► Directe

Consiste à traiter de façon défavorable une salariée parce qu'elle est une femme

► Indirecte

Traitement en apparence neutre, mais susceptible d'entraîner un désavantage qui produit le même résultat qu'une discrimination directe

Exemple :

- Appliquer une condition de travail à temps plein comme critère d'une prime salariale. Cette mesure peut désavantager les femmes dans la mesure où elles occupent plus que les hommes des emplois à temps partiel en raison de la répartition traditionnelle des rôles au sein de la famille, laquelle attribue de manière prédominante à la femme les tâches ménagères ou la garde des enfants. C'est donc une discrimination indirecte fondée sur le sexe.
- Ne pas accepter une femme sur un poste supérieure parce qu'elle est à temps partiel.

LES DROITS

- ▶ Lois, code du travail, accords d'entreprises
- ▶ 2006 - Loi sur l'égalité salariale qui « Oblige les employeurs à faire bénéficier à toutes salariées de retour de congé maternité la moyenne des augmentations individuelles dont ont bénéficié les salariés de la même catégorie »
- ▶ 2014 - Loi sur l'égalité réelle visant à combattre les inégalités dans la sphère privée, professionnelle et publique.
- ▶ Les accords d'entreprises :
 - Quotas
 - Engagements pour favoriser les promotions féminines dans le collège cadre
 - Analyse des critères d'évaluation pour corriger ceux susceptibles d'induire de la discrimination
 - Etude des déroulements de carrières
 - Diagnostique (et plan d'actions) sur la répartition hommes – femmes par filières professionnelles
 - Taux de féminisation

Des questions ?

Merci de votre participation



UFICT
mines-énergie

Un espace de confiance pour agir