

ADDITIF « MANAGER »

AU GUIDE PRATIQUE DE L'ENTRETIEN ANNUEL

En guise d'introduction

L'Ufict-CGT a souhaité apporter à son guide de l'évaluation un additif destiné plus particulièrement aux managers. 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.

Nos avis, suggestions, positions émises ici ont pour objectif d'aider les cadres et agents de maîtrise en situation de management. Ils sont bien évidemment à enrichir et nous y sommes particulièrement ouverts.

Bien souvent pris entre les contraintes des indicateurs de pilotage et les réalités du terrain, le manager peut, à l'occasion de la période d'entretien annuel, redonner du sens à son rôle, à la finalité de l'activité de son équipe et ainsi offrir du sens au collectif.

Un guide pour quoi faire ?

Les quelques conseils qui suivent ont pour objectif de vous apporter une aide dans une direction bien précise : réaliser un travail de qualité dont les salariés de toutes catégories seront satisfaits. Qu'est-ce qui nous paraît essentiel ?

Avoir à l'esprit l'intérêt et la complémentarité de l'entretien annuel d'évaluation dans la pratique managériale. L'entretien annuel est un outil de management qui s'intègre 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 sur les seuls critères professionnels. L'agent n'a pas à s'auto-évaluer, d'autant que ces pratiques nuisent à la sérénité de l'entretien.

L'entretien apparaît, par conséquent, comme un moment à privilégier de dialogue approfondi.

Sa réussite suppose :

- 1/ Une préparation des participants : mise à disposition de chacun, au préalable, d'un temps à cet effet (une demi-journée n'est pas un luxe) et des documents. Grâce au même support de préparation, vous pourrez avoir un échange constructif sur les activités réalisées par l'agent.
- 2/ Se donner le temps nécessaire pour s'écouter et s'entendre. Cela présume un nombre limité d'entretiens et l'organisation de votre disponibilité totale pour l'exer-

cice pendant lequel vous serez injoignable. Se limiter à un entretien par jour est aussi un gage d'écoute. Enfin, rappelons aux directions d'unité que la période n'est pas propice aux réunions non indispensables.

3/ Un partage des objectifs de l'entretien. C'est ce qui est sans doute en théorie le plus évident mais qui est en réalité source de décalage.

- Evaluer le travail réalisé dans son environnement plutôt « qu'évaluer la mise en œuvre des compétences », l'objectif affiché des directions
- Faire de l'entretien un échange constructif ouvert et non plus l'utiliser comme un outil visant l'atteinte d'un objectif identifié avant même l'échange avec le salarié. Les décisions viendront en leur temps.

A l'Ufict-CGT, nous pensons 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, tout à la fois individuelles et dans le collectif.

Le besoin d'une évaluation collective

■ Faire en sorte aussi que l'évaluateur comme le salarié évalué replace la contribution individuelle dans le cadre collectif et renforce ainsi le sens de cette démarche... 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. Ces interfaces doivent être abordées lors de la discussion.

■ Pour tenter d'apporter des réponses, il faut d'abord rappeler 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 œuvre de l'activité pour le service (ou le projet), en identifier les causes et les réponses possibles. Ce partage des finalités, des objectifs, des conditions de mise en œuvre constitue un outil au dialogue individuel entre le manager et le salarié. Loin de s'inscrire dans un processus d'individualisation concurrentielle, il vise à favoriser un collectif qui coopère.

L'entretien annuel d'évaluation se conçoit comme un outil d'accompagnement de la progression professionnelle de chaque salarié. Il représente l'opportunité d'un point d'étape, là encore, à partir de l'échange de pratiques. Ainsi, il est positif de recenser tout au long de l'année les activités réalisées par l'agent en plus de ses objectifs initiaux ou de son poste de travail.

L'entretien individuel est aussi une caisse de résonance pour le manager dans sa pratique managériale. Un dialogue est une écoute respectueuse facilitatrice pour les deux acteurs

A ce titre, **nous préconisons de ne pas pratiquer l'auto-évaluation** car l'expérience montre que le salarié a une tendance naturelle à s'auto dévaluer et cela ne favorise pas le dialogue en confiance.

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 sur le futur.

A 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. Nous avons ainsi gagné des avancées jurisprudentielles sur ce terrain. Le juge rappelle le lien nécessaire entre critère et contenu de l'activité professionnelle. Il est donc préférable, pour un manager, de ne pas remplir une partie « comportementale » lorsque le lien n'est pas clairement établi à partir du descriptif d'activité.

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

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 agents. 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.

Aborder la reconnaissance

Le manager qui conduit l'entretien n'a pas tous les pouvoirs, notamment celui d'attribuer le reclassement professionnel ou les primes de performance, lesquels sont contraints par les politiques salariales et de rémunération des entreprises, donc du budget de la masse salariale définie par la direction d'entreprise, comme est définie la rétribution des dividendes.

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

En conclusion

Notre syndicalisme spécifique à l'encadrement est partie prenante de l'ensemble des salariés. Il 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.

Site de l'Ufict-CGT mines énergie
www.energict-cgt.fr

dossier ACTION CADRE EVALUATEUR

<http://www.energict-cgt.fr/spip.php?article951>