

Grenoble, Mars 2015



Anticiper et agir  
pour un travail  
reconnu

# Guide pratique de votre



“

*le salarié doit, par le biais de son entretien d'évaluation, faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire.*

”

## Pourquoi un guide ?

D'abord, pour mieux préparer les entretiens annuels et pour connaître ses droits et les bases légales de ce que l'on peut faire ou non.

Mais aussi pour apporter des éléments de réflexion et sortir d'une situation où l'entretien annuel est vécu trop souvent comme un « passage obligé ».

Ce guide vise à engager le débat sur la question du travail, sa qualité et sa finalité puisque l'entretien annuel s'inscrit plus largement dans la réflexion sur le travail.

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

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

À contrario, l'absence d'une évaluation pour un salarié constitue un indice de discrimination.

Le boycott est donc à proscrire et tout refus de se rendre à la

convocation de l'entretien peut avoir de graves conséquences. Toutefois, l'employeur a le droit d'évaluer le travail de ses salariés sous réserve d'utiliser un dispositif d'évaluation qui ait été porté préalablement à la connaissance des salariés.

### ... et les salariés ont des droits

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

En effet, le salarié peut, par le biais de son entretien annuel, faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire. Les résultats obtenus sont confidentiels.

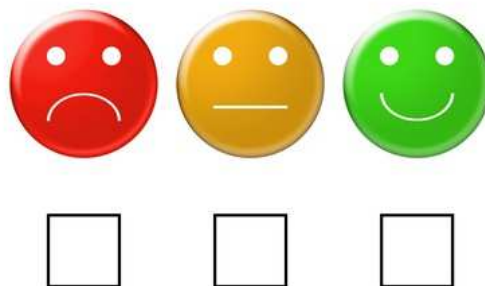
Si vous considérez que les critères d'évaluation ne sont ni objectifs ni transparents, par exemple du point de vue des critères d'évaluation comportementaux, ou encore parce que le dispositif d'évaluation n'a pas été porté à votre connaissance, ou détaché de toute effectivité du travail accompli, alors, parlez-en à vos représentants **CGT**.



# Un entretien pour quoi faire ?

Une certaine désillusion est en train de gagner les salariés en ce qui concerne les entretiens annuels. En effet, vous êtes nombreux à exprimer le sentiment de ne pas être entendus sur l'appréciation que vous portez sur le travail, d'être insuffisamment reconnus et vous déplorez l'absence de projet professionnel qui tracerait des perspectives de carrière.

Néanmoins, vous pouvez agir sur sa forme et son contenu en vous appuyant notamment sur le Code du travail, mais aussi en faisant appel à vos représentants du personnel **CGT** et ainsi, vous approprier votre entretien.



## Ce qu'il faut faire

- Vous êtes en droit de disposer d'un délai de prévenance et du temps de préparation avec les documents nécessaires (descriptif d'emploi, lettre de mission, prévision de formation, grille de l'entretien...).
- Faites le bilan de l'année écoulée et mieux encore, partagez-le avec vos collègues.
- Pré-remplissez le document et préparez une liste des sujets que vous souhaitez aborder.

## Ce qu'il faut ne pas faire

- Refuser l'entretien : au contraire, préparez-le, demandez conseil, faites en sorte qu'il devienne VOTRE outil et un temps d'expression de vos exigences.
- Vous censurer et vous sous-estimer.
- Réaliser, commencer, poursuivre l'entretien au « pied levé » ou à l'improviste.

## Formuler et tracez vos commentaires

La loi impose des critères objectifs, interdit également l'évaluation comportementale.

Seule l'aptitude à occuper le poste peut être concernée par l'entretien d'évaluation. Vous pouvez faire état des points positifs qui vous ont permis de réaliser vos missions et vous pouvez argumenter sur les difficultés que vous avez rencontré

(manque de moyens, ...). N'hésitez pas à mentionner le renvoi à un document (à annexer à l'entretien) que vous aurez rédigé relatant tout ce qui pose problème ; ainsi vous tracerez très concrètement auprès de votre management vos préoccupations relatives au travail, votre analyse des besoins et vos souhaits.

## En fin d'entretien

Prenez, si vous l'estimez nécessaire, un temps de réflexion pour compléter vos commentaires. La **CGT** vous aidera à identifier et formuler d'éventuelles précisions. Vous devez relire le document avant de le signer.



## Et si, malgré tout, votre entretien se passe mal

Si votre entretien d'évaluation ne se passe pas de façon constructive, courtoise ou objective, vous êtes en droit de ne pas signer, en mentionnant toutefois vos réserves, critiques et ce qui motive votre refus de signature. L'absence de contestation est considérée comme acceptation des critiques et carences mises en avant par l'employeur.

Exprimez-vous donc de manière argumentée. Vous pouvez également noter « j'ai pris connaissance des objectifs qui m'ont été assignés » avant votre signature : cela indique que vous connaissez vos objectifs mais que vous ne portez pas d'avis sur leur atteinte.

## Si vous vous sentez en difficulté, en souffrance

N'hésitez pas à prendre contact avec un représentant du personnel et à solliciter le médecin du travail pour le signaler. En effet, nous constatons trop souvent des dérives dans la tenue des entretiens, à la fois du fait de l'absence ou de la mauvaise formation des managers, de la pression exercée sur eux et des méthodes d'évaluation que les directions leur imposent d'appliquer.



### Les phrases à bannir :

- « N'adhère pas aux valeurs de l'entreprise. »
- « Manque d'envies et de passion pour atteindre ses résultats »

Les informations demandées sous quelques formes que soit à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité et ses aptitudes professionnelles.

## Si votre entretien est individuel, votre action doit être collective...

Évaluer votre travail, c'est d'abord évaluer le travail d'un salarié partie prenante d'un ou de plusieurs collectifs de travail. Pour la **CGT**, l'évaluation contient donc une dimension collective importante, aujourd'hui niée par la très grande majorité des processus à l'œuvre dans les entreprises.

L'action de la **CGT** vise à redonner toute sa place à cette dimension oubliée, en amont de l'évaluation individuelle, pour favoriser la reconnaissance du travail dans son exhaustivité : de l'individuel au collectif. À cet effet, il faut que les salariés disposent d'espaces de discussion et d'élaboration qui ne soient pas dans une conception restrictive où on les place face à leur hiérarchie. L'évaluation contient une dimension collective importante.

C'est avec cette démarche que les représentants **CGT** souhaitent vous aider (individuellement et collectivement) à appréhender efficacement et de manière offensive « l'épreuve de l'évaluation » pour que chacun trouve du sens à son travail, puisse s'y épanouir et y être reconnu individuellement dans des collectifs de travail revitalisés.

Aller plus loin avec le site **Ufict** : [www.energict-cgt.fr](http://www.energict-cgt.fr)

### L'Ufict-CGT

L'Ufict-CGT a travaillé sur la question de l'évaluation et édité plusieurs matériels comme, par exemple, la brochure qui rend compte du colloque « Travail : L'évaluation en question », tenu en janvier 2012. Tous ces éléments, consultables sur leur site internet, sont autant de points d'appui pour construire des alternatives à partir de ces questions :

Que faut-il changer pour que l'entretien annuel réponde aux attentes des salariés ?  
Comment évaluer le travail avec des cri-

tères plus objectifs qui donnent un autre sens et apportent une autre finalité à l'entreprise ?

Lors de la préparation de votre entretien individuel, n'hésitez pas à en discuter avec vos collègues et votre supérieur hiérarchique : l'évalué autant que l'évaluateur y ont intérêt.

Participez à mettre en débat ces questions essentielles pour donner une dimension nouvelle à l'évaluation et mieux en mesurer les enjeux... pour ne pas la subir.

“

*Le rôle de l'entretien n'est pas de porter un jugement sur le salarié mais d'apprécier sa contribution à un projet nécessairement collectif.*

”

# Message aux « managers »

Nos avis, suggestions, positions émises ici, ont pour objectif d'aider les cadres en situation de management.

Notre objectif est de recentrer l'évaluation non pas sur l'individu mais sur le travail : travail réalisé et celui à faire, son organisation, les coopérations et interfaces, l'environnement... Toutes ces composantes qui doivent être prises en compte car elles font partie intégrante du travail.

Le manager peut, à l'occasion de la période de l'entretien annuel, redonner du sens à son rôle, à la finalité de l'activité de son équipe et ainsi offrir du sens au collectif. Réaliser un travail de qualité dont les salariés de toutes catégories seront satisfaits, on a tous à y gagner !

## Comment ?

**Avoir à l'esprit que l'entretien annuel d'évaluation doit s'intégrer dans une pratique quotidienne.**

Les constats autour des activités au quotidien n'ont pas à attendre pour être mis en débat, portés à la discussion, exprimés dans l'échange avec les salariés au fil de l'eau, tant dans les aspects positifs que correctifs.

C'est vous seul qui évaluez le salarié et seuls les critères professionnels doivent être pris en compte. Le salarié n'a pas à s'auto-évaluer, d'autant que ces pratiques nuisent à la sérénité de l'entretien.

**Avoir à l'esprit que l'entretien doit être partagé autour de la valorisation du travail**, à partir des pratiques réalisées et des perspectives de progression dans la qualité du travail, à la fois individuellement et dans le collectif.

**S'inscrire dans une démarche d'évaluation collective.**

L'évaluateur comme le salarié évalué doivent replacer la contribution individuelle dans le cadre collectif et renforcer ainsi le sens

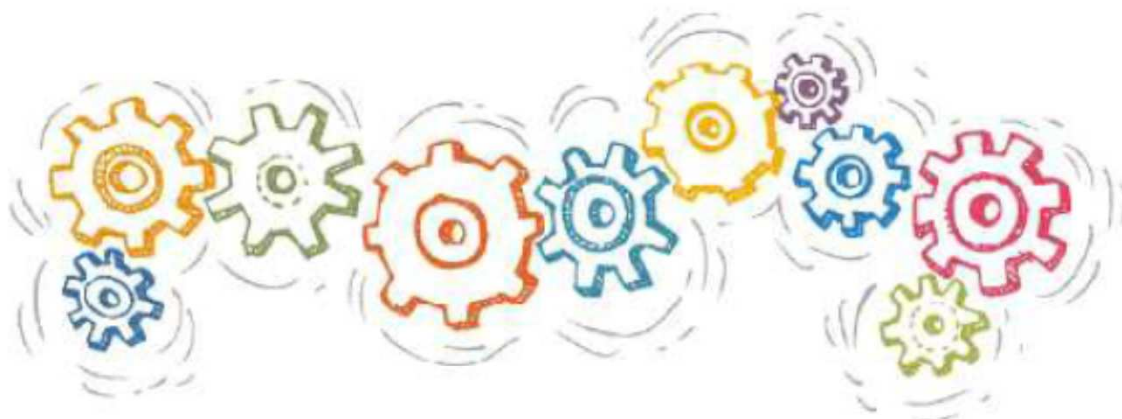
de cette rencontre... Un travail n'est jamais réalisé de façon totalement isolée dans un groupe, et de la même façon les résultats d'un groupe sont eux-mêmes dépendants des contributions d'autres groupes.

**Ne pas perdre de vue que c'est le collectif qui porte l'individu**

Le management est bien en charge des questions d'organisation collective du travail et ne peut pas se dédouaner - à travers une individualisation de la relation au travail et des objectifs - de ces questions.

Nous préconisons une discussion collective en amont des entretiens annuels individuels pour confronter les pratiques, constater les réussites, aborder les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre de l'activité pour le service (ou le projet), en identifier les causes et les réponses possibles. Loin de s'inscrire dans un processus d'individualisation concurrentielle, ce partage des finalités, des objectifs et des conditions de mise en oeuvre, vise à favoriser un collectif qui coopère.

**L'entretien annuel d'évaluation doit se concevoir comme un outil d'accompagnement de la progression professionnelle de chaque salarié.**



### **Dans quel objectif ?**

**Parler progression, c'est favoriser l'évolution professionnelle.**

Parler amélioration de la qualité du travail, c'est favoriser le succès de toute l'équipe et favoriser les évolutions professionnelles de ses salariés. Le manager n'a pas toujours les moyens d'apporter des réponses. Autant ne pas le nier mais ouvrir la question et être exigeant sur l'information dont on a besoin notamment en termes d'évolution de l'entreprise, de possibilités de formation...

Favoriser l'évolution professionnelle est un moteur de motivation et d'investissement professionnel. Dans ce domaine également, le dialogue est nécessaire et primordial pour entendre et respecter les choix des salariés.

### **Se recentrer sur la reconnaissance du travail.**

Le manager qui conduit l'entretien n'a pas tous les pouvoirs, notamment celui d'attribuer les avancements annuels bien souvent contraints par les politiques salariales et de rémunération de l'entreprise qui sont définies par la Direction.

Cependant nous préconisons que le manager émette des propositions indépendantes de ces contraintes pour assurer la reconnaissance du travail réalisé.

### **En conclusion**

**Réussir un entretien, c'est réussir à partager son contenu, sans arrière pensée ou non dits.** Cela s'appuie sur un dialogue construit sur des éléments factuels et mesurables et dans une dynamique constructive pour le futur.

À contrario, l'entretien ne doit pas développer une « évaluation » sur des critères d'ordre subjectif ou comportemental liés à la personne et étrangers au contenu de l'activité. C'est bien souvent un moyen d'éloigner le contenu du travail du centre de l'entretien. La **CGT** se bat en permanence contre les tentatives de faire évoluer en ce sens les discours autour de l'évaluation.

La prise en compte des remarques du salarié est indispensable. L'ensemble doit lui être envoyé dans les jours qui suivent pour le maintien de la relation de confiance.

**Notre syndicalisme œuvre en permanence pour la défense des intérêts des salariés dans une démarche solidaire et utile à l'entreprise et à la société. Contactez-nous, rejoignez-nous. Ensemble, nous pouvons changer les choses.**

# Ingénieurs chercheurs, cadres, techniciens, employé-es au CEA



## Avancements

Des problèmes ?  
Difficile de s'y retrouver ?

Prenez Contacts

### E1 à E3 : Commission secondaire

• Lilian Masarotto (LETI – 82305)

### E4 à E7 : Commission centrale

Gilles Le Carval (LETI – 85432)

### A2 : Commission d'établissement

- Thierry Krebs (83655)
- Christophe Ratin (81206)
- Joel Recton
- David Guillemin
- Didier Canevet
- Laurent Trottot



Faites nous part de vos  
réflexions à :  
[cgt.grenoble@cea.fr](mailto:cgt.grenoble@cea.fr)

et retrouvez nous sur :  
[www.cgt-cea-grenoble.org](http://www.cgt-cea-grenoble.org)

[www-cgt.cea.fr](http://www-cgt.cea.fr)