

L'ÉVALUATION,
ATTENDUE OU
REDOUTÉE ?

LE POINT DE VUE D'UN
ÉVALUATEUR

ÉCHANGES DE
PROPOS

3 MARS : CAFÉ SYNDICAL
ÉGALITÉ
FEMMES/HOMMES

L'évaluation, attendue ou redoutée ?

La campagne d'évaluation est ouverte !

Nous sommes quotidiennement interpellés, durant cette période par des agents qui appréhendent ce rendez-vous annuel avec leur évaluateur. Ils viennent prendre conseil avant ou après leur évaluation. C'est une tension importante d'autant plus que les agents ont à la fois « besoin » d'avoir un retour sur leur travail et sont dans le même temps très critiques vis-à-vis de l'exercice d'évaluation.

Relayés par les enquêtes organisées par les syndicats, ou exprimés au quotidien par les salariés, les ressentiments concordent. « Il ressort de la désillusion car c'est un passage obligé, où il n'y a pas de place pour l'expression du travail » ; « C'est un moment de non débat, un frein à la mobilisation ».

Le dernier sondage UGICT-CGT /Viavoice <http://www.ugict.cgt.fr/articles/references/barometre-cadres-2015> d'avril 2015 a montré que l'évaluation individuelle est largement discréditée. Elle est jugée opaque pour 59 % des sondé-e-s des catégories A et B et fondée sur de mauvais critères par 68 % des sondé-e-s des catégories B (techniciennes et intermédiaires) et 65% des cadres.

C'est en deuxième partie de carrière (après 40 ans) que le ressentiment est le plus fort sur les critères de l'évaluation (71,4 %). Ces résultats démontrent que le système de gestion des personnels de ces catégories peine à apporter des solutions pour valoriser l'expérience professionnelle et les qualifications acquises.

Pour la CGT, il faut rompre avec une évaluation individuelle qui met mal à l'aise évalués et évaluateurs et les place en opposition avec le collectif de travail. C'est une évaluation individuelle croisée avec celle du collectif de travail qui doit être pensée pour que l'on puisse tisser des liens et non créer des obstacles à la bonne réalisation du travail, des objectifs conjointement définis, des moyens discutés dans le collectif de travail. C'est ainsi que nous redonnerons du sens à la réalisation et à l'épanouissement de l'individu au travail au sein du collectif solidaire.

Notre syndicat est bien entendu aussi à l'écoute des cadres évaluateurs qui sont eux-mêmes évalués (en termes de représentativité chez les ingénieurs cadres et techniciens, la CGT est la deuxième organisation, devant la CFE-CGC) eux-mêmes abordent l'exercice avec un certain stress.

Ce numéro spécial, a la modeste ambition, sur le mode du témoignage et du dialogue, de vous apporter à toutes et tous des axes de réflexion mais également des pistes pour aborder au mieux cette période.

Toute l'équipe est à votre disposition... Profitez en !

Le point de vue d'un évaluateur ...

Pourquoi l'évaluation est-elle à la fois attendue et redoutée ?

Les agents souhaitent être évalués car ils ont besoin d'avoir un retour sur leur travail. A-t-il été utile, apprécié etc... Il y a un besoin de reconnaissance. Ils sont aussi demandeurs d'un cadre de référence dans lequel inscrire leur activité à venir au sein du collectif de travail. Et, tout simplement, ils souhaiteraient en faire un moment privilégié de dialogue, d'échange avec leur hiérarchie, autour de leur activité, de leur parcours professionnel, de leurs conditions de travail.

Pour autant, chacun aborde l'entretien avec un certain stress. La crainte de voir le dialogue prendre un tournant conflictuel qui pourrait dégrader par la suite les relations de travail en est une des causes. Mais il faut y ajouter tous les éléments de contexte : le contingentement des gratifications (réductions d'ancienneté, bonus, promotions, NBI...), la tendance à une individualisation des salaires, le blocage de la mobilité, les restructurations. Pour ces deux raisons, l'entretien se réduit trop souvent à une formalité, se nourrit de non-dit, et ne peut donc remplir la fonction qu'on attend de lui.

Comment explique-t-on le stress de l'évaluateur ?

Il y a tout d'abord un stress lié à la surcharge de travail qu'implique l'exercice, alors même que la plupart des cadres sont confrontés à une forte pression. Il y a ensuite la faiblesse des marges de manœuvre sur tout ce qui relève du contexte. Enfin, il y a aussi la crainte de ne pas « savoir » manager et d'être par conséquent soi-même en situation difficile vis-à-vis de son propre évaluateur, a fortiori si ce dernier se désintéresse de la question ou n'apporte pas son soutien. Face à ce risque, l'évaluateur subit lui-même l'entretien qui prend alors une forme désincarnée.

La crainte du recours n'explique-t-elle pas aussi ce stress ?

Oui, bien-sûr. Ce risque me semble toutefois largement surévalué. Les recours représentent autour de 1% de l'effectif d'un corps, voire moins. Dans le contexte particulièrement anxiogène que l'on connaît aujourd'hui, on pourrait s'attendre à des recours massifs, qui seraient l'expression ou le révélateur d'un profond malaise. Or, il n'en est rien. Non que le malaise soit inexistant, mais le recours a une dimension traumatisante pour les deux parties. Il traduit l'échec du dialogue, et quelle qu'en soit l'issue, il renvoie à l'évaluateur une image dégradée de lui-même et de son service.

Comment conciliez-vous le fait d'être encadrant et membre de la CGT ?

Certains peuvent y voir une contradiction. Je pense qu'ils ont tort pour deux raisons. La première est que les cadres sont de plus en plus contraints à une exigence d'adhésion à la politique de gestion des moyens humains alors qu'ils subissent de plein fouet les/..



Échanges ...

... de propos entre Irène, une collègue et Ludivine, une syndicaliste

Ludivine – Bonjour Irène. Comment abordes-tu ton entretien d'évaluation ?

Irène – Assez stressée, comme beaucoup de collègues, et cette année curieusement j'ai le sentiment de l'être un peu plus.

Ludivine – Pourquoi plus cette année ?

Irène – Le service a connu deux départs non remplacés, on se tape le boulot en se débrouillant comme on peut. De fait les objectifs sont modifiés et les collègues sont globalement tous insatisfaits, les conditions de travail se détériorent. La pression quotidienne est plus forte. Tous les ingrédients du mal-être au travail sont présents et contribuent à dégrader l'estime que l'on a de soi.

Ludivine – Malheureusement, tu n'es pas seule dans ce cas. En 2012 le syndicat a fait une enquête qui a révélé que l'évaluation est un moment de stress supplémentaire pour 55% des collègues interrogés.

Irène – Ce résultat ne me surprend pas, je le ressens autour de moi. L'ambiance est moins bonne.

Ludivine – Comment cela se manifeste-t-il ?

Irène – Il y a plus de rivalités entre collègues, les relations sont plus conflictuelles. Il y a moins de collaboration entre nous et on constate une plus grande rétention d'informations. C'est regrettable! Certains se mettent en compétition et la solidarité se délite.

Ludivine – Quel paradoxe ! Les agents veulent être évalués c'est ce que disent 55% de ceux interrogés par le syndicat ! Et dans le même temps ils déplorent le manque d'objectivité dans l'appréciation que l'on fait d'eux. Ils pointent la méconnaissance du contenu de leur travail, voire une absence d'intérêt de la part de la hiérarchie. Ce qui conduit à sous-évaluer leur savoir faire.

Irène – C'est vrai moi aussi je ressens bien ce que tu décris. Ce constat est souvent corrélé à des objectifs mal définis, irréalisables, peu pertinents et à une subjectivité de l'évaluation des comportements mais l'évaluation est obligatoire et j'espère qu'elle..../..

L'évaluation, attendue ou redoutée ... (suite)

effets de cette politique. Ils ont donc tout intérêt à se retrouver dans un espace commun d'expression libre. La seconde est que la CGT d'aujourd'hui n'est plus celle des années 50, n'en déplaise à ceux qui choisissent de la réduire à ce cliché de « syndicat ouvrieriste et contestataire ». Son activité vis-à-vis des cadres s'est considérablement développée, notamment par le biais de l'UGICT (Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens).

Mais pourquoi les cadres choisiraient-ils la CGT plutôt qu'un autre syndicat, notamment ici en administration centrale?

Pourquoi pas ? Le cadre A est en train de devenir la « cheville ouvrière » de l'administration centrale des finances. Il correspond de moins en moins à une catégorie homogène, il est souvent surqualifié par rapport à l'emploi qu'on lui confie, notamment chez les plus jeunes. Il n'y a pas de raison pour qu'un cadre A s'interdise certains choix syndicaux au motif qu'ils seraient « réservés » à des catégories plus « laborieuses », en l'espèce les catégories B et C. Nous ne sommes pas si différents et nous pouvons avoir une expression commune sur les grands sujets. L'évaluation est un de ceux-là.

Que penser du discours culpabilisant sur la garantie de l'emploi qui serait un privilège exorbitant à l'origine d'un certain « laisser aller » ?

C'est un discours fantasque qui repose sur l'idée que le spectre du licenciement serait un outil efficace de motivation. La progression des nouvelles technologies a profondément modifié le contenu du travail sans que l'accompagnement en formation qui aurait été nécessaire ait été mis en place suffisamment tôt. De nombreux agents ont ainsi dû se former « sur le tas » et certains s'en sont sortis moins bien que d'autres. Il ne s'agit pas aujourd'hui de faire un tri entre les « bons » et les « mauvais » élèves, mais de tirer les leçons de cette carence dans la gestion des effectifs et de la formation. L'évaluateur, qui est aussi le cadre de proximité, se trouve donc face à ce défi consistant à redonner un contenu au travail pour que l'évaluation prenne un sens.

On en revient au poids du contexte et aux faibles marges dont dispose l'évaluateur ?

Les marges sont faibles en effet. Les gratifications (réductions d'ancienneté, promotions etc...) sont fortement contingentées et distribuées selon des critères peu transparents et laissés à l'appréciation de chaque service, alimentant ainsi un sentiment d'incohérence et d'injustice. Le contenu des emplois est très variable à la fois dans le temps, du fait notamment de restructurations ou/et de la progression des nouvelles technologies, et dans l'espace, car la charge de travail se concentre sur certains secteurs alors que d'autres sont à l'abandon. On observe dans bien des cas, un décalage entre le niveau/expérience de l'agent et le contenu du poste occupé, qui conduit à une auto-dévalorisation de soi et biaise l'évaluation. Le cadre de proximité se sent souvent bien seul pour assumer ces réalités.

Faut-il souhaiter que le salaire soit plus flexible pour que l'évaluateur ait davantage de marges ?

Une telle flexibilité reviendrait à accentuer le risque d'arbitraire sans tenir compte des facteurs exogènes. Je ne pense pas qu'elle faciliterait le travail des évaluateurs. Le statut et le principe de carrière reste le meilleur rempart contre l'arbitraire qu'incarne la rémunération individualisée, variable selon l'emploi et le mérite que l'entretien d'évaluation est supposé mesurer. C'est au contraire en intégrant dans une dimension collective le travail individuel que l'évaluation permet de donner sens au travail. C'est pourquoi la notion « d'objectifs individuels quantifiables » est critiquable car elle réduit le travail à sa valeur comptable.

Quels conseils donner aux évaluateurs pour donner du sens à l'entretien et en faire un véritable outil de reconnaissance et de valorisation du travail ?

La sincérité. Si je devais ne donner qu'un seul conseil ce serait celui-là. C'est au moyen de propos sincères que la reconnaissance du travail prend tout son sens et que la critique est constructive. De ce point de vue, les évaluations dithyrambiques d'un agent à qui on ne donne plus de travail sont source de souffrance au travail tout autant que des critiques non objectivées par des faits qui permettent à l'agent et à l'évaluateur de se fixer ensemble des pistes d'évolution et de formation. Faute d'engager un tel dialogue, le besoin de reconnaissance est davantage alimenté que comblé.

La CGT vous invite à un café syndical sur le thème :

Égalité femmes-hommes

On a encore du progrès à faire !

- Comportements sexistes
- Équilibre vie privée / vie professionnelle
- Salaires et plafond de verre

Jeudi 3 mars 2016 de 12h30 à 14h30
au CASC, 139 rue de Bercy

Un grand moment de débat et d'échanges
avec des militantes très dynamiques !

Caroline de Haas, féministe, à l'origine de la pétition
Loi travail : non merci ! sera parmi nous.



Échanges de propos (suite)

va booster ma carrière.

Ludivine – Obligatoire oui, mais si ça te met en souffrance, tu n'es pas obligée de participer à l'entretien. Ton évaluateur le mentionnera sur le compte-rendu. Tu peux toi aussi expliquer les raisons de ton absence et porter tes observations sur le compte rendu de l'entretien annuel professionnel qui, de toute façon, sera versé dans ton dossier. En même temps, il faut dédramatiser et prendre confiance en toi. Tu connais mieux que quiconque ton travail, tu en es l'experte. Il faut que tu abordes ce moment comme une occasion de faire un point sur tes activités et les difficultés éventuelles que tu rencontres. Ta hiérarchie est là pour t'aider et t'apporter les réponses.

Irène – Mais si ça ne se passe pas bien ?

Ludivine – Et pourquoi ça se passerait mal ?

Irène – Je n'ai pas pu atteindre un des objectifs fixés l'année précédente. En plus j'ai exprimé un désaccord avec ma hiérarchie.

Ludivine – Tu expliques tranquillement pourquoi il ne t'a pas été possible de remplir tous tes objectifs. Sur le désaccord avec ta hiérarchie ; c'est plutôt bien que tu aies exprimé ton point de vue. Ça prouve l'intérêt que tu portes à ton travail. L'évaluateur doit en tenir compte et doit être suffisamment intelligent pour ne pas faire une évaluation-sanction.

Irène – Est-ce que je peux être accompagnée par un représentant syndical ?

Ludivine – Non. Mais tu as 15 jours pour signer et remettre le compte-rendu à ton évaluateur. Dans ce laps de temps, tu peux demander conseil au syndicat pour formuler tes observations.

Irène – Sur quels points dois-je porter mon attention ?

Ludivine – Tu dois veiller à ce que la description de tes fonctions corresponde bien à la réalité de ton travail et pas à ce qui est prescrit ou attendu par les indicateurs. Tes objectifs doivent être pertinents et atteignables et pas trop nombreux. L'idéal c'est de travailler tes objectifs avec ton N+1. N'hésite pas à aborder la question de tes perspectives professionnelles pour faire valoir la reconnaissance de ton travail et à faire mentionner sur le CREP que tu mérites une promotion. Enfin tu dois être très attentive à la partie « appréciation de la valeur professionnelle de l'agent ». Tu dois veiller à la cohérence entre l'appréciation littérale et la cotation des différentes rubriques, notamment celle relative aux « compétences personnelles » ! Cette appréciation littérale ne doit mentionner aucune référence à ta santé, à tes opinions, à ton engagement ou à ta tenue vestimentaire ... Elle doit porter uniquement sur tes qualités professionnelles.

S'agissant des réductions d'ancienneté pour les B et C et du bonus pour les A, sache que les marges de l'évaluateur sont réduites en raison du faible volume à répartir. Cela ne t'empêche pas d'en demander et d'émettre un commentaire à ce sujet ; l'essentiel étant la qualité de l'évaluation. C'est sur cet aspect que tu peux fonder un recours en CAP. Tu peux aussi demander des précisions sur le classement fonctionnel de ton poste dans le cadre du RIFSEEP.

Le cas échéant, tu peux faire un recours dans les deux mois qui suivent la notification « d'attribution des réductions ou majorations d'ancienneté » ou du bonus. Pour le contenu du compte rendu d'évaluation, tu disposes de 15 jours à compter de la notification pour faire un recours hiérarchique auprès de ton N+2 qui doit te répondre dans les 15 jours. Si tu estimes sa réponse insatisfaisante ou s'il ne te répond pas à l'issue des 15 jours tu disposes à nouveau de 30 jours pour saisir la CAP.

Voir le schéma sur le site du syndicat <http://www.centrale-finances.cgt.fr/spip.php?article991>



Je souhaite

ÊTRE CONTACTÉ-E PAR LA CGT

ADHÉRER À LA CGT

NOM : _____ PRÉNOM : _____

DIRECTION/SERVICE : _____

TÉL : _____

MÈL : _____

120 rue de Bercy - Télédéc 712 - 75572 PARIS CEDEX 12 - 01.53.18.72.94

www.centrale-finances-cgt.fr ✉ syndicat-cgt-centrale@syndicats.finances.gouv.fr

<https://www.facebook.com/cgtcentralefinances/>