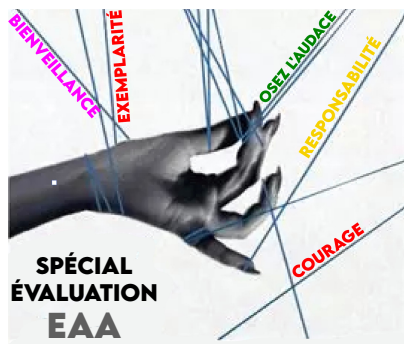


26 FÉVRIER 2026

CE QUI SE TRAME

#EAA #TRIBUNAL #EXPERTISE #COMPORTEMENTAL
#OBJECTIVITE #SUBJECTIVITE



La direction avait contesté le recours à l'expertise sur les entretiens annuels d'évaluation (EAA) au tribunal judiciaire, et ce dernier lui a donné tort. Ces nouveaux entretiens d'évaluation constituent un changement majeur

pour les salariés désormais évalués sur des notions comportementales beaucoup plus subjectives que par le passé. Les compétences de « Tous Leaders » deviennent la condition sine qua non pour une évaluation réussie à la Fnac. La direction s'est muée en « faucheurs de marguerites » trop marquées par les métiers pour laisser place à une appréciation généraliste sur la tenue de postes. S'ajoutent à ces deux importantes modifications, la création du critère « presque en ligne » qui induit un accompagnement (Plan de développement individualisé des compétences PDIC). Après trois années de tests peu probants, ces nouveaux EAA verront le jour en 2027.

Si l'employeur peut librement définir ses critères, ces derniers doivent être précis (définis et compréhensibles par tous), objectifs (vérifiables et non fondés sur des impressions au doigt mouillé) pertinents (en lien direct avec les missions exercées). Le DRH, en répétant pourtant à satiété le mot « factuel », n'a pas levé les doutes sur les flous de certains concepts de Tous leaders et sur la déconnexion du « bidule comportemental » avec le travail réel. La décision du tribunal judiciaire nous concernant indique pourtant « ces compétences comportementales nouvelles ne répondent pas aux exigences de précision, d'objectivité, de pertinence que doit présenter la méthode d'évaluation des salariés ».

Le tribunal rappelle également que désormais, la Fnac exige des salariés, les mêmes compétences jusqu'à ici réservées aux responsables. Beaucoup d'attendus pour des salaires à la ramasse, résumerait de manière factuelle la CGT. Une place si grande laissée à l'arbitraire ne peut qu'accroître les tensions et les incompréhensions entre évaluateurs et évalués. Ce qui se trame, c'est la flambée des risques psycho-sociaux des deux côtés de la table.



L'ÊTRE ET LE NÉANT !

#EAA #RESULTAT #ITEM #TOUSLEADER

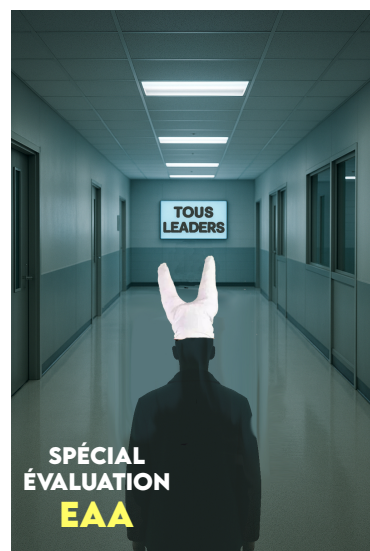
Les revues de développement sont souvent vécues comme un conseil de classe, les entretiens annuels d'appréciation comme un oral, mais pas de rattrapage ! Tout est déjà décidé. Les cadres évaluent surtout sur l'application des consignes et des procédures, beaucoup moins sur la capacité de leurs équipes à réinventer la Fnac. Comment le pourrions-nous sans aucune

marge de manœuvre, ni de latitude décisionnelle ?

Les salariés consacrent de moins en moins de temps à préparer ces EAA. La grande majorité des salariés se désintéresse de ces entretiens où seuls la vente de services, le nombre de cartes et le taux d'encaissement comptent.

Dis-moi combien tu vends, je te dirais qui tu es. Des chiffres et des chiffres minimisant toute une partie de notre travail rendue invisible. Hormis les profils évolutifs, certains préparent encore pour mettre par écrit leurs désaccords et se protéger. Ces commentaires, comme des bouteilles à la mer, restent lettre morte. Coté appropriation des 10 axes de compétences sur le savoir-être, le résultat est proche du néant. Les 5 piliers, on les répète par cœur le jour du passage du directeur de l'exploitation pour jouer les fayots et puis comme l'e-learning et les affiches à la gloire de « Tous Leaders », on les oublie vite !

Malgré les différentes phases de test à blanc, le programme « Tous leaders » reste une belle abstraction à la fois pour les cadres, et encore plus pour les employés. Toutes ces notions comme « agir avec responsabilité » ou « Oser l'audace » laissent une belle place aux interprétations individuelles. A travers Tous Leaders, c'est la personnalité des salariés qui va être jugée. L'enfer, c'est le regard du hiérarchique quand il nous réduit uniquement à un résultat ou à une considération comportementale.



MATH D'IMPRO

#EAA #PEDAGOGIE #ACCOMPAGNEMENT #TENUEDEPOSTE #TOUSLEADER #FACTUEL



Désormais, un encart sans directives précises remplace les anciens pétales des marguerites à partir desquelles il était facile d'être factuel sans oublier aucun pan du métier. La nouvelle mouture s'appuie sur du « freestyle », sur les appétences littéraires du RD ainsi que sa capacité à rédiger de bonnes synthèses.

Ton année en un paragraphe, il ne faut pas se loucher !

Sans calibration inter-managers, cet exercice en roue libre ne peut que favoriser le manque d'hétérogénéité entre les collègues et créer des inégalités de traitement.

Le risque, c'est de voir chaque RD se concocter sa propre tambouille au pifomètre. Le DRH ne jure que par la pédagogie pour garantir aucun débordement dans ses cadrages. On part de très loin avec seulement 31

responsables formés sur environ 400 au nouveau format. Sur Tous Leaders, le chantier de l'appropriation est loin d'être opérationnel. **En 2027, les collègues vont être reçus pour évoquer leur année 2026 sans comprendre réellement sur quoi dorénavant, ils seront évalués.**

De la pédagogie, il en faudra pour que les cadres s'appuient sur les fameux piliers sans désaxer. En comparaison, l'abstraction d'un Kandinsky apparaît plus concrète que ses compétences comportementales à l'appréciation aléatoire et subjective. **Le DRH promet des exemples factuels au risque de voir ces points illustratifs se substituer à la compétence jugée.** Dans les évaluations comportementales comptant pour du beurre, les salariés ont été évalués plus sévèrement sur « Être orienté résultat », « Innover » et « anticiper et prioriser ». Les verbatim des encadrants narrent leur galère à essayer « d'être justes » sur des critères aussi peu objectivables.

Certainement consciente des lacunes sans nous l'avouer, la direction s'est efforcée d'accoler une approche scientifique et mathématique à ces évaluations

LE KOH LANTA DU SAVOIR-ÊTRE

#EAA #NIVEAU #PRESQUEENLIGNE #COMPETENCE #50%

Là où le schmilblick se complique, c'est quand la direction prétend introduire des règles mathématiques à partir de cette usine à gaz de compétences comportementales. Dans le cadrage de la performance globale, la direction a créé un statut intermédiaire de « presque en ligne », particulièrement vexatoire pour ceux qui étaient précédemment alignés. Le « presque en ligne » correspond à une sorte de salle d'attente dans laquelle on ne peut pas rester indéfiniment (un an). Ensuite, les dirigeants du groupe Fnac Darty ont dû s'infuser du Koh-Lanta pour pondre pareil règlement. **Trois totems d'immunité : La tenue de poste, les objectifs de l'année et les compétences « Tous leaders ».** Attention, un totem éliminatoire ! **Si vous foirez l'épreuve des piliers « Tous leaders », vous êtes disqualifiés et forcément classés en dessous du niveau.** Et comment on se rate sur « Tous leaders » ? **Si 5 items sur 10 « Tous leaders » sont en dessous**

du niveau attendu, vous êtes recalés. Comme dans les mauvaises télé-réalités, le manager dispose de la possibilité d'indiquer « non observable » pour certaines des 10 compétences. Joker ou handicap ? Tout dépend du pourcentage obtenu.

Au-delà de la barre des 50% sur les items observés, vous êtes aux yeux de la direction, un leader. Au sein d'une même unité de travail, le RD n'est pas obligé d'évaluer toute son équipe sur les mêmes items comportementaux.

L'introduction de Tous Leaders constitue bien un changement majeur, c'est indéniable ! La CGT, pédagogue et factuelle...



La nouvelle arène de l'info CSEC

résumé de chaque « comité social et économique Centralisé »

CGT Fnac On ne peut qu'adhérer.



facebook.com/cgtnfac/



@cgtnfac.bsky.social



instagram.com/cgt_fnac



youtube.com/@cgtnfac768



Viva Engage : Cgt Fnac

