



Actes du colloque

TRAVAIL L'ÉVALUATION EN QUESTION

26 janvier 2012 - Montreuil

Ufict CGT mines énergie



TRAVAIL L'ÉVALUATION EN QUESTION

Colloque organisé par l'Ufict CGT mines énergie
le 26 janvier 2012 au siège de la CGT à Montreuil.

Y ont participé une centaine d'ingénieurs, cadres et techniciens du secteur mines et énergie, d'adhérents et militants de la CGT.

Etaient invités : Philippe Davezies, enseignant chercheur en Médecine et Santé du Travail à l'Université Claude Bernard à Lyon ; Vincent Gailhaguet, délégué Emploi et Développement RH à GrDF ; Marc Arthur Diaye, conseiller scientifique auprès du Centre d'analyse stratégique et chercheur à l'Université d'Evry et Fabien Gache, coordinateur CGT Renault.

sommaire

Introduction <i>Pourquoi l'entretien d'évaluation pose problème aujourd'hui</i> _____	page 5
Table ronde _____	page 8
Débat _____	page 18
Recherche action Renault _____	page 35
Introduction <i>Transformer l'entretien d'évaluation</i> _____	page 37
Débat _____	page 41
Synthèse _____	page 57

Textes

Juliette Amariat, Catherine Nédélec, Marie Petit, Jean-Paul Rignac

Maquette

Juliette Amariat

Impression

RGI Imprimerie (77)

introduction

Pourquoi l'entretien d'évaluation pose problème aujourd'hui ?

Catherine Nédélec

Depuis plusieurs années déjà, le travail et le rapport des salariés à leur travail ne cessent d'être auscultés. Certains sociologues du travail disent le travail malade, les responsables RH d'entreprises scrutent les signes avant-coureurs d'une démotivation au travail des salariés, les entreprises obnubilées par la productivité du travail multiplient les outils de mesure quantitatifs du travail, occultant la façon dont le travail lui-même s'opère. L'encadrement fait l'objet de toutes les attentions, car c'est de son engagement et de sa disponibilité pour l'entreprise dont dépend en grande partie la capacité d'implication des salariés. Les comparaisons internationales et notamment européennes dans le rapport des salariés à leur travail font état d'une spécificité française : les salariés français mettraient en avant plus que d'autres le plaisir comme dimension essentielle du travail et feraient aussi, plus que leurs voisins, le lien entre épanouissement au travail et sens de leur travail. Mais la donne est en train de changer et la frustration risque bien de prendre le pas sur l'accomplissement personnel. Chez les cadres, satisfaction personnelle et motivation au travail atteignent des scores historique-

ment bas. Les techniciens, cadres et chercheurs veulent faire un travail qui ait un sens à leurs yeux et dont ils maîtrisent la qualité. Mais en regard, l'entreprise développe toute une bureaucratie financière pour contraindre la façon dont le travail se fait en postulant que tout ce qui ne se voit pas, ce qui ne peut pas se mesurer, est inutile. Corolaire de cette vision du travail par l'entreprise, le travail n'est pas reconnu dans sa réalité.

N'est-ce pas là la raison du fossé qui se creuse entre l'encadrement et l'entreprise ? Mais n'est-ce pas là aussi l'expression d'une contradiction majeure à laquelle l'entreprise est confrontée et qu'elle souhaiterait réduire ?

L'entreprise met en œuvre des processus contraints par une exigence toujours plus grande de rentabilité financière. Mais la complexité du travail et l'importance qu'ils donnent à leur travail conduisent les salariés à développer toujours plus d'autonomie et de créativité en sortant du cadre des procédures pour réaliser leurs tâches. Cela est particulièrement explicite dans notre secteur d'activité où la sécurité industrielle, la satisfaction des besoins des usagers et le rôle de la recherche représentent des enjeux existentiels pour les entreprises et orientent le

sens de notre travail.

En matière de reconnaissance du travail, techniciens, cadres et chercheurs oscillent entre attentes et désillusions.

Notre objectif en tant que salariés de l'encadrement est de renverser la logique actuelle :

Comment faire en sorte que ce soit la réalité du travail et son utilité sociale qui soient le moteur du développement de l'entreprise et de son efficacité économique ? Et non pas la finance qui impose

ses lois à l'entreprise ? Comment faire reconnaître le travail dans sa réalité, individuelle et collective ? Comment le transformer dans nos entreprises pour qu'il

réponde aux besoins de la société, pour qu'il donne satisfaction aux salariés qui le créent, des salariés qui sont aussi des citoyens et des consommateurs ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de partir de l'entretien d'évaluation (ou entretien annuel, ou entretien hiérarchique).

Pourquoi ce choix ?

Parce que de l'aveu des entreprises et notamment des grandes entreprises, l'évaluation constitue la pierre angulaire de la politique RH. Des entreprises qui cherchent à gérer les ressources humaines dans une optique de performance, de management par objectifs, et de gestion des compétences clés. Mais cette conception se heurte à la non reconnaissance des salariés dans leur travail. D'où la contradiction à laquelle les entreprises ont à répondre : comment concilier impératifs de compétitivité, performance

et satisfaction des salariés au travail ?

Cette contradiction n'est-elle pas au cœur du problème ?

En tout cas, elle est manifestement au cœur des préoccupations des directions des ressources humaines, attentives aux difficultés exprimées par les managers dans la conduite des entretiens hiérarchiques. A Grdf par exemple, le besoin s'est fait sentir d'évaluer l'évaluation.

Après un trimestre d'échanges avec les managers, des évolutions ont été déci-

dées. Un certain nombre d'outils nouveaux sont proposés comme par exemple, un support d'aide à la préparation de l'entretien pour l'agent

évalué, la formation des managers par *e-learning* ou la simplification des référentiels.

Pour les salariés, évalués comme évaluateurs, l'entretien d'évaluation ne peut-il pas être un des moyens de reprendre en main le travail, de le re-situer dans sa dimension collective ? Dans sa conception actuelle, l'entretien définit de nouvelles règles dans l'évolution promotionnelle, l'attribution des rémunérations périphériques, l'accès à la formation et la gestion de son avenir professionnel, mais cela sans réel débat et sans contrôle social. L'entretien d'évaluation devrait être, pourrait être, un moment privilégié pour parler du travail, de son organisation, de sa qualité, du rôle du collectif pour le mener à bien.

Il existe donc un espace de transformation à investir.

L'objectif de cette table ronde autour de

L'évaluation constitue la pierre angulaire de la politique RH.

trois invités, est d'apporter des éclairages diversifiés sur ce qui se joue sur la question du travail et de son évaluation. Nous avons souhaité inviter des personnalités d'horizons divers de sorte que la controverse puisse avoir lieu, en toute courtoisie, bien sûr.

Marc Arthur Diaye a participé à la rédaction de la Note d'Analyse « *Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France* » (Centre d'Analyse stratégique auprès du Premier Ministre – Septembre 2011).

Vincent Gailhaguet, délégué Emploi et Développement RH à GrDF (réseau gaz), a piloté le chantier *Evaluer l'évaluation*, qui a rassemblé un certain nombre d'avis et de témoignages de managers de GRDF sur la question de l'évaluation.

Philippe Davezies, enseignant chercheur en Médecine et Santé du Travail à l'Université Claude Bernard à Lyon, a beaucoup travaillé sur les questions de travail, santé et le pouvoir d'agir des salariés. ■

table ronde

« Pourquoi l'entretien d'évaluation pose problème aujourd'hui ? »

Catherine Nédélec

Marc Arthur Diaye, vous êtes co-auteur de l'étude du centre d'analyse stratégique auprès du premier ministre intitulée « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation. »

Dans votre étude, vous montrez combien l'entretien d'évaluation s'impose de plus en plus comme un outil incontournable de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises comme étrangères, mais vous relevez aussi sa responsabilité dans l'évolution croissante des contentieux dans la situation des salariés. Quels sont les principaux éléments à retenir de la situation actuelle et quels enseignements en tirez-vous ?

Marc Arthur Diaye

Je suis conseiller scientifique auprès du Centre d'analyse stratégique et chercheur à l'Université d'Evry. Je travaille sur l'évaluation depuis près de dix ans.

Notre méthodologie en économie est basée sur deux méthodes.

La première repose sur la différence entre l'évaluation objective et l'évaluation subjective :

- Une évaluation objective lie l'effort de l'individu, ou la rémunération de l'individu, à une variable qui est observable. Prenons le cas d'un salarié dans une concession d'automobiles. L'évaluation serait objective si on liait sa rémunération au nombre de voitures vendues ; le nombre de voitures vendu est observable

par tout le monde y compris par le salarié et le manager. Si le manager décide de lier la rémunération au nombre de voitures vendues, cela s'appelle une évaluation objective.

- On parle d'évaluation subjective dans le sens où elle va être basée sur des critères qualitatifs. Pour ce même salarié dans cette concession d'automobiles : le manager peut décider de ne pas seulement prendre en compte le nombre de voitures vendues mais, par exemple, la qualité de l'accueil du vendeur, son esprit d'équipe... Tout ce qui participe à la vie dans l'entreprise. Dans ce cas, puisque l'esprit d'équipe, a priori, n'a pas de variable ni de manière universelle de le construire, on parlera d'évaluation subjective. Les

entretiens d'évaluation font partie de cette deuxième catégorie.

C'est important parce que le salarié peut être un très bon vendeur, mais avoir une évaluation mauvaise si c'est un « mauvais » collègue, s'il accueille mal, etc.

A contrario, il peut ne pas avoir vendu beaucoup de voitures en janvier 2012 et avoir tout de même une bonne évaluation s'il répond à tous les critères définis par l'entreprise.

La
seconde
méthode
de notre
méthodologie est
pratique,
basée
sur les
enquêtes
nationales

Les salariés évalués ont un bien-être supérieur de 11 % à ceux qui ne sont pas évalués.

de l'Insee. L'idée principale est d'avoir une vision nationale du phénomène qu'on souhaite observer. En économie, on considère que les entretiens d'évaluation font partie de la classe d'évaluation subjective qui, elle-même, fait partie d'un dispositif de compensation de l'entreprise. Ce que l'on appelle « compensation » est un dispositif qui va lier l'effort du salarié à sa rémunération. Ce système de compensation est lié à l'organisation de l'entreprise.

Ce que l'on observe, ce sont les effets des entretiens d'évaluation sur le bien-être des salariés. On constate, premièrement, que les salariés évalués ont un bien-être supérieur de 11 % à ceux qui ne sont pas évalués.

Deuxièmement, les entretiens d'évaluation entraînent un phénomène de sélection des salariés. Autrement dit, une entreprise qui met en place un entretien

d'évaluation aura des effets sur la composition de la structure de sa force de travail. On tend, à terme, vers des salariés qui se ressemblent... une sélection des meilleurs salariés dans l'entreprise. Cela entraînera le départ de certains salariés de l'entreprise et les salariés restants auront tendance à se ressembler selon les critères définis par l'entreprise.

Troisièmement : les salariés évalués disent que l'évaluation se fait sur des

critères précis à 90 %. Ils estiment que l'évaluation leur permet de mieux objectiver leur salaire. L'entretien d'évaluation peut-être une bonne chose pour eux. Lors de l'entretien, ils

peuvent s'expliquer, donner des éléments de contexte qui permet au manager de mieux comprendre pourquoi ils ont eu tels ou tels résultats.

Bien entendu, a contrario, des effets négatifs auront une incidence sur la probabilité pour le salarié de rester dans l'entreprise, sur sa carrière et sur sa rémunération. A partir de ces résultats, nous avons émis quelques propositions :

1^{ère} proposition : faire passer une évaluation n'est pas une chose naturelle notamment pour les managers. Ils arrivent bien à évaluer les extrêmes (les très bons et les très mauvais), du point de vue de leurs critères définis. Mais pour tous ceux qui sont au milieu, qui représentent la majeure partie des salariés, ils n'y arrivent pas. Soit parce qu'ils n'arrivent pas à se départir de leur rôle de manager (le manager aide aussi un collègue), soit ils ont des difficultés pour évaluer tous

ceux qui sont « au milieu ». Ils ont donc tendance à mettre une note moyenne. Nous proposons de mettre en place une formation à destination des managers pour les aider à mieux évaluer.

2^{ème} proposition : agir sur les critères. Les critères d'évaluation peuvent être discriminants ou perçus comme tels. Par exemple, si dans les critères d'évaluation se trouve le nombre de réunions auxquelles les salariés assistent, et que ces réunions se tiennent vers 17 h ou 18 h, les femmes ayant un enfant et sans solution de garde seront pénalisées. Ce critère va être perçu légitimement discriminant. C'est pourquoi, nous proposons que les critères d'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle.

3^{ème} proposition : Permettre aux salariés d'avoir la possibilité de recours lorsqu'ils sont en désaccord avec les résultats d'une

évaluation. Nous proposons la mise en place d'une procédure d'appel interne et externe pour les salariés via un médiateur.

4^{ème} proposition : Améliorer l'information des salariés sur les critères et les informer sur les possibilités de recours.

5^{ème} proposition à destination des Institutions représentatives du personnel (IRP). On observe une corrélation positive entre la présence syndicale ou de représentants du personnel dans l'entreprise et la mise en place d'entretiens d'évaluation. L'une de nos propositions est de clarifier la procédure de consultation des IRP et notamment, nous proposons une consultation préalable du CHSCT avant toute mise en place d'entretien d'évaluation ou de modification des critères de l'entretien d'évaluation. ■

Catherine Nédélec

Vincent Gailhaguet, vous avez ouvert un chantier intitulé « *Evaluer l'évaluation auprès des managers de GrDF* ». Un millier d'entre eux ont été amenés à donner leur avis sur l'entretien d'évaluation, sur les difficultés rencontrées et ont formulé et validé des propositions d'évolution. Qu'est-ce qui vous a incité à ouvrir ce chantier ? Quel état des lieux ont fait les managers de l'entretien d'évaluation ? Quelles sont les principales évolutions qui vont être mise en œuvre et qu'en attendez-vous ?

Vincent Gailhaguet

Je vais essayer de répondre aux trois questions. Du côté salariés, il n'y a pas de source d'insatisfaction notable. Côté managers, par contre, l'insatisfaction progresse. Ils ressentent beaucoup de stress par rapport aux entretiens.

Pourquoi cette étude ? A GrDF, comme dans beaucoup d'entreprises, il existe des baromètres, des socioscopes... On interroge des populations par catégorie, mana-

ger ou non. Un sujet de préoccupation important depuis 2009, et qui progresse, est la notion de reconnaissance.

Il existe beaucoup d'insatisfaction liée à

Il existe beaucoup d'insatisfaction liée à la reconnaissance chez les salariés.

la reconnaissance, chez les salariés, sur la façon dont cela se passe et chez les managers, sur les moyens. De nombreux débats ont eu lieu dans les instances dirigeantes de GrDF sur cette question de reconnaissance. Du coup, on s'est vite rendu compte au niveau du Comex (les grands chefs !) qu'il existe des approches différentes sur l'entretien d'évaluation, l'outil de base de la reconnaissance. J'avais fait travailler un premier groupe de paroles de managers et beaucoup d'opinions différentes émergeaient. Le choix était le bon. Mais il restait des non-dits, alors on a fonctionné de manière un peu moderne, sous forme de réseaux sociaux et laissé la dynamique agir sur un réseau interne. Les managers ont répondu à : « *Dites-nous ce que vous pensez de l'évaluation ?* »

Mille managers ont participé et ont raconté des choses très différentes : sujets de préoccupations, commentaires, recommandations... Beaucoup d'entre eux avaient énormément d'idées sur ce qu'il faudrait faire pour que l'évaluation fonctionne bien.

Ce qu'il faut comprendre, c'est à quel point ce mode de fonctionnement ouvert a changé les choses dans le mode d'expression. Jusqu'à présent, quand on faisait des enquêtes, soit c'était anonyme et les gens étaient cachés derrière leurs micros et répondaient dans des petites cases, soit c'était par voie hiérarchique. On passait par les directeurs qui demandaient aux adjoints... donc assez filtré. Là, il s'agissait d'un mode ouvert où les gens identifiés disaient ce qu'ils pensaient. C'était drôle de voir à quel point les paroles se libéraient, comme sur les tchats, sur *Face book*. C'est vraiment une nouvelle façon de faire, les gens étaient un peu timides au départ et très vite cela s'est animé. Il y

a eu beaucoup d'expressions. Mais dans notre structure d'organisation, cela nous a posé beaucoup de questions : ces expressions, il fallait en faire quelque chose...

Très vite, en tant que pilote, je me suis heurté à un certain nombre de difficultés. Après avoir fait remonter à la Direction, qui ne s'attendait à ce qui a été dit, il a fallu gérer... On a vu à quel point, entre ce que la Direction exprimait et ce que les salariés exprimaient, les managers étaient pris entre deux étaux. Heureusement qu'il y avait cet échappatoire (de réseaux sociaux) qui n'existe pas spontanément. Ce qu'exprimaient les managers ne convenait pas « au-dessus » mais je pense que cela aurait convenu aux gens « en-dessous ».

Les enseignements : il n'y a pas un manager qui est d'accord avec un autre sur l'entretien d'évaluation : il y a de tout. Ils disent : « *c'est pour officialiser les objectifs* », « *pour mettre une note* », « *pour avoir un vrai dialogue, un moment d'échange* », « *au moins, je le vois de temps en temps* »... On a eu un grand nombre de commentaires ! On les a classés en sept catégories de l'entretien annuel. Dans le réseau, les gens se sont rendus compte que chacun voyait l'entretien d'évaluation différemment.

Comme l'entretien est corrélé à l'intéressement, on s'appuie sur des grilles, la démarche performance, la qualité. Des gens ont apporté spontanément des exemples extérieurs, de chez Renault notamment. Ce sont des grilles très différentes des nôtres.

Les managers ont regretté l'absence de débat de fond, une vision court-termiste plutôt qu'annuelle, le fait de ne pas s'inspirer des pratiques extérieures. Toutes ces différences sont apparues et c'est important. Cela a abouti à une synthèse,

avec dix propositions, sur ce qui est jugé prioritaire.

Quelques exemples : « *Arrêtez de nous ennuyer avec l'informatique, on passe plus de temps à remplir l'outil qui ne marche pas qu'à dialoguer !* ».

« *Ce serait bien que l'on se prépare à l'entretien annuel. Pourrait-on avoir un support ? C'est important d'avoir un vrai dialogue et que les deux soient prêts* ». La demande sur cette préparation s'appuie sur des choses simples : donner une formation de base de ce qu'est un entretien annuel, distribuer un support aux managers pour qu'ils puissent préparer leur entretien.

« *Donnez-nous des informations pour que l'on puisse parler avec nos salariés* » et notamment des informations sur

« *Qu'est-ce que je lui raconte sur les perspectives d'emploi ?* ». Toutes ces données, ils les ont ! Des documents très bien faits avec des beaux tableaux de 45 pages détaillées... Mais cela ne leur convient pas, ils veulent du travail simple, les grandes tendances : « *Où y a-t-il des besoins ? Où est-ce je peux conseiller quelqu'un ?* » Un travail de simplification (mais qui n'est pas de la béatification) pour avoir une base de données où très vite on distingue les repères pour dialoguer.

Idem pour l'information sur les Dif, Cif, VAE, plans de formation. Elle est souvent mal transmise alors que c'est très important. J'ai rédigé deux pages pour expliquer sur ce qu'est le Dif : personne ne le lit, cela ne sert à rien ! Et quand je mets des choses très simplifiées, j'ai parfois des réactions du corps social et des syndicats « *Vous ne pouvez pas dire cela !* ». Il faut trouver le juste équilibre mais c'est un peu difficile.

Nous sommes une des rares entreprises où il n'y a pas de note sur les objectifs

atteints ou non. On a un système de degrés d'expertise. A l'issue de l'entretien, quand on lit le document, comme il y a plein de grilles, on ne sait pas si les objectifs ont été atteints, si le professionnel est bon... On a du mal à avoir des repères : mauvais, très mauvais, bon, très bon. Le système de notes a été rejeté avec force par les managers, à 70 %.

« *Donnez-nous des grilles d'évaluation !* ». Il y a beaucoup de demandes sur les grilles d'évaluation. Deux écoles : la première défend l'idée d'une grille très précise, pour que l'on ne puisse pas se tromper, que l'on mette des personnes dans les bonnes cases, etc. L'autre école souhaite avoir des repères : « *Faites-nous quelque chose de simple* ».

Pour conclure, l'entretien annuel est un moment de dialogue, et à force de l'équiper de grilles d'évaluation, d'informatiser, la dimension de dialogue a quasiment disparu. Il faut réinvestir là-dessus.

Je vais terminer sur une note de préconisation qui a été faite et que l'on doit mettre en œuvre, mais qui complique les choses par rapport à nos contraintes relatives aux codes de travail, internes et réglementaires. Nous pourrions faire deux entretiens : d'abord l'évaluation qui devrait avoir un impact sur la rémunération fixe et variable (ce qui aujourd'hui est absolument faux puisque toutes les décisions sont faites avant l'entretien annuel, et tout le monde le sait, le manager et les collaborateurs), puis l'entretien d'accompagnement et d'aide au développement professionnel. Il est important mais le manager peut difficilement assumer les deux.

Ce deuxième temps permettrait au manager d'être équipé et d'accompagner son collaborateur pour qu'il s'engage dans de la formation, de la motivation, du

parcours professionnel, des possibilités d'évolution. En revanche, ce rendez-vous est à recaser dans un calendrier, c'est plein de bons sens mais on est dans un monde où c'est très compliqué.

Les choses simples tirées de notre étude, nous essayons de les mettre en œuvre : simplifier l'outil, donner le support au

manager et au collaborateur. C'est la première phase. Retravailler ce qu'est un entretien annuel et le découpe-t-on ou pas ? On y répondra l'année qui vient. Voilà l'expérience GrDF. ■

Catherine Nédélec

Philippe Davezies, vos travaux et vos consultations vous ont amené à porter une analyse sur les enjeux de l'engagement des salariés dans le travail. Selon vous, pouvoir se reconnaître dans un travail bien fait s'oppose à une vision abstraite, statistique, comptable et financière du travail. Quel bilan faites-vous du rapport des salariés à leur travail ? Quelles sont les pistes de transformation de l'existant ? En quoi les salariés et le syndicalisme disposent-ils d'un pouvoir d'agir sur leur travail et finalement aussi, de fait, sur la stratégie des entreprises ?

Philippe Davezies

Le fait que le travail ne soit pas reconnu, entraîne une exigence de reconnaissance. Je souligne deux difficultés qui concernent aussi bien le travail du salarié et l'évaluation du salarié, que la reconnaissance du travail. Au bout du compte, on rencontre les mêmes problèmes. Au travail, les salariés ne font jamais ce qu'on leur dit de faire. Les managers ne font jamais non plus ce qu'on leur dit de faire. Cela vaut aussi pour l'évaluation. C'est pour quoi cela marche. Il s'agit d'un point extrêmement important. Il y a une obscurité du travail qui est liée au fait que les gens font beaucoup plus que travailler correctement. A tout niveau hiérarchique, cela

impose toujours de prendre en considération un ensemble de particularités, des situations auxquelles on est confronté et que les gens « au-dessus » ne sont pas en mesure de percevoir.

Au travail, les salariés ne font jamais ce qu'on leur dit de faire. Les managers ne font jamais non plus ce qu'on leur dit de faire. C'est pourquoi cela marche.

Cela suppose d'affronter une quantité de dilemmes éthiques invisibles, non arbitrés par les consignes, de mobiliser ses compétences mais aussi sa sensibilité, ses valeurs et finalement d'affirmer sa responsabilité sur une fraction du monde. Essayer d'en faire quelque chose qui ait, un tant soit peu, forme humaine. Quelque chose dans lequel on puisse, un tant soit peu, se reconnaître. Même quand on a des dispositifs d'évaluation très structurés, quand on regarde le manager, c'est un travailleur comme un autre et ce qu'il fait va bien au-delà. C'est très clair, le salarié, d'une façon générale, en fait beaucoup plus pour que cela fonctionne... Tout simplement, pour faire fonctionner les outils. Evidemment, cela introduit une première difficulté parce que la dynamique de l'activité tend à le porter au-delà de lui-même et au-delà de la consigne. Elle tend à lui faire prendre en compte de mieux en mieux les enjeux de la situation. Et donc il y a une dynamique de développement qui est interne à la logique de l'activité. Mais on est face à une contradiction : tout cela se construit dans un contexte marqué par l'intensification. Globalement, l'intensification s'exprime en termes d'accélération et de pression à la standardisation. Et, là, il y a conflit. L'activité tend à se déployer, la consigne tend à la ramener sur le prescrit avec toutes les formules que vous connaissez : « *L'excellent, c'est la juste nécessaire* », « *la qualité ce n'est pas la qualité pour le métier, c'est la qualité pour le marché dans le temps du marché* », etc. La situation dans laquelle se trouvent de nombreux salariés est la suivante : à la fois, il faut faire du bon travail (normes de métier, engagement dans le travail), et être rentable. Aujourd'hui, dans un très grand nombre de situations dans le

monde du travail, être rentable et faire du bon travail, est franchement contradictoire, pour les salariés et pour le management de la même façon.

Je constate, comme médecin, que les gens qui décompensent sont les salariés qui ne laissent pas couler, ou ne laissent couler qu'en désespoir de cause. Il ne faut pas s'imaginer des gens qui tombent. On a tendance à les considérer comme des « bras cassés ». Ceux qui sont attaqués ont essayé de préserver ou de promouvoir quelque chose qui importe dans le travail. La souffrance au travail témoigne du fait que les gens sont attaqués dans leur activité. Mais elle témoigne aussi du fait qu'ils résistent.

Ceux qui se conforment à ce qu'on leur demande, qui abandonnent finalement les enjeux du travail, ne sont pas attaqués. Si c'est juste le problème de faire plaisir au chef, ce n'est pas difficile ! D'autant que le chef connaît de moins en moins le travail. Donc, cela témoigne de la résistance des salariés, mais ce qui est absolument dramatique, c'est leur isolement. C'est-à-dire que cette résistance est totalement atomisée. Aujourd'hui, à peu près partout dans le monde du travail, travailler c'est trier dans la masse des choses qu'il y aurait à faire, ce que l'on va être en mesure de faire, les enjeux en face desquels on va pouvoir se mobiliser, et puis ce qu'il va falloir laisser tomber. Et le drame auquel on est confronté, c'est qu'il n'y a pas d'instance collective qui permette d'arbitrer les façons de trier. C'est ce qui s'exprime dans votre enquête (GrDF) ; il faut que l'on puisse se préparer, réfléchir pour que les salariés eux-mêmes puissent préparer les choses.

Chacun arbitre des choix extrêmement serrés, confrontés à l'organisation du travail. Chacun se débrouille avec sa sen-

sibilité, ses valeurs... C'est problématique. C'est un vecteur majeur d'individualisation du rapport au travail et de dissolution de solidarité. Cela donne ce bazar où, au bout du compte, tout le monde développe des perspectives tout à fait différentes. C'est à ce premier niveau qu'il y a une vraie difficulté à soutenir le point de vue du travail en face de l'abstraction qu'évoquait Catherine Nédélec.

Quand on se promène dans le monde du travail, transversalement, on voit bien que cela fonctionne sur un débat entre, d'une part, les instructions qui descendent, portées par un discours très abstrait et toujours référé au même univers qui est le marché, extrêmement standard. En effet,

de se rendre compte de tout cela : ce qu'il met dans son travail, ce qui renvoie à la singularité de l'expérience.

Le problème, c'est que le travail ne se déploie pas dans la généralité, le travail se déploie toujours face à des situations concrètes. Il faut faire entendre l'expérience du concret face aux discours généraux. C'est difficile et je vais insister là-dessus.

On sait que les gens ne font pas ce qu'on leur dit de faire et ils n'ont pas les mots pour dire ce qu'ils font. Dans un certain nombre de cas, c'est même impressionnant la distance entre les mots dont disposent les salariés, ceux qu'ils ont réussi à fabriquer comme matériel commun sus-

Le discours économique n'est pas suffisant pour faire fonctionner l'entreprise.

La réalité, l'expérience du travail ne peut en être la stricte déclinaison.

c'est le même discours que l'on rencontre, prévisible. Quand un chef, dit « *on va vous proposer pour un avancement* », on sait à peu près ce qui va être déployé. Donc, du côté de ce qui descend, le discours est assez facile à tenir, il s'agit juste de le paramétrer avec des données locales. Il est préfabriqué. Cela s'exprime avec des chiffres, des Power-Point : c'est très facile ! Mais, pour faire fonctionner l'entreprise, ce discours-là n'est pas suffisant.

Face à ce discours économique, il y a la réalité, l'expérience du travail qui n'est jamais une stricte déclinaison de ce discours. Il n'est pas évident pour le salarié

ceptible d'être renvoyé à la Direction, et puis ce qu'ils déploient dans leur activité. Le fonctionnement même du système nerveux fait qu'une partie de votre propre activité est obscure à vos propres yeux. Considérer son activité dans sa globalité est impossible.

Nous n'avons qu'une conscience très réduite de ce que nous faisons. Au niveau du geste, il y a des différences. Si on vous enregistre pour étudier le fonctionnement du cerveau, et que vous faites un mouvement avec la main droite ou la main gauche, le neurophysiologiste va regarder votre cerveau et il va s'apercevoir

que le mouvement s'est fait bien avant que vous ayez pris la décision d'agir. En gros, vous réagissez à la situation. Votre cerveau déclenche les modalités de réponse et produit quelque chose qui fait accéder à une décision consciente. Vous avez l'impression de prendre la décision consciente, mais la décision consciente était déclenchée avant. C'est pour cela que l'on est encore là, et que nous n'avons pas été mangés par les lions ni par les mam-mouths ! Si tout ce que l'on fait devait être piloté par des décisions conscientes, cela ne marcherait pas du tout. Quand vous agissez, vous avez une sollicitation de la situation et votre cerveau réagit immédiatement en sollicitant les patrimoines d'expériences accumulés en amont. Par exemple, on va dire aux gens quand ils ont fait une bêtise « *Enfin, à quoi as-tu pensé à ce moment-là ?* ». Mais, on ne pense pas dans l'action ! S'il y a une place pour la pensée, c'est effectivement dans l'interrogation. C'est dans l'après, dans l'interrogation d'action qu'éventuellement on construit de nouvelles modalités qui s'exprimeront de façon quasi automatique dans l'action. C'est un point qu'il faut intégrer. Les gens ne déclinent pas une idée. La Direction prendrait une décision, elle se déclinerait et les gens feraient... Le système moteur ne marche pas comme ça. L'activité est première, l'activité vous déborde. Elle exprime tout ce que vous avez accumulé comme patrimoine, expérience... auparavant. Cela donne une importance absolument considérable à la question du retour de l'activité. S'il y a une place pour la pensée, ce n'est pas dans l'action mais dans la réflexion. Ce retour réflexible ne peut pas être renvoyé au dialogue intérieur de l'individu isolé. La mise en discussion (typiquement, ce à quoi se sont engagés les managers de

GrDF quand, tout d'un coup, ils ne se sont plus retrouvés à parler tous seuls devant un chef) apparaît comme un espace où on sait ce que les autres racontent, et à ce moment-là, on commence à penser. Il est très difficile de penser son activité tout seul. On commence à penser son activité quand on est confronté au fait que les autres ne pensent pas comme soi... Avec de vrais espaces de discussion, on va alors pouvoir construire, ou, enfin, faire évoluer le travail.

Cela pose un problème en termes d'évaluation. Les salariés sont nombreux à qui le retour réflexible (mettre en discussion les enjeux et les dilemmes de leur activité) est supprimé. C'est absolument impressionnant de voir à quel point les espaces de convivialité sont éliminés. Il y a un certain nombre de sites où il n'existe plus de restaurant d'entreprise, les salariés ne prennent pas le repas ensemble, où les équipes ne prennent pas les pauses au même moment. Ce recul d'espaces de discussions est absolument considérable. S'il n'y a pas d'espaces de discussions sur le travail, alors la question de la responsabilité devient compliquée. En effet, la question de la responsabilité pour le salarié se joue réellement dans la mesure où il y a des espaces pour revenir sur sa propre activité. Si l'activité est lancée sans cet élément qui est absolument décisif - les directions elles-mêmes passent leur temps à faire des séminaires - on a une situation tout à fait déséquilibrée. Parce que la réflexion n'est pas au moment de l'action, elle est dans le retour sur l'action, qui préparera l'action suivante. Cette situation se manifeste de façon extrêmement claire : un salarié dans son activité est dans une situation où il n'a pas beaucoup d'espace pour revenir et pour réfléchir, se confronter avec l'activité

d'autrui. Il peut être pris à partie par son chef sur des critères de performance, d'« évaluation objective », parce que cela ne va pas. Pour que cela débouche sur un débat avec des perspectives positives, il faudrait qu'il ait la possibilité de revenir sur sa propre activité, d'expliquer pourquoi et comment il structure son activité par rapport à l'idée qu'en a son chef, etc. Cette possibilité, il ne l'a pas. Donc, le débat est très déséquilibré : un chef qui met en avant un déficit de performances, et même s'il n'y met pas un enjeu trop personnel, impose des critères. Il n'en veut pas « à la peau du gars »... Mais le salarié n'a pas les moyens de répondre, il vit cela comme extrêmement intrusif, comme une mise en cause de ce qu'il est.

Retrouver des espaces où des gens « évalués » discutent entrent eux des points de désaccord.

Car dans son activité, il s'exprime tel qu'il est. Donc, il y a un potentiel de radicalisation des conflits très importants. Le salarié, désarmé, va le vivre sur le mode persécutoire. L'explosion du harcèlement moral ne s'explique pas parce que tous les managers, les chefs, sont habités par la perversion. C'est la conséquence d'une confrontation dans laquelle les salariés se trouvent entre un débat, avec des éléments extrêmement simples à expliquer d'un côté, et des choses difficiles à exprimer de l'autre. Dans une situation où on n'a pas, voire même on a perdu, les espaces d'élaboration.

La question est donc de retrouver des

espaces où des gens « évalués » discutent entrent eux, et arrivent à repérer simplement les points sur lesquels ils sont en désaccord. Arriver à comprendre les différences problématiques. En général, quand deux personnes ne sont pas d'accord, il est très intéressant de constater que si on creuse, chacune tient une exigence vraiment présente dans la situation. Mais, simplement, la situation ne permet pas de tenir l'ensemble des exigences qu'il faudrait tenir pour que cela marche bien. Si on développe, nous pouvons ouvrir des perspectives nouvelles, reconstruire du tissu social, de la capacité à sortir de cette situation. Il y a un intérêt à ce que les salariés puissent disposer d'espaces de discussion et d'élaboration. A mon avis,

la question des groupes de droit d'expression est à nouveau posée, mais pas dans une conception restrictive où on met simplement les salariés en face de la hiérarchie. Il s'agit de récupérer des espaces d'élaboration, de discussion sur le travail,

qui permettent de construire les conditions pour des débats qui puissent déboucher. Et cela vaut autant pour les salariés de base, que pour la hiérarchie qui a énormément de mal à faire entendre ses propres problèmes. ■

débat

Jean-Marc Seigle (Total)

Ce débat arrive pour nous à point nommé. Il y a un mois, un tract sur les EIA (Entretien Individuel Annuel) a fait un « carton » auprès des salariés de Total. Les techniciens et les agents de maîtrise ont une perception assez négative de la chose. C'est vraiment un sujet de préoccupation chez nous.

Voilà comment cela se passe : les entretiens annuels chez Total existent depuis quelques années (déjà avant la fusion entre les deux groupes Elf-Total). Ils se composent en deux temps : un entretien individuel d'évaluation et un entretien individuel de formation. Souvent le deuxième est un peu « squeezé » par la hiérarchie. Des objectifs sont définis l'année précédente et sont examinés l'année en cours. On redéfinit des objectifs pour l'année suivante. Ensuite, le manager remplit une petite colonne « notation » avec 5 cases :

1. Objectifs remplis de manière exceptionnelle,
2. Supérieure aux objectifs,
3. Dans les objectifs,
4. Inférieurs aux objectifs
5. Très insuffisants.

L'entretien est mené par la hiérarchie N+1, le salarié peut faire des commentaires sur ce qui s'est dit (il doit effectuer ce travail à la suite de l'entretien). Ensuite, la hiérarchie N+2 peut ajouter encore quelques points.

A Total, il y a une perception extrê-

mement diverse de la façon dont sont conduits ces entretiens. De nombreuses personnes se questionnent sur son utilité et n'en sont pas forcément convaincues. C'est lié à la façon dont sont menés les entretiens par la hiérarchie. Certains seront faits correctement, ailleurs il y aura des conflits ; des salariés seront expédiés en 15 mn !

Quand cela se passe bien entre la hiérarchie et le salarié, un lien de confiance peut exister. Mais souvent, les commentaires sont extrêmement réducteurs par rapport au travail effectué par le salarié dans l'année. Les gens qui ne sont pas très convaincus ont des réticences à être sincères. La question de l'objectivité de l'entretien individuel annuel, mentionnée par le premier intervenant (M.A. Diaye), est un point clé. Les gens ne perçoivent pas forcément que c'est objectif.

Il y a des quotas, vraisemblablement, qui sont imposés par les managers pour noter les salariés. On sait qu'il y a un non dit : le lien avec la rémunération. C'est quelque chose de tout à fait néfaste puisque justement, ceux que l'on va noter avec des réalisations supérieures aux objectifs, ce sont eux qui vont être proposés pour avoir des augmentations de salaires. Cela veut dire que le salarié qui travaille correctement, qui fait son travail de façon régulière toute l'année et d'une année sur l'autre, et bien, lui, sera toujours dans la moyenne qui va échapper systématiquement aux préconisations

pour l'augmentation. Comme la masse salariale au niveau des augmentations est extrêmement encadrée, on arrive, avec cette politique, à des quotas et donc à un manque de confiance.

Nous avons proposé de porter un peu plus d'attention justement aux salariés qui sont réguliers, les piliers des services, ceux qui assurent la continuité en étant fiables, etc.

C'est à eux qu'il faudrait réserver les aug-

Une piste : les entretiens collectifs, prévus par la Loi.

mentations individuelles. Et quand il y a des réalisations supérieures aux objectifs, là, user de primes de productivité... Sauf que c'est l'inverse qui se passe : la prime va servir plutôt comme une espèce de pis-aller pour rattraper le coup pour les salariés qui sont dans la normale.

La notation, cela a été dit, agit complètement à l'encontre du lien humain. Avec elle, on déshumanise la fonction des managers, voire même on la déresponsabilise. Je ne peux pas m'empêcher de faire le lien avec les notations, dont on parle beaucoup dans le monde, avec les agences bancaires... C'est exactement la même chose. C'est-à-dire que les politiques vont se déresponsabiliser par rapport aux choix qu'ils ont à faire, parce qu'ils regardent telle notation, etc. Dans le même type de schéma, il faut savoir aussi que les managers sont jugés au nombre d'entretiens annuels qu'ils vont faire. S'ils ont un bon pourcentage de réalisation d'entretiens annuels, c'est bon pour eux. C'est une façon de faire de l'abattage : on les expédie. Les salariés sont traités par-

dessus la jambe... Le lien humain n'existe plus avec ce genre de système.

Par rapport aux recours et aux arbitrages évoqués plus haut, il faut savoir qu'à Total il y a deux systèmes de recours qui coexistent : l'ancien système de Elf, paritaire avec des élus du personnel et des représentants de la Direction où les dossiers de recours sont examinés paritairement. C'est un système qui est amené à s'amenuiser parce qu'il n'y a plus d'embauches du côté Elf. Et de l'autre côté, chez Total, c'est totalement maîtrisé par la Direction sur les gestions de carrières, etc. Il n'y a pas de possibilité

d'intervenir au niveau de la représentation du personnel.

Une piste que nous avons évoquée lors de l'accord sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (Gpec), sont les entretiens collectifs, prévus par la loi. Pourquoi ne sont-ils pas remis en avant ? Ils permettraient de lutter contre l'individualisation.

Claire Bordenave (EDF)

J'ai retenu une chose qui n'a pas été frontalement évoquée. Le moment de l'entretien annuel est révélateur de la qualité managériale. Si cette qualité n'est pas au rendez-vous, c'est la grille qui guide l'entretien. Le salarié peut apprendre à son entretien ce qu'on attendait de lui. Or cela ne devrait pas se passer. L'espace de dialogue est vraiment à travailler. A la Direction Commerce, les RH ont également conduit une enquête qui a rassemblé un millier de réponses, mais c'était plus formel que l'expérience de GrDF. Un prestataire a contacté les gens et déroulé un questionnaire. Il en ressort une in-

compréhension mutuelle sur le rôle de la grille qui est flagrant. En effet, la majorité des managers estiment qu'ils ont parlé de la rémunération, la majorité des salariés estiment que l'on n'en a pas parlé. La grille qui conduit l'entretien est problématique.

Les salariés ont

besoin de savoir ce que devient la grille, que font les RH des souhaits qu'ils ont émis en termes de développement de carrière, de développement de compétences ?

On a parfois l'impression d'avoir lancé une bouteille à la mer qui, de toutes façons, ne sera récupérée par personne. Le manager manque d'outils pour répondre. A la Direction Commerce d'EDF, la DRH a mis au point une formation d'une journée complète pour les managers à l'entretien, et une demi-journée pour l'ensemble des salariés, sous forme de jeu interactif mais en présentiel et non en *e-learning*. Les managers sont à la fois évaluateurs et évalués donc ils sont eux-mêmes pris en tenaille entre une grille qu'ils doivent appliquer à leurs équipes et qui leur est appliquée également. Un bon moyen de la faire évoluer puisque quand on est victime du système qu'on impose, on est quand même intéressé à ce qu'il s'améliore.

Alain Girod (eRDF-GrDF)

Les critères dans la grille qui évaluent nos métiers s'intéressent à une petite partie seulement de l'activité. Tout le travail invisible n'apparaît pas. Cela est d'autant plus vrai lorsque le manager n'a pas le temps ou n'est pas intéressé pour entretenir des relations régulières avec son

équipe.

Je connais des collègues pour qui la grille et leurs objectifs, il n'y a que cela qui compte.

Il existe alors une part de travail non réalisé. On prie pour que ce qui n'est pas fait n'ait pas d'incidence

L'entretien annuel est révélateur de la qualité managériale.

immédiate. Si l'incidence est dans cinq ans, on s'en moque ! L'important, c'est d'atteindre les objectifs... Ces gars sont des fusées, ils prennent tous les avancements, tous les postes. Et puis, derrière, quand cela ne marche pas, c'est la faute au prédécesseur qui s'était comporté comme eux. Voilà ce qu'induit le fonctionnement d'une grille d'évaluation.

Le compte-rendu d'un entretien d'évaluation ne reflète pas toujours le teneur des échanges : on se heurte aux préjugés. En effet, le manager a ses préjugés sur son collaborateur, positifs ou négatifs. Cela l'empêche d'entendre la richesse de ce que lui dit son collaborateur. Le retour sur l'imprimé d'évaluation sera flatteur à l'excès ou un pâle reflet. Le manager y projette plus exactement ce qu'il avait dans la tête, avant l'entretien. Les espoirs de carrière sont alors à l'image de ces préjugés. Comment sortir de ce cercle vicieux ?

Ghislaine Le Goff (eRDF-GrDF)

Je voulais intervenir sur le fait que l'entretien annuel génère un stress, en lui-même. Le salarié se demande comment il va se sortir de cette épreuve. Comment s'expliquer auprès d'une hiérarchie qui est le plus souvent absente du lieu de travail ? Le salarié considère que l'entretien individuel est un outil pervers qui permet à sa

hiérarchie de le culpabiliser, de le laisser seul face à la responsabilité d'un éventuel échec, d'un objectif non atteint et donc de ne pas le rétribuer à sa juste valeur. La subjectivité l'emporte largement sur l'objectivité d'une mesure exacte du travail accompli et du professionnalisme. Cela engendre des situations et des comportements pervers aussi de la part du salarié. Il sera tenté de contourner certaines règles, de ne pas observer les règles de l'art, de masquer des « presque » accidents aussi... Tout simplement pour ne pas être mis en difficulté et être renvoyé à sa seule responsabilité. Un autre sentiment que l'on peut ressentir : une mise en concurrence entre les salariés. Lorsqu'un salarié veut faire valoir ce travail informel indispensable à la mise en œuvre et à l'atteinte de l'objectif, on

Contourner certaines règles pour ne pas être mis en difficulté.

peut très bien lui faire le reproche d'avoir perdu du temps à faire ce travail pour lequel on ne lui a officiellement rien demandé. Cela génère des souffrances. Avant même que le système d'évaluation existe, on savait comment juger un salarié. Arrivé il y a une quinzaine d'années et à la mode dans toutes les entreprises, ce n'est pas cet outil qui, d'un seul coup, a permis de savoir ce que vaut le travail d'un salarié. Est-ce le seul véritablement ?

Pascal Tozzi (eRDF-GrDF)

Les élus syndicaux CGT que nous sommes sont un peu des experts du vécu des salariés sur la question de l'évaluation du travail. Notre expérience et les forma-

tions que nous avons suivies, enrichiront, je l'espère, la réflexion sur cette question. Très tôt, nous nous sommes opposés au dispositif des entretiens individuels parce que cette démarche individuelle fragilise. Elle fragilise le salarié mais aussi l'organisation du travail. Il faut ramener du collectif.

L'organisation du travail actuelle manque de proximité, nous n'avons plus d'adjoint de chef service et d'encadrement de proximité, il manque des étages à la fusée. On a un hiérarchique mais on ne sait pas où il est ; il se pointe de temps en temps. Il a un mandat de quatre ans, au mieux huit ans. Quand il commence à connaître un service, son fonctionnement, il part. Les chefs de districts étaient avant en GF10, en GF11, GF12. Aujourd'hui, ils sont en GF7, en GF8 et ont comme interlocuteurs des élus, la police, les pompiers.

On a tendance à confondre autonomie et isolement. Avec les médecins du travail, en CHSCT, nous débattons des conséquences de cette organisation, nous sommes capables de dégager des propositions collectives sur ce sujet. La direction nous a demandé de réfléchir et d'intervenir sur le savoir-être, critère que l'on refuse. Nous sommes d'accord pour évaluer le savoir-faire, à partir du collectif, comme cela se faisait par le passé.

Dans la dernière période, la Direction ayant une obligation de résultat en matière de prévention, elle a tenté, dans le cadre du *lean management* (Excellence opérationnelle) de redonner de la convivialité par les debriefings ou la galette... Mais le personnel n'y croit plus. Pour finir, je voudrais alerter sur la responsabilité pénale de l'employeur.

La porosité mise en place entre la vie professionnelle et la vie familiale peut engendrer des drames chez les salariés : *burn out*, suicides... qu'on explique par des problèmes personnels... On ne peut pas se satisfaire de cela ! On a la capacité d'aller au pénal. J'ai ramassé des collègues à la petite cuillère, des chefs de services. Il est souvent trop tard. Il faut savoir que le premier témoin pour des risques psychosociaux à titre pénal, ce n'est pas le médecin du travail mais le médecin traitant.

Les médecins traitants ont conscience du problème et font des diagnostics, posent des certificats médicaux qui serviront, le cas échéant, à défendre le salarié.

On fait ainsi la démonstration que le dispositif mis en place par les directions aujourd'hui n'est pas suffisant parce qu'il ne permet pas de répondre aux injonctions paradoxales.

L'entretien d'évaluation concentre les difficultés pour celui qui est évalué mais aussi pour celui qui évalue. L'évaluateur sait qu'il n'a pas les moyens de régler certaines situations.

L'évaluateur sait qu'il n'a pas les moyens de régler certaines situations.

L'inspecteur régional du Cnam¹ qui intervient dans les CHSCT, dit la chose suivante « *quand un agent se fait disputer pendant 10 mn par un client c'est un accident du travail d'ordre psychologique* ». On aura beaucoup moins de souffrance au travail quand nous aurons éclairé les collègues,

¹Cnam : Conservatoire national des arts et métiers

en situation d'encadrement ou non, évalués et évaluateurs, sur leurs droits. Cela permettra d'éviter des dérives et de travailler mieux ensemble.

Je crois que cela est intéressant parce qu'effectivement, on a payé un lourd tribut à EDF, France Télécom, dans les Eaux et Forêts, à l'hôpital... Il faut que cela cesse. L'activité tertiaire est confrontée de plein fouet à ce système.

Cécile Maréchal (EDF)

Je suis à la branche commerce et je fais partie du bureau Ufict de Montpellier. Pour resituer le contexte, à la Direction Commerce, un nouveau support d'EAP (Entretien annuel de progrès) a été utilisé en janvier 2011 sans avoir été préalablement présenté au Comité d'Etablissement comme le prévoit le Code du travail, ni même au CHSCT. Nous avons relevé des critères, comme le savoir-faire et des critères comportementaux alors même que c'est un dispositif encadré par la législation. Nous sommes allés à la rencontre des salariés sur le terrain pour aboutir

au même constat à partir des enquêtes menées, des différents interviews, dans les diverses branches.

L'entretien annuel s'éloigne de l'attente d'origine : disposer d'un espace d'échange avec la hiérarchie et évaluer la réalité du travail effectué. Il produit même des effets contraires.

Ceux qui sont évalués ont le sentiment croissant de ne plus trouver de sens dans leur activité et que leur travail n'est que partiellement mesuré. L'entretien est perçu comme un passage obligé sans effet sur le parcours professionnel. On nous parle même d'EAP mis au tiroir donc inutiles, à part pour évaluer la producti-

tivité. C'est en tout cas le sentiment et les retours du terrain.

Le sentiment de n'avoir aucun retour sur le travail entraîne une démotivation, un désenchantement et, comme cela a déjà été évoqué, des tensions accrues entre les salariés. Néanmoins, ils reconnaissent le bien-fondé des procédures d'évaluation, ils attendent simplement qu'on leur redonne un sens.

Nous nous sommes attachés aussi à rencontrer les évaluateurs qui peinent à planifier les entretiens, accentuant le mal-être et les non-dits entre les managers et les salariés.

L'EAP est avant tout perçu comme une justification de la reconnaissance individuelle et non comme un outil d'aide au pilotage.

La plupart des managers que nous avons rencontrés soulignent un appui RH trop restreint dans les processus d'évaluation. Il s'agit pourtant d'un besoin. Les grilles d'évaluation permettent peu de marges de manœuvre.

Repenser l'entretien annuel est incontournable. Comment répondre aux attentes légitimes des salariés, évaluateurs et évalués ? Revoir les critères, les méthodes et redonner du sens est indispensable.

Des pistes nouvelles sont proposées comme en témoigne ce qui est fait actuellement par GrDF. Vous (V. Gailhaguet) avez déjà énuméré quelques suggestions, je pense qu'elles méritent pour certaines d'être reformulées ou précisées par rapport à ce que nous avons entendu sur le terrain, comme le besoin de formation réelle à l'EAP pour impliquer les évalués à la préparation des entretiens et donner des outils aux évaluateurs.

Une cartographie des métiers pour les évaluateurs a été évoquée, afin de les rendre capables de communiquer sur les

besoins des différentes unités, fournir un catalogue de formation, faire un retour sur les changements de filière possible... Aujourd'hui, à la branche commerce, nous n'avons aucun retour sur la partie professionnalisation et le RH ne fait aucun retour sur les pistes possibles. Elargir la forme de questionnement, donner plus de souplesse pour faciliter la représentation de l'activité réellement exercée, tenir compte des conditions de

Pour nous, syndicat, il s'agit de jouer un rôle dans la construction de l'amélioration de l'évaluation, sa valorisation également.

réalisation des objectifs : l'environnement, le contexte et les moyens mis à disposition sont autant de pistes. Pour les managers, il serait judicieux de définir un calendrier d'évaluation adapté à la réalité du terrain pour éviter l'abattage. Fixer des rendez-vous réguliers, être acteur de ce moment privilégié pour ouvrir le dialogue, élargir les espaces, trouver des solutions

Pour nous, syndicat, il s'agit de jouer un rôle dans la construction de l'amélioration de l'évaluation, sa valorisation également. Nous nous sommes fixés la poursuite des consultations internes pour que chacun contribue aux axes d'amélioration et surtout impliquer le RH dans le processus d'évaluation.

Olivier Barrault (eRDF-GrDF)

Quel est l'enjeu de l'évaluation au-delà de l'aspect technique ?

On ne peut pas s'abstraire de cette réflexion qui est essentielle. Le point de départ : les années 80 et tout le discours managérial qui est arrivé des Etats-Unis, en France.

La croyance en son efficacité a conduit à une politique d'individualisation croissante qui va avec la rémunération.

Vu mon âge, j'ai

participé aux premières évaluations en 1991 à la Distribution.

J'étais chef de GR

donc j'étais noté et j'avais à noter pour la première fois une quinzaine d'agents que j'encadrais depuis plus de 20 ans. Au départ, il y a eu une certaine adhésion, même par moi, militant syndical... Mais je me suis rendu très rapidement compte qu'on tournait en rond. A l'époque, j'avais une certaine respectabilité, quelques moyens. La première année, on m'a dit « *Ce serait bien que tu fasses ça* » et la deuxième année, j'avais moins de moyens pour faire. En tant que manager, j'avais très peu de pouvoir sur le déroulement de carrière.

Quelle valeur j'avais pour donner une instruction ? Ce n'était que mon avis personnel dont je n'avais jamais l'occasion de débattre avec le directeur de l'unité ou même mon directeur. J'étais très gêné. La première année, j'y ai cru mais dès la deuxième, j'étais démuni pour apporter des éléments, pour les stages, les avancements au choix. Mais ceux qui étaient les meilleurs, je ne pouvais pas forcément les récompenser parce que les quotas d'avancements étaient relativement limités.

En ce qui me concerne ma propre évaluation en tant que chef de GR : compétences professionnelles, pratiques du métier, relations dans le travail... Tout est impeccable. Sauf que ce qui est retenu comme appréciation générale, c'est que malgré des efforts importants mon budget est dépassé. Le seul souci, c'était le budget. Sauf que le budget d'une exploitation est lié à des incidents dont je ne suis pas

Ce système est assez pervers parce qu'il concentre l'activité dans un pourcentage infime du travail.

responsable : les cassures, les fuites, etc. J'ai été administrateur de Gaz de France pendant 14 ans. Le premier à être évalué est le Président de l'entreprise, il est évalué par l'actionnaire. L'orientation donnée par le Conseil d'Administration vise uniquement un objectif financier. Le PDG doit améliorer le budget, donc son bonus. Tout se décline : les financiers, les directeurs généraux, les directeurs financiers, etc. Tout le monde est assujéti et les objectifs sont donnés à chacun.

Je pense qu'il s'agit d'un système assez pervers parce qu'en fin de compte, il concentre l'activité dans un pourcentage infime du travail.

Ce que je constate concrètement sur le terrain en tant qu'animateur de la région de Normandie pour l'Ufict ce sont des souffrances. L'autre jour, j'avais un rendez-vous chez le RH et une dame sortait en pleurs de l'évaluation. Elle m'a dit c'était bien avec lui « *c'est franc, il dit ce qu'il pense au moins, il m'a dit les quatre vérités en face* ».

De plus en plus de gens refusent de signer leur évaluation parce qu'il n'y aucun moyen de recours. Autre exemple : un collègue qui est excellent, dont les objectifs ont été dépassés à la plus mauvaise note parce qu'il ne plaît pas au chef. Un chef qui n'est pas sur la région. Une antipathie existe entre les deux.

Je suis très content que le débat puisse s'instaurer et que l'on avance sur le sujet mais je pense que la première chose dont il faut débattre c'est à quoi sert l'évaluation dans sa globalité.

Jean-Marie Alehoux (EDF)

Je travaille à la centrale du Blayais, je suis manager. J'ai fait dix-sept ans de management sur les trente ans passés à la centrale. J'étais manager avant l'existence des entretiens et j'ai donc participé à leur mise en place, aux formations et à dix ans d'entretiens individuels. Mon éclairage est celui du gars qui fait les entretiens individuels, les préparent. C'est la qualité de la préparation qui est importante. On fixe un rendez-vous qu'on essaye de tenir. Dernièrement en tant qu'évalué, mon manager m'a proposé un rendez-vous la

C'est la qualité de la préparation qui est importante. Cela oblige à prendre du recul et à se poser.

veille pour le lendemain, jour où j'étais en congés normalement. J'ai annulé ma journée de congés, je suis venu et il ne m'a pas reçu. En termes de qualité d'entretien,

cela pose déjà le débat...

Moi, je sais que je vais passer plus de deux heures pour préparer chaque entretien pour le rendre concret. Mes équipes variaient entre dix et dix-sept personnes, donc la charge liée à l'entretien individuel est lourde pour ne pas faire passer les gens « à la moulinette ».

La reconnaissance du travail s'exprime dans le fait d'être capable de mettre en avant les points forts, les points faibles, les difficultés du salarié, de discuter avec lui, les pistes d'amélioration, être à l'écoute de la réalité de la vie. On n'a jamais abordé l'aspect rémunération. Par contre, le développement de carrière, ce qu'on met en œuvre pour qu'il puisse aller vers le poste futur. La question de l'avancement, ce n'est jamais là qu'on la traitait.

Une chose m'a semblé très importante dans la mise en œuvre de ces entretiens individuels : cela oblige à prendre du recul et à se poser, ce qui n'était pas forcément vrai avant. Même si c'est difficile de prendre le temps de réflexion et d'élaboration pour le manager.

Patrick LETOURNEL (eRDF-GrDF)

Pour revenir à la thématique : pourquoi l'entretien d'évaluation pose problème ? Aujourd'hui, cela pose problème parce que l'entretien d'évaluation est avant tout, pour le manager, un outil de management. La plupart des managers ont l'impression de pouvoir faire ce qu'ils veulent avec l'entretien d'évaluation. Or, les choses sont réglées d'une façon plus ou moins précise, mais elles sont réglées par le Code du travail - article L122-1223 qui définit et précise les choses sur l'entretien d'évaluation. Il dit, entre autres, que le salarié doit être informé au préalable des techniques d'évaluation.

Je suis à eRDF-GrDF. Pour en discuter

avec les salariés que je rencontre, dans 95 % des cas, le salarié non seulement n'est pas informé des critères d'évaluation, mais bien souvent il est informé une heure avant qu'il va être reçu par le chef pour un entretien d'évaluation. Ces fonctionnements posent de véritables problèmes.

Le management de proximité change souvent. Les directions utilisent les entretiens

Le Code du travail - article L122-1223 définit et précise les choses.

d'évaluation pour faire en sorte précisément que ce management soit en relation « be to be », comme disent les directions, avec le salarié. Elles veulent éviter à tout prix que le syndicat soit présent. Les managers pensent que c'est un moment privilégié avec le salarié, pas une discussion ouverte avec des critères objectifs. Il s'agit d'un jugement qui est fait par la Direction, sans aucune présence syndicale. A chaque fois que nous voulons intervenir dans l'entretien d'évaluation, nous sommes écartés. Si une évaluation objective est faite du travail d'un salarié, de quel droit et pourquoi est-ce que cela gêne les directions si le salarié demande à être accompagné ? Or, on sait bien que ce n'est pas sur des critères objectifs que les choses sont définies. Pourtant, il y a le Code du travail et la jurisprudence de 2007 qui précisent encore plus les choses sur le fait que les critères doivent se cantonner à des critères d'évaluation du travail et rien d'autre, notamment le

savoir-être qui ne doit pas faire partie de l'entretien d'évaluation.

Quand les critères d'évaluation sont-ils discutés dans les CHSCT ? Jamais. Il faut que l'on fasse la demande et s'y accrocher. Nous sommes face à un vrai problème de crédibilité sur ces entretiens d'évaluation. Même si, par-ci par-là, il existe des directions qui essaient de faire les choses objectivement, bien souvent l'entretien d'évaluation est avant tout un moment de jugement négatif du salarié par sa direction. Chaque fois que les salariés vont aux entretiens d'évaluation, c'est un stress infernal avant.

Autre chose : il ne faut pas confondre l'entretien d'évaluation du travail et l'entretien professionnel. La hiérarchie méconnaît souvent les droits à la formation professionnelle.

Nous sommes tout à fait ouverts pour former le management là-dessus puisque nous avons une certaine connaissance de ces dossiers. Je précise que bien souvent dans les entretiens, le management fait l'amalgame et mélange les critères d'évaluation - déjà très mal définis parce que très souvent subjectifs - et l'entretien professionnel où se discute la formation professionnelle. Là encore, le Code du travail est très précis : les deux entretiens doivent être distincts.

Nous avons demandé dans toutes les instances nationales ou locales à ce que les choses soient faites de façon distincte (deux entretiens différents) mais sans succès. Les directions ont toujours voulu faire en sorte que cela soit au même moment. C'est très rare qu'à un moment donné le manager dise au salarié dans l'entretien d'évaluation : « *Bon, stop, on arrête de discuter maintenant d'évaluation professionnelle, on va discuter de la formation professionnelle.* » Cela n'arrive jamais,

au mieux deux minutes avant la fin. Alors que sur la formation professionnelle, il doit aussi y avoir une préparation. Si nous voulons avoir dans nos entreprises de vraies évolutions de carrière pour les salariés, il faut bien que les salariés aient les outils pour cette évolution.

Marc Wojtowicz (CEA)

J'ai été interpellé par l'intervention de Philippe Davezies qui incite à faire parler les salariés entre eux comme piste de solution. Seulement, il y a une forte individualisation dans l'entreprise ; c'est un premier obstacle. Et le deuxième obstacle est encore plus fort, c'est la mise en concurrence des uns vis-à-vis des autres. Aujourd'hui, en tant qu'organisation syndicale, nous avons du mal à recréer et à redynamiser des espaces de paroles pour les salariés. Cette difficulté est directement liée à la concurrence des salariés et au rapport qu'ils entretiennent, et en particulier les plus jeunes, à l'entreprise. Ils n'ont plus de rapport d'attachement à l'entreprise comme ceux que l'on a pu connaître il y a vingt ou trente ans. Nous le constatons au quotidien. L'entretien individuel perçu comme un outil DRH, de management, c'est vrai. On a l'exemple au CEA. Je travaille à Saclay, je milite sur l'ensemble du champ du CEA. Nous avons négocié un accord Gpec que notre Direction des ressources humaines a décidé d'articuler autour de trois piliers. Le premier : l'entretien individuel annuel ; le deuxième : les revues de personnel qui ne concernent pas le salarié, mais qui n'impliquent ni le salarié concerné ni les représentants du personnel, et le troisième, l'entretien d'évolution professionnelle (lorsqu'il ya un problème à résoudre). Et c'est tout. N'avons pas signé cet accord Gpec car il repose sur

trois piliers d'outils de management et de gestion des ressources humaines qui ne donnent aucun avantage pour le salarié, au contraire. On a vu apparaître des critères nouveaux dans les grilles d'entretien, sans aucune consultation des instances représentatives ni du CHST, ni Comité d'Etablissement, ni Comité National. Ces évolutions impliquent des critères de type comportemental plus coercitifs.

Ce système d'évaluation individuelle entraîne alors des réactions de salariés diverses et variées. Certains ne supportent pas cette évaluation et n'y voient aucun intérêt pour eux. Ils considèrent que c'est uniquement un outil pour le manager, qui fait ses choix puisqu'il doit en faire. Nous, au CEA, on a une règle : il faut 10 % de minimum, 80 % de médians, 10 % de maximum sur les avancements. Après, l'entretien individuel est instrumentalisé pour justifier ces choix, c'est révoltant. Le salarié y va, tranquille, mais finalement perdant puisque des choix ont été faits en amont. Si on a choisi qu'il aura un avancement minimum ou qu'on va lui retirer son avancement : il va droit dans le mur. Un manager mal intentionné va instrumentaliser le système, pourrir la vie de dizaines de salariés.

Nous sommes en difficulté en tant qu'organisation syndicale, j'en parle d'expérience. Nous sommes quelques-uns à être représentants en Commissions des carrières, en contact avec les salariés. Très souvent, nous hésitons à accompagner, à intervenir en faveur du salarié car cela se traduit trop souvent par un durcissement de ton lors de l'entretien individuel et c'est franchement pénible.

A contrario, une partie des salariés estime qu'avant ils n'avaient pas d'entretien individuel et personne ne savait ce qu'ils faisaient alors qu'ils aspirent à une

meilleure reconnaissance de leur travail. Ils considèrent les entretiens individuels comme une bonne chose parce qu'au moins à ce moment-là, il y a non seulement une discussion autour de leur travail mais en plus il y a une reconnaissance, c'est-à-dire que le chef s'intéresse à ce qu'ils font, il regarde avec eux le contenu de leur travail, leurs difficultés... « *Il me propose même des formations !* ». Nous revendiquons au niveau syndical des garanties, des contrôles sociaux et des possibilités de réactions des salariés.

tabilise le nombre de réclamations bien davantage que l'on regarde la façon dont elles ont été traitées. Est-ce que cette piste de qualité, d'objectivation de la qualité ne pourrait pas être un moyen de retourner vers du collectif ? De lutter contre l'individualisation au travail dans la mesure où les salariés ont tendance à davantage discuter des bonnes pratiques au travail que de la course à l'échafaudage à laquelle ils se livrent dans le cadre de l'individualisation par la performance ? Le deuxième point reprend la situation

Nous revendiquons des garanties, des contrôles sociaux pour des possibilités de réactions des salariés.

Des salariés revendiquent l'utilité de cet entretien, on ne nie pas cette utilité mais il faut poser des conditions à ce système de l'entretien et de l'évaluation.

Frantz Feugueur (EDF)

Une intervention courte mais en deux points directement en réaction aux interventions qui ont été faites par les intervenants. Le premier revient à la séparation claire entre l'évaluation subjective et l'évaluation objective. Le nombre de voitures vendues : évaluation objective et la qualité de l'accueil du conseiller : évaluation subjective. N'est-ce pas un piège ou une erreur de mettre la qualité dans l'évaluation subjective ? N'est-il pas possible de remettre la qualité du travail au cœur de l'évaluation et de façon objective ?

Ne peut-on pas travailler sur la façon dont les gens traitent une réclamation ? Je suis à EDF Commerce où l'on comp-

posée par M. Davezies, qui me paraît d'une précision redoutable. Le travail ne se déploie pas dans la généralité, les gens ne font pas ce que l'on leur dit de faire, ils n'ont pas les mots pour dire ce qu'ils font et ont une conscience très réduite de ce qu'ils font.

Tout indique, dans ce que vous nous dites, que finalement l'entretien d'évaluation est un mauvais outil, voire est un outil terrible, dans certains cas, lorsque les managers maîtrisent mal leur domaine d'action qui est le management. On apprend des « scoops » comme le disait Claire Bordenave. C'est-à-dire que l'outil d'évaluation devient un outil de déstabilisation du salarié. J'ai tendance à penser que c'est un des nombreux leviers managériaux qui sont nés de 30 ans de chômage structurel en France. Mais Bertrand Russel², en 1932, décrivait deux types de tâches, deux types de

²Bertrand Russel « Éloge de l'oisiveté », 1932.

travail. D'un côté, ceux qui font le travail, généralement mal payé et désagréable et de l'autre côté, des personnes qui disent

Mettre la qualité dans l'évaluation subjective ?

aux autres quoi faire. C'était généralement un travail bien payé et plutôt valorisant, agréable. Je veux dire qu'il y a toujours eu des chefs par le passé, une articulation entre, d'un côté les consignes et de l'autre, des gens qui les exécutent.

Est-ce possible de savoir comment cela se passait avant ? Notamment en termes d'articulation ? Comment, finalement, les salariés étaient-ils évalués en dehors du cadre strict d'un entretien ?

Marc Arthur Diaye

Je souhaitais évoquer les quatre facteurs de risques qu'on peut identifier à la mise en place d'évaluation dans une entreprise ou dans une organisation. Le premier facteur porte sur des critères qui seraient imprécis, flous. Le deuxième risque, ce sont des critères qui sont précis mais biaisés. Je donne un exemple : la présence aux réunions, mais organisées à 17h. Le troisième facteur de risques : des critères qui sont précis, non biaisés mais perçus comme biaisés. Autrement dit, la perception du salarié quant à l'équité du système d'entretien d'évaluation sera aussi très importante pour son efficacité. Enfin, le quatrième critère de risques dont nous avons beaucoup parlé, ce sont des critères précis non biaisés, perçus comme non biaisés mais qui peuvent être mis en œuvre de manière biaisée. Il s'agit ici

du rôle de l'évaluateur quant à la mise en place de l'évaluation. Vous avez donné des exemples d'évaluateurs qui n'aimaient pas certains salariés et qui, du coup, manipulaient le système d'évaluation pour le faire correspondre à ce qu'ils préjugeaient...

Donc nous identifions ces quatre facteurs de risques et face à eux, on essaie de mettre en place des propositions qui permettent de les réduire ou de les éliminer totalement, ce qui n'est pas toujours évident. Voilà notre méthodologie.

A la question : finalement, c'est quoi l'enjeu ? A quoi cela sert ? On peut avoir deux points de vue. Le premier c'est que si l'entretien d'évaluation est mis en place à l'initiative de l'entreprise, c'est que, bien entendu elle pense que cela va lui être profitable. Ce que l'on observe et que l'on peut montrer théoriquement, c'est que l'entretien d'évaluation permet une surintensification du travail. Autrement dit, pour le même niveau de salaire, le salarié, parce qu'il doit être évalué, aura tendance à travailler au-delà de ce qui lui est demandé. Et cette surintensification du travail a un effet positif sur le profit de l'entreprise. L'entretien d'évaluation entre clairement dans le système de compensation de l'entreprise, contrainte par les exigences du marché qui s'exercent sur elle.

Le second point de vue, c'est que l'entretien d'évaluation est mis en place par les entreprises pour venir concurrencer les syndicats ou la représentation du personnel. L'entretien d'évaluation est un moment où les managers sont un lien direct avec les salariés et donc peuvent recueillir directement leurs revendications. Cette thèse est appelée dans la littérature économique « la thèse de substitution tendancielle des syndicats » par des dispositifs managériaux. Cela peut expliquer

le fait que l'on fasse une corrélation positive entre la probabilité pour un individu d'avoir lors d'un entretien d'évaluation la

L'entretien d'évaluation permet une surintensification du travail qui a un effet positif sur le profit de l'entreprise.

présence d'un syndicat.

Est-ce que l'on ne peut pas objectiver la qualité ? Est-ce que l'on peut finalement déplacer ou transformer des critères qualitatifs en critères objectifs mesurables ? Oui, c'est possible. Cela nécessite beaucoup plus de travail, une négociation entre les salariés eux-mêmes pour se mettre d'accord sur l'outil, et ensuite entre les salariés et la Direction.

Vincent Gailhaguet

Je vais reprendre trois mots que je viens d'entendre. Pour faire simple, il y a la notion d'équité, la notion de performance, la notion subjectivité.

C'est surprenant pour moi d'avoir ce type de débat sur la notion de performance. Oui, le travail d'un manager, ce que l'on lui demande, c'est de générer la performance. L'entretien annuel sert à faire plus de performance. Il y a la performance durable et des performances de court terme. Peut-être parce que dans mon entreprise, on a la chance d'avoir des tuyaux qui durent cinquante ans, des contrats qui durent trente ans. Aux RH, nous sommes très sensibles à rester sur le long terme en matière de performance. La relation de qualité entre le manager et son collaborateur s'entretient aussi sur le long terme.

Quand j'entends « insatisfaction », « manque d'attachement à l'entreprise »... je reviens toujours à des choses factuelles.

J'ai des préjugés, des idées préconçues, j'essaie de les confronter. Je suis désolé, mais l'engagement des salariés n'a rien à voir avec l'âge. La nouvelle génération est tout autant engagée dans l'entreprise que les anciens.

Je ne fais pas de discrimi-

nation par l'âge. Le degré de satisfaction par rapport à l'entretien, le stress ou pas avant... Moi, ce que je mesure aujourd'hui, c'est que les managers sont plus stressés que les collaborateurs par les entretiens.

La notion d'équité renvoie au rôle du manager. On vient d'un monde où c'était beaucoup l'égalité qui prévalait. C'est rassurant l'égalité, c'est bien, c'est facile à défendre. Mais cela n'est pas forcément bon pour l'entreprise pour générer de la performance. Et ce n'est pas ce que souhaitent les collaborateurs dans leurs expressions. C'est bien une demande d'équité qu'ils recherchent.

Je reviens sur la notion de subjectivité. Je suis désolé, mais le seul outil objectif que j'ai trouvé pour évaluer, s'appelle « un être humain » avec tous les défauts qu'il a. Mais, au même titre que je confie mes enfants à des professeurs ; il y a de tout chez les professeurs, il y a de tout chez les managers... Mais globalement, ils se défoncent, quand je vois dans quelles conditions ils travaillent ! Ce sont des gars qui y croient, ce sont des gens qui essayent de bien faire, comme il y a en dans toutes les catégories. Certains ne font pas comme il faut, mais la majorité y croit. Ils aiment bien faire et heureusement, la pression leur pèse. Je pense que ce serait

bien de les aider, de les accompagner plutôt que de leur tirer dessus. Sincèrement, il y a beaucoup de choses à en tirer et des bonnes. Je crois que l'on a intérêt à aller vers un autre type de dialogue et de vrais débats pour que cela progresse.

Philippe Davezies

Je souhaite décaler un peu le propos à partir de mon approche différente de la question. Je travaille dans le monde du travail depuis longtemps. J'ai une expérience de consultation *Souffrance au travail* à l'hôpital, où j'ai analysé extrêmement précisément des centaines de cas et je n'ai jamais vu une décompensation dont la cause était un entretien d'évaluation. J'ai vu des gens qui décompensaient

Donner la possibilité de remettre en discussion la question du travail

à l'occasion d'un entretien d'évaluation mais l'entretien d'évaluation venait s'inscrire dans un conflit déjà largement entamé.

L'entretien d'évaluation n'est pas la cause du problème, il est un moment où le problème éventuellement va se manifester particulièrement.

Cela me paraît étrange de parler de l'entretien d'évaluation sans le remettre dans le contexte. Le quotidien avec, en général dans le monde du travail, une pression absolument considérable sur les objectifs. Ce sont des objectifs quantitatifs, financiers, absolument pas subjectifs. Cela pèse extrêmement lourd dans l'arrière fond. Le chef, à quelque niveau que ce soit, est mis lui-même sous pression par

des indicateurs quantitatifs. Le manager est évalué sur des critères qui, de fait, classent les gens dans des registres. Et un manager, à ma connaissance, sauf s'il est vraiment fou, ne s'affronte pas brutalement au collectif, au groupe dans sa totalité. Où va-t-il mettre la pression ? Il va mettre la pression, dans sa position c'est quasiment inéluctable, sur des gens qui sont au bout du classement. Et, en général, cela entraîne des phénomènes de dégradation, de perturbation des relations. Après, lors de l'entretien d'évaluation, les éléments subjectifs seront absolument cohérents avec les éléments objectifs, puisque le fait de mettre la pression dégrade la relation, etc. C'est alors que l'entretien d'évaluation devient un symptôme. Ce qui m'étonne, c'est quand

même que vous avez l'idée de demander à la Direction de régler cette contradiction... C'est bien elle qui introduit cette contradiction !

Est-ce que l'on attend de la Direction qu'elle règle les

choses, ou est-ce que l'on se donne les moyens de soutenir d'autres indicateurs de performance ? Les salariés sont mobilisés sur des indicateurs de performance mais qui n'ont pas à voir uniquement avec la sphère financière, qui ont à voir avec la réalité : comment on la travaille ? Comment on fabrique le monde à travers l'activité ?

L'individualisation est un problème, évidemment, mais c'est potentiellement une ressource. C'est quand même impressionnant que cela soit une direction (GrDF) qui lance le débat où les « individualisés » se précipitent pour amener des éléments... Je pense que si l'on veut développer le débat, il faut approfondir la question de la pression quotidienne et la capacité à

exprimer les points de vue sur le travail. Il y a là un défi majeur à mon avis pour le syndicalisme, pour les gens qui sont en situation de représentation du personnel. Le personnel est porteur de points de vue sur le travail qui ne sont pas ceux de la Direction et qui ne demandent qu'à être partagés. On le voit, ils se précipitent dans la discussion, ils sont mille managers à discuter. Ils produisent ainsi du tissu social. Ils ne produisent pas de la conformité sociale, ils produisent des choses potentiellement nouvelles, ils produisent des relations sociales entre eux, ils produisent du collectif, y compris des choses qui ne sont pas obligatoirement digestes pour la Direction.

C'est ce que l'on a essayé de faire avec les salariés de Renault : donner la possibilité de remettre en discussion la question du travail. Les salariés en sont extrêmement demandeurs. Ils n'ont pas les mots pour dire, mais c'est donc un enjeu de santé que de produire les mots sur son expérience, produire un discours propre pour rendre compte de tout ce qu'on essaye de faire. On ne peut pas faire cela tout seul dans son coin, dans une organisation qui atomise complètement. N'y a-t-il pas un défi à relever pour les organisations syndicales d'être l'instance qui porte cette affaire et d'enregistrer la leçon qui est donnée par la direction DRH de GrDF ?

Peppino Terpollili (Total Pau)

Intensifier le travail, de manière générique peut mener à l'échec. Quand on fait des EIA (entretien individuel annuel), cela veut dire qu'il y a un référentiel unique qui fera fonctionner la boîte au

mieux en faisant ci et ça et ce, pour tous : personne n'y croit ! On a eu des résultats intéressants dans notre compagnie alors qu'il n'y avait pas d'EIA. C'est croire que l'on peut expliquer ce que font les gens. Mais on n'est même pas au niveau des réflexes neurologiques dont parlait P. Davozies. La plupart des gens qui travaillent chez Total sont des Ictam, la majorité sont des ingénieurs, des Bac +8, avec des thèses... Il est impossible de décrire leur travail ! Ca ne marche pas comme ça. La Direction, au bout de dix ans après la fusion, a reconnu avoir fait des erreurs considérables du point de vue des objectifs. Et cela s'est traduit par un manage-

Mille managers qui discutent du travail produisent du collectif.

ment actuel qui doit être un management solidaire des choix de la Direction. C'est tout ! Et c'est l'essentiel. Après, on a des bons et des mauvais managers, c'est vrai. Les managers qui ont été choisis après la fusion étaient les obéissants. Quand on a cette situation, le constat que l'on fait dix ans après, c'est qu'au point de vue des réalisations industrielles, nous n'avons pas été suffisamment ambitieux. Total réalise plus 10 milliards de résultat net chaque année, depuis un certain nombre d'années. Donc cela ne se traduit pas encore dans les résultats. Mais on est dans des phénomènes de très long terme et si la Direction ne prend pas la mesure des choses, nous pourrions avoir de très grandes surprises. La question de l'EIA, n'est pas simple. Le fait de dire qu'on va pouvoir mesurer et améliorer est une impasse. L'intensification, la performance

immédiate, on peut la voir rapidement, mais cela peut avoir des répercussions et être au détriment de ce qui va se passer dans plusieurs années.

Jean-Jacques Boué (EDF)

Vu les interventions, on remarque bien que si on mène une activité revendicative de terrain, par filières professionnelles, la question de l'appréciation de chacun sera réglée par des garanties collectives de reconnaissance de la qualification. Le débat sur l'entretien individuel (EI), reculera de façon phénoménale. Or, nous ne sommes pas dans cette situation. Il y a 20 ans dans notre pays, 60 % des richesses étaient consacrées aux salaires et aujourd'hui, ce n'est plus que 40 %, 60 % pour le capital. Dans les IEG ? En quelques années, les dividendes des actionnaires se sont élevés à 40 % de la masse salariale à Gaz de France. C'est 25 % à EDF. Cet argent a bien été pris quelque part ! Le lien entre EI, reconnaissance et rémunération, a drôlement reculé. Aujourd'hui, en

Aujourd'hui, un salarié qui n'a pas un entretien individuel hyper bon ne maintient pas son pouvoir d'achat.

gros, un salarié qui n'a pas un entretien individuel hyper bon (et il n'est pas sûr du résultat), qui n'obtient pas en fin d'année un avancement au choix individuel ou une petite prime variable chaque année, il ne maintient pas son pouvoir d'achat. C'est fondamental. Et à partir de là, quelle démarche revendicative de la CGT pour en sortir ? Le piège qui nous est tendu : c'est qu'on est en train de transformer

notre syndicalisme de construction de rapports de forces, de réunion de salariés, de collectif, à des défenseurs des causes individuelles pour lesquelles on n'a aucune efficacité. L'accompagnement individuel est aux antipodes de notre syndicalisme et de la solidarité !

Je m'occupe de formation professionnelle à la FNME. Il ne faut pas mélanger entretien individuel sur l'expression des besoins de formation, des besoins de qualification donc de déroulement de carrière, et l'entretien des appréciations de résultats. Aujourd'hui, on mélange les deux. Ça fait longtemps, que la FNME dans les négociations Gpec, formation, demande à dissocier les deux entretiens. Sinon, il y a de l'autocensure. Quand les gens vont aux entretiens et qu'on commence à parler de leurs résultats : *« je suis le meilleur, je suis le plus beau, je mérite un reclassement »*. Cinq minutes après : *« j'aurais besoin de faire telle formation parce que je ne suis pas bon là-dessus... »*. Exprimer ses besoins en formation, c'est avouer ses manques, dire

qu'on n'est pas bon.

En face, le manager cherche à classer ses salariés en 10 % de très bons, 80 % de moyens et 10 % de mauvais, l'argumentation lui est donnée sur un plateau.

Quelles sont les propositions syndicales ? Il faut dissocier. Les entretiens individuels de formation qui posent la question : quels sont mes besoins de formation pour évoluer et avoir un déroulement de carrière ? Maintenant c'est une obligation légale ! Article L63 14- 1 du Code du travail sorti en novembre 2009 et qui, à ce jour, ne fait l'objet d'aucune négociation dans aucune branche professionnelle : *« Tout*

salarié a droit à l'information, à l'orientation, aux conseils et doit pouvoir suivre à son initiative des formations professionnelles lui permettant de progresser d'au moins un niveau de qualification. » Formation inscrite dans le recueil de certification professionnelle connue ou inscrite dans des classifications. Tout renvoie à des classifications, mais dans la branche des IEG, depuis 2000 on n'a pas de système de classifications. On est dans un délit d'entrave de reconnaissance des qualifications. Sur les gens qui procèdent aux EI, on n'est pas d'accord que les gens aillent un par un à l'abattoir aux EI. Il faudrait imposer (comme à RTE) qu'il y ait une discussion en début d'année entre tout le personnel du service, y compris le chef, sur les besoins en formation suite aux départs en retraite, d'adaptation aux nouvelles technologies, etc. Et enfin, ce qui bloque dans la dissociation des EI, c'est qu'aujourd'hui, il faudrait revoir complètement les effectifs dans les entreprises

pour avoir des conseillers en formation, conseillers RH, et les moyens pour le management de faire un travail conséquent. Et, je termine, ce colloque tombe bien car les perspectives : dans la branche des IEG, 60 % de départs en retraite de cadres dans les dix ans, 55 % de départs des agents de maîtrise, 40 % des agents d'exécution, les déroulements de carrière vont forcément s'accélérer et doubler en termes de rythme. Si cela ne s'accompagne pas d'une vraie séparation des entretiens de formation et d'évaluation, on est mort... Tous les salariés aspirent à être évalués et c'est par là qu'on a attiré les salariés à entrer dans les entretiens d'évaluation mais son impact sur la rémunération a été minime. Ses limites : si je suis dans les 10 % des meilleurs, ce n'est pas pour ça qu'on va me donner une augmentation tous les ans. L'entretien d'évaluation n'a aucun élément d'automatisme en lien avec l'évolution des rémunérations. ■

Tous les salariés aspirent à être évalués...

Renault recherche action

Lors du colloque, Fabien Gache, délégué syndical central CGT Renault a témoigné d'une expérience originale, Recherche-action qui vise à réinvestir le réel du travail en développant le pouvoir d'agir des salariés.

Fabien Gache : La multiplication des réunions d'instances représentatives du personnel, de rencontres dites bilatérales entre un syndicat qui dénonce les dégâts et une Direction qui manie les expertises et la communication, ont conduit à forger un sentiment de décrochage entre l'action institutionnelle et le vécu quotidien des salariés. Les salariés restent spectateurs. Leur quotidien, le réel de leur travail restent absents ou sont seulement évoqués sur le mode de la « victimisation ». Dans la mesure où on ne prend pas en compte les difficultés éprouvées par les salariés pour pouvoir faire un bon travail malgré les obstacles qui s'accumulent, l'organisation syndicale n'apparaît pas comme un outil pour faire évoluer leurs situations concrètes. Il y avait donc besoin de sortir de la seule dénonciation et permettre aux salariés de se poser la question de l'action collective, de l'efficacité du syndicalisme.

Cette recherche-action passe d'abord par la co-construction d'une méthodologie syndicale entre syndicalistes et chercheurs spécialisés dans l'étude de l'activité du travail, de ses enjeux et des effets sur la santé, dans la perspective d'un apport de connaissances, mais aussi d'un croisement des expériences respectives. Le constat de départ est, qu'au-delà des apparences, les salariés manifestent un potentiel de résistance considérable. Malgré les conditions qui leurs sont faites, ils s'efforcent autant qu'ils le peuvent de réaliser, de la manière la plus efficace possible, leur travail. Ils développent donc, à leur niveau, une résistance face aux décisions qui perturbent et dégradent leur activité. Seulement, ce potentiel s'exprime peu sous les formes collectives traditionnelles de la conflictualité sociale. Chacun de son côté, s'efforce de « donner forme humaine à son travail », et lutte contre les pressions à la standardisation qui appauvrissent et dégradent le travail. L'objectif était de renforcer la capacité des militants syndicaux à percevoir et à exprimer non seulement les plaintes des salariés, mais aussi les dilemmes qu'ils rencontrent. Construire avec eux ce dont ils auraient besoin pour mieux exercer leur travail, selon les critères de qualité issus de leur expérience. Les questions de la performance se posent alors en termes de qualité de production, de respect des collègues, de préservation des installations ou de l'environnement. C'est là que se manifeste et peut se

développer le pouvoir d'agir des salariés.

En pratique, après échanges avec les chercheurs, des militants ont choisi des chantiers où des problèmes avaient été décelés (troubles musculo-squelettiques, climat délétère, plaintes de salariés...). Un travail d'investigation a commencé (questionnaires, interviews filmées de salariés). Ainsi, les militants ont récolté les indices pour expliciter ce que les salariés s'efforcent de préserver ou de promouvoir et les obstacles auxquels ils se heurtent. Des analyses ont alors été formulées entre chercheurs, militants et élus du personnel, avec un premier retour devant les salariés. Sur la base de ce constat collectif,

Plus on s'intéresse au travail réel dans le détail, plus on découvre l'intérêt qui lui est porté par les salariés.

l'élu du personnel a proposé de discuter des moyens pour répondre aux problématiques posées : apport de personnel, outillage, réorganisation, maintenance des installations... Autant de questions mises en débat. Après avoir informé tous les salariés, les élus ont porté le constat et les propositions dans les IRP. La Direction a dû se résoudre à solliciter Yves Clot (titulaire de la chaire de psychologie du travail au Cnam*) pour savoir qui, de la CGT ou de la Direction dit vrai sur le réel du travail... Yves Clot et son équipe du Cnam vont donc engager leur travail

sur deux ans dans un secteur industriel de l'entreprise et plus tard, dans l'ingénierie.

Les enseignements que nous tirons de cette expérimentation sont clairs : plus on s'intéresse au travail réel dans le détail, plus on découvre l'intérêt qui lui est porté par les salariés, et plus la question du sens de ce que l'on fait, de ce que l'on produit est posée individuellement et collectivement. La stratégie de l'entreprise, sa finalité et ses conséquences sont alors abordées du bas vers le haut, en partant du réel du travail, de ce que vivent les salariés. L'émancipation du salarié au travail apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé, de sa propre capacité à agir sur ce qui l'entoure et donc à être pleinement citoyen dans la société.

Débatte de l'organisation du travail et des critères de qualité, collectivement avec les salariés - dont la hiérarchie - est un passage obligé pour atteindre ces objectifs. Mais aborder ces questions sous cet angle nécessite de revoir la question des droits syndicaux et la capacité des militants à pouvoir réellement évoluer sur le terrain du travail réel. C'est la conception même du syndicalisme et de ses pratiques qui sont ici posées. C'est sa capacité à revendiquer les moyens pour que la démocratie dans l'entreprise puisse véritablement se développer. ■

*Cnam : Conservatoire national des arts et métiers.

Introduction

Transformer l'entretien d'évaluation ?

Isabelle Leconte

Les différentes approches de l'entretien d'évaluation que nous avons vues - universitaire, patronale et syndicale - vont contribuer à nourrir notre réflexion. Nous ne sommes pas des chercheurs, en tout cas pas en sciences humaines, nous sommes des syndicalistes, CGTistes. Nous voulons redonner la parole aux salariés sur les questions de leur relation à leur travail et à sa reconnaissance. L'entretien annuel a défini de nouvelles règles dans l'évolution promotionnelle, l'attribution de rémunérations périphériques, l'accès à la formation et la gestion de l'avenir professionnel sans que ne soit engagé avec les salariés un débat, ni que ne soit exercé un contrôle social garant de transparence et d'équité de traitement.

Nous voulons aller à la rencontre des technicien-nes, des ingénieurs et des cadres, afin de libérer leur parole sur l'entretien d'évaluation. L'entretien reste un sujet tabou, car les agents sont mis en compétition avec leurs collègues. Leur donner la possibilité d'exprimer leurs attentes, leur apporter nos analyses, des repères, pour leur permettre, individuellement mais surtout collectivement, de faire de l'entretien

d'évaluation un outil utile à leur reconnaissance professionnelle et à l'amélioration des processus de travail. Pour cela, nous avons besoin de confronter nos pratiques syndicales, d'en expérimenter de nouvelles et de valoriser les expériences connues.

Nous ne partons pas de rien : le classeur d'évaluation Ufict qui est à votre disposition vous propose quelques pistes de travail. Nous vous proposons de partir de l'expérience menée par la branche Techniciens - Agents de maîtrise comme fil conducteur de notre débat.

Une démarche qui nécessite de repenser un peu nos pratiques syndicales, d'expérimenter d'autres formes d'approche pour recueillir le point de vue des salariés, susciter le débat. Qu'ils soient évalués ou évaluateurs, nous avons besoin d'ouvrir de nouveaux espaces de parole pour faire s'exprimer les attentes des salariés vis-à-vis du syndicat et travailler avec eux des pistes alternatives.

Nous vous proposons une méthode en trois temps à adapter à votre situation :

- 1.** Rencontrer deux ou trois agents d'une même équipe. La trame d'entretien proposée ouvre une série de questions (non

exhaustives). Elle a pour objectif de faire exprimer le ressenti des agents sur l'entretien actuel et en même temps, proposer des pistes de réflexion pour transformer les entretiens.

2. Identifier à partir des entretiens réalisés des points d'attentes, des éléments critiques sur ce qui fait problème dans les entretiens, sur le travail, sur les propositions évoquées...

3. Proposer une réunion plus large dans le même collectif de travail, mettre en débat les points identifiés, élaborer des propositions, des pistes revendicatives.

Comme tout ne peut pas être traité d'un seul coup :

Dès la première année :

- obtenir les descriptions d'emplois,
- le bilan de l'activité du service,
- le temps et les moyens de préparation individuelle

Ce qui permet de commencer à parler « du travail ».

Puis engager la démarche de réflexion sur les critères avec les salariés pour ouvrir en CE sur la méthode.

Tout au long de la démarche, nous devons avoir une approche à la fois collective et individuelle

Collective, à partir de l'examen et de l'analyse des situations de réalisation du travail au plus près de l'équipe ou du groupe pertinent pour en débattre. Pour cela, le collectif devrait disposer d'un cadre de référence (note d'organisation,

organigramme, mission du service, descriptions des emplois, taux de promotion et des critères d'attribution).

Ne faudrait-il pas aussi avoir un débat dans l'équipe sur :

- les lettres de missions, les incidences de ces missions complémentaires sur la charge de travail ?

- les critères d'évaluation collectifs de l'équipe et individuels ?

- à partir d'un bilan de l'activité déployée de l'année écoulée, les objectifs collectifs, leur pertinence, les moyens pour les atteindre, les complémentarités et les coopérations nécessaires avec les autres équipes et/ou services pour les honorer ?

- les besoins en formation dans le service et/ou de l'équipe et demander à la hiérarchie de proximité les axes de formation envisagés pour le personnel du service ?

Individuelle : Quelle est la contribution du salarié dans l'équipe, ne doit-il pas être évalué sur l'activité qu'il réalise concrètement ? Le salarié doit disposer du temps, des moyens nécessaires pour préparer l'entretien.

- Ne faut-il pas mettre en évidence l'écart entre le travail mesuré et le travail réalisé : par exemple, en estimant la part des tâches non définies ? Exiger la reconnaissance de ces tâches supplémentaires (qu'elles soient décrites dans des lettres de mission, ou bien juste demandées oralement par la hiérarchie) ?

- Estimer également l'autonomie du

salarié, son utilisation de méthodes, de « raccourcis relationnels » pour débloquer des situations et exiger cette reconnaissance dans le professionnalisme.

- Qu'est-ce qui est évalué : juste « le fait » par rapport au « pas fait » ? Mais, et le « bien fait » ?

Après l'entretien, les salariés échangent-ils entre eux ?

- Pourquoi ne pas proposer de débattre dans le collectif de travail, une restitution d'une synthèse des entretiens de l'équipe ou du service avec les tendances dégagées, transmise aux représentants du personnel DP CE ? En particulier pour élaborer le plan de formation de l'unité.

Des questions que nous devons débattre

Sur le savoir-être, il faut distinguer ce qui relève des bonnes relations de travail avec les collègues, les autres services, le « client », somme toute légitime, de l'exigence d'adhésion aux prétendues valeurs de l'entreprise. Sans tomber dans un excès juridique, rappelons que le seul entretien légal est l'entretien professionnel et il ne peut avoir comme finalité que d'apprécier les aptitudes professionnelles, ce qui revient à proscrire tous critères dits « comportementaux » !

Demandons la suppression des questions sur le savoir-être et celles qui font références au partage des valeurs de l'entreprise.

Sur la formation professionnelle

Devons-nous proposer de déconnecter le volet de la formation de l'entretien EAP, (Entretien annuel de progrès) en faire un moment privilégié pour ne pas lier la question de la formation à la seule adaptation au poste ?

Réalisons collectivement un état des besoins de la formation dans les services et/ou équipes, suivi par les représentants du personnel pour élaborer le plan de formation de l'unité.

Dissocier l'entretien hiérarchique de la reconnaissance financière individualisée

Cela permettrait de névoquer que les perspectives de carrière, la prise de responsabilités sur des fonctions supérieures et les actions de formation associées à la professionnalisation, la réorientation professionnelle, le passage de diplômes ou l'accompagnement dans un poste.

Là aussi, on peut suggérer une première phase collective, pour laquelle le groupe de travail doit disposer du taux de promotion disponible, du taux d'affectation des primes variables, des critères d'attribution et du niveau décisionnel d'attribution.

Mais l'entretien, s'il est annuel, ne doit pas déboucher uniquement sur une reconnaissance « annuelle » variable : quel lien avec la classification ?

L'intérêt, sur le fond, est de ne pas focaliser l'évaluation seulement sur l'atteinte de résultats quantitatifs, mais d'examiner aussi la qualité, le « travail bien fait »...

Aider l'évaluateur

Enfin, tout ce qui vient d'être cité concerne plus l'évalué que l'évaluateur. Or, bien des ingénieurs, cadres et techniciens sont dans ces deux situations. Quelle aide apporter aux salariés en charge d'évaluation (à distinguer de ceux qui ont mis en place les grilles d'évaluation, pas forcément en consultant les managers de « première ligne ») ?

L'Ufict et sa branche cadre ont entamé la réflexion sur le sujet et mis en avant d'ores et déjà plusieurs propositions dont nous pouvons débattre, notamment :

- La préparation collective des entretiens, afin de porter et de rappeler la dimension collective de coopération et d'organisation du travail dans l'atteinte des résultats. Pour cela, on peut imaginer d'organiser, notamment dans les sites où se concentrent les populations d'encadrement, des rencontres entre managers pour évoquer leur propre situation d'évaluateur ; on peut bien entendu aussi accompagner individuellement les managers dans la préparation des entretiens avec les outils dont nous disposons.

- Faire en sorte que soient prioritaires dans les entretiens les dimensions contenues du métier et qualité du travail sur la dimension financière des objectifs, et le

porter collectivement.

- Revendiquer un droit d'expression des salariés de l'encadrement et leur garantir dans le cadre de la pratique d'évaluation une liberté d'expression et des garanties de transparence et de possibilités de recours. C'est ce qui figure dans la Charte de l'encadrement de l'Ugict. Ce droit d'expression est particulièrement d'actualité dans notre champ fédéral compte tenu des finalités des entreprises, qui passent d'une logique de service public à une logique actionnariale

Nous vous donnons la parole, à celles et à ceux qui ont déjà travaillé sur le sujet, et bien sûr à celles et à ceux qui veulent s'y atteler... ●

Pascal Cauchin Simon

(eRDF-GrDF)

Je voulais intervenir en réaction au témoignage du représentant de la Direction de GrDF. Depuis treize ans, je participe à des grilles d'évaluation : j'en ai connu trois successives. Quand il parle aujourd'hui de mettre en place une grille qui permette aux salariés de se préparer, je l'ai pratiquée il y a un certain temps. C'est vrai qu'à une époque, le salarié pouvait se préparer. Les deux dernières grilles ne le permettent plus.

Je prends l'exemple de ma dernière évaluation où je devais être reçu par le N+2. Moi, quand on me demande de faire un entretien avec un salarié, je vais dans un endroit neutre avec une table ronde, j'éteins mon téléphone... Tout un processus est mis en place de manière à ce que la personne ait un moment privilégié et qu'elle soit à l'aise. Mon N+2 m'a reçu à son bureau, c'est-à-dire qu'il a fallu que je me déplace, a répondu deux fois au téléphone, est arrivé en retard à l'entretien... Il a perdu tout le crédit qu'il pouvait avoir. Par rapport au stress, moi je ne l'ai pas ressenti vu les conditions. Cette notion de stress, elle existe de manière différente pour les managers. Le fait d'avoir à mener des entretiens donne un certain nombre de clés. Et lorsque nous sommes évalués en tant que manager, nous connaissons les clés. Un salarié, lui, ne les a pas.

Au commerce, il y a actuellement un travail qui est mené : des formations sur une demi-journée pour les salariés et pour les évaluateurs. Je pense qu'il y a un effort

important à faire en direction de ceux qui vont être évalués, pour leur donner les moyens. Ils vont se préparer mais il faut les accompagner dans la préparation. Aujourd'hui, comment se déroule un entretien : la personne vient à l'entretien : « *Voilà ce que j'ai fait* », celui qui donne l'évaluation « *Oui, mais voilà ce que tu pouvais faire et tu pouvais faire beaucoup plus* ». Sauf qu'on n'a pas acté ce que le salarié était en capacité de faire, si on était satisfait ou pas, pourquoi et comment ? On ne l'a pas reconforté sur un certain nombre de choses.

Une autre dimension, certains diront gagnant/gagnant, devrait être donnée : un rapport d'adulte à adulte. Pendant très longtemps, on nous deman-

Lorsque nous sommes évalués en tant que manager, nous connaissons les clés.

Un salarié, lui, ne les a pas.

dit de faire des entretiens avant une date butée qui était celle de la sortie des avancements au choix. Aujourd'hui, c'est dissocié. Je pense qu'il y a un vrai travail à mener aussi sur l'apport DRH. En Lorraine par exemple, les RH avouent

qu'ils n'ont pas de moyens pour mener les entretiens. Il faut savoir qu'un groupe de DRH c'est quatre personnes, le RH compris. S'il a un support CE, il a droit à une personne supplémentaire, c'est tout. Le nombre d'emplois dans les supports a été tellement normalisé qu'aujourd'hui ils n'ont pas les moyens de pouvoir accompagner les salariés.

Fabien Gache (CGT Renault)

Cette recherche-action est-elle facile à mettre en œuvre ? Ce n'est pas simple, c'est même un travail de longue haleine. D'abord, parce que cela m'est arrivé de me faire rentrer un peu « dans la gueule »

Il faut retourner un peu plus sur le terrain.

par des camarades... Leur expliquer qu'il faut retourner un peu plus sur le terrain n'est pas facile. Ils répondent : « *Mais, j'y suis tous les jours sur le terrain ! Ce n'est pas toi qui va m'expliquer qu'il faut que je sois sur le terrain...* ». Persuadés qu'ils connaissent tellement bien la situation du terrain qu'ils n'ont pas besoin d'aller entendre les salariés.

Certains ne voient pas bien ce que cela peut apporter de partir du bas, justement pour s'approprier les stratégies d'entreprise. En quoi, cela est de nature à les remettre en cause comme ce qui en découle. D'autres n'arrivent pas à se détacher du calendrier patronal, ils nous disent « *Je n'ai pas le temps : j'ai le CE, je suis au CHST, aux Prudhommes...* ». Des camarades ont des mandats multiples et considèrent que c'est le plus important. Fondamentalement, on touche à la conception même du syndicalisme : de

manière un peu caricaturale, ils estiment que la CGT doit rester un peu à l'avant-garde, éclairer. C'est au délégué syndical de faire la synthèse pour les autres de ce qui va bien ou non dans l'entreprise.

Depuis plus d'un an, nous avons mis en place au niveau de Renault, une coordination CGT. Il s'agit d'une délégation centrale où les camarades essayent d'animer l'activité de chacun des syndicats CGT Renault et des filiales. Depuis avril, nous avons proposé trois jours de « formation » au cours desquels on invite des militants de l'ensemble des syndicats pour leur exposer la recherche action que je vous ai présentée, mais de manière

un peu différenciée, plus précise. L'objectif : les camarades repartent avec une feuille de route. Cela permet de discuter

fondamentalement de nos pratiques syndicales et de notre activité.

Une centaine de camarades a déjà suivi ces trois jours. A dire vrai, au départ, ils ne sont pas forcément motivés... mais à la fin, en général, ils sont assez contents. Depuis un an, quelques-uns mettent réellement en action ce que l'on a déterminé comme méthodologie. En mars dernier se sont réunis 150 camarades qui ont entrepris des chantiers. On a fait le point de manière concrète sur leur mise en œuvre, les effets sur eux-mêmes, dans leur propre établissement, dans leur institution. Nous tentons de prolonger et d'étendre cette action. Pour finir, notre objectif est que tous les élus CGT, peu importe le type de mandat, participent au moins à ces trois jours. Hier, lors de la dernière cession, des camarades pensent qu'il serait même souhaitable d'y intégrer des syndiqués sans mandat.

Michel Hacquart (CGG veritas)

En ce qui concerne CGG Veritas, les salariés, qu'ils soient à la fois évalués ou évaluateurs, subissent exactement la même mécanique qui est décrite dans les entreprises, qu'elles soient du secteur public ou privé. Ces grilles de lecture sont basées essentiellement sur des modèles américains, ou du moins sur l'interprétation que certains cabinets d'experts français font du modèle américain. Ces grilles sont absolument les mêmes, quel que soit le niveau hiérarchique et quelle que soit la nature même du travail ; c'est-à-dire qu'une secrétaire administrative, un technicien, un ingénieur traitement (en ce qui concerne CGG Veritas) ou un manager va se voir appliquer exactement la même grille de lecture.

Les managers sont eux-mêmes notés donc ils sont pris en tenaille entre leurs objectifs et les salariés. Pour le dire autrement, entre « le marteau et l'enclume ». Chez CGG Veritas et comme dans d'autres entreprises, le manager doit d'abord essayer de faire tous les entretiens, c'est l'objectif principal. La tenue de l'entretien n'a pas pour objet d'évaluer les compétences réelles ou le travail réel du salarié mais de voir dans quelle mesure il peut rentrer dans la grille de lecture imposée par la Direction. La finalité n'est pas d'avoir un débat approfondi avec le salarié sur le travail réel et sur sa véritable utilité au sein de l'équipe ou au sein de l'entreprise.

Pour illustrer mon propos, je vais prendre un exemple : le mien. Ma grille, mes objectifs 2009, c'est un tableau Excel. Il y a des cases. Quand le manager clique sur la case, il y a environ une vingtaine de phrases pré dictées par la Direction. Il clique dessus, cela rentre dans la case, il peut rajouter, un point, une virgule ou une petite apostrophe pour essayer

de personnaliser, de « customiser » son intervention... Tout est déjà pré dicté, téléguidé, encadré dans la logique de l'entretien annuel.

Mon premier objectif : être en relation avec l'activité. Comme je suis administrateur système, cela démarre par l'installation des logiciels.

Mon second objectif : être lié à la conduite du changement. Je suis administrateur système d'un site de traitement de production et mon objectif est de maintenir la pérennité du service pour les géophysiciens de CGG Veritas, c'est-à-dire assurer la permanence du service et la disponibilité du serveur, m'adapter au changement. Dans ces conditions-là, j'ai un objectif de pérennité, mais comme il faut que je m'adapte au changement... là, je ne sais pas comment faire.

Mon troisième objectif (je lis texto l'expression imposée par la grille de la direction, liée à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise) consiste à « assister les géophysiciens pour qu'ils tiennent leurs délais ».

Moi, administrateur, de mon clavier, je devrais pouvoir anticiper les problèmes du géophysicien et anticiper les besoins et les exigences du client. Si je ne tiens pas cet objectif, alors c'est ma faute ou celle du géophysicien. Cette appréciation vise à me mettre en concurrence directe avec mon collègue, le géophysicien.

Ce mécanisme annuel met en concurrence les salariés entre eux et les fonctions entre elles.

Le mécanisme a été clairement défini ; le manager a une latitude très limitée, comme je viens de le démontrer. Moi, en tant que salarié avec un savoir professionnel précis, comment puis-je me reconnaître comme tous les autres professionnels de la société ? De n'importe quelle société ? A partir de repères totalement

houleux, dictés par la Direction... C'est vraiment la problématique de l'entretien individuel.

La technique consiste très simplement à rejeter sur la responsabilité individuelle des problématiques générales, économiques ou organisationnelles, qui sont du domaine de la responsabilité de la Direction.

Enfin, l'entretien annuel est avant tout un outil de discrimination. On a fait de la discrimination une science à travers un outil qui est apparemment très sophistiqué et qui participe d'une seule et même pensée. Au final, cela consiste à faire de l'entretien individuel un outil d'asservissement du salarié au bon vouloir du manager, ou, quand il est honnête, au bon vouloir de la direction.

La première piste, c'est d'abord s'approprier le travail et le sens du travail.

Remettre l'homme au centre des préoccupations du travail et de l'entreprise, partir de l'humain et revenir à l'humain.

Remettre l'homme au centre des préoccupations du travail et de l'entreprise, partir de l'humain et revenir à l'humain.

Deuxièmement, apprécier le travail réel et non pas le travail prescrit, redonner du sens collectif au travail individuel. Comme dans une maison, il y a un certain nombre de briques, chacun apporte sa brique au travail collectif. Il ne faut pas opposer le travail individuel au travail collectif.

Au niveau syndical, nous devons absolument nous emparer de ce sujet pour pouvoir le maîtriser, obliger les directions à soumettre l'objet et son contenu à la discussion. En effet, dans ma société au niveau du CHSCT et du CE nous avons été consultés sur le principe de l'entretien individuel, mais pas sur son contenu. Lors de la consultation, nous devons demander à être consultés et informés sur le contenu de l'entretien individuel : on a un moyen de pression, d'intervention.

René Morier (EDF)

Je travaille au centre d'ingénierie du parc nucléaire en exploitation. C'est pompeux mais c'est le service après-vente d'une centrale nucléaire. J'entends parler de visible, d'invisible, de ce qui se fait, ou pas... J'ai l'impression d'être dans une réunion un peu mystique. La méthode que l'on appelle aujourd'hui « évaluation », elle n'est pas invisible, elle a été annoncée. On usait avant de « la méthode litchi » (comme le fruit) dont la finalité est claire : l'intégration des agents aux valeurs du groupe.

Il ne s'agissait pas de faire s'exprimer les agents sur leurs attentes, mais de leur faire passer un message pour qu'ils en tirent les conclusions suivantes : se mettre en compétition, être en conflit entre eux, produire plus...

On parle de contexte : un contexte évidemment interne à l'entreprise mais aussi un contexte externe. Tous les jours

des événements anxiogènes nous sont annoncés : des trains qui déraillent, des avions qui s'écrasent, des tours qui s'effondrent, des bateaux qui coulent, etc. Nous ne sommes pas seuls au monde, et l'entreprise non plus.

Parallèlement aux entretiens individuels, il existe les entretiens collectifs qui s'inscrivent toujours dans la même méthode litchi : les agents s'expriment via un questionnaire, chez nous cela s'appelle « le socioscope ». Il procède de la même façon sur l'individu et sur le collectif. Ce matin, j'ai entendu prononcer le mot « collaborateur » par un intervenant à la tribune. Le fait d'appeler les salariés

Ce sont ces pistes syndicales que nous pouvons proposer lors des réunions. La personne qui réalise l'entretien individuel est souvent un manager confronté à des personnes qui n'ont pas les mêmes compétences que lui, notamment techniques... Le dialogue est assez difficile entre eux, la compréhension est de plus en plus décalée chez nous parce que le manager devient « le manager pur » et le technicien devient « le technicien pur ». La confrontation s'avère délicate. Enfin pour rebondir aux propos de F. Gache de Renault qui disait que les camarades avaient beaucoup d'activités dans les secteurs, les IRP avec les

Le but est de faire adhérer les agents aux principes, aux valeurs du groupe ou des entreprises.

aujourd'hui, ou les agents, « des collaborateurs », c'est de la même veine que la méthode Litchi ; le but est de faire adhérer les agents aux principes, aux valeurs du groupe ou des entreprises.

A mon niveau le point essentiel, c'est la question de l'utilité de l'entretien individuel. Les salariés sont-ils demandeurs d'un entretien individuel ? Il me semble que c'est une question qu'il faut poser en priorité aux agents. Nous ne pouvons pas en faire l'impasse, comme si on intégrait les mêmes méthodes de la Direction. Cette loi qui impose effectivement des procédures. Mais la loi, si elle n'est pas bonne, il faut la bousculer, il faut la changer ! Posons la question au salarié : comment il vit ? Comment il voit l'entretien individuel ? Y est-il favorable ? Sinon, nous ne sommes plus des syndicalistes.

comités d'établissements, les CHSCT... Effectivement, nous sommes confrontés à la même problématique. Le rythme IRP s'est accéléré, il n'est plus le même que celui que l'on vivait avant en CMP. Pour contrer la réunionite permanente, nous avons décidé de faire des journées entières sans ordinateur, nous ne nous rendons plus aux réunions avec la direction, nous allons sur le terrain pour expliquer aux gens ce que l'on pense sur ce qu'il faut porter. Dernière piste de réflexion : il me semble que la CGT aurait tout intérêt à travailler sur le côté humain des choses et non pas sur le côté mécanique, mathématique des choses.

Nathalie Redempt (eRDF-GrDF)

Une problématique se pose également pour le manager responsable des entretiens, c'est le management à distance. Pas simple d'être responsable d'une équipe fractionnée géographiquement comme la mienne : je suis à Toulouse et mon équipe se partage entre Bordeaux, Cahors, Pau et d'autres sites éloignés...

Je décris un manager qui regroupe plusieurs compétences : il est expert, il produit, il doit manager ses équipes... Il ne peut pas être bon partout, notamment pour mener ces entretiens d'évaluations, d'autant plus quand on a une équipe à distance. On pourrait utiliser l'entretien collectif parce que les gens sont censés faire le même travail

Le management à distance implique de la confiance. Sur toute l'équipe que je devais manager, j'avais une vision directe sur seulement deux personnes ; je travaillais de temps en temps avec elles. Pour les autres, qui étaient à distance, je n'avais pas de vision de leur organisation de travail. Il existe des organisations, des procédures et des rythmes de travail que le manager, parce qu'il n'est pas là pour les voir faire, a du mal à évaluer. C'est même assez délicat... Les entretiens que j'ai pu mener avec les agents qui travaillent à distance et ceux qui travaillent près de moi n'étaient pas les mêmes. Je connais bien les salariés avec lesquels j'ai des échanges quotidiens, sur leurs difficultés... pas les autres. Ils essayent de m'appeler mais pendant ce temps, je suis éventuellement en échange direct avec quelqu'un. Je les rappelle le lendemain, ils ne sont plus sur la même problématique... Forcément, je ne les connais pas de la même manière. J'estime que cette notion d'évaluation perd du sens lorsqu'on est un manager à distance et, de plus en plus, dans les métiers où

nous sommes mutualisés, comme dans le service logistique. Là, c'est mission impossible.

Sur le désir des agents qui veulent se faire auditer, je souhaitais réagir. J'avais une équipe de six agents qui avaient 50 ans de moyenne d'âge. Ils me disaient « *Nathalie, on accepte de faire les entretiens parce que c'est dans tes quotas à toi. Nous, on s'en fout royalement. On sait très bien que cela ne servira à rien et ne nous amènera rien. De toutes les façons, si on doit avoir des avancements, on les aura.* ». Ils avaient raison : les avancements avaient été décidés avant que je ne fasse l'entretien.

Si moi, à travers des entretiens d'évaluations, je suggérais qu'on donne deux Niveaux de rémunération à l'un qui a

L'évaluation perd du sens lorsqu'on est un manager à distance.

fait un travail plus pertinent ou qui a des résultats plus performants, on me répondait « oui », sauf si un autre recueillait une meilleure satisfaction de l'enquête de ses clients. Là, on donne à l'autre. On se demande, nous évaluateurs, à quoi cela sert-il ? Les évalués se demandent à quoi cela sert-il ? Et quand moi-même, je suis évaluée par ma hiérarchie, je ne vous dis pas les difficultés que l'on peut rencontrer ! En revanche, je faisais mes 100 % d'entretiens, parce que si je ne les avais pas faits, j'étais aussi pénalisée. C'est le quantitatif qui est évalué pas le qualitatif. Je considère que ces entretiens, en tout cas tels qu'ils sont avec les grilles informatisées, schéma et trame prédéfinis,

ne laissent plus la place à la liberté d'échanges. Des réflexions sont à mettre en œuvre ; je tends aussi vers cet entretien collectif ou, au préalable, une réunion d'échange avec l'équipe.

Isabelle Michel-Raimbault (EDF)

Dans la branche Tam de l'Ufict, nous avons mené des entretiens avec plusieurs salariés d'entreprises différentes. Nous nous sommes rendus compte de la similitude du support, au détail près. Il n'y a pas d'originalité dans les entreprises. Nous avons été invités plusieurs fois par Philippe Davezies à nous interroger sur notre champ syndical. Effectivement, nous ne sommes pas DRH, n'avons pas vocation à trouver le meilleur outil pour mesurer la performance requise pour l'entreprise, puisque nous ne participons pas aux décisions de cette performance. Nous sommes des représentants du personnel, nous sommes des salariés, et nous ne sommes pas satisfaits de cet outil. La question posée au départ : savoir si cet outil d'évaluation peut devenir un outil de reconnaissance, à notre service, en tant que salarié ?

Les éléments du débat revisitent ce questionnement. On ne peut pas répondre de fait, tel que c'est pensé : comment et quel outil ? Un ou plusieurs ? Parce que s'il y a plusieurs choses à évaluer ou à

amenés à suivre, répondre à leurs attentes servirait à une reconnaissance absolument nécessaire. Reconnaissance professionnelle des salariés, reconnaissance du travail aujourd'hui occultée dans ces dispositifs.

On l'a vu avec le RH de GrDF quand il a exprimé le besoin de ces managers, de ces mille managers qui ont répondu au questionnaire, sur leur déficit de reconnaissance de leur posture de manager, de leur métier. Ils n'ont pas parlé de l'outil comme d'une abstraction.

Ils sont managers, ont des fonctions, une représentation de leur métier, mais ne sont plus en capacité de pouvoir exprimer et exercer leur métier.

Que l'on soit évalué ou évaluateur, globalement, on partage le fait que cela pose problème et cela ne répond pas à nos attentes. La deuxième phase est savoir ce que nous faisons, et comment rencontrer le personnel ? Comment met-on en débat cette question dans le personnel ? Comment chercher ou susciter le débat sur les attentes du personnel en termes de reconnaissance ?

Une piste concrète : n'est-il pas nécessaire, aujourd'hui, de rencontrer les salariés pour qu'on dresse un bilan d'activités de l'année écoulée : qu'a-t-on fait pendant cette année ? Quelles ont été nos difficultés ? Pourquoi n'a-t-on pas réalisé les

L'entretien individuel annuel s'affiche comme une porte d'entrée sur la question du travail.

reconnaître, quel outil proposer ? Mettre en débat, construire avec les différentes catégories de salariés que nous sommes

objectifs ? Et si on les a réalisés, comment ? N'est-ce pas la parole sur le travail qu'il faut susciter ? Comment peut-on aller

ensemble, et chacun en fonction de la particularité du secteur dans lequel on travaille, sur cette dynamique où l'entretien individuel annuel s'affiche comme une porte d'entrée sur la question du travail ?

Marc Faraut (eRDF-GrDF)

Tout ce qui est entretien individuel, je le vois d'un assez mauvais œil. En cause : l'éloignement des managers, les difficultés qu'ils rencontrent puisqu'eux aussi sont

Il est très difficile sur une même année d'avoir des objectifs fixes.

mis dans la moulinette, leur méconnaissance des salariés, voire même l'incompétence de certains dans les métiers qu'ils sont censés exercer.

Des responsables ont été nommés dans la distribution alors qu'ils ne connaissaient pas forcément le métier. Ils étaient plus des gestionnaires qu'autre chose.

On ne prend pas en compte le travail réel, qu'il soit individuel ou collectif.

Le rapport avec les interfaces, notamment dans la distribution, est en mouvement perpétuel à cause des réformes permanentes. Il est très difficile sur une même année d'avoir des objectifs fixes.

Sur le plan de travail proposé, on invite à retourner vers des discussions collectives pour bien identifier les problèmes quotidiens de chacun. Je prends l'exemple des chargés d'affaires sur Cannes. Pour aller voir leur responsable, il faut se déplacer à Avignon. Lors de la rencontre,

on voit très bien qu'il ne connaît pas du tout les populations dont il a la charge. La seule chose qui l'intéresse, c'est de nous montrer des tableaux. Il n'a aucune idée du travail réel.

Au quotidien, les entretiens sont mal vécus par les agents. Certains, y compris chez nos syndiqués, refusent d'y participer et pour cause : le seul objectif serait tout simplement de justifier l'absence d'avancement ou d'évolution.

Ce matin, M. Gailhaguet de GrDF parlait d'équité. Je reviens sur l'exemple des chargés d'affaires dont les Niveaux de rémunération sont bien en-dessous par rapport aux responsabilités qu'ils ont, aussi bien civiles que pénales.

Cela relève d'une hypocrisie continuelle, puisque les managers de proximité savent très bien que dans certains métiers, les agents sont obligés de déroger aux règles pour répondre à la demande des clients. L'évaluation, quand elle arrive au responsable chargé de prendre une décision et éventuellement distribuer des moyens, n'est uniquement que le reflet de ce que veut bien remonter le petit manager qui, lui-même, n'a aucun moyen.

Je me demande finalement s'il ne faudrait pas envisager l'arrêt de ce genre d'entretiens...

Il faudrait proposer aux agents de nous faire suivre leur document préparatoire aux entretiens, après les avoir exigés dans des délais respectables, pour qu'on puisse les aider à construire quelque chose, à partir de leurs observations.

Le camarade de Veritas prenait des exemples concrets de ce qui est demandé. Il y a des objectifs qui sont absolument irréalisables et immesurables. Je crois effectivement qu'il faut retrouver des discussions collectives et la notion de travail réel avec les agents et nos syndicats.

Bernard Ségur (eRDF-GrDF)

L'évaluation existe dans le contexte historique. Il y a eu dans le début de la révolution industrielle, le Taylorisme puis le Fordisme. Dans les années 70 et 80, on a parlé du Toyotisme, ce qui est une évolution plus importante encore.

P. Davezies dit qu'on ne touche plus la conscience mais l'inconscient, c'est-à-dire que, pour lui, on marche par automatisme comme des petits soldats. Il faut savoir que ces études d'évaluation ont été faites pour les militaires américains afin qu'ils intègrent la violence et ne ressentent plus la peur.

L'évaluation participe à la violence au travail. Les Entretiens annuels de progrès, pour le personnel, sont une forme de violence, car il s'agit d'une remise en doute de leur travail. On les évalue tout en leur donnant des objectifs toujours plus importants en leur disant « *si vous voulez obtenir une augmentation salariale, il faut donner encore plus à l'entreprise* ». Dans ce cas, on s'intègre à l'entreprise complètement, on s'y enferme... Le reste, on doit l'oublier. A partir de là, on tombe dans la violence... France Télécom l'a démontré. Les collègues, les salariés qui n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs sont des perdants, donc ils doivent disparaître de leur service. On se débarrasse du personnel, d'une certaine façon.

A EDF, les mêmes choses se passent avec les mêmes conséquences. Je le vois dans mon quotidien.

Les collègues évalués, c'est de la souffrance au quotidien quand ils sont jugés. L'entretien d'évaluation n'est pas un lieu de liberté. Pour moi, c'est la section syndicale qui est un lieu de liberté.

Les seules fois où j'ai pu aider mes collègues au niveau des EAP, cela n'a pas été évident. Il a fallu s'impliquer au niveau

syndical, c'est-à-dire intervenir auprès des directions sur des cas bien précis pour, peut-être, changer la donne... On a réussi à refaire des EAP avec le délégué du personnel.

Mais comment peut-on donner un avis sur toutes les évaluations quand cela concerne 1000 agents ? C'est presque impossible. Mais c'est vrai qu'il faut essayer d'avoir le maximum d'EAP des collègues et de les analyser. Ce n'est pas simple, cela demande une charge de travail importante en lien avec les salariés. Sacré travail que l'on nous propose et sacrée bataille... Je ne sais pas si vous vous rendez compte du temps que cela va nous prendre ? C'est une mise en en doute des objectifs des entreprises. On peut toujours essayer... Un sacré challenge à relever !

Aurélien Alafaré (GDF Suez)

Je suis venu avec des questions assez basiques et naïves.

Est-ce que le travail peut être évalué ? Est-ce que tous les types de travaux peuvent être évalués ? Je pense notamment aux enseignants qui, pour beaucoup, mènent une grande bataille sur l'évaluation de leur travail.

On peut peut-être s'inspirer des raisons pour lesquelles ils mènent cette bataille. Ils considèrent simplement que la personne qui les évalue, comme pour certains d'entre nous, ne connaît pas leur travail. Elle est incapable de les évaluer. Considèrent-ils que le fait d'être enseignant doit leur donner une certaine liberté dans leur manière d'accomplir leur travail ? Auquel cas, on n'a pas à évaluer point par point toutes les choses qu'ils font, encore moins leur savoir-être ?

Je me posais une question : avant la naissance des entretiens individuels qui, d'après ce que j'ai compris, sont arrivés

dans les années 1990 avec l'accélération de la privatisation financière, qu'est ce qu'il se passait ?

Est-ce que les salariés ne faisaient rien ? Est-ce que les entreprises périllicitaient ? Est-ce que ceux qui étaient promus n'étaient pas les bonnes personnes et tout le monde disait :

« *c'est parce qu'il est l'ami du patron* » ?

En clair, l'entretien individuel, avec l'évaluation sur des critères soi-disant objectifs, a-t-il apporté un mieux pour le salarié, de manière générale ?

Ou est-ce, au contraire, un recul parce qu'il vient casser les solidarités, met en concurrence ?

On sait que les niveaux de rémunération dans nos entreprises sont décidés avant les entretiens individuels. Le pool de NR, s'il n'a pas augmenté, devra être distribué auprès des salariés en les comparant les uns par rapport aux autres, et pas distribué à ceux qui en méritent le plus.

L'enjeu, ce n'est pas l'entretien mais la reconnaissance du travail.

C'est celui qui mérite un peu mieux que son voisin, qui est mieux vu par le chef, qui a encore plus travaillé que celui d'à côté... Faut-il aider à son amélioration, en y participant en tant que chef de projet, un peu indirectement ?

Est-ce que je suis un collaborateur de la direction en remontant des informations ? Ce que je faisais en me disant « *Oui et bien voilà, lui, il a bien travaillé. Il participe bien à la vie de l'équipe.* » D'un côté, c'est normal

que l'on reconnaisse pécuniairement des postes à potentiel, par exemple, mais est-ce si normal que ça ?

J'ai vraiment besoin de me poser philosophiquement la question problématique de l'évaluation du travail.

Dominique Raphel (EDF)

Je trouve la journée vraiment intéressante et j'espère que cela va nous faire avancer.

Je suis un raisonnement à partir de ce que vient de dire Aurélien, sur le fait d'améliorer l'entretien annuel. Améliorer... Il faut faire attention à la façon dont on mène notre campagne sur l'entretien.

On l'a vu, l'enjeu n'est pas l'entretien, mais la reconnaissance du travail. A partir de là, l'entretien qu'est-ce que l'on veut en faire ?

Est-ce que l'on garde l'entretien comme une fonction utile pour nous dans la reconnaissance du travail ou pas ? Si oui, comment l'utiliser ?

L'évaluation peut-elle reconnaître le travail réel ? On a vu que c'est très compliqué, avec l'autonomie des gens, de discerner la façon dont ils pratiquent leur travail. Tout un pan du travail n'est pas pris en compte aujourd'hui dans les critères.

Tout ce qu'à fait V. Gailhaguet, c'est calmer un peu, aider les gens à vivre leur travail de manager sans se pencher sur le contenu de l'évaluation. D'ailleurs, à aucun moment dans ses propositions, n'apparaissent les questions du sens du travail.

Comment reconnaître le travail réel dans ses relations avec les interfaces ? L'environnement n'est pas pris en compte. La dimension du collectif du travail entre en jeu.

Mais est-ce l'entretien individuel annuel que l'on va traiter ? Je ne pense pas. A mon avis, la réponse serait de faire une

campagne sur l'utilité de l'évaluation ; interpeller le personnel sur cette question, aujourd'hui. Et comment faire une véritable évaluation du travail ? Là, nous pouvons porter la dimension collective du travail réel et celle de sa reconnaissance.

Je pense que c'est plutôt par cet angle qu'il faut aborder les choses et non pas dans l'accompagnement de l'entretien individuel. Nous ne sommes pas toujours capables d'accompagner, comme le font les copains du CIT. Quand le salarié va à l'EAP avec un délégué du syndicat, ça change tout. La relation qui s'établit et le traitement de la réalité du travail effectué, font qu'il ne s'agit plus d'un entretien individuel, c'est un entretien accompagné qui se situe dans le cadre de la dimension sociale du travail. On en change la nature. C'est cette dimension qu'il faut développer.

Patricia Philbert (EDF)

Je vais vous faire part de l'expérience que nous avons mise en œuvre dans le cadre de notre démarche sur l'entretien individuel avec le personnel. Nous tirons les mêmes constats que vous sur ce sujet. D'abord, nous avons constitué des groupes de travail avec deux ou trois personnes, pour étudier leurs entretiens individuels.

Constats assez impressionnants ! Par exemple, la maladie est reprochée dans l'entretien individuel, y compris des maladies diabétiques datant de trois ans. Concernant les objectifs collectifs, certains sont inatteignables, car n'ont rien à voir avec notre activité. Les groupes de travail ont permis de bien discuter avec

les collègues militants, adhérents ou non, pour identifier ce qui se passait et qui n'aurait pas dû.

Suite à ces groupes de travail, on a fait un passage dans les bureaux avec *Options* pour sensibiliser les agents sur l'entretien individuel, sur l'utilisation qu'en fait la Direction, alors qu'ils ont le sentiment que cela ne sert plus à grand-chose. Il est important que les agents apprennent à se préparer. Nous entreprenons cette démarche sur du long terme, pas d'un seul coup de baguette magique ! Nous avons donc organisé des réunions qui ont rassemblé quatre à cinq personnes mais je pense que c'est suffisant.

Lors de ces réunions de travail collectif, quelques pistes sont sorties des échanges, notamment celle d'essayer de matérialiser un bilan de l'activité avec l'équipe avant d'aller à un entretien individuel. On incite les salariés à prendre le temps de le préparer, d'autant que les managers ne les empêchent pas de le faire sur leur temps de travail.

On a constaté aussi que l'entretien individuel n'était pas un moyen de reconnaissance parce qu'il était en décalage avec le calendrier des avancements, des reclassements. Du coup, cela nous a donné d'autres pistes pour exiger que le management nous donne un calendrier et un nombre d'avancements par processus,

par site,
pour
avoir
une
idée
un peu

La maladie est reprochée dans l'entretien individuel.

plus précise. La trame élaborée par l'Ufict a été distribuée à chaque agent avant les réunions collectives, mais on s'en est peu servi parce que nous nous sommes aperçus que

les gens avaient beaucoup trop de choses à dire sur le travail. Elle servira dans une deuxième étape mais pas lors d'une première réunion.

Le *classeur Evaluation* de l'Ufict sert bien aux militants pour étoffer un peu les débats et nos échanges avec les agents. Nous avons décidé que ces questionnaires, sur la base de la trame Ufict, seraient remplis par le personnel pour servir d'appui lorsque l'on portera le sujet en IRP.

Nous serons plus convaincants avec un retour du personnel écrit et synthétisé. Nous rencontrerons à nouveau d'autres agents, y compris les mêmes, chaque année s'il le faut. Nous allons mettre en place une fiche de liaison, car nous avons conscience que nous n'allons pas tout gagner d'un coup ! Première étape : Informer, faire prendre conscience aux salariés qu'il ne s'agit pas d'une question banale, donner des pistes... Etre armé pour aborder le sujet en IRP, en CE et en CHSCT.

Au dernier CE, nous avons demandé l'inscription à l'ordre du jour d'un premier point sur le sujet de l'entretien individuel. Le chef avait l'air de dire que cela faisait 30 ans qu'on en faisait, et que cela se passait très bien. On lui a laissé *Options* en lui répondant que c'était un devoir parce qu'il nous disait ce n'était pas obligatoire, que ça n'avait pas à passer au CE... Nous aborderons le sujet régulièrement en prenant le temps d'acquérir davantage de connaissance.

Une journée comme celle d'aujourd'hui nous permet de nous alimenter, d'alimenter le débat qui peut avoir lieu en CE, notamment par les expériences de terrain.

Thierry Raillon (eRDF-GrDF)

Je souhaite vous faire part de l'expérience que nous avons menée dans le cadre des travaux décidés à la branche Tam. Gilbert Conil de Provence et moi-même, nous nous sommes répartis les tâches.

Notre choix s'est porté sur la population des chargés d'affaires, tant les chargés d'affaires gaz qu'électricité.

Nous avons rencontré quelques chargés d'affaires avec la trame d'entretien proposée par la branche Tam.

Une petite parenthèse qui mérite d'être soulignée : nous avons déjà vécu cette expérience dans le cadre du questionnaire de déploiement vers les techniciens et agents de maîtrise en 2009.

Il nous avait permis, à Avignon mais je pense que le constat avait été partagé par plusieurs syndicats, de reprendre contact avec un certain nombre de nos syndiqués et de salariés.

Là encore, nous avons pu vérifier que cet échange était apprécié. Cette démarche nous donne un peu plus de légitimité. Ces entretiens d'évaluation, à l'image de ce que vous avez pu dire aujourd'hui, sont vécus comme un passage obligatoire où le manager déroule sa liste. L'agent a le sentiment d'être entendu, pas forcément écouté, et surtout pas forcément reconnu. Une chose nous a frappé dans le cadre de ces entretiens, de façon largement majoritaire, les agents déclarent ne pas les prendre suffisamment au sérieux : « Ça ne sert à rien ! ».

C'est assez paradoxal car ils sont déçus, donc en même temps ils en attendent quelque chose, malgré ce qu'ils déclarent. Ils sont en attente (chose assez nouvelle) d'une expression syndicale sur ce sujet. J'entends les divers points de vue : on est pour ou contre l'entretien individuel... Effectivement, c'est un outil, pas forcé-

ment très bon pour les salariés. Il n'a pas été mis en place pour leur bien. Mais, soit on est en capacité de le combattre, et je pense que dans la période, c'est quelque chose qui sera assez difficile, soit on cherche à l'améliorer, sans être uniquement dans la préparation. Par exemple, en proposant de retirer certains critères ; nous avons toute notre place.

Je reprends la demande de quelques collègues qui veulent vraiment savoir si cet entretien pourrait leur être utile et dans quelle mesure ils peuvent s'appuyer dessus pour s'en servir ?

Je pense que nous devons avoir une expression sur cet entretien annuel de progrès, pour le mettre en débat dans le personnel.

Je crois que nous avons un rôle important pour essayer de mettre du collectif dans cet entretien. C'est quelque chose qui n'apparaît pas forcément comme très évident aux salariés que l'on a rencontrés.

Constituer une trame sur les critères, établie par le collectif de travail

L'entretien individuel, ils le vivent plus ou moins bien, et l'impression que j'ai, c'est qu'ils n'ont pas forcément envie d'en débattre entre collègues.

C'est vraiment quelque chose de personnel et ils n'ont pas forcément envie de l'étendre à leur collectif de travail. Tout le travail que nous devons réaliser, c'est justement d'y mettre du collectif en constituant, par exemple, une trame sur les

critères, établie par le collectif de travail. C'est dans ce sens qu'il faut aller et comme le disait Patricia Philbert, cela nous donnera encore plus de légitimité par la suite dans les organismes statutaires pour en discuter.

Alain Girod (eRDF-GrDF)

Je voudrais vous présenter ce que nous avons fait dans notre CHSCT. Nous avons été interpellés par notre deuxième groupe en Risques psycho-sociaux et je suis allé à leur rencontre. J'ai eu des entretiens avec les chargés d'affaires, y compris leur chef : un technicien mûr dans son métier qui était devenu un tout jeune manager, lâché, sans rien. En un an et demi, il avait réussi à mettre son groupe en RPS ! J'ai pu identifier une cause : il avait fait ses entretiens d'appréciation à charge et avait supprimé les espaces d'expression. En CHSCT, j'ai pu obtenir, pour lui, des formations à la réalisation de ces entretiens, et pour les agents, la remise en place des revues d'activités collectives, qui permettent à chacun de parler travail, de leurs difficultés et des pistes de progrès. En CHSCT, on a vraiment des possibilités d'agir. Je verrai bien ce que cela donne dans la réalité. J'ai voulu m'inscrire à ces formations à la conduite d'entretiens et, comme par hasard, il n'y avait plus de place !

Le travail fait par la branche Tam, je le reprendrai. Et j'irai voir mon manager débutant, pour compléter sa formation par une formation syndicale. Les espaces d'expression collectifs avec le Lean management, ou Excellence opérationnelle, ont été supprimés par la Direction par des espaces individuels lors des retours de chantier. La Direction a tellement bien maîtrisé ces retours que les agents n'ont plus confiance, et ils ne servent alors plus

à rien. Les salariés ne remontent plus rien... On a la possibilité en allant les voir de récupérer cet espace d'échanges pour nourrir notre espace revendicatif. Les grilles de préparation de ces entretiens n'existent plus à la distribution parce que l'outil ne le permet pas. Mais l'outil informatique est bien ce qu'on veut en faire.

Dernier point : la dualité entre les critères quantitatifs et les critères qualitatifs. Exemple : tu as tant de visites hiérarchiques de sécurité à faire.

Bien ou mal faites, cela n'avait aucune importance. La Direction s'en est aperçue parce que les accidents ne baissaient pas, et elle a imposé de sortir une action à chaque visite. Les actions sont venues, des actions bidon. Je me suis ingénié à mettre des actions de fourniture de moyens par la Direction. Résultat : l'année suivante, mon objectif de visites hiérarchiques de sécurité est tombé à zéro. La Direction retombe toujours sur ses pieds. C'est à nous de savoir utiliser les frustrations du personnel pour mener notre action syndicale.

Isabelle Michel-Raimbault (EDF)

Il n'y a pas de réponses clé en main pour répondre à la question : peut-on évaluer le travail ? Un certain nombre d'ergonomes ont affirmé que le travail ne peut pas être évalué. Ph. Davezies nous a redit que justement, le propre du travail est de faire ce qui n'est pas prévu. Actuellement, on évalue les traces du travail. On évalue en fonction de critères prédéterminés ce qu'on considère être le travail. Sauf que toute la richesse humaine, l'intelligence, la réappropriation et la régulation que

l'individu et les collectifs mettent en œuvre pour qu'une centrale marche, que le gaz soit distribué... Cette dimension n'est évaluable qu'à partir d'éléments extérieurs. Par contre, la dimension que l'on peut approcher, c'est la parole sur le travail qui permette à un individu, dans un collectif de travail, de dire ce qu'il fait et quelles sont ses difficultés dans un

Le besoin de reconnaissance du travail bien fait

service. Personne n'a vraiment la réponse. Pour ce qui nous concerne, représentants du personnel, militants, il s'agit de

recentrer le débat sur la question du travail. Bien sûr que c'est un vaste chantier ! Parce que se réapproprier de la parole, c'est tout re-questionner : la finalité, le sens de ce qu'on nous demande. Peut-être est-ce contraire à notre éthique individuelle ou collective ? Nous, responsables syndicaux, cela peut nous permettre de remettre en débat des repères collectifs de ce que nous voulons voir évalué. Nous n'aurons pas l'illusion, nous non plus, d'évaluer le travail. Mais c'est une approche de faire en sorte que dans l'équipe, on choisisse sur quoi on veut être évalué, faire un bilan annuel, voir ce qui marche ou pas ? Pourquoi nous n'avons pas eu de réponses ? Pourquoi avons-nous des difficultés avec les autres services ? Parce que leurs objectifs ne sont pas les mêmes que les nôtres et interviennent de façon frontale sur les nôtres. Retrouver le lien et le sens de l'activité humaine et syndicale. Pourquoi aujourd'hui, c'est plus compliqué ? Avant dans le travail, il existait davantage d'espaces de parole sur le travail qui servaient de régulation. Puis où on est entré dans l'intensification avec

des méthodes qui incitent les salariés à s'intégrer à la dynamique d'entreprise et de performance.

Le besoin de reconnaissance, pas seulement financière, mais du travail bien fait. Il nous a été dit lors des entretiens réalisés par la Branche Tam : « *on a besoin d'entendre notre manager nous dire : tu as bien bossé, c'est bien* ».

Claire Bordenave (EDF)

On a beaucoup parlé de vastes chantiers, cela dit, pendant les travaux, les évaluations continuent ! Concrètement, que fait-on quand un salarié vient nous voir parce qu'il a un souci avec son évaluation : la conteste, ne veut pas la signer ou qu'il a un problème dans sa relation managériale... ? Quels conseils lui donner par rapport à l'entretien individuel, qui est un des éléments de la relation qu'il a avec sa hiérarchie, et aussi avec les RH puisqu'ils sont destinataires d'un volet de l'entretien. Ecrit et traçable. Moi, je ne me sens pas capable de recommander à un collègue de boycotter son entretien. Je suis obligée de lui donner un conseil, pas purement syndical mais de quelqu'un qui

Nous avons réussi à faire retirer le mot « savoir-être »

a 25 ans d'expérience, qui a été manager et managé. Je serais très preneuse d'une trousse à outils pour aider au quotidien les salariés qui viennent nous interpeller. Ils ont besoin de savoir comment aborder l'EAP comme levier dans des démarches de mobilité, de négociation de rémunération, d'accès à des formations qualifiantes. L'EAP est un outil qui nous est imposé. On ne peut pas le remettre en cause en

tant que tel. A la Direction commerce, nous avons obtenu que la trame d'EAP soit présentée et validée au CE. Nous sommes intervenus pour qu'elle soit modifiée. Nous avons réussi à faire retirer le mot « savoir-être » de la trame d'entretien... Donc, c'est un progrès. On a réussi à limiter les critères comportementaux sur lesquels les salariés étaient susceptibles d'être notés, fait retirer l'expression « adhérer aux valeurs de l'entreprise ». Et la DRH était oreilles ouvertes pour nous entendre.

Olivier Barrault (eRDF-GrDF)

La journée a été fructueuse. Moi qui ne voyais pas comment impulser ce sujet sur la région Normandie, là, j'ai quelques pistes. Fondamentalement, il reste une question. Avant, on était plutôt dans l'accompagnement : comment améliorer, etc. Là, on va beaucoup plus loin. Ce serait illusoire de dire « on est contre l'évaluation » il faut plutôt repartir avec les salariés, voir ce qu'ils en pensent. Et peut-être diront-ils qu'ils n'en veulent plus ? C'est possible. Aujourd'hui, on n'en est pas là. Malgré tout, il y a des évolutions positives

: le personnel doit être bien informé.

Je vois un vrai danger dans les grilles aujourd'hui : tout est marqué et définitive-

ment. Tous les problèmes sont inscrits et retracés dans la carrière. Avant c'était oral et maintenant, c'est écrit.

Par rapport au travail, si jamais la Direction voulait qu'on s'interroge vraiment sur le travail, l'évaluation n'existerait pas. La logique des objectifs, c'est contradictoire. Même si l'efficacité comme on l'a vu avec Renault, pourrait être optimisée (si les collègues disaient vraiment ce qu'ils

pensent sur l'organisation du travail, là, il y aurait un intérêt grandissant à travailler). C'est pas du tout ce que la Direction souhaite. Si on anéantit les critères d'objectifs, l'évaluation partira d'elle-même

Eric Bona (EDF)

Comme Olivier, je me demandais ce qu'on allait faire avec cette patate chaude qu'est l'entretien individuel, et la journée me rassure. Je suis venu en tant que régional pour impulser le plan de travail sur les syndicats. Je m'occupe des négociations Gpec sur le périmètre EDF SA et je fais un parallèle. Evaluer le travail, le contenu du travail, c'est déjà un problème. L'Ufict, avec son questionnaire à l'attention des agents de maîtrise, a montré qu'à 85 %, les salariés répondaient à cette question que le contenu de leur travail était différent de celui décrit sur leur fiche de poste. Comment évaluer avec cet écart ? Un contenu attendu et un contenu réellement réalisé ?

Un autre point : la reconnaissance. Du temps où j'étais en activité professionnelle, j'étais jugé par un manager qui me disait : « *L'atteinte d'objectifs qu'on trouve dans l'entretien individuel sont une condition nécessaire mais pas suffisante en termes de reconnaissance.* » On peut avoir tous les indicateurs ouverts, ce n'est pas pour ça qu'on a de la reconnaissance au final.

Deux pistes inscrites dans le Code du travail ou dans les accords d'entreprise (en tout cas à EDF SA), c'est la question de la préparation de l'entretien professionnel et l'entretien de formation. Comment les séparer ? Comment insister pour leur préparation ? C'est le BA-ba, qui est à affirmer et non plus à gagner. Comment les entretiens individuels peuvent-ils être reversés dans des entretiens collectifs par

service ? Pour alimenter la réflexion sur le dimensionnement de l'outil formation, de l'organisation du travail... De nombreux salariés ne veulent pas que leur entretien individuel soit reversé sur la place publique. Travailler davantage sur des pistes collectives est plus intéressant. Sur la Gpec, avoir accès à des cartographies collectives sera plus facile qu'obtenir les cartographies individuelles. Par le biais du collectif, on arrive à mieux défendre l'individuel. ■

Par le biais
du collectif,
on arrive
à mieux
défendre
l'individuel.

Synthèse

Des alternatives à investir pour faire reconnaître le travail

Propositions émises à partir des synthèses de Pascal Cabantous, Jean-Paul Rignac et Dominique Raphel.

Visées ambitieuses de reconquête du travail et de sa reconnaissance, et propositions concrètes pour vivre avec l'existant et préparer les salariés à leur entretien, les deux approches se sont entremêlées tout au long de ce colloque. Les réflexions et les témoignages ont fait émerger des propositions à mettre en débat avec les ingénieurs, cadres, techniciens, chercheurs et agents de maîtrise.

1. Redéfinir la finalité de l'entretien d'évaluation

Partant du constat que les grilles, les modalités et les critères de l'entretien d'évaluation actuel ne permettent pas de rendre compte de la réalité du travail dans toute sa richesse, il faut en redéfinir le sens :

- Rendre la qualité du travail objectif pour qu'elle puisse revenir au centre de l'entretien,
- Elargir les critères pour prendre en compte toutes les dimensions du travail,
- Ajouter collectivement des indicateurs que l'on pourrait suivre d'années en années,

- Admettre que certaines parties du travail puissent ne pas être évaluées,
- Avoir de la souplesse pour décrire son travail,
- Permettre au salarié de jouer un rôle dans la construction de l'entretien,
- Supprimer des critères d'évaluation des managers le nombre d'entretiens menés (pour éviter les phénomènes « d'abattage »).

2. Remettre du collectif dans la question de l'évaluation

L'entretien d'évaluation est vécu comme un outil d'individualisation des salariés qui fragilise et isole. Dans les organisations actuelles, souvent le manager ne connaît pas suffisamment les salariés (management à distance, groupes isolés...), et les interfaces entre les équipes de travail évoluent en permanence. Il faut donc revenir à une dimension collective de l'échange et de la parole sur le travail.

- Reconnaître la contribution de ceux qui fiabilisent la pérennité de l'activité, qui en assurent les fondements,
- Instaurer des entretiens collectifs pour identifier la dimension de coopération entre les groupes ou entre les salariés,

Synthèse

- Examiner collectivement l'atteinte des objectifs de l'équipe de travail,
- Faire connaître les conditions d'exercice du travail, pouvoir discuter des « bonnes pratiques » de travail,
- Faire des réunions de bilan de l'année écoulée.

3. Des propositions concrètes que nous pourrions mettre en œuvre rapidement

Le constat est fait que l'entretien existe, que les employeurs l'utilisent, que les salariés doivent donc s'y préparer :

- Disposer de temps de préparation à l'entretien, parce que les référentiels changent, et pour éviter les situations de stress liées à cet exercice,
- Pouvoir bénéficier de formations à l'entretien, tant pour les « évaluateurs » que pour les « évalués »,
- Revendiquer des grilles de lecture différenciées, adaptées aux positions de l'emploi dans l'organisation,
- Dissocier l'entretien d'évaluation de l'entretien concernant le parcours de carrière et des besoins en formation.

4. Intervenir dans les Instances représentatives du personnel

Les expériences menées notamment au commerce EDF (où la CGT a pu faire modifier la trame des entretiens) montrent que ces interventions peuvent déboucher sur des évolutions.

- Faire en sorte que ce soit bien le contenu de l'évaluation qui soit examiné en CE et en CHSCT,
- Définir et instaurer des voies de

recours (qui existent chez Total par exemple).

5. Utiliser notre syndicalisme pour organiser la parole collective sur le travail

Entre question taboue et attente de reconnaissance individuelle, l'entretien d'évaluation n'est pas un sujet facile de discussion entre collègues. L'espace de liberté et de parole que représente le syndicalisme est un outil qu'il faut utiliser pour réinterroger la dimension sociale du travail :

- Recueillir les attentes, les besoins des salariés, évalués comme évaluateurs,
- Mettre en débat l'utilisation de l'entretien individuel comme outil de reconnaissance du travail de chaque salarié, faire le lien avec la qualification,
- Organiser l'échange, le dialogue pour approcher collectivement la réalité du travail,
- Permettre aux salariés de se réapproprier la parole sur leur travail, interroger la finalité du travail, les priorités entre quantité et qualité,
- Faire le lien entre les critères d'évaluation et la citoyenneté dans l'entreprise, le droit d'expression de l'encadrement.

