



## **«Le pouvoir d'agir sur son propre travail – contre la souffrance au travail»**

tenu le 28 novembre 2013 à Paris 17°, dans les locaux du CNRS

### **Table Ronde 1 :**

#### **Les entretiens individuels : une parodie d'évaluation ?**

**par Mariana Stelko**

La proposition de communication s'appuie sur l'analyse d'une quinzaine d'interviews réalisées auprès de personnels de France Telecom et de La Poste sur leur expérience des entretiens individuels d'évaluation.

Nous entendons mettre en avant trois points :

1° Dans le cadre d'un travail individualisé où les collectifs sont désarticulés, les salariés éprouvent le besoin de parler de leur travail. Ils ne sont donc pas a priori opposés à l'idée d'une rencontre avec leur supérieur hiérarchique pour traiter de leur travail, de ses objectifs et de sa réalisation. Ils font part de réelles attentes, ils espèrent trouver dans la hiérarchie des personnes ressources pour les aider à résoudre les problèmes de travail auxquels ils sont confrontés.

Ils espèrent ainsi très pragmatiquement que les entretiens individuels d'évaluation constituent un moment privilégié pour discuter du travail, du travail réel, pour trouver des solutions aux difficultés diverses. Mais ils en attendent aussi un moment où leur travail, les efforts qu'ils consentent, les compétences qu'ils déploient soient reconnus. Ces entretiens devraient en effet selon eux correspondre à un moment important de leur vie professionnelle : celui d'une reconnaissance de la qualité de leur engagement..

2° Cependant, les entretiens individuels ne sont pas calibrés pour une vraie discussion sur les problématiques de travail. Dans un espace-temps très limité, face à des outils d'évaluation standardisés suivant un schéma procédural, les salariés se retrouvent avec une hiérarchie elle-même très mobile, méconnaissant la plupart du temps la réalité de leur travail, plus préoccupée par l'obligation de leur fixer des objectifs toujours plus exigeants qui ne prennent pas en compte le travail, les processus, les difficultés, les questions à résoudre.

3° Au-delà des déceptions, des frustrations causées par ce décalage entre les attentes des salariés et ce qui se passe réellement au cours des entretiens qu'ils subissent, une autre question a été



## Observatoire du stress et des mobilités forcées

à France Télécom Orange et dans les entreprises,

Observer → Comprendre → Agir

Association loi de 1901

<http://ods-entreprises.fr/>

largement soulevée par les salariés interviewés : celle qui concerne la vie de l'évaluation après l'entretien. Que devient-il ? Qui y a accès ? Combien de temps pourra-t-il être consulté ? Et dans quel but ? N'étant pas convaincus par la fonction officielle des entretiens d'évaluation, (les primes étant établies avant qu'ils se déroulent) les salariés s'interrogent sur les véritables motivations qui amènent l'entreprise à mobiliser tant de personnes et d'énergie pour réaliser ces entretiens. Certains y voient une modalité potentiellement dangereuse pour eux dans le futur et s'en inquiètent. Selon d'autres personnes interviewées, ces entretiens individuels seraient des instances surtout orientées vers la réaffirmation de l'ordre hiérarchique, et une demande d'augmentation de la productivité.

De façon générale, loin d'être une ressource pour les salariés, et même s'il se passe de façon parfois conviviale voire anodine, l'entretien d'évaluation individuelle représente un moment d'incertitude, déconnecté de leurs préoccupations professionnelles et dont ils ont le sentiment de ne pas maîtriser les conséquences. Cela ne fait que redoubler et exacerber dans de nombreux cas un vécu de vulnérabilité dans le cadre d'un travail caractérisé par une forte pression et domination managériales.■

Pour citer ces travaux veuillez indiquer la mention suivante :

STELKO, Mariana. (2013, novembre). Les entretiens individuels : une parodie d'évaluation ?.  
Communication présentée lors du colloque « Le pouvoir d'agir sur son propre travail – contre la souffrance au travail » Observatoire du stress en Entreprises, Paris. En ligne <http://ods-entreprises.fr/>