

Évolution de l'entretien professionnel : la CFE-CGC s'inquiète et demande une vraie concertation

Lors du Comité technique de réseau du 30 juin 2022, la direction de l'Insee a soumis aux organisations syndicales (OS) représentatives son projet d'évolution du compte rendu de l'entretien professionnel (CREP). Ce projet, s'il est mis en oeuvre, impactera selon nous fortement et négativement les relations de travail et le fonctionnement des équipes. Forte de son expertise de l'encadrement à tous les niveaux, la CFE-CGC de l'Insee s'y est opposée et a demandé qu'une véritable réflexion collective soit mise en oeuvre pour rénover le CREP.

À la demande des OS il a été procédé à un vote : 7 voix se sont exprimées contre le projet (CFE-CGC, CGT-Sud, FO) et 3 abstentions (CFDT-CFTC). L'administration a réservé sa décision qui sera communiquée dans les prochains jours.

Rénovation de l'entretien professionnel : un contexte marqué par les LDGI

Le sujet de la rénovation du CREP, qui revient à la rénovation de l'entretien professionnel lui-même, avait été annoncé en 2021 aux OS dans le sillage de l'adoption des Lignes directrices de gestion de l'Insee pour les promotions (LDGI) et présenté comme une étape nécessaire pour entériner définitivement la suppression des quotas bordant le dispositif d'évaluation. Le message mis en avant par l'administration était que pour supprimer les quotas dans le contexte des LDGI, l'Insee devait se doter d'un instrument permettant d'évaluer objectivement les agents dans la perspective d'un éventuel avancement ou d'une promotion.

La suppression des quotas pour les entretiens professionnels de l'Insee portant sur l'année 2021 devait constituer une expérimentation qui serait pérennisée une fois le CREP rénové. La CFE-CGC avait alors accueilli favorablement cette orientation sous condition que les OS soient associées étroitement à la rénovation du CREP.

La position initiale de la CFE-CGC Insee sur les « quotas »

Si nous avons initialement soutenu la suppression des quotas, c'est parce que nous ne pouvons pas défendre un système conduisant souvent à attribuer à des agents méritants et impliqués une appréciation intermédiaire du fait d'une contrainte administrative. En effet, imposer un seul « excellent » et un nombre limité de « très satisfaisant » dans une unité d'une dizaine d'agents induit inévitablement des frictions à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, les quotas induisent de longues réunions d'arbitrage dans les services, puis en bout de chaîne, le mécontentement des agents fortement investis qui se voient attribuer un « satisfaisant » au motif qu'ils ne sont pas promouvables. C'est un système générateur de frustrations qu'il revient au manager de proximité de « gérer » tant bien que mal. Nous sommes conscients de l'objectif poursuivi par l'administration : attribuer à chaque agent une évaluation en apparence objective pour la gestion des promotions et en particulier pour éviter les recours. Mais ces quotas constituent aussi un élément qui perturbe la conduite des entretiens professionnels, car l'évaluation focalise l'attention et les échanges pendant l'entretien, polluant les débats et la définition des objectifs de travail.

La question qui se pose aujourd'hui est la suivante : accepte-t-on d'échanger ce CREP reposant sur les quotas par un autre CREP qui affirme vouloir s'en affranchir mais accentue plusieurs défauts ? La réponse est non, surtout si l'évolution valide le passage d'un instrument de management encore porteur de sens, même imparfait, à un instrument exclusivement dédié à la promotion.

Méthode mise en œuvre par l'administration : où est le dialogue ?

Nous sommes depuis quelque temps critiques sur les modalités de consultation des OS : trop peu de temps pour étudier les dossiers, peu d'écoute. Deux réunions de dialogue social avaient ainsi été programmées sur le sujet de la rénovation du CREP en 2021 (septembre et novembre). Elles n'ont pas eu lieu en raison d'autres priorités, nous n'en blâmons par l'administration. Les premières discussions autour de la refonte du CREP n'ont donc eu lieu qu'en mars 2022 lors d'un GT à l'agenda trop chargé. Lors de ce GT un premier cadre formel nous était présenté, suscitant pour nous de nombreuses interrogations. Une seconde réunion était prévue en mai mais a été annulée au motif que le calendrier de rénovation imposé par la DRH de l'État, la DGAFP, ne permettrait pas d'avancer davantage sur ce dossier cette année. Nous avons alors salué cette opportunité de pouvoir disposer de plus de temps de réflexion.

Mais le sujet a été subitement remis sur la table en GT du CTR le 16 juin, au motif que la DGAFP réouvrait la possibilité d'avancer. Un nouveau cadre formel a été présenté et a donné lieu à 1h30 de débats dans le cadre d'un ordre du jour encore très copieux comportant un sujet dédié aux enquêteurs et la revalorisation de l'IMT. Dès lors se pose le problème de l'urgence : faut-il à tout prix prendre le train de la DGAFP en marche ?

Sur le fond, la rénovation a été menée par le DRH avec le soutien d'un prestataire externe. Des encadrants auraient été consultés dans le cadre de cette prestation. En GT le 16 juin, on nous indique d'ailleurs que « les encadrants » ont demandé une notation quantitative par rubrique de compétence ce dont nous nous permettons de douter. Au contraire, le débat qu'a mené en interne la CFE-CGC est relativement tranché : pour la CFE-CGC Insee il est clair qu'il faut prendre plus de temps.

Le contenu du projet de l'administration

Le projet concerne les agents des catégories B, C, enquêteurs ainsi que les attachés statisticiens de classe normale. Les A+ et les attachés principaux et hors classe ne sont pas concernés, car ils entreront dans le champ d'un nouveau dispositif d'évaluation mis au point par la DIESE dans le cadre de la réforme de la Haute fonction publique ([lire notre lettre de mars 2022 à ce sujet](#)).

Sur le projet de nouveau CREP pour l'Insee, les propositions de l'administration consistent en apparence en un nombre limité de points mais selon nous leurs conséquences sont profondes :

- proposition de se limiter à 3 objectifs ;
- quantification des objectifs partiellement atteints ;
- pour tous les agents : appréciation des compétences en 5 rubriques de 4 modalités chacune allant de « insatisfaisant » à « au-dessus des attentes » ;
- rubrique spécifique pour les managers selon des critères de management trop restrictifs.

Pourquoi nous disons "stop !"

Au-delà des défauts de méthode évoqués plus haut, nous pensons que multiplier les rubriques à quantifier en leur attribuant un système de « points » quasi logarithmique (pourquoi ?) va dénaturer profondément l'entretien professionnel et le vider de son sens. Les échanges vont mécaniquement se focaliser sur la quantification des niveaux de compétence. En outre, nous pensons que pour que ce système fonctionne, il faudra sûrement finir par le border par un dispositif de quotas, officiel ou non. Nous avons formulé ces inquiétudes en GT du CTR mais elles semblent avoir été ignorées.

Nous avons alerté sur le risque que l'entretien ne devienne un lieu de négociation chronophage entre l'entreteneur et l'entretenu, pour chacune des rubriques de compétences. L'enjeu sera fort pour les agents puisque le CREP constituera un outil central pour les promotions. Pas le seul certes car d'autres critères sont pointés dans les LDGI, mais un outil avec du poids car le seul à être quantifié par un système de « moyennes » à l'apparence redoutablement objective. C'est donc un exercice très scolaire que l'on promet à tous les acteurs, rendu d'autant plus périlleux que certaines modalités nous semblent incomplètes voire inapplicables. Un exercice allant en tout cas à l'opposé de ce à quoi aspirent selon nous les agents : la recherche de sens.

Nous avons indiqué que l'évaluation par compétence allait poser un problème dans le contexte des mobilités en accroissant le paradoxe qui existe déjà entre l'injonction de mobilité (« c'est bien de bouger pour la carrière ») et en retour la sanction du « juste satisfaisant » parce qu'on arrive sur le poste et qu'il faut monter en compétence pour être mieux évalué.

Nous pensons également que la nouvelle grille pose un problème d'équité en lien avec la diversité des postes tant en contenu qu'en niveau de difficulté et aussi un problème d'homogénéité de traitement provenant des différences d'interprétation des managers dont il serait naïf de penser que quelques heures de formation suffiront à le résorber. Qu'en sera-t-il de l'évaluation de compétences non maîtrisées par les managers ?

Un calage par service ou direction, officiel ou non, sera nécessaire pour assurer un semblant d'équilibre et éviter une situation de franche iniquité. Casse-tête en perspective pour les évaluateurs et la ligne hiérarchique !

Rare point positif selon nous, la limitation des objectifs mais pas nécessairement à trois, un maximum à quatre ou cinq serait sûrement plus pertinent, nous semble aller dans le bon sens, celui de la sobriété.

En conclusion, la CFE-CGC Insee, forte de l'expertise de nombreux encadrants, émet un avis très réservé sur l'évolution proposée. Celle-ci présente selon nous un danger pour nos collectifs de travail car elle touche au cœur de la relation entre encadrant et encadré. Nous pensons qu'en dégradant cette relation, en lui retirant sa dimension qui est de construire du sens et en accroissant le sentiment d'iniquité, ce projet de refonte induira tension et malaise dans les équipes, dans une période charnière où nous cherchons justement à reconstruire et consolider les collectifs de travail.



Pour nous soutenir en 2022
cliquer sur l'enveloppe

