

Managers,  
un outil pour  
vous aider

# Entretien individuel

## Le guide pratique

L'Ufict-CGT a souhaité apporter à son guide de l'évaluation un additif destiné plus particulièrement aux managers. Notre objectif est de **recentrer l'évaluation** non pas sur l'individu mais **sur le travail** : celui réalisé et celui à faire, son organisation, les coopérations et interfaces, l'environnement du poste... Toutes ces composantes doivent être prises en compte car elles font partie intégrante du travail.

Nos avis, suggestions, positions émises ici ont pour objectif d'**aider les cadres et agents de maîtrise en situation d'encadrement**. Ils sont bien évidemment à enrichir et nous y sommes particulièrement ouverts. Bien souvent pris entre les contraintes des indicateurs de pilotage et les réalités du terrain, le manager peut, à l'occasion des entretiens annuels, recentrer sur la finalité de l'activité de son équipe et ainsi **offrir du sens à son rôle et à celui du collectif**.

## Un guide pour quoi faire ?

Les quelques conseils qui suivent ont pour objectif de vous apporter une aide dans une direction bien précise : **faire le bilan** sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services, **faire progresser les salariés** au niveau individuel et collectif et **favoriser leur implication**.

INTERVENIR ET CONSTRUIRE  
POUR TRAVAILLER MIEUX



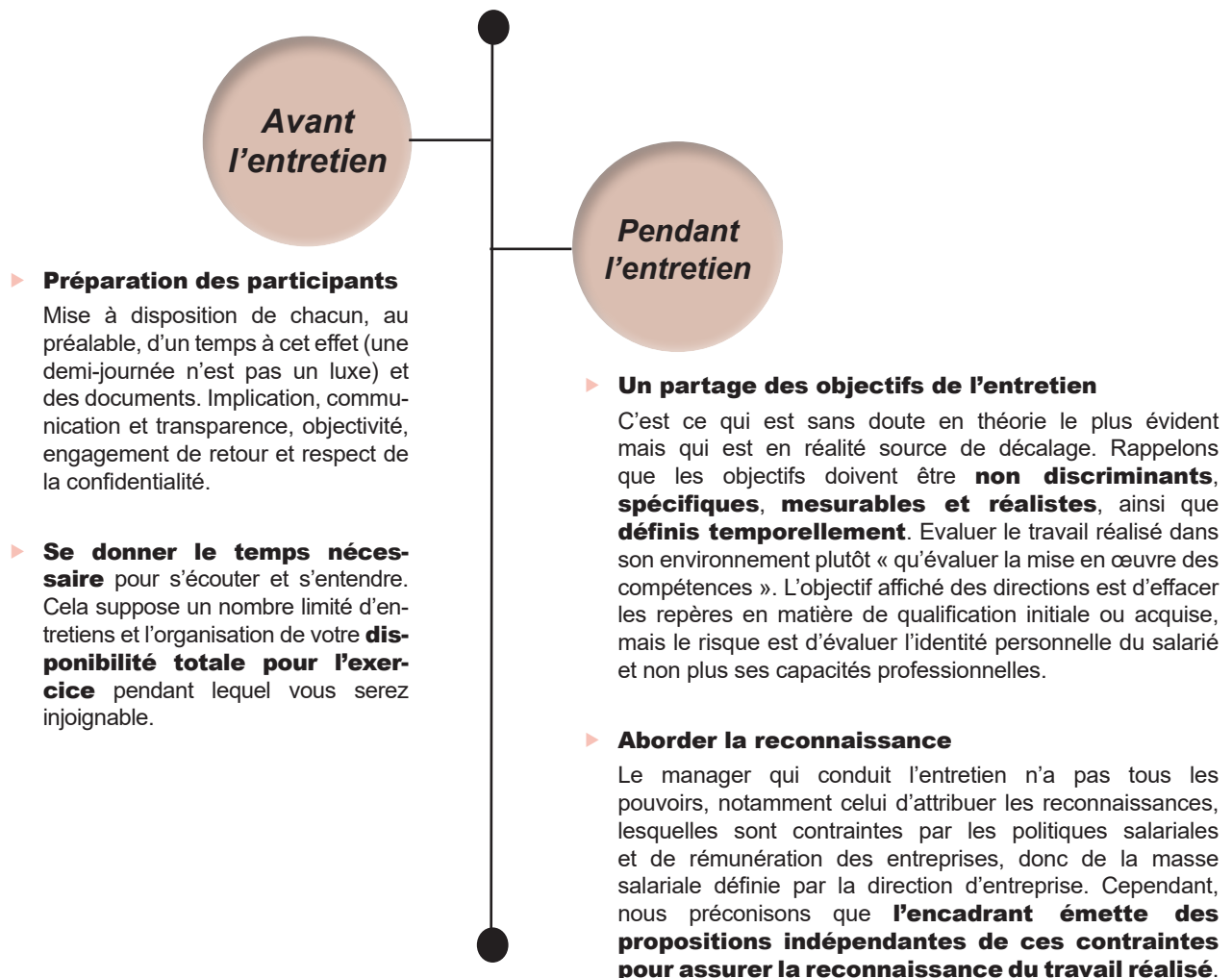
# L'essentiel !

Avoir à l'esprit l'**intérêt** et la complémentarité **de l'entretien** annuel d'évaluation **dans la pratique managériale**. L'entretien annuel est un outil de management qui s'intègre dans une pratique quotidienne. Les analyses autour des activités au quotidien peuvent être mises en débat, portées à la discussion, exprimées dans l'échange avec les salariés au fil de l'eau, tant dans les aspects positifs que correctifs.

C'est vous seul qui évaluez sur les seuls **critères professionnels**. L'agent n'a pas à s'autoévaluer : il est démontré que ces pratiques conduisent très souvent à se sous évaluer, et à une perte de confiance.

L'entretien apparaît, par conséquent, comme un **outil de progrès**, un **moment privilégié de dialogue approfondi** autour du travail. Un échange **constructif, ouvert** et non un outil visant l'atteinte d'un objectif identifié avant même l'échange avec le salarié, ou la justification d'une non reconnaissance.

## Comment le réussir ?



# Le besoin d'une évaluation collective



- ▶ Faire en sorte aussi que l'évaluateur (comme le salarié évalué) **remplace la contribution individuelle dans le cadre collectif**, ce qui renforce le sens de la démarche... Un travail n'est jamais réalisé de façon totalement isolée dans un groupe ; de la même façon, les résultats d'un groupe sont eux-mêmes dépendants des contributions d'autres groupes. **Ces interfaces doivent être abordées lors de la discussion.**
- ▶ Le management est bien en charge des questions d'**organisation collective du travail** et ne peut pas se dédouaner – à travers une individualisation de la relation au travail et des objectifs – de ces questions.

**Nous préconisons une discussion collective en amont des entretiens annuels individuels** pour **confronter les pratiques**, constater les **réussites**, aborder les **difficultés** rencontrées dans la mise en œuvre de l'activité de l'équipe, en identifier les causes et les réponses possibles. Ce **partage** des finalités, des objectifs, des conditions de mise en œuvre constitue **un outil de dialogue** entre le manager et le salarié. Loin de s'inscrire dans un processus d'individualisation concurrentielle, il vise à **favoriser un collectif qui coopère.**



## LES RISQUES DE L'ÉVALUATION 360°

L'évaluation 360 degrés est une méthode qui se généralise dans nos entreprises : ouvertement fondée sur des **critères comportementaux**, elle consiste à être évalué à la fois par son supérieur, mais aussi par les membres de son équipe et par ses « pairs », les salariés avec qui chacun est en relation de travail. Nous condamnons clairement ce type de démarche qui entretient le **mélange** entre capacités professionnelles et identité psychologique et personnelle. C'est bien souvent un moyen d'éloigner le contenu du travail du centre de l'entretien. Nous avons ainsi gagné des avancées jurisprudentielles sur ce terrain. **Le juge rappelle le lien nécessaire entre critères et contenu de l'activité professionnelle.** Et surtout nous alertons sur les risques induits : manque d'objectivité et de rationalité (lié à du ressentiment ou à des stratégies personnelles), d'atteinte à la qualité de vie au travail. Les **biais** sont tels qu'il faudrait des règles claires et une très grande maturité individuelle et collective pour que l'évaluation 360° puisse être mise en œuvre, et dans un cadre restreint. Aujourd'hui aucun prérequis (anonymat, indépendance de celui qui fait le retour, état des lieux de la maturité psychologique des participants) n'est respecté.

**Si vous n'êtes pas à l'aise avec ce type de démarche (que vous soyez évalué ou évaluateur) n'hésitez pas à nous contacter.**

# ABORDER L'ÉVALUATION COMME UN PROCESSUS ET NON COMME UN RESULTAT

L'entretien annuel d'évaluation se conçoit comme un **outil d'accompagnement de la progression professionnelle**, dans une **dynamique constructive** avec chaque salarié. Ainsi, il est positif de recenser tout au long de l'année les activités réalisées par l'agent en plus de ses objectifs initiaux ou de son poste de travail.

**"Parler progression,  
c'est favoriser l'évolution professionnelle"**

Sur le plan psychologique, **aborder l'évaluation uniquement comme un résultat génère un stress** relatif à la perception que l'autre va avoir de soi ; aussi, l'évalué va appréhender le résultat de l'évaluation en tant que notation de sa performance, de ses compétences, voire de sa personne. **Aborder l'évaluation comme un processus** situe l'évaluation comme un regard porté à un moment **dans le but de générer un mouvement** à travers les échanges avec l'évaluateur.

Parler amélioration de la qualité du travail, c'est favoriser le succès de toute l'équipe et favoriser les évolutions professionnelles de chaque salarié, **même si le manager n'a pas toujours les moyens d'apporter des réponses**. Autant ne pas le nier mais être exigeant sur l'information dont on a besoin en tant que manager : évolution de l'entreprise, possibilités de formation...



Notre syndicalisme est fait de propositions et d'outils, il se situe dans une démarche non pas catégorielle mais de **convergence des intérêts de tous les salariés**.

Ne laissez pas votre carrière en veille  
Rejoignez l'Ufict-CGT !

