

L'Entretien d'Appréciation du Professionnalisme, un moment privilégié ?

1. Contexte

Depuis un certain nombre d'années les entreprises s'efforcent de construire, valider, puis mettre en œuvre des dispositifs d'Entretien d'Appréciation du Professionnalisme connus généralement sous le terme EAP.

Nous, dans le cadre de notre activité de représentants du personnel, nous essayons de donner un sens à la démarche et souhaitons vous interpeller sur les questions essentielles adossées à ce sujet, mais: Que souhaite-t-on faire de l'EAP ? Comment veut-on l'utiliser a posteriori ?

2. Processus de validation du dispositif EAP

Comme vous le savez, nous nous trouvons actuellement en pleine campagne de ces entretiens.

Nous constatons la détermination des Entreprises et des Directions à déployer ce nouvel outil en passant en force et en laissant de côté les obligations légales.

En effet, ce que vous devez savoir, c'est que pour mettre en place un nouveau système d'évaluation des performances, le Code du Travail impose à l'employeur la consultation du CHSCT et du Comité d'Entreprise. Or, devant les irrégularités et dérives de ce dispositif, plusieurs dossiers sont arrivés au TGI de Paris, puis à la Cour d'Appel et finalement à la Cour de cassation, instances juridiques qui nous ont toujours suivis dans notre position et nous ont toujours donné raison dans nos arguments, à savoir: *«les enjeux autour des entretiens de professionnalisme sont de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail »* et, à ce titre, **la consultation des CHSCT est obligatoire.**

Il convient de préciser que le défaut de consultation de ces instances représentatives du personnel constitue un trouble manifestement illicite justifiant la suspension même du dispositif.

3. Un EAP idéal : « un moment privilégié quand les conditions sont au rdv »

L'EAP devrait être un moment privilégié de dialogue entre le cadre et son responsable hiérarchique tant en termes d'évaluation que de contractualisation. Cela devrait être un moment destiné à présenter et échanger sur tout ce qui a été mis en place ; tout ce qui a été réalisé mais aussi de tout ce qui fait obstacle à l'atteinte de l'objectif et in fine à un travail bien fait (absence de moyens en adéquation avec la charge de travail, marges de manœuvre plus ou moins importantes,...). **Bref, l'EAP devrait être un outil de recherche de la qualité du travail réalisé.**

L'évaluation, telle que voulue par les Entreprises, a pour vocation de faire un lien entre la performance du cadre et sa contribution à la réussite de l'entreprise. En effet, n'oublions pas que l'entretien dans ce contexte a pour but d'évaluer une productivité individuelle, des connaissances techniques ou un savoir faire. **En théorie, cet entretien devrait corrélérer les notions de compétences, de performances et in fine de rémunération;** si tant est que l'Entreprise puisse se donner les moyens de jouer ce triptyque ce qui est loin d'être le cas cette année si nous considérons l'accord de mesures salariales mis en place.

Un EAP idéal devrait donc positionner le cadre dans son travail, dans sa relation à l'entreprise et ses performances. Il est important de ne pas juger la personne mais son travail et ses attendus. Ainsi, pour que le système d'évaluation adossé à l'EAP soit efficace, il est important qu'un certain nombre de critères soient respectés : objectivité ; simplicité ; travail avec des objectifs mesurables et compréhensibles par les deux parties. En outre, il doit permettre au cadre d'exprimer ses souhaits en matière de formation, d'évolution de carrière et de conditions de travail. L'EAP s'inscrit ainsi dans une relation « gagnant/gagnant ». L'EAP permet donc cette forme de négociation où chacun tient compte des besoins de l'autre dans le souci de l'intérêt partagé.

Aujourd'hui, l'EAP semble bien prendre en compte les objectifs attendus mais présente deux écueils majeurs :

- Il **prend insuffisamment en compte les conditions d'exercice de l'activité** ; au risque de s'approprier le dispositif uniquement dans le but d'augmenter la productivité de ses effectifs et individualiser les situations. L'entretien d'évaluation devient alors un élément de stress pour les salariés, tant évalués qu'évaluateurs.
- Il **utilise des critères qui, à défaut d'être bien définis au préalable, peuvent être utilisés de manière subjective**. Cela semble louable de vouloir également estimer les qualités personnelles et relationnelles d'une personne, son comportement vis-à-vis de l'entreprise son adhésion aux valeurs de l'entreprise, sa capacité de mobilisation. mais pour pouvoir procéder à cette évaluation, **il est indispensable que les critères aient été définis par les deux parties et partagés avant le démarrage de la période d'évaluation**. En effet, si ce n'est pas le cas, certains critères peuvent avoir une connotation morale qui rejaillit sur l'aspect personnel et qui constitue **une appréciation trop subjective de l'évaluateur et souvent bien éloignée des aptitudes professionnelles des salariés**. Ainsi, sur la base de ces critères l'entreprise court le risque de passer du dessein principal de maintenir au meilleur niveau possible la mobilisation subjective, à l'évaluation des compétences qui risque à tout moment de dériver vers celle de la personne. Il est donc **important de bien définir les critères quels qu'ils soient en amont afin de garder le caractère objectif de l'entretien ; caractère indispensable pour une bonne conduite et un bon vécu de ce dernier**.

Pour terminer sur ce chapitre, nous vous adressons des extraits importants du code du travail :

« (...) Les méthodes et les techniques utilisées pour évaluer les compétences des salariés ou recueillir des informations les concernant doivent être préalablement portées à la connaissance des intéressés. Et ces dispositifs d'évaluation – dont les résultats commandent généralement des décisions salariales prises à leur égard – doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents (Code du travail, articles. L 1121-1, L 1222-2 à L 1222-4) ».

« Si le salarié a le droit de consulter les résultats de son évaluation, et même d'en obtenir une copie, ces résultats doivent rester confidentiels à l'égard des tiers (Code du travail, article L 1222-3).

4. Comment tirer le meilleur parti de l'EAP : posture à tenir pour le manager et le salarié cadre

La préparation du manager

Nous vous conseillons de tenir compte des étapes suivantes :

- Identifier la nature exacte de l'évaluation : autour de trois notions majeurs :
 - Le constat ou bilan de l'exercice : ce que le cadre a fait ;
 - Le diagnostic ou objectifs de l'exercice futur : ce que le cadre peut faire ;
 - Le pronostic : ce que le cadre pourra faire dans un but de gestion de carrière et de promotion.
- Organiser les bonnes conditions logistiques : et pour cela :
 - Réunir les documents utiles : dossier du collaborateur, comptes rendus d'entretiens précédents),
 - Prévoir un lieu de réunion et prendre les dispositions pour ne pas être interrompu,
 - Convenir d'un rendez-vous au moins quinze jours à l'avance (l'heure du rendez-vous : début de matinée ou d'après-midi pour permettre des entretiens d'une heure idéalement mais pouvant se prolonger).

Enfin n'oubliez pas que le succès d'un entretien dépend de la capacité de l'évaluateur à s'exprimer sereinement et à écouter son interlocuteur. Il faut pour ce faire être disponible pour l'autre et être positif a priori ; le manager faisant le pari de la confiance.

La préparation du salarié cadre

Nous vous conseillons de :

- Fixer des objectifs de l'entretien et notamment :
 - S'interroger sur ce que pense votre manager des réalisations de l'année, des objectifs pour l'année à venir ;
 - Préparer les questions que vous souhaitez poser à votre manager au sujet des conditions de travail, de la relation avec votre manager ...
 - Réunir des informations relatives à vos réalisations et identifier avec précision vos réussites
 - Savoir expliquer pourquoi vous n'avez pas tenu un/plusieurs objectifs (moyens ; aléas perturbants la réalisation...)
- Etre clair sur vos formations, vos projets et vos ambitions
- Sachez exprimer vos commentaires et pensez à les argumenter de manière factuelle.

Cependant, on peut trouver des situations où lors de la finalisation de l'entretien, il y a toujours des désaccords. Dans cette configuration une expression factuelle à l'emplacement prévu, voir un document annexe permet de tracer votre posture ou ressenti.

Dans certains cas extrêmes vous pouvez refuser de signer le document. Car n'oubliez pas que signer montre l'acceptation du contenu. L'absence de signature marque quant à elle la désapprobation (lorsque les évaluations sont produites devant les tribunaux le conflit est matérialisé par le refus de signer). Vous pouvez demander un droit d'appel et à être reçu au niveau managérial N+2.

Enfin, nous conseillons fortement aux jeunes cadres de préparer leur EAP avec un formateur externe à nos établissements pendant, par exemple, leurs deux premières années d'entrée dans le dispositif ; ceci afin de leur permettre de le préparer de manière sereine et constructive.

FO demande d'ailleurs que dans ce contexte d'arrivée massive de cadres, une formation systématique soit administrée aux manager amenés à conduire des EAP et qu'un formateur soit attribué à tout jeune cadre afin de préparer ses premiers EAP.

Soyez rassurés sur le fait que vos représentants du personnel et interlocuteurs locaux sont à votre disposition pour vous accompagner dans la démarche et vous apporter l'appui nécessaire pour veiller à ce que vos droits et votre reconnaissance soient préservés.