



Cfdt:

CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

L'ÉVALUATION : HALTE AUX RENDEZ-VOUS MANQUÉS



CADRESCFDT.FR



[@cadres.cfdt.fr](https://twitter.com/cadres.cfdt.fr)



[/CFDTCadres](https://www.facebook.com/CFDTCadres)



[cfdt-cadres](https://www.linkedin.com/company/cfdt-cadres)



L'ÉVALUATION, POINT DE (RÉ)ÉQUILIBRE

L'entretien d'évaluation est une pratique courante dans le secteur privé, destinée à faire le bilan de l'année passée (évaluer les aptitudes professionnelles et la réalisation des objectifs) et orienter celle qui vient.

La pratique de l'évaluation est peu cadrée par le code du travail. L'accord national interprofessionnel Cadres, signé en 2020, vient donner quelques repères.

L'entretien n'est pas obligatoire, à moins que ceci soit stipulé par une convention collective, un accord de branche ou d'entreprise. Ce rendez-vous est pourtant essentiel !

Souvent effectué une fois par an, il est de plus en plus souvent réalisé sur une périodicité correspondant mieux aux projets ou à la concrétisation de l'activité.

Trop souvent, le rendez-vous avec le travail réel est manqué, et l'échange est bâclé : EXIGEONS MIEUX !

Les repères de l'accord

La négociation de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 28 février 2020 « portant diverses orientations pour les cadres » a permis de faire émerger quelques orientations nationales pour l'entretien d'évaluation dans le secteur privé.

Article 1.4. **Évaluation**

Dans le cadre des entretiens d'évaluation qu'il peut mettre en place, l'employeur veille à communiquer de manière transparente au salarié, et notamment au salarié cadre, les modalités et les finalités de l'évaluation, les objectifs qu'il fixe et les moyens permettant de les atteindre.

L'employeur veille à ce que la fixation des objectifs donne lieu à un échange avec le salarié.

Si nécessaire, des points d'étape permettent d'ajuster les objectifs et participent à la performance des salariés et de l'entreprise.

Les repères du code

Ces aspects complètent ce que le code du travail indique dans les articles L1222-1 et suivants :

« Le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi. Les informations demandées [...] à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. [...] Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en place, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard [...] »

49%
des cadres

Craignent de ne pas pouvoir développer leurs compétences ni en acquérir de nouvelles.

*Baromètre CFDT
Cadres - Kantar
(Septembre 2019)*

L'entretien est un véritable acte de management. Il doit être reconnu dans les missions des cadres managers et ceux-ci doivent pouvoir disposer du temps nécessaire à son bon accomplissement.

Un entretien spécifique

Il s'agit de ne pas confondre l'entretien d'évaluation...

- ... avec l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, avec un bilan portant sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer (article L.6315-1),
- ... avec l'entretien annuel individuel des salariés en forfait jours portant sur la charge de travail, son organisation, l'articulation « activité professionnelle » et « vie personnelle et familiale », et la rémunération (article L. 3121-46).

Constats et engagements dans le respect de l'obligation de bonne foi

Pour mettre en œuvre cette obligation de bonne foi (article L.1222-1), il faut parvenir à des constats partagés sur la période écoulée et des engagements réciproques pour la période à venir.

Pour cela, il faut dans l'entretien :

1. prendre le risque de se parler et de s'écouter,

2. ne pas se limiter à parler du « quoi » (les objectifs) mais parler aussi du « comment » (les moyens),
3. articuler les objectifs de l'année qui vient avec les perspectives professionnelles ultérieures.

C'est un échange qui articule deux niveaux (court terme et moyen terme). Il est également nécessaire de l'assortir d'un dispositif de préparation et d'accompagnement.

Une conversation large au ras du quotidien :

L'entretien n'a pas vocation à être uniquement un contrôle/commande : échanger sur « les moyens permettant d'atteindre les objectifs » (ANI), c'est **parler de l'organisation du travail collectif, les équipements, les compétences, la formation** (ANI §2.2).

C'est aussi **parler du temps de travail comme moyen, de la charge de travail et de l'équilibre vie pro/vie perso** (ANI §2.1.2 et 3.2).

L'entretien d'évaluation est réalisé en vue de « finalités » (ANI §1.4) : les finalités pour l'entreprise (atteindre des objectifs) mais aussi les finalités pour le salarié. Elles sont de plusieurs ordres : la rémunération, l'évolution de carrière, l'organisation du travail (temps partiel, télétravail, aménagement parental, etc).

Il doit **favoriser la liberté d'expression et l'articulation individuel et collectif**. Cet entretien est un moment privilégié d'échange sur la réalité du travail, les difficultés rencontrées, les solutions mises en œuvre, les réussites. Il contribue à améliorer l'organisation du travail. Il doit **révéler l'apport de chacun à la performance collective**.

Une conversation qui sait prendre de la hauteur :

Il s'agit aussi de prendre de la hauteur en reliant les missions confiées aux projets de l'entreprise afin de donner une dimension stratégique au poste.

Il importe aussi de prendre en compte les conclusions de l'entretien professionnel, centré sur :

- la reconnaissance des compétences mises en œuvre,

- les projets de parcours professionnel et d'évolution,
- la confrontation des besoins de l'entreprise et des attentes du salarié.

Cette capacité managériale à articuler court terme et moyen terme sera le gage de la bonne foi de l'employeur. Ceci nécessite que le manager soit outillé pour cela par les RH et qu'il dispose du temps nécessaire pour le faire.

LA CFDT CADRES REVENDIQUE :

- **Un processus RH et managérial** explicite, préparé, accompagné et finalisé :
C'est un rendez-vous professionnel, et non un échange informel !
- **Une évaluation centrée sur le travail et non sur la personne :**
C'est un rendez-vous avec l'activité professionnelle !
- **Un temps suffisant de dialogue** pour permettre **l'expression du quotidien du travail et de son organisation, et mettre en perspective l'évolution de l'activité** (avec l'évolution du service et de l'entreprise) :
C'est un rendez-vous avec le travail réel, présent et à venir !
- **La fixation d'objectifs** des cadres **alignés avec les indicateurs RSE** de l'entreprise et **cohérents avec les moyens** disponibles :
C'est un rendez-vous avec la finalité de l'entreprise, l'organisation de l'équipe !
- **La prise en compte de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle :**
C'est un rendez-vous avec la qualité de vie au travail et l'égalité pro !
- **La prise en compte des attentes exprimées lors de l'entretien professionnel** afin de faire converger le travail de demain et les perspectives ultérieures :
C'est un rendez-vous avec la montée en compétences !



47-49 avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19
contact@cadres.cfdt.fr

CFDT Cadres - 2025

.....

SCANNEZ...



...ET REJOIGNEZ-NOUS !

La CFDT, votre partenaire/expert social dans la relation avec votre employeur.

La CFDT, pour négocier dans l'entreprise et la branche.