

*Un entretien annuel réussi,
pour une carrière maîtrisée*

Votre entretien individuel

Un guide pratique
pour faire reconnaître votre travail !

L'entretien individuel d'évaluation est un rendez-vous essentiel qui doit permettre de **faire reconnaître le travail réellement réalisé**. Pourtant il est souvent vécu comme un passage obligé et peut générer de la frustration. Comme l'a montré un sondage récent que nous avons réalisé avec l'institut ViaVoice, 80% des agents de maîtrise et 60% des cadres estiment que le système d'évaluation individuel n'est pas fondé sur de bons critères ; 72% estiment qu'il ne permet pas de reconnaître le travail.

Ce document est donc utile pour **mieux appréhender les entretiens d'évaluation** : connaître ses droits, comprendre le contexte dans lequel ils sont réalisés et se réapproprier l'entretien pour faire reconnaître réellement son travail et son engagement. Ce document apporte également des éléments de réflexion pour faire évoluer le cadre formel d'un exercice contraint, à la fois pour l'évaluateur et l'évalué.

Notre rôle est aussi de porter des propositions auprès des employeurs afin de faire évoluer ces entretiens pour qu'ils puissent reconnaître le travail réellement effectué. Car nous savons tous que **le travail au quotidien va bien au-delà du travail prescrit**. Il ne prend pas en compte les aléas rencontrés, les charges de travail imprévues, les interfaces avec les autres équipes de travail, les « missions » confiées, et surtout, le quotidien d'un collectif de travail qui s'adapte à son environnement.

INTERVENIR ET CONSTRUIRE
POUR TRAVAILLER MIEUX



Côté juridique

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

L'entretien d'évaluation est à distinguer de l'entretien professionnel, qui vise les perspectives d'évolution professionnelle et dont les modalités sont définies par la loi (il doit avoir lieu tous les deux ans) et peuvent être précisées par accord de branche ou d'entreprise.

L'évaluation n'est pas une obligation légale, même si toutes les entreprises ou presque l'imposent désormais aux salariés. Elle est donc peu encadrée par les conventions collectives et le Code du travail et la jurisprudence joue un rôle essentiel. Les actions judiciaires engagées par les syndicats CGT de plusieurs entreprises ont permis de proscrire certaines dérives.

L'employeur a le droit d'évaluer le travail...

L'employeur tient de son pouvoir de direction, acté par le contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés.

A contrario, l'absence d'évaluation pour un salarié peut constituer un indice de discrimination. **Le boycott est donc à proscrire**, d'autant que **tout refus** de se rendre à la convocation **peut constituer une faute professionnelle**.

Toutefois, l'employeur a le droit d'évaluer le travail de ses salariés sous réserve d'**utiliser un dispositif d'évaluation qui a été porté préalablement à la connaissance des salariés**. Le comité social et économique (CSE) doit être informé et consulté sur les moyens et les techniques permettant l'évaluation des salariés, préalablement à leur mise en œuvre.

Suivant l'article L1222-2 et L1222-3 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. **Les résultats obtenus sont confidentiels**. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard des finalités poursuivies* ».

L'article L1222-4 précise qu'« *Aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté à sa connaissance* ». Conformément au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), l'employeur doit informer les salariés de la finalité du traitement, des coordonnées du délégué à la protection des données (DPO) le cas échéant, des destinataires des données, des durées de conservations des documents, de l'existence et des conditions d'exercices de leurs droits etc.

Des critères objectifs

Selon le jugement du Tribunal de Grande Instance de Nanterre du 5 septembre 2008, les **critères d'évaluation** des salariés doivent être **objectifs et transparents**. Ils sont illicites s'ils sont flous et détachés de toute effectivité du travail accompli. Il en va ainsi de critères comportementaux trop généraux comme « *n'adhère pas aux valeurs de l'entreprise* ».

De tels critères exposent l'employeur à des sanctions juridiques telles que le non-respect des droits individuels ou de la jurisprudence sur la précision et l'objectivité des critères.

Un entretien centré sur les aptitudes professionnelles

Lors de l'entretien, **le salarié ne peut pas être dévalorisé ni comparé à d'autres collègues** de travail plus performants. Une telle erreur peut être constitutive de harcèlement moral (Cass. Soc., 16 mai 2012, n°11-12.025).

Les **résultats** obtenus sont **confidentiels** et les réponses apportées dans l'entretien doivent également être **de bonne foi**. L'article L.1222-2 du Code du travail prévoit que « *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* ».





Les salariés ont des droits

S'il est une prérogative de l'employeur, **l'entretien donne** également **des droits** aux salariés dont celui d'obtenir un **déroulement de carrière normal**.

En effet, le salarié peut, par le biais de son 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).

Enfin, l'article L1132-1 modifié par la loi n°2022-401 du 21 mars 2022 - art. 10 affirme les principes de **non-discrimination** du salarié, liés notamment à l'origine, au sexe, aux mœurs et orientations sexuelles, à l'âge, la situation de famille, la religion, une prétendue race, les activités syndicales, les mandats électifs etc.

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'évaluation comportementaux, de l'absence de consultation préalable du CSE, ou encore parce que le dispositif d'évaluation n'a pas été porté à votre connaissance, parlez-en à vos représentants Ufict-CGT.

Côté pratique

Vous êtes nombreux à exprimer le sentiment de ne pas être entendus sur l'appréciation que vous portez sur le travail, d'être insuffisamment reconnus, le sentiment aussi que l'entretien d'évaluation a été détourné de sa **finalité première : faire le bilan de l'activité et faire progresser les salariés et l'équipe de travail**. Vous pouvez agir sur sa forme et son contenu en vous appuyant notamment sur le Code du travail. Et pour que cet entretien soit plus qu'un simple exercice formel, il est essentiel de bien le préparer. Ce guide et vos représentants CGT et Ufict-CGT peuvent vous y aider.

Comment réussir son entretien ?

- ▶ **Valorisez tout le travail réellement accompli.**
- ▶ Valorisez non seulement vos résultats personnels, mais aussi votre rôle au sein du collectif de travail. Ne laissez pas votre manager minimiser l'importance de votre contribution dans un contexte d'équipe.
- ▶ **Insistez sur l'évolution de vos compétences et responsabilités.**
- ▶ La loi impose des critères objectifs, donc **argumentez sur tout ce qui vous paraît contraire à la finalité de votre travail** (manque de moyens, conditions d'exécution des missions et des conditions de travail, aléas survenus comme par exemple le fait d'être dépendant des prestations d'autres équipes ...).
- ▶ N'hésitez pas à **tracer vos remarques** en mentionnant le renvoi à un document (à annexer à l'entretien) que vous aurez rédigé relatant tout ce qui pose problème. Ainsi vous tracerez très concrètement auprès de votre management vos préoccupations relatives au travail, votre analyse des besoins et vos souhaits.
- ▶ **Rappelez les missions qui dépassent le cadre de votre travail prescrit** si elles existent.
- ▶ Si certains objectifs n'ont pas été atteints pour des raisons indépendantes de votre volonté (manque de moyens, réorganisations...), faites-le valoir.
- ▶ **Refusez les objectifs comportementaux subjectifs.** La loi interdit également l'évaluation comportementale. Seule la performance professionnelle doit être évaluée ou l'aptitude à occuper le poste de travail.
- ▶ N'hésitez pas à comparer votre situation à celle de collègues à responsabilités équivalentes. **L'équité salariale est un droit.** Revendiquez une transparence totale dans les critères d'attribution des augmentations individuelles. Chaque salarié doit savoir sur quelle base il est évalué et quelles sont les chances réelles d'obtenir une augmentation.
- ▶ Rappelez que l'enveloppe consacrée aux augmentations individuelles est négociée chaque année. Si on vous oppose des contraintes budgétaires, rappelez au manager que cette contrainte n'empêche pas le manager de faire la proposition d'une augmentation s'il la juge pertinente.
- ▶ Les primes à la performance représentent malheureusement une part de plus en plus importante dans la rémunération. Elles sont attribuées dans la plus grande opacité, et elles sont sources d'inégalités. Cependant n'hésitez pas à demander la pondération précise de chaque objectif et son impact sur votre prime.

Avant l'entretien

Préparez un bilan détaillé de toutes vos réalisations, **en quantifiant** autant que possible leur impact sur les résultats de l'équipe ou de l'entreprise.

N'hésitez pas à partager votre bilan avec vos collègues ou les personnes de votre choix. Les salariés ont tendance à se censurer et se sous-estimer.

Pendant l'entretien

En fin d'entretien

Prenez, si vous l'estimez nécessaire, **un temps de réflexion** pour compléter vos commentaires. Les syndicats CGT et Ufict CGT vous aideront à identifier et formuler d'éventuelles précisions.

Votre travail a de la valeur, et il est légitime de demander qu'elle soit reconnue !

SI VOUS VOUS SENTEZ EN DIFFICULTE

N'hésitez pas à prendre contact avec un de nos représentants et à solliciter le médecin du travail pour le signaler. En effet, nous constatons trop souvent des dérives dans la tenue des entretiens, à la fois du fait de l'absence ou de la mauvaise formation des managers, de la pression exercée sur eux, du manque de temps de préparation et des méthodes d'évaluation que les directions leur imposent d'appliquer, qui peuvent avoir de lourds impacts sur le plan psychologique. Vous êtes légitimes à **revendiquer un cadre constructif pour cet entretien**.

ET SI, MALGRE 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**, en mentionnant toutefois vos réserves, critiques et ce qui motive votre refus de signature. L'absence de contestation est considérée comme acceptation des critiques et carences mises en avant par l'employeur. Exprimez-vous donc de manière argumentée.

Ce qu'il ne faut pas faire

BON À SAVOIR

Vous êtes en droit de refuser les entretiens par téléphone et de solliciter une rencontre, de disposer d'un délai de prévenance et du **temps de préparation** avec les documents préparatoires (descriptif d'emploi, lettre de mission, prévision de formation, grille de l'entretien...).

Sachez que si vous souhaitez être accompagné par un représentant syndical, vous devez obtenir l'accord de celui qui mène l'entretien.

Refuser l'entretien

Au contraire, préparez-le, demandez conseil, faites en sorte qu'il devienne VOTRE outil et un temps d'expression de vos besoins.

Ne vous auto-évaluez pas

On vous demande de vous auto-évaluer ? Sachez que tout salarié qui s'auto évalue a **tendance à se censurer et se sous-estimer**. Ne restez pas seul dans cette phase là et faites-vous aider par la personne appropriée.

Réaliser, commencer, poursuivre l'entretien au « pied levé » ou à l'improviste.

"LES CONDITIONS À RÉUNIR POUR UN BON ENTRETIEN"

Les conditions à réunir sont notamment la **préparation**, la communication et la transparence, l'**objectivité** et le respect des règles de confidentialité, ainsi que la fixation de critères non discriminants. Quant aux **objectifs** fixés pour l'année suivante, n'oubliez pas qu'ils doivent être spécifiques (liés à votre métier), **mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis**.



Zoom sur...



L'ENTRETIEN FORFAIT JOURS

Pour les cadres au **forfait jours**, l'entretien forfait jours et celui d'**évaluation** doivent être **distincts**.

Les salariés en forfait jours disposent d'un entretien afin de veiller à une répartition entre la charge de travail et les objectifs, avec les moyens dont ils disposent en terme d'organisation et de ressources. Cette obligation n'est pas toujours respectée, et la justice rappelle de façon constante l'importance de cet entretien particulier pour les salariés en forfait jours en lien avec leur santé.



DANGER ! ÉVALUATION 360°

L'évaluation 360 degrés est une méthode qui 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. D'abord restreinte aux cadres dirigeants, cette démarche est en train de se généraliser dans nos entreprises (ENEDIS, mais aussi EDF, TOTAL, ENGIE...). Nous alertons sur les risques induits : psychologiques bien sûr, mais aussi d'objectivité et d'atteinte à la qualité de vie collective. Les biais sont tels qu'il faudrait une très grande maturité individuelle et collective pour en tirer un bénéfice. Aujourd'hui aucun prérequis (anonymat, indépendance de celui qui fait le retour) n'est respecté. Enfin et surtout, **nous condamnons les critères ouvertement comportementaux** et **le mélange** entretenu entre identités **professionnelles et personnelles**.

"Evaluer les « compétences » au lieu des aptitudes professionnelles : attention aux dérives !"

Certaines entreprises (comme ENEDIS, mais ce n'est pas la seule) ont mis en place des projets de simplification visant à remplacer les repères professionnels par l'évaluation des « compétences ». Dans les IEG par exemple les postes sont définis autour d'un registre des pratiques professionnelles (RPP). C'est une grille de lecture où chaque salarié peut se projeter en terme de qualifications acquises ou à acquérir : le cadre est celui d'une méthode de type « critères classants », issue de la méthode Hay et qui valorise les postes selon l'importance de leur contribution à l'organisation. Ces référentiels devraient être régulièrement mise à jour, en lien avec l'évolution des métiers. En réalité ils n'évoluent plus et les directions entendent les remplacer par de nouveaux référentiels autour d'une liste de quelques compétences. Les **nouveaux critères** sont **essentiellement subjectifs** (paraître, missions transverses...). Il n'y aura donc plus de lien avec les classifications associées à chaque emploi, ni au passage à la classification supérieure en fonction de l'expérience acquise ...

L'Ufict-CGT continue de revendiquer des **repères clairs** de classifications **associés aux qualifications**, qu'elles soient acquises par le **diplôme initial** ou l'**expérience professionnelle**.

SI VOTRE ENTRETIEN EST INDIVIDUEL, VOTRE ACTION DOIT ÊTRE COLLECTIVE.

Evaluer, c'est d'abord évaluer le travail d'un salarié partie prenante d'un ou de plusieurs collectifs de travail. En effet rappelons qu'**aucun travail n'est réalisé de façon strictement individuelle**.

Pour la CGT, l'**évaluation contient donc une dimension collective** importante, aujourd'hui niée par la très grande majorité des processus à l'œuvre dans nos entreprises, du fait d'une logique managériale visant l'individualisation de la relation. L'action de l'Ufict-CGT vise à redonner toute sa place à cette dimension oubliée, en amont de l'évaluation individuelle, pour **favoriser la reconnaissance du travail dans son exhaustivité** : de l'individuel au collectif.

Pour cela, il faut que les salariés disposent d'espaces de discussion et d'élaboration qui ne soient pas dans une conception restrictive puisqu'ils se retrouvent face à leur hiérarchie. Nous revendiquons des espaces de discussion sur le travail qui favorisent l'élaboration des réponses aux problèmes posés : organisation de l'activité, qualité du travail réalisé, conditions de travail.

Le Code du travail autorise d'ailleurs l'expression collective des salariés dans l'entreprise. A ce titre, les groupes d'expressions directs et collectifs des salariés (articles L.2281.1 à 12 du Code du travail) peuvent être réactivés. Votre syndicat est pour vous un espace de ressources et de débat.

"L'évaluation contient une dimension collective importante"

Le rôle de l'entretien n'est pas de porter un jugement sur le salarié mais d'**apprécier sa contribution à un projet nécessairement collectif**. En effet, chaque salarié est un maillon essentiel qui crée de la valeur dans l'entreprise.

L'entretien doit donc **mesurer des résultats**, mais aussi être considéré comme un processus dont le but est de favoriser la construction et les échanges avec l'évaluateur.

C'EST BIEN LA SOMME DU TRAVAIL DE CHACUN, DANS UN CADRE DE COOPÉRATION COLLECTIF, QUI CRÉE LA VALEUR ET LES RÉSULTATS !

Rejoignez l'Ufict-CGT : Ensemble, faisons de votre avenir professionnel une réussite collective !



<https://ufictfnme.fr/se-syndiquer/>

