

Entretiens individuels : beaucoup ... n'apprécient pas !

Voilà revenue la saison des entretiens individuels ■ Ils sont controversés, souvent générateurs de conflits et de stress ■ Cette année, une nouvelle version devait voir le jour ■ Mais les CHSCT n'ont pas été consultés sur cette évolution et la nouvelle version est suspendue ■ Par ailleurs, les directions ne respectent pas l'accord «Organisation du Travail» ■

« L'évaluation individualisée ne mesure pas le travail ! »

« Au mieux est-elle à même de mesurer le résultat du travail. (...) Il n'y a aucun lien de proportionnalité entre travail et résultat du travail. Mais le plus grave est probablement dans les effets de cette méthode sur le travail collectif, sur la coopération et sur le vivre ensemble. L'évaluation individualisée des performances introduit non seulement la concurrence entre services, entre départements, mais aussi entre les salariés eux-mêmes».

Christophe Dejourn
Professeur de psychologie du travail au CNAM.

Le « potentiel destructeur » de l'évaluation

L'entretien est parfois le seul moment où les salarié-es échangent avec leur responsable. Il est souvent même attendu par les salarié-es pour faire le bilan des relations de travail et évaluer les besoins de formations, promotions, évolution du travail...

Mais on peut constater qu'il n'y a presque jamais de lien entre le contenu des entretiens et les suites, en particulier sur les salaires et la reconnaissance. Peu de responsables ont d'ailleurs de véritables marges de manœuvre !

Les études se multiplient pour montrer que ces entretiens peuvent aussi se transformer en pressions douloureusement vécues (cf le site www.observatoiredestressft.org/). Alors que le travail est collectif, l'entretien renvoie les salarié-es à leur situation individuelle, exposée à l'arbitraire des relations hiérarchiques, souvent sans lien avec le travail réel. Pour les responsables, les pressions patronales sont multiples afin que ces entretiens développent la concurrence entre salarié-es et réaffirment l'obligation d'adhésion aux «valeurs» de l'entreprise.



Priorité au travail collectif et à la coopération !

Le travail n'est pas forcément synonyme de souffrance. Il peut contribuer à l'enrichissement individuel et développer les relations sociales. Mais l'évolution actuelle du travail ne va pas dans ce sens !

Pour SUD, les entretiens doivent contribuer au renforcement des liens collectifs, à valoriser la coopération entre les salarié-es, à les soutenir plutôt que les sanctionner. Ces entretiens doivent être encadrés :

- l'entreprise doit fournir aux responsables un outil respectueux des salarié-es ;
- possibilité pour les salarié-es de se faire assister ;
- en cas de désaccord, un recours est possible avec les délégué-es du personnel, l'information doit être donnée au cours de l'entretien et la réponse au recours doit être motivée et écrite ;
- le refus de participer à un entretien doit être respecté, même si l'appréciation hiérarchique est quand même formulée ;
- refus des intrusions sur les comportements des salarié-es.

Nouvelle version des «EI» : « ayez confiance » !

Une nouvelle version des entretiens individuels devait voir le jour, respectant notamment le «*premier accord d'engagement pour de nouveaux principes d'organisation du travail*» signé le 27 septembre 2010. En effet, la crise sociale de 2009 avait mis en lumière le potentiel destructeur de ces entretiens, poussant parfois des salarié-es à l'isolement et à l'échec...

Mais, léger détail, la direction a depuis négligé de consulter les Instances Représentatives du Personnel comme le demandent pourtant des jurisprudences de novembre 2007 (CHSCT) et de juillet 2010 (information/consultation en CE).

Nous constatons que l'entreprise a du mal à respecter ses accords avec les organisations

syndicales et notamment ses engagements pour lutter contre les risques psycho-sociaux. L'évaluation des compétences et de la performance individuelle, reste un facteur important d'atteinte à la santé des salarié-es.

Cette nouvelle version ne serait, d'après la direction, qu'un simple toilettage informatique de l'outil d'auto-évaluation, et une correction de «*certain contenus perçus comme inadaptés*». L'intégration de critères comportementaux dans les critères d'évaluation était notamment en cause.

Qu'en est-il dans la nouvelle version aujourd'hui suspendue ?

Dans tous les cas, nous appelons les salarié-es à refuser de répondre à des questions intrusives qui pourraient se trouver dans l'«*outil d'évaluation*».

Que disent les accords négociés par l'entreprise ?

(cf le site de l'Observatoire du stress)

(cf la brochure de SUD sur l'accord Organisation du Travail sur son site www.sudptt.org).

■ «*les pratiques de travail (doivent) se dérouler dans un cadre de référence propre à l'entreprise et (avec) des règles de métier élaborées et mises au point avec les salariés*» (accord Organisation du Travail, p 7)

■ «*la réévaluation du (travail) prescrit, au niveau du métier, afin de réduire l'écart avec le réel, est importante pour permettre au travail prescrit de jouer son rôle de référence. Cela doit se faire par délibération et arbitrage collectifs*» (accord Organisation du Travail, p 9)

■ «*la description de poste fait explicitement référence à ses marges d'autonomie*» (accord organisation du travail, p 7)

Le refus des critères comportementaux

Des critères comportementaux apparaissent dans les entretiens d'évaluation. Pourtant, ils sont largement contestés car ils sont en effet souvent subjectifs, et impossibles à quantifier.

Ils deviennent illégaux s'ils portent sur la personnalité des salarié-es et ne sont pas directement en lien avec son activité professionnelle.

C'est ainsi que le 21 septem-

bre 2011, la Cour d'Appel de Toulouse a décidé de « suspendre le système d'évaluation des cadres d'Airbus car il intégrant des critères comportementaux non-conformes aux exigences légales ».

Pour la fédération SUD, il est clair que ces dérives sont inacceptables et qu'elles font courir un risque psychosocial, tant du point de vue des salarié-es que du point de vue des responsables.

L'évaluation du travail de chacun-e, c'est surtout le respect des salarié-es