

L'entretien annuel, rien ne va plus!

Ecrit par **Xavier Baron**, publié le 23 février 2012

[Voir les discussions](#)

Si le recours à l'entretien d'évaluation est légitime pour l'employeur, les usages en vigueur sont parfois abusifs. Malgré les mises en garde du juge, l'outil perdure, avec ses défauts.

Thème associé : Ressources humaines

Parmi d'autres outils ou initiatives des employeurs tels que le reporting ou l'équipement en matériel informatique nomade, l'entretien annuel rentre désormais dans la catégorie des pratiques managériales licites mais potentiellement discriminatoires, harcelantes, stressantes et donc dangereuses pour la santé des travailleurs. À tel point que le Centre d'analyse stratégique (CAS) s'est vu commander une note s'interrogeant sur les entretiens individuels d'évaluation dans la relation qu'entretiennent les pratiques de GRH avec le bien-être au travail (1). Quelle ironie, quand on se souvient que cet outil a longtemps été promu comme un "cadeau" censé nourrir le besoin de reconnaissance des salariés...

Des enjeux renouvelés sur les pratiques d'évaluation

Des textes vieux de près de vingt ans avaient déjà précisé que l'évaluation des salariés était bien une prérogative légitime des employeurs, mais à condition de porter sur l'activité professionnelle. La durée et les conditions de pénibilité ou d'environnement du travail restent des variables bien sûr, mais elles ne sont plus seules en jeu. L'organisation, les pratiques managériales et les outils de gestion sont clairement en question. Les juges sont sollicités pour encadrer les pratiques de gestion suspectées de faire pression sur les salariés et d'un management accusé de rester "*indifférent, dépourvu de visibilité sur la charge de travail de ses collaborateurs*". Elles concernent la définition de la charge de travail, les pratiques et les outils de management.

Ce n'est plus seulement le travail, sa durée et ses conditions physiques qui sont régulées. Ce sont aussi la charge mentale, le niveau acceptable d'engagement subjectif des personnes, la dépense psychoaffective (cf. la confirmation en appel le 19 juin 2011, de la faute inexcusable de Renault pour le suicide d'un technicien en octobre 2006). Et l'on voit symptomatiquement revenir l'entretien d'évaluation dans les débats. Sous la forme de l'entretien annuel, il n'est obligatoire dans la loi que pour les salariés au forfait annuel, c'est-à-dire non soumis aux horaires collectifs... Selon l'accord national interprofessionnel de décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie, un "entretien professionnel" doit être proposé au moins tous les deux ans. En 2004, la loi précise ce droit au profit des salariés de plus de 45 ans pour des "entretiens de seconde partie de carrière", renouvelables tous les cinq ans (à la demande des salariés). Enfin, avec l'article 12 de la loi du 24 novembre 2009, "un bilan d'étape professionnel" doit être proposé au moins tous les cinq ans à partir de deux ans d'ancienneté, mais ses modalités restent à définir dans la cadre d'un nouvel accord national.

L'outil d'animation managérial n'est pas un outil de gestion

Action/réaction? Indubitablement, la pression s'accroît. Les entreprises font feu de tout bois. Elles demandent de plus en plus à l'entretien annuel de dépasser l'outil d'animation managériale pour devenir un "vrai" outil de gestion (de la rémunération, des mobilités, de la formation, d'un licenciement...). Comme tout instrument de gestion, sa mise en œuvre coûte. Elles veulent en faire un outil de pilotage de l'activité, de mise en efficience des salariés.

Le message en retour est clair. C'est légitime, mais elles doivent tenir compte des recommandations gouvernementales, de l'opinion publique, du sens commun et des juges. Si l'employeur a le droit de fixer des objectifs et d'évaluer les résultats et les compétences (y compris par un "*ranking*"), tout n'est

STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 87

Membres ayant affiché : 37

IP ayant affiché : 50

Recommandations : 0

L'AUTEUR



Xavier Baron

Derniers articles

- 23 février 2012
L'entretien annuel, rien ne va plus!
- 10 janvier 2012
Le management de l'entreprise sous la surveillance de la Cité
- 3 octobre 2011
Pourquoi pas un DRH à la direction financière de l'entreprise?
- 8 juin 2011
Open space et télétravail: réduire n'est pas (toujours) optimiser
- 4 mai 2011
Un bureau, pour quoi faire?
- 24 février 2011
Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?
- 11 janvier 2011
La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?
- 13 octobre 2010
L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?
- 22 juin 2010
De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes
- 6 avril 2010
Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance
- 6 janvier 2010
« Dessine-moi un Codir... »
- 22 octobre 2009
Crise : l'entreprise face à ses tentations
- 9 septembre 2009
Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu

LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

pas légitime s'agissant des "moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés". Les juges peuvent se prononcer sur la validité des critères et des méthodes utilisés. Après l'arrêt du TGI de Nanterre jugeant illicite le système d'évaluation du groupe Wolters Kluwer France en 2008, la cour d'appel de Toulouse a suspendu en septembre 2011 le déploiement d'un système d'évaluation des cadres d'Airbus intégrant des "critères comportementaux non conformes aux exigences légales". En première instance, le tribunal avait estimé que la question posée sur le fond, "à savoir la possibilité d'intégrer la notion de courage dans une grille d'évaluation", méritait débat. Ces cas sont précédés de l'arrêt Mornay (28 novembre 2007) qui fait de la consultation du CHSCT une obligation, en plus de celle du comité d'entreprise, au motif que l'entretien peut comporter des enjeux de "nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail".

Quand l'évaluation freine l'action

Malgré cela, l'outil perdure. Il s'étend même au bénéfice des attentes qui pèsent sur lui, mais dans une conception clairement devenue obsolète. Il veut s'appliquer à des réalités et des "deals" qui ne sont plus ceux qui avaient justifié son apparition et sa pertinence. Nous avons ici, sur le terrain de l'instrumentation de gestion, la conséquence d'un phénomène que des sociologues comme Philippe Zarifian et des psychologues du travail, Yves Clot par exemple, dénoncent avec force. Ce n'est pas le principe de l'évaluation qui est en cause. Les juges l'ont confirmé à chaque arrêt, et les salariés y sont même plutôt favorables. Ce n'est pas l'idée d'être responsable (et reconnu comme tel) qui est refusée, bien au contraire.

C'est le fait, malheureusement croissant, d'être soumis à l'évaluation de résultats ou de compétences dans la méconnaissance, voire dans un mépris de ce qui fait le travail réel. Ce qui est en cause, c'est la double peine. D'une part, le salarié est condamné à se battre pour accomplir un travail tout en étant (trop) souvent freiné par ceux qui devraient pourtant contribuer à le rendre efficace, les managers et l'organisation. D'autre part, le salarié court le risque de se voir reprocher par ces mêmes managers l'inefficacité de l'organisation du travail. C'est le fait d'accepter d'être désigné comme responsable d'une insuffisance de résultats, du fait d'un emploi "trop petit", dans des organisations illisibles et pour des stratégies décidées ailleurs. C'est le fait d'avoir des objectifs mal définis, évolutifs, souvent contradictoires, pas toujours clairement éthiques et sans pouvoir négocier les moyens. C'est de ne pas pouvoir seulement dire cette incapacité d'agir, du fait de l'organisation et du management, y compris lors de l'entretien annuel.

Le salarié peut partager l'objectif de compétitivité, des valeurs comme celles de l'esprit d'équipe, de l'excellence, de l'orientation client, voire du courage ou de la loyauté, mais à condition de ne pas être qu'"un peu autonome". Il doit pouvoir constater qu'il est possible de prendre vraiment des initiatives et d'être correctement rétribué pour cela. La charge, les niveaux et la nature des objectifs, la formulation des compétences requises et des comportements exigés sont de la compétence du CHSCT, dit le droit. Le bon sens et un zeste de démocratie devraient montrer qu'il en va aussi de la compétence des salariés eux-mêmes, individuellement, et plus encore, collectivement.

(1) Note d'analyse n° 239 de septembre 2011, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail, le cas des entretiens individuels d'évaluation en France »

Crédit photo: © maxexphoto - Fotolia.com

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie en mouvement et une langue française réhabilitée

[1 discussion autour de cet article](#)

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

[1 discussion autour de cet article](#)

Classements des universités : jusqu'où ira la fascination?

[1 discussion autour de cet article](#)

Plus d'articles

Discussions

Ouvrir une discussion

RÉSEAU

Mon tableau de bord
Mon profil
Mon réseau
Mes messages
Les membres
Les groupes

IDÉES

Ma Une
Mes dépêches
Les auteurs
Rechercher un article
Proposer un article

CARRIÈRES

Les offres d'emploi
Publier une offre d'emploi
Mon compte