

# Évaluation

## Que peut-on attendre de l'entretien annuel ?

**« Rendre Compte » et entretien annuel : ne confondons pas !**

### 1 – Rendre compte

Rendre compte c'est chiffrer ce qui s'est passé en terme de coût et en terme d'action, d'effectivité. C'est ce principe constitutionnel<sup>1</sup> issu de l'article 15 de la déclaration des droits de l'homme de 1789 qui a été mise en œuvre par les parlementaires via la LOLF.

Quand un médecin fait une prescription à un malade, quand un chercheur fait des recherches sur le cancer, il faut bien à un moment donné s'interroger sur l'efficacité du traitement, l'évaluer, afin de pouvoir généraliser le traitement ou chercher d'autres formules ! Dans les interventions de l'inspection ou des services emploi n'est-il pas légitime de s'interroger sur la pertinence des modes d'intervention tant en entreprise que pour les demandeurs d'emploi au regard des objectifs attendus ?

Notre ministère a connu divers moyens pour y parvenir, notamment à l'inspection du travail car le BIT imposait la rédaction d'un rapport annuel. Des États 14 à Cap SITERE, beaucoup d'essais pas forcément concluants.

Mais est-il normal de refuser de rendre compte de l'activité de l'Inspection au nom de « l'indépendance » ? Le SYNTEF-CFDT ne le pense pas.

L'indépendance ne signifie pas faire ce que l'on veut quand on veut. Ce n'est certainement pas ce que les salariés attendent de l'Inspection et ils nous le disent

Concernant l'Inspection du Travail l'indépendance et rendre compte sont nullement contradictoires et antagonistes :

- l'Indépendance c'est la liberté de décision dans un cadre légal,
- rendre compte touche non pas au sens des décisions prises, mais à leur nombre et à leur qualité.

L'indépendance doit être impérativement préservée au nom de la justesse des décisions et de la confiance qu'elle donne aux usagers, nous ne pensons pas qu'elle soit remise en cause et nous y veillerons, mais le suivi de l'action des services (rendre compte) doit être aussi supporté et valorisé au nom de la qualité et de l'efficacité du service public mais aussi du respect des usagers.

<sup>1</sup> Article 15 « La Société a le droit de demander des comptes à tout agent public de son administration »

L'action des services, que ce soit en section d'inspection ou dans les autres services quelqu'ils soient et où qu'ils soient comprend aussi une part de travail collectif, de travail en concertation.

Les salariés attendent que les agents d'inspection effectuent le plus d'interventions possibles dans les entreprises, et les demandeurs d'emploi attendent de nos services des solutions pour les aider à retrouver des emplois durables et de qualité. Rendre compte, c'est aussi mettre en exergue l'insuffisance des moyens en effectif face à une demande croissante. Elle est donc importante notamment dans le cadre de la LOLF.

Concernant toujours l'inspection, certains parlent de « revenir au papier » ! Refuser tout traitement automatisé, pour « entraver » l'exploitation des informations, c'est aussi empêcher que l'administration rende compte au BIT et que ce dernier puisse avoir des chiffres cohérents. C'est empêcher de comparer la France (et ses insuffisances) aux autres pays, notamment européens.

Il est remarquable de noter que l'administration française n'ait pas répondu aux chiffres demandés<sup>2</sup> par le centre d'étude de la CES lorsqu'elle a mené une étude sur l'inspection du travail,

Ceci dit, il est aussi de la responsabilité de l'administration d'offrir aux agents des outils opérationnels pour pouvoir rendre compte aux usagers, aux syndicats, à l'Etat, au BIT ou à l'Union européenne !

## 2 - Un entretien annuel : pour quoi faire ?

La culture de l'évaluation impose ses représentations du travail, dans les entreprises privées comme pour l'action publique.

- Faut-il entrer en résistance, dénoncer ces images tronquées et le pouvoir qui leur est associé ?
- Ou au contraire, pour améliorer, infléchir et diversifier les pratiques, se les approprier ?
- Qui niera la nécessité d'améliorer l'organisation de nos services. Comment le faire sans avoir su évaluer leur fonctionnement à un moment donné, en lien avec l'ensemble des agents, avec bien sûr une évaluation de la hiérarchie ?

Faire le point sur le passé

Une fois par an, se poser, regarder ce qui a été fait, montrer ses succès, chercher comment surmonter les déceptions, les « échecs », ce n'est pas « se soumettre au grand Satan ». Cela devrait être, au contraire, une manière constructive d'apprendre pour l'avenir et d'améliorer le service public.

Cet exercice n'est toutefois pertinent que si des objectifs clairs, partagés ont été définis l'année précédant la période évaluée et si les moyens pour y parvenir ont été fournis ! Et cela ne devrait pas être une litanie de chiffres sortis d'un logiciel plus ou moins fiable. Cela doit plutôt être un moment d'échange qui n'est pas uniquement individuel mais aussi collectif.

---

<sup>2</sup> seuls les syndicats de salariés (confédérations) et des Inspecteurs du Travail ont répondu

<sup>3</sup> Par exemple dans le cadre de la « gestion des restructurations »

Ce n'est pas l'action d'un seul agent qui permet d'obtenir le respect du code du travail, tous livres confondus mais bien l'action collective, notamment au travers du lien Travail-Emploi<sup>3</sup> et le travail en réseau, entre agents de contrôle, agents ressources et référents.<sup>4</sup>

Cela n'empêche nullement de porter la discussion sur les succès et les échecs d'une action individuelle permettant de mettre en évidence un désir de changement, de promotion, ou un besoin de formation. Mais cela ne doit pas signifier des pressions individuelles et une course aux chiffres à tout prix. Dans ce cadre, il est important que l'administration contextualise mieux la démarche de l'évaluation

## Faire des projets pour l'avenir

La 2<sup>nd</sup>e partie de l'entretien ne doit pas se résumer à une suite de chiffre « à atteindre » pour l'année suivante. Cela devrait être l'occasion de mettre par écrit :

- Les objectifs de travail posés en adéquation avec la charge de travail : c'est sur ce point là qu'il est essentiel de mettre en adéquation moyen, notamment humain et volonté d'action ;
- La reconnaissance des compétences de l'agent et celles à acquérir pour renforcer sa qualification et sa sécurité professionnelle (proposer la mise en œuvre d'outils tels que la validation des acquis par l'expérience (VAE), le bilan de compétences,
- Les projets de parcours professionnel prenant en compte les évolutions des métiers et les souhaits de l'agent ;
- Les actions de formation et de qualifications à clairement planifier dans le temps et qui ne doivent pas rester au stade des intentions.

Inciter les agents au boycott de l'entretien annuel, c'est les empêcher de faire état de leurs besoins de formation ; c'est les empêcher d'évoquer les possibilités de promotions ou de concours avec les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir ! C'est préjudiciable et c'est une impasse.

Inciter les agents au boycott, c'est les aider à tisser la nasse dans laquelle ils vont s'enfermer laissant le champ libre à la notation à la tête du client, à la langue de bois, aux accusations infondées, aux mises au placards arbitraires.

Les écrits restent. Nous pouvons faire nos commentaires sur le document d'évaluation et d'entretien, c'est un moyen de défense contre l'arbitraire et les discriminations. C'est d'ailleurs l'avis de la cour de cassation qui a admis la production des rapports d'entretien par un salarié comme moyen de preuve d'une différence de traitement<sup>5</sup>

## Non à un entretien mal conduit !

« L'évaluation annuelle des salariés permettant une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, pouvant également avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, alors le projet de l'employeur doit être soumis à la consultation du CHSCT chargé de contribuer à la protection de la santé des salariés. La Cour ajoute que les modalités et les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail »<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Ingénieurs de prévention, Médecins, Référents juridiques, Appuis Ressource Méthode, Partenaire co-financeurs

<sup>5</sup> Cass. Soc. 20 février 2008, Alcatel SIT N°06-40085

<sup>6</sup> Cass. Soc. 28 novembre 2007 n° 06-21964

Nous n'ignorons pas ce que peuvent générer comme stress ces fameux entretiens annuels a fortiori s'ils sont fait par des chefs de service non formés pour réaliser ces entretiens dans de bonnes conditions.

Il est nécessaire d'évaluer à minima le travail des agents, comme il est nécessaire d'évaluer les actions menées par les services. Il faut toutefois se méfier de vouloir des démarches trop « mécaniques » et insuffisamment « humaines » Il n'est pas tout à fait recevable de développer une culture de performance, très prisée dans le secteur privé, ce qui est parfois contradictoire avec les besoins d'un service public proche des usagers !

La culture du chiffre est réductrice de la réalité de notre travail.

L'entretien tente de mesurer les résultats et les critères qui quantifient la seule part visible du travail. Mais la réalité du travail, c'est aussi le non prescrit, la gestion de l'imprévu et des pannes, les procédures de contournement et les stratégies individuelles, partie souvent invisible du travail.

C'est enfin l'apport de chacun au travail collectif, difficile à mesurer, voire à exprimer, qui n'est pas pris en compte dans l'approche trop individuelle de l'entretien.

## En conclusion,

Pour le SYNTEF CFDT, la qualité de l'entretien ne doit pas dépendre de la possibilité de quantification des critères, ni de la valorisation sous forme d'indicateurs. La relation de confiance doit primer sur la formalisation des rapports humains. Il s'agit là d'un problème de justice et d'efficacité.

En effet une évaluation à l'emporte-pièce est rarement profitable pour l'organisation !

Un entretien annuel réussi devrait :

- révéler toutes les réalités du travail,
- permettre des engagements réciproques,
- ne pas en rester à l'individuel,
- être l'occasion non seulement d'entendre mais d'être entendu !

Le SYNTEF-CFDT ne soutient pas le boycott préconisé par certains, même si nous sommes critiques sur la façon dont se déroulent certains des entretiens annuels.

Les agents doivent pouvoir anticiper leur évaluation et en tirer profit, c'est un outil essentiel pour ce faire ! Les évaluateurs n'ont pas le droit d'en priver les agents.

Un entretien se prépare. –Les agents ne doivent pas hésiter à nous solliciter avant leurs entretiens. Si des problèmes récurrents apparaissent, le SYNTEF fera les interventions nécessaires. (Vous retrouverez la « Fiche Pratique 'Evaluation » réalisé par le SYNTEF CFDT sur notre site : [www.syntef-cfdt.com](http://www.syntef-cfdt.com))

L'entretien d'évaluation c'est aussi l'écrit qui permet aux agents d'exprimer leur avis sur leur fiche d'entretien. C'est un outil de défense à leur disposition sans lequel ils sont globalement démunis Enfin il ne faut pas hésiter, quand cela apparaît nécessaire, à contester cette évaluation par voie de recours. Le SYNTEF-CFDT est à votre disposition pour vous aider dans cette démarche.