



Le subir ou s'en servir ?

Quel contenu pour l'entretien ?
pièges à éviter

GUIDE PRATIQUE DE L'EIA

L'Union Fédérale des Cadres et Maîtrises de la CGT cheminots s'exprime souvent sur le management, ses évolutions, ses travers. Elle continuera à le faire car la protection des salariés et la conquête de nouveaux droits constituent sa raison d'être. C'est pourquoi, par l'entremise de ce guide, nous vous proposons de vous apporter une aide pratique à la préparation de votre EIA.

Ce guide s'adresse à tous les salariés susceptibles de passer un EIA mais également à ceux qui le font passer, lesquels se doivent d'adopter des attitudes respectueuses vis-à-vis de leurs collègues. De quelque côté que vous soyez de la table, ce guide s'appuie majoritairement sur une analyse de l'instrument en termes de déroulement de carrière, des principes de précaution à développer, de l'encadrement juridique de l'exercice et des jurisprudences que nous traduisons en conseils concrets.

Les manières de faire et les pièges à éviter

Le subir ou s'en servir ?

Le fait que l'EIA soit un RDV annuel d'échanges entre un représentant de l'entreprise et un salarié, dont le résultat est un écrit prenant abusivement la forme d'une contractualisation d'objectifs, nécessite d'y porter une attention toute particulière !

Ce document, quel qu'en soit le contenu, pourra toujours être utilisé par le salarié dans la mesure où il formalise par écrit des éléments signés par le représentant de l'entreprise, donc non contestables par la direction, en cas de litige. La nouvelle formule informatique ne change rien dans ce domaine, à condition toutefois de prendre toujours le soin d'imprimer un exemplaire et ... de le conserver !



Se rendre à l'EIA ou le boycotter ? Comment s'y préparer ?

Du fait que légalement, il semble difficile de ne pas s'y soumettre (voir le point sur les jurisprudences), nous conseillons d'y participer et de le préparer (en prenant le temps de rédiger au préalable un document récapitulatif tout ce qui peut, par exemple, poser problème) afin d'exprimer vos exigences. Il paraît sage de rédiger avant l'entretien toutes ses remarques et propositions d'amélioration, de les synthétiser, afin de bien les aborder pendant l'entretien et de les faire inscrire éventuellement sur le compte-rendu.

Prenez le temps de reprendre le compte-rendu de l'entretien précédent et faites votre propre bilan opposable à celui qui sera établi en face à face :

- Lister les points que vous souhaitez valoriser.
- Si vous craignez des points « faibles », préparez votre argumentation, en particulier les éventuels manques de moyens ou les difficultés qui vous dépassent.
- Faites la différence entre des obligations de moyens (qu'il est normal d'exiger d'un salarié) et des obligations de résultats (ceux qui reviennent à l'entreprise toute entière). L'idéal, c'est de nourrir cette liste au cours de l'année. Par exemple, en notant précisément la réalité des carences comme l'absence d'un adjoint ou d'un assistant.



Etre ferme sur les conditions matérielles

- Exiger un environnement calme (bureau fermé, pas de téléphone, ...),
- Il ne doit pas s'effectuer à la va-vite (entre 2 autres RDV par ex.)
- Le N+1 et l'agent ne doivent pas avoir d'impératifs (ex : l'astreinte au moment du RDV).
- Ce rendez-vous doit aussi avoir respecté un préavis suffisant pour que chaque partie puisse le préparer.

Quel contenu pour l'entretien ?

Les jurisprudences imposent des critères objectifs, toutes les remarques portant sur les caractéristiques personnelles du salarié sont donc prohibées, ainsi que les appréciations de type comportemental/savoir-être, lorsque ces dimensions n'ont rien à voir avec les situations professionnelles faisant l'objet de l'évaluation.

Pourtant, le document de présentation de Viséo invite à signaler à son N+1 sa participation aux formes diverses de volontariat. C'est particulièrement bien joué de la part de la Direction, car les jurisprudences interdisent d'intégrer ce genre d'éléments dans les critères d'un EIA. Plus vicieusement, l'entreprise invite ceux qui le font à le faire savoir !

De la même manière, le guide à destination des managers intitulé : **« Comment préparer la revue managériale ou le comité carrière avec viséo »** reprend dans une liste « les 7 compétences clés des cadres ». Parmi celles-ci, il en est une qui relève du même champ : « Adhésion aux orientations de l'entreprise ». Outre que le principe « d'adhésion » soit clairement interdit par les jurisprudences, il est important d'en mesurer la portée et la signification. Sans compter que le manager en question va devoir évaluer le niveau de cette adhésion ! Comment ? Sur quels critères ?

Nous vous invitons donc à la plus grande prudence sur ce sujet. La direction de l'entreprise fait mine de reconnaître, voire d'encourager la liberté d'action des salariés, tout en mettant l'accent sur l'adhésion à ses objectifs : ... ainsi, chacun aurait la possibilité d'être libre ... à la condition d'obéir aux injonctions, aux contraintes et de les faire siennes !

La parole est instrumentalisée pour servir les objectifs de la direction de l'entreprise et non pour permettre un échange entre « contractants ». En un mot, il ne s'agit pas de communication mais littéralement de propagande.

Lors de son EIA, l'agent doit pouvoir signaler ce qui lui paraît incompatible ou contraire à la bonne réalisation de ses missions (moyens, difficultés,...). D'ailleurs, il est fortement recommandé de le mentionner dans les champs « observations » du formulaire électronique de l'EIA. D'autre part, la sécurité dans toutes ses composantes doit être abordée dès lors qu'elle est partie intégrante du métier.



Pour l'UFCM-CGT, l'EIA est également l'occasion, voire la seule, d'aborder avec son responsable hiérarchique tout ce qui a trait à son propre déroulement de carrière et parcours professionnel. C'est donc aussi pour le salarié évalué le bon moment pour faire part de ses desiderata sur le long terme ! La traçabilité sur ce point est importante.

L'autoévaluation : un écueil à identifier et à éviter

Souvent, il est demandé aux agents de s'auto évaluer au cours de leur EIA, parfois par des questions d'apparence anodine. Cet exercice, s'il est conduit avec sincérité par le salarié, l'amène presque inmanquablement à se sous-estimer, et donc à culpabiliser quant au bilan constaté vis-à-vis d'objectifs imposés, pour lesquels il n'a pas eu l'entière maîtrise des moyens ou qui étaient déraisonnables. Par le biais d'un discours qui valorise les libertés et les responsabilités individuelles, les cadrages et la façon de conduire l'entretien parviennent à canaliser et orienter la subjectivité des salariés. ... Jusqu'à les faire culpabiliser et reprendre à leur propre compte des conditions et des modalités de travail dégradées.

La délégation de pouvoir



De nombreuses missions découlent de délégations successives. Il est essentiel de se remémorer quelques principes fondamentaux notamment (mais pas uniquement) dans les métiers touchant à la sécurité. Le RG D10 (management général de la sécurité de l'exploitation ferroviaire à la SNCF) précise que : « Quel que soit l'échelon, un délégataire doit disposer de la compétence, de l'autorité et des moyens indispensables à l'exercice de sa mission. Une délégation ne peut être consentie que dans le cadre d'une relation hiérarchique. Elle est formalisée dans les documents d'organisation des entités concernées, ou, en cas de besoin, dans un document spécifique précisant ses conditions d'exercice. L'autorité délégante s'assure, pendant toute la durée de sa validité, que la délégation qu'elle a consentie est exercée conformément à ces conditions. Un processus de bouclage explicite est défini et mis en oeuvre à cet effet ».

Lorsque le titulaire d'une délégation estime ne plus être en mesure de l'assumer, il en informe aussitôt l'autorité qui a procédé à cette délégation. »

Pour l'UFCM-CGT, l'EIA est un moment privilégié pour aborder cette question, faire prendre acte des conditions de ces délégations, de leur nature et leur périmètre, qui structurent, voire contraignent votre quotidien professionnel. C'est aussi le bon moment pour les remettre en question si nécessaire.



Pour finir, le signer ou pas ?

Vous signez^(*) votre EIA sans réserve : cela signifie que vous acceptez l'ensemble du document (objectifs assignés, annotations, ...),

Vous signez^(*) votre EIA mais des commentaires ou objectifs ne vous semblent pas adaptés : vous indiquez dans ce cas les points sur lesquels vous êtes en désaccord. Si nécessaire, vous ajoutez une annexe détaillant vos remarques. Vous signez cette annexe et demandez qu'elle soit jointe à l'EIA. Avec la version électronique de l'EIA, il vous suffit de compléter les champs « observations » réservés à cet effet.

Vous ne signez^(*) pas votre EIA : bien souvent, la hiérarchie exerce une pression sur les salariés quand ces derniers refusent de signer leur EIA. Sachez que vous n'avez aucune obligation légale ni contractuelle sur ce point. Par contre, nous vous invitons à préciser par écrit les raisons qui vous amènent à ne pas le signer (objectifs inatteignables, commentaires sur le savoir-être, le comportement...).

Et bien entendu, à l'issue de l'entretien, n'oubliez pas d'en réclamer une copie ! Le N+2 doit faire ses commentaires et surtout vous les faire parvenir dans un délai raisonnable. L'UFCM-CGT invite ceux qui effectuent leur EIA avec la version électronique d'en imprimer une copie. Puis de faire en sorte que les deux parties (vous et votre responsable hiérarchique), apposent leurs initiales sur chacune des pages, datent et paraphent la dernière page.

[*] : avec l'apparition de la version électronique de l'EIA, votre signature ou non signature consiste à cocher la case : « j'adhère au contenu de l'EIA : OUI ou NON ».

Du côté du Code du travail et des jurisprudences

La justice se prononce régulièrement sur des contestations de notation, sur la licéité de certains dispositifs d'entretien ou critères d'évaluation, sur la concertation préalable à la mise en place de ces pratiques, le tout formant une jurisprudence de plus en plus riche.

Tout d'abord, un arrêt de la cour de cassation du 10 Juillet 2002 considère que le droit d'évaluation découle directement du contrat de travail : « L'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat, le droit d'évaluer le travail des salariés. Le salarié ne peut donc refuser de se soumettre à une évaluation car il s'opposerait implicitement au pouvoir de direction ».

Ensuite, le code du travail apporte quelques pondérations :

L'article L1222-2 prévoit que les informations demandées, sous quelle forme que ce soit à un salarié, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité et ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.

Le salarié est tenu de répondre sincèrement aux questions posées en vue de l'évaluation de ses aptitudes professionnelles. C'est ce cadre qui impose l'obligation de se rendre à l'entretien. S'il est une prérogative de l'employeur, l'entretien amène également des droits au salarié parmi lesquels celui d'obtenir un déroulement de carrière « normal ».

En effet, le salarié peut, par le biais de l'entretien d'évaluation, faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire. L'obligation de sincérité réciproque est imposée par le code du travail (article 1222-1) mais aussi par le code civil (article 1134).

Suivant les articles L1222-2 et L1222-3, les salariés doivent être informés préalablement de la mise en œuvre, des méthodes et techniques employées. Ces dernières doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Les résultats sont confidentiels. Aucune information personnelle ne peut être collectée par un dispositif sans information préalable du salarié.

On ne peut évoquer les jurisprudences sans rappeler celle rendue par la **Cour d'Appel de Toulouse le 21 septembre 2012** qui a estimé que dans la société AIRBUS, les entretiens individuels comportaient des critères des plus subjectifs tels que « le partage de la vision à long terme de l'entreprise » ou « le courage » des cadres dans leurs décisions. C'est donc dans ce cadre que la cour d'appel a suspendu chez AIRBUS la procédure d'évaluation dès lors qu'elle intégrait certains critères comportementaux non conformes aux exigences légales.

Dans le cas présent, nous nous trouvons dans le choix d'une performance unilatéralement définie plutôt que celui de la compétence !

Quand ça se gâte : la judiciarisation

De plus en plus, l'EIA tend à formaliser des objectifs présentant un aspect contractuel. Si l'attribution de la GIR est conditionnée à l'atteinte de ces objectifs, beaucoup s'interrogent d'abord sur la portée de ce qui apparaît comme un engagement dès lors que l'agent signe son EIA.

Si les objectifs fixés à l'agent intègrent une dimension touchant à la sécurité des circulations, pour n'évoquer que cet aspect, on peut légitimement s'interroger sur la responsabilité portée par l'agent en cas d'accident.

La vérité judiciaire ne coïncide pas nécessairement avec la vérité technique de la survenue de l'accident. Le magistrat juge selon l'écart à la norme, le non respect des procédures écrites. Or, nous savons que le meilleur fonctionnement des organisations n'est justement pas celui de l'observation scrupuleuse des procédures, du travail prescrit. Le magistrat se trouve en

autre très contraint par le code de procédure pénale et par le catalogue des incriminations possibles, lui-même dépendant de l'état de la législation à un moment donné.

La loi Fauchon du 10 juillet 2000 a sérieusement limité les possibilités de mettre en cause les auteurs indirects - ce qui signifie que l'on a eu tendance depuis à revenir à la responsabilité du « lampiste ». Et ce, au contraire des efforts des associations visant à mettre en cause toute la chaîne des responsabilités, pour justement ne pas se satisfaire d'une justice injuste, réduite à la sanction du lampiste et du bouc émissaire. On peut noter également la grande résistance des juridictions à mettre en jeu la responsabilité des personnes morales. Du coup, le poids des procès en « correctionnelle » pour homicide involontaire tend à retomber sur les épaules des individus, agents des institutions ou des entreprises impliquées.

Il faut néanmoins souligner qu'il y a très peu de condamnations pénales effectives comme de la prison ferme. La plupart des jugements distribuent des peines avec sursis. En réalité, la mise en examen et la comparution devant le tribunal sont à elles-seules des épreuves déjà particulièrement douloureuses pour les personnes concernées. Un effet pervers d'une sanction judiciaire suite à un accident est l'ouverture du parapluie, pour éviter à l'avenir tout engagement de la responsabilité. La perspective d'une responsabilité pénale devient un risque en lui-même. Cette tendance va à l'encontre de l'objectif d'amélioration de la sécurité.

Les tensions sur les moyens alloués, la recherche incessante d'une meilleure productivité contribuent à placer chacun dans une zone de risque « orange ». La banalisation de certaines pratiques dérogatoires est de nature à engendrer des dérives. Elles finissent par ne plus être perçues comme telles, surtout si à l'usage, ces pratiques non réglementaires ne semblent pas présenter de risque. Le renouvellement des effectifs engendre parfois des pertes de repères conjuguées aux pertes de savoir. Les réorganisations incessantes bousculent les organisations et la chaîne de responsabilité. Ce mouvement perpétuel s'accommode mal de ce qui est considéré par certains comme des rigidités, ces dernières étant, pourtant, le plus souvent garantes de la sécurité des circulations. Si l'affichage au plus haut niveau de l'entreprise est sans concession vis-à-vis de la sécurité, force est de constater qu'au quotidien, les agents sont placés dans des conditions qui les poussent malgré eux à s'affranchir ou adapter les procédures.

Le fameux « abaissement du centre de gravité », selon la formule consacrée, prend du corps et de la réalité à travers le prisme judiciaire. On est en droit d'ailleurs de se demander si ce n'est pas l'objectif principal, mais clandestin, de ce slogan, habilement présenté comme une amélioration des formes d'autonomie et de reconnaissance.



Enfin, à quoi sert l'EIA ?

L'EIA est souvent qualifié par les DRH de « pierre angulaire » du management, et son arrivée à la SNCF a signifié le passage d'un « management par les moyens » à un « management par les objectifs ». De l'avis de nombreux sociologues du travail, il consacre les objectifs d'individualisation du patronat. L'UFCM-CGT s'est régulièrement exprimée sur le sujet. Les jurisprudences confirment la justesse de ses analyses et de ses positions.

Lors de notre 12^e congrès de décembre 2014, nous avons arrêté les principes suivants :

La forme contractualisée de l'EIA tout comme celle du Rendez Vous Professionnel Annuel (RPA) à la SNCF, comme dans toute autre entreprise, tentent de transférer l'obligation de résultats de l'entreprise sur les personnels, c'est un dévoiement de la loi et de leur condition de salariés.

Si la définition d'axes prioritaires ou de missions particulières par la hiérarchie semble logique, pour l'UFCM-CGT, il faut lutter contre toutes formes de contractualisation des objectifs.

Dans ce contexte, l'UFCM-CGT continuera d'attirer l'attention des agents sur les pièges de l'EIA : toute appréciation qui n'est pas en lien direct avec le travail, doit être bannie.

Ainsi, un salarié ne doit pas être évalué sur des critères idéologiques d'adhésion à la « politique de l'entreprise » ou à des « soi-disant » valeurs qu'elle prétend porter, encore moins sur le fait qu'il ait accepté ou non de s'inscrire dans une des diverses formes de « volontariat »/« bénévolat », comme les « Volontaires de l'Information ».

Les évaluations ne doivent pas non plus porter des jugements de valeur, intrusifs par nature, sur le « savoir-être » de l'agent sauf à démontrer que celui-ci entre dans le champ strictement professionnel (de type coopératif vis-à-vis des collègues, comportement correct et adéquat face aux usagers...).



8

Pour l'UFCM-CGT, l'amélioration du quotidien, des conditions de travail, passe aussi par une plus grande vigilance de tous lors des EIA. A ce titre, nous espérons que le présent guide vous sera utile. Pour ceux qui douteraient encore de cette nécessité, sachez que la Direction use et abuse régulièrement du contenu des entretiens pour refuser une promotion. L'UFCM-CGT revendique qu'en situation de blocage, une instance d'arbitrage soit proposée avec le N+2 et un délégué du personnel.