

Le travail et le rapport que les salariés entretiennent avec lui change. Il semble y avoir consensus sur la question. Comment change-t-il ? Avec quelles conséquences ? Certains sociologues du travail affirment qu'il est malade. Les responsables RH d'entreprises scrutent les signes avant-coureurs d'une démotivation des salariés. Les employeurs obnubilés par la productivité du travail multiplient les outils de mesure quantitative du travail : évaluation, entretien annuel...

Les cadres, les ingénieurs, les chercheurs et les agents de maîtrise font l'objet de toutes les attentions. Et pour cause, c'est de leur engagement et de leur disponibilité que dépend en grande partie cette productivité. Mais ces dispositifs semblent atteindre leurs limites, engendrant des effets négatifs sur la cohésion des collectifs de travail et sur la motivation des salariés. Pour cause ils ne se préoccupent ni de la façon dont le travail s'opère ni de sa reconnaissance.

Les études internationales, notamment européennes, révèlent que le rapport au travail qu'entretiennent les salariés français place l'épanouissement personnel comme dimension essentielle du travail, associant étroitement épanouissement et sens de leur travail.

Les salariés de toutes catégories veulent faire un travail qui ait un sens à leurs yeux et dont ils maîtrisent la qualité. Mais les logiques financières qui contraignent toujours plus les choix de gestion des entreprises poussent ces dernières à développer des dispositifs d'évaluation en contradiction avec ces aspirations. Ce n'est pas le travail qui est évalué mais ses résultats attendus par une logique gestionnaire.

ÉVALUER LE TRAVAIL RÉEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF

L'évolution des contenus du travail conduit les salariés à user toujours plus d'autonomie et de créativité pour réaliser leurs tâches quotidiennes. Une réalité qui les amène souvent à ne pas pouvoir se limiter au cadre des procédures établies. Cela est particulièrement vrai 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 que nous donnons à notre travail. C'est pourtant cette réalité du travail réalisé individuellement et collectivement, son utilité sociale qui sont le moteur du développement de l'entreprise et de son efficacité économique.

Alors comment faire en sorte que l'entretien annuel mesure cela et non le niveau de réponse aux critères financiers qui impose leur loi à l'entreprise ? Comment dans nos entreprises transformer les critères et les méthodes d'évaluation pour faire reconnaître le travail dans sa réalité, pour qu'ils répondent 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 ?

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION AU CŒUR DE NOTRE ACTION

De l'aveu même des employeurs, 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 clé. Mais cette conception se heurte à la «non-reconnaissance» des salariés dans leur travail.

Pour la CGT, l'objet de l'entretien d'évaluation doit être de favoriser les conditions d'expression des salariés sur la réalisation de leur activité et la reconnaissance de toutes les actions entreprises pour dépasser les obstacles rencontrés.

C'est un point d'étape qui devrait permettre de rebondir vers des perspectives favorables à l'activité de l'équipe. Or, cet aspect est bien souvent omis pour mieux évoquer les seuls résultats individuels alors que le travail porte par essence cette double nature : résoudre les problèmes inopinés rencontrés et inscrire notre action professionnelle dans l'environnement collectif des équipes de travail.

FICHE n°13
**ENTRETIEN
ANNUEL**
CHANGEONS
ENSEMBLE
LES CRITÈRES
ET LES MÉTHODES
D'ÉVALUATION
2/2

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.

C'est cette espace de transformation que nous voulons investir avec les salariés. Se reconnaître dans un travail bien fait s'oppose à une vision abstraite, statistique, comptable et financière du travail.

LA CGT PROPOSE DE TRANSFORMER L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

Ce qui est en jeu autour de l'entretien annuel, c'est la revalorisation du travail réel, celui qui prend en compte toutes les activités mises en œuvre par le salarié pour faire un travail de qualité. C'est l'appropriation par les salariés de l'entretien annuel et l'évaluation de leur activité professionnelle.

C'est cela que nous vous proposons de changer ensemble dans la période à venir, afin de porter devant les directions d'entreprise un projet alternatif d'évaluation qui mette vraiment au centre la discussion autour du travail, de ses modalités, de son sens et de sa reconnaissance.

La CGT propose de :

- **Remettre du collectif et aborder l'organisation du travail dans l'évaluation :**
 - Réaliser avant l'évaluation individuelle, une évaluation collective partir du bilan de l'année établi collectivement au sein de l'équipe de travail qui pourrait permettre de répondre à la dimension de coopération entre les groupes ou entre les salariés.
 - Sortir de la seule individualisation des objectifs par l'identification des critères relevant de l'organisation.
- **Pour un travail de qualité, revoir les critères** et aborder toutes les réalités du travail et des conditions de sa réalisation.
- **Disposer d'un temps de préparation reconnu** à l'entretien.
- **Renforcer l'intervention des élus en IRP sur l'évaluation et l'organisation du travail : CE, CHSCT, DP.**