



Deuxième campagne d'évaluation : La grande illusion

1 – L'objectif annoncé

L'entretien professionnel, selon la thèse officielle, est un moment « privilégié », en tête à tête, avec son responsable hiérarchique direct pour aborder ses projets professionnels, ses besoins en formation et être éventuellement force de proposition pour apporter des améliorations concernant son poste ou l'organisation du service. De plus, ce rendez-vous annuel permettrait « d'objectiver » grâce à l'évaluation des compétences et des résultats, les décisions de promotions, de réduction d'ancienneté et de part variable versée en décembre.

2 – Nos conseils face au management par objectif

A l'occasion de cette deuxième campagne d'entretien professionnel dont nous attendons toujours un véritable bilan précis, chiffré et formalisé, nous revenons sur un certain nombre d'éléments qui nous paraissent importants :

Nous avons rappelé au secrétariat général notre insistance sur la définition d'objectifs collectifs déclinés par direction et services présentés aux agents lors de réunions de service en amont des entretiens individuels. Ces objectifs collectifs déclinés individuellement dans la fiche d'entretien professionnel, doivent être non seulement clairs, précis, réalistes et cohérents, mais également mesurables à l'aide d'un ou plusieurs indicateurs à préciser impérativement lors de leur rédaction.

En effet, il est dans l'intérêt de tous qu'il n'y ait pas de divergences d'appréciation concernant l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs fixés initialement. Dans l'éventualité, où un ou plusieurs objectifs ne sont que partiellement atteints, il est important de rappeler sur la fiche, le contexte, les contraintes internes ou externes ou les évènements qui ont pu faire obstacle à la réussite. Il est également possible, lors de la première campagne annoncée comme expérimentale, qu'un objectif fixé se révèle peu réaliste ou inadapté par rapport à la fiche de poste, ou encore non mesurable objectivement. Soyez vigilant et relisez attentivement tous les commentaires. Si vous avez des doutes sur certaines rédactions n'hésitez pas à nous consulter avant de signer le compte rendu.

Autre point important, chaque objectif doit correspondre au niveau de responsabilité de l'agent et être en rapport direct avec les missions et tâches figurant dans la fiche de poste. Nous vous recommandons de relire attentivement votre fiche de poste et de vous en munir lorsque vous vous rendez à l'entretien.

Le délai de huit jours pour répondre à une convocation d'entretien professionnel est un minimum légal. Si vous êtes en surcharge de travail ou mobilisé sur un dossier urgent, il vous est possible de demander plus de temps pour préparer votre entretien dans de meilleures conditions.

Par ailleurs, nous avons réclamé, dès la mise en place de cette procédure l'année dernière, une formation pour les agents et un guide afin de se préparer au mieux à cet exercice. Il vous est tout à fait possible dans le volet formation du formulaire de faire inscrire cette demande afin de rétablir un équilibre entre vous et l'évaluateur qui a bénéficié de la formation ad hoc (même si nous la jugeons trop courte), pour l'aider dans cette tâche et de réunions de suivi post campagne d'entretien.

3-Nos préconisations suite aux retours d'expérience de la campagne précédente :

L'absence d'homogénéité et d'expression suffisamment claire et précise de la part de certains rédacteurs pose problème. Les termes utilisés pour définir certains objectifs sont quelquefois trop imprécis pour en mesurer le résultat. Ce qui laisse toute liberté à l'évaluateur pour apprécier celui-ci comme il l'entend. Il est impératif pour l'évalué de se poser la question, lors de la fixation d'un objectif : Comment celui-ci sera-t-il apprécié et évalué dans un an ? Seuls un ou plusieurs indicateurs fixés au moment de la définition de l'objectif assurent la dose d'objectivité nécessaire pour juger de vos résultats ?

Il est important lors de la formalisation d'un objectif de ne pas hésiter à le conditionner à l'obtention des moyens nécessaires pour être en mesure de l'atteindre (formation, aide ponctuelle, décharge d'une partie de vos tâches ou renfort dans l'équipe). Les objectifs fixés par votre responsable hiérarchique doivent être réalistes et adaptés à votre niveau hiérarchique et votre fiche de poste. Si vous êtes à temps partiel, cet aspect doit être pris en compte.

Attention à ne pas transformer cet entretien annuel en négociation sur vos missions et tâches figurant dans votre fiche de poste, ce n'est pas le lieu et le résultat vous serait très certainement défavorable, surtout s'il est associé à des promesses dont la réalisation ne dépend pas uniquement de votre responsable hiérarchique.

Un agent, quelle que soit sa catégorie, peut se voir reconnu comme expert dans une ou plusieurs des compétences listées dans le formulaire. Ceci sans remettre en cause les qualités propres de l'évaluateur qui reste référent dans son domaine.

Pour celles et ceux qui utilisent une ou plusieurs langues vivantes dans leur environnement professionnel, il est important que cet aspect soit spécifié dans votre fiche, dans le volet formation, afin que vos demandes de cours intensifs ou extensifs puissent être prises en compte dans un contexte de restriction en la matière, restrictions d'ailleurs qui ne frappent pas tous de la même manière.

En ce qui concerne les attributions de réduction d'ancienneté. Pour la deuxième année consécutive, malgré nos interventions, le secrétariat général n'a pas respecté l'accord intervenu sur les modalités d'attribution : Soit un minimum de trois mois et un maximum de six mois à titre exceptionnel, avec un turn-over excluant la possibilité de bénéficier deux années de suite d'une réduction d'ancienneté.

L'entretien annuel doit constituer un moment pour la hiérarchie d'exprimer la reconnaissance du travail accompli au cours de l'année écoulée et de prendre en compte les réalités du terrain. Il importe de donner, à chacun selon son positionnement dans l'organisation et ses efforts, de véritables perspectives.

4-Notre analyse de ce dispositif généralisé

Cet exercice est chronophage pour tous les acteurs : agents, responsables hiérarchiques, ressources humaines, avec des délais contraints et de plus, organisé en période de clôture de gestion. Ce n'est pas son seul défaut.

Le facteur humain constitue une des difficultés majeures de cet exercice imposé, emprunté au secteur privé. Le responsable évalue son collaborateur, avec toute la subjectivité que cela peut induire dans la conduite de l'entretien et la qualité du compte rendu.

Dans le secteur privé ce rendez-vous individuel constitue un moment fort de négociation concernant le coefficient du salarié (équivalent de l'indice), s'il est monté en compétence ou en responsabilité, et la revalorisation salariale annuelle. Dans le secteur public, c'est l'absence de perspectives réelles qui est le plus prégnant. Il s'agit, dans l'immense majorité des cas, d'un exercice de style en des termes convenus sans véritable incidence directe sur l'environnement professionnel, les conditions de travail, le déroulement de carrière, les rémunérations qui ne suivent même plus le coût de la vie et sur des promotions au compte gouttes dont certains agents se sentent définitivement exclus. L'évaluateur n'émet que des propositions qui passent ensuite par différents tamis.

Bien entendu, il n'est pas dans nos intentions de plaider pour une individualisation de la rémunération, entreprise à laquelle nous sommes opposés bien que déjà largement entamée. Le secteur public doit réfléchir à une autre voie pour mesurer l'efficacité d'un collectif de travail en charge d'un service public. Dans un contexte de réduction d'effectifs et de répartition du travail sur un plus petit nombre, la responsabilisation individuelle à outrance pour pallier le manque de moyens est un piège qui peut mettre les agents dans des situations impossibles à tenir physiquement et psychologiquement. D'ailleurs, l'établissement d'une journée de carence pour chaque arrêt maladie participe bien de cette politique.

Dans une société où l'individualisme triomphe avec tous ses effets pervers, il appartient à chacun de réfléchir à la dimension collective du travail. Le responsable hiérarchique s'appuie sur le groupe qu'il a la charge d'animer, de réguler et d'apaiser en cas de conflits. La coopération est un élément indispensable dans un objectif de professionnalisation des équipes. L'évaluation devrait plus se centrer sur les retours d'expérience, les échanges de pratiques professionnelles dans un espace dédié. L'entretien lui-même devrait être le moment d'identifier les difficultés rencontrées et les ressources mobilisées pour y faire face. Ces entretiens permettraient ainsi d'avoir une meilleure visibilité des attentes des agents et d'en tenir compte dans un projet collectif.

Ces entretiens devraient être également le moment d'aborder de véritables perspectives de progression professionnelle. Cette évolution implique une montée en compétence des responsables hiérarchiques en matière de conduite d'entretien, d'accompagnement du changement et la volonté d'instaurer des rapports sociaux plus harmonieux dans l'entreprise.

La section FSU du CNC