



Le comportement, un critère d'évaluation à bien encadrer

L'entretien d'évaluation annuel fait partie de la vie du salarié dans une entreprise. C'est un moment important car il est censé être un dialogue ouvert et constructif entre le salarié et son manager. Cet entretien accompagne le salarié dans son travail, lui donne un but pour se réaliser dans l'entreprise, lui offre des perspectives d'avenir. Jusqu'à présent, les critères d'évaluation étaient quantitatifs et opérationnels. L'objectivité de l'appréciation était conditionnée par le concept SMART : Un objectif doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.

Depuis quelques années, une « mode » venue des USA accorde désormais une importance cruciale à la prise en compte du comportement des salariés et introduit de nouveaux critères dans le processus d'évaluation : on ne note plus seulement le QUOI (analyse des résultats individuels par rapport aux objectifs fixés) mais aussi le COMMENT (analyse du comportement du salarié concerné pour obtenir ses résultats).

La prise en compte de critères comportementaux peut être admise, dès lors que dans la catégorie professionnelle concernée, le comportement professionnel fait partie des qualités professionnelles : organisation, animation d'équipe, initiative, planification, créativité, relationnel, communication...et que ces critères suivent la méthodologie SMART.

Le vocabulaire aussi a changé : l'entreprise ne recherche plus la compétence mais la performance. L'entreprise distingue les meilleurs salariés par leur attitude dans l'atteinte des résultats.

Cette nouvelle tendance n'est pas sans soulever de profondes craintes parmi les salariés qui ont « expérimenté » ces nouvelles pratiques. L'approche de l'évaluation annuelle autrefois attendue et souhaitée, est maintenant crainte car le risque de subjectivité est trop fort. Cette nouvelle forme d'évaluation qui conditionne leur rémunération future, leur parcours professionnel et leur maintien dans l'entreprise, n'est-elle pas une « note de gueule » ?

Au travers de cette méthodologie, les entreprises veulent aussi évaluer l'engagement des salariés et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et le degré d'affinité (engagement) avec l'entreprise.

Partager les valeurs de l'entreprise est une chose. Mais nous ne pouvons pas exiger d'un salarié qu'il adhère à tout type de valeurs, sous prétexte qu'elles seraient imposées par l'entreprise. Cela restreindrait considérablement la capacité d'innovation du salarié et donc de l'entreprise.

« Un entretien doit évaluer le travail réalisé par un salarié, son savoir-faire et non son savoir-être ».

Est-ce un effet de mode ? Un effet d'annonce ? Ou bien les critères comportementaux vont-ils faire jeu égal (ou plus) avec les objectifs opérationnels ?

De nombreux tribunaux ont eu à traiter des dossiers sur les systèmes d'évaluation à base de critères comportementaux. Notre rôle, à la CFE-CGC est de s'assurer qu'ils peuvent être mesurés de façon objective. Des juges ont rappelé que l'évaluation ne doit reposer que sur des critères objectifs, vérifiables et transparents, faute de quoi le salarié serait placé dans une insécurité préjudiciable pour sa santé.

Le Tribunal de Grande Instance de Paris a rappelé également « que le caractère pertinent et objectif suppose que l'évaluation repose sur des critères liés au travail, connus des salariés, identifiables et dépourvus de toute appréciation de valeur subjective » et que « si des critères reposant sur le comportement ne sont à priori pas illicites, encore faut-il qu'ils présentent un caractère exclusivement professionnel et suffisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les apprécier avec la plus grande objectivité possible ».

La mise en place de ce nouveau système d'évaluation pour HPCCF et HPF (et donc futur HPE et HPI) fait actuellement l'objet d'une information et consultation des CE et des CHSCT.

Sous [ce lien](#), le statut de ce processus de consultation.

Cordialement,

Votre équipe CFE-CGC



[Laïque, apolitique, indépendante, pour un syndicalisme d'adhésion, adhérez à la CFE-CGC HP](#)