

ENTRETIENS INDIVIDUELS D'ÉVALUATION QU'EN EST-IL EXACTEMENT

CE QU'EN DISENT LES LOIS ET LES JURISPRUDENCES

« Si les critères ne reposent que sur l'appréciation subjective du manager, ils sont condamnables »

- ✓ Le salarié doit être informé, les résultats rester confidentiels et « les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. » (art. L121-7 du code du travail)
- ✓ « Le CE est informé et consulté préalablement à la décision de mise en oeuvre dans l'entreprise sur les moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. » (art. L432-2-1 du code du travail).
- ✓ « Le CHSCT doit être informé et consulté préalablement à la décision de mise en oeuvre de méthodes et techniques d'évaluation professionnelle. » (arrêt « Mornay », confirmé en cassation (Cass. Soc., 28 nov 2007, n°06-21.964 FS-PBR))
- ✓ L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs (Cass. soc., 9 avril 2002, n°99-44.534)
- ✓ La non-communication de sa fiche de notation à un salarié qui en fait la demande constitue un des éléments permettant de caractériser un comportement discriminatoire à son encontre (Cass. soc., 23 oct 2001, n° 99-44.215)
- ✓ Il est essentiel de savoir que les critères d'évaluation d'un salarié, pour être légaux, doivent pouvoir faire l'objet d'une preuve, ce qui n'exclut pas d'emblée les critères d'évaluation qualitatifs (ex : preuve d'un comportement jugé négatif par les pairs d'un salarié, d'où l'utilisation des enquêtes 360°).
- ✓ Toute évaluation ou mesure de gestion basée sur l'état de santé d'une personne est illégale.

CE QU'EN DISENT MEDECINS ET CHERCHEURS

Dès 2004, les rapports médicaux chez IBM puis chez Thalès commencent à signaler des « pics » de stress à l'approche des entretiens individuels.

Extraits du rapport d'expertise ISAST* « Stress à Gems* »

« La gestion des ressources humaines individualise les professionnels afin de faire éclore les « forts potentiels » : objectifs individuels, entretiens annuels d'évaluation, procédures d'individualisation des salaires, etc. Simultanément, la charge et l'intensité du travail s'accroissent au moment même où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettent normalement d'amortir les chocs et de continuer à construire le sens de la vie au travail. »

« En effet, les évaluations annuelles ne reposent pas tant sur le travail que sur les comportements des salariés... Les évaluations annuelles sont alors l'un des aménagements pour inciter ou sanctionner les professionnels. Cependant, les grilles de salaires, les possibilités d'évolution paraissent totalement obscures pour les salariés de GEMS : « **Les notations, les évaluations, les augmentations de salaires manquent de transparence** » ; « **Les règles du jeu ne sont pas claires** » ; « **Il est impossible de comparer les salaires** » ; « **Les augmentations ne sont pas l'objet de négociation** »

Cette opacité au niveau des ressources humaines entraîne à la fois 1) des méfiances, des suspicions et des conflits interindividuels et 2) une vigilance, voire une défiance, vis-à-vis de la direction :
« **Comme c'est opaque, on imagine le pire** » ; « **Les responsables jouent sur les rivalités** » ;
« **Il existe des salariés qui sont favorisés** » ; « **On n'évalue pas le travail mais les personnes** »

Fiche d'entreprise de la Médecine du travail – EDF GDF Villejuif

« Les inconvénients pour la santé de certaines évaluations individuelles peuvent exister. Le moteur de ces inconvénients peut être leur incapacité à prendre en compte la réalité du travail, à évaluer justement la contribution du travail du salarié et donc à lui attribuer la reconnaissance à laquelle il estime avoir droit.

Se pose également la question de la rétribution de la reconnaissance par l'encadrement. Si celui-ci n'a pas les possibilités de rétribuer la reconnaissance se pose alors légitimement la question de la justesse de l'évaluation. Il ressort également que la question des moyens, qui conditionne l'ensemble des critères n'est pas systématiquement envisagée en tant que telle. L'objectif se voit associer des moyens sans négociation. Tout ici tourne plutôt autour du résultat requis et de l'obligation de l'atteindre. »

CE QU'EN DIT LA CGT

Le salarié n'est pas au coeur des décisions. Et pourtant c'est lui qui, en bout de chaîne, va subir les conséquences de cette procédure lors de son entretien individuel d'évaluation.

Le but final est de déterminer l'enveloppe en % de la masse salariale qui devra être répartir entre les salariés. Or les responsables d'équipe pourront-ils pour autant diviser le montant de son enveloppe en parts égales entre tous, redonnant ainsi tout son sens au mot « équipe » ?

Non, car cela serait contraire au principe de méritocratie en vigueur et qui impose l'étalonnage des salariés des « meilleurs » aux « moins bons », selon des critères pouvant fluctuer d'une année sur l'autre.

L'entretien individuel d'évaluation va donc servir à justifier auprès de chacun d'entre nous le bien fondé du montant de son augmentation, ou bien de son absence d'augmentation.

Nous sommes loin des critères valorisant le professionnalisme et le travail bien fait, mais bien dans le règne de la débrouillardise à courte vue. De plus, le salarié ayant échoué, faute de moyens, à franchir le parcours d'obstacle n'aura pas d'excuse puisque d'autres auront réussi, mais à quel prix ? On peut constater que l'entretien individuel au moment du MPO :

- **Contribue** à creuser l'écart entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas
- **Casse** les collectifs de travail en transformant les salariés en rivaux
- **Rajoute** une dose de stress supplémentaire à celui déjà généré par l'organisation du travail
- **Apprécie** les comportements et l'esprit d'adhésion plus que la qualité du travail
- **Prive** d'augmentation individuelle des salariés chaque année.