



## L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION, CHAMPION DU STRESS !

Le 3 novembre 2006, un arrêt de la cour d'appel de Paris a contraint le groupe Mornay à retirer son processus d'entretiens au motif, entre autres, qu'il était générateur de stress. Il y est dit que « *l'organisation sur une demi-journée des sessions de formation et d'information par groupes de 25 salariés, animées par un représentant de la DRH et un consultant externe avec « pour objectif d'impliquer et de mobiliser les évalués de manière à les rendre acteurs de leur propre entretien d'évaluation » n'est pas neutre et risque de générer des tensions au sein du personnel ; la simple lecture du guide de préparation met en évidence également les conditions stressantes de cet entretien d'évaluation d'une durée de 1h/1h30 auquel le salarié est convoqué quinze jours à l'avance dans la perspective de s'y préparer ; par ailleurs, les critères d'appréciation, notamment la fixation d'objectifs, le respect des délais déterminés par le responsable auront nécessairement un impact sur le comportement du salarié et sa rémunération, son évolution de carrière étant en jeu. »*

Portrait saisissant de ce que nous vivons à GEMS quand arrive la période des EMS !

On connaissait l'impact de l'entretien sur l'avenir professionnel et la rémunération. Il n'est donc pas étonnant, vu la théâtralisation qui l'accompagne et les enjeux qui en découlent, que son aspect stressant soit maintenant mis en évidence dans des études un peu partout.

La médecine du travail s'en est émue et, dès 2004, les rapports médicaux chez IBM puis chez Thalès commencent à signaler des « pics » de stress à l'approche des entretiens individuels. A Buc, nous avons même connu un accident du travail concernant un salarié arrivé à une situation de rupture au cours de son entretien d'évaluation.

- **91% des salariés (niveaux V2 et plus) sont soumis aux augmentations individuelles uniquement. Leur augmentation ou absence d'augmentation découle entièrement du résultat de leur entretien annuel d'évaluation. Cela concerne 1581 salariés sur les 1728 de Buc.**
- **L'année dernière, 166 salariés (10.4% des salariés individualisés) ont été notés « doit s'améliorer ». Ils ont donc eu 0% d'augmentation et ont été astreints à un plan d'amélioration ;**
- **Chacun sait qu'un salarié noté « doit s'améliorer » deux ans de suite peut rencontrer de graves problèmes, pouvant aller jusqu'au licenciement pour insuffisance professionnelle.**

Même s'il représente pour certains une recherche de reconnaissance, même si de nombreux salariés déclarent que ce n'est qu'une simple formalité, voire une perte de temps, l'entretien reste pour beaucoup une échéance redoutée qu'il faut affronter de façon isolée:

*« La gestion des ressources humaines individualise les professionnels afin de faire éclore les « forts potentiels » : objectifs individuels, entretiens annuels d'évaluation, procédures d'individualisation des salaires, etc. Simultanément, la charge et l'intensité du travail s'accroissent au moment même où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettent normalement d'amortir les chocs et de continuer à construire le sens de la vie au travail. »* (extrait du rapport ISAST sur le stress à GEMS)

Au sein du CHSCT, le syndicat CGT veille à ce que les conclusions du rapport ISAST ne soient pas enterrées ou détournées (voir encadré ci-après). Il n'a pas attendu que le stress devienne un sujet à la mode pour dénoncer les conséquences néfastes de l'individualisation, dont les entretiens sont à la fois l'emblème et l'outil. Il réclame des modifications fondamentales de la « session C » :

- L'arrêt de la politique d'individualisation et de méritocratie ;
- L'arrêt du principe de « la barre toujours plus haut » (stretch goal)
- Le jugement du travail et non des individus (valeurs, comportements) au travers de réunions régulières tout au long de l'année ;
- Le remplacement des augmentations individuelles « au mérite » par des augmentations générales tous les 12 mois.

Le concept du « stretch goal » fait qu'il y a toujours dans un groupe un meilleur et un « moins bon », le « moins bon » d'une année pouvant avoir été le meilleur de l'année précédente. D'où déstabilisation, sentiment d'injustice pour ceux qui rejettent ce concept et de dévalorisation pour ceux qui l'acceptent. La remise en cause permanente des compétences par la hiérarchie entretient du doute, de l'insécurité et de la peur dans l'esprit des salariés.

D'autre part, le syndicat refuse que les salariés soient jugés sur leur comportement :

*« En effet, les évaluations annuelles ne reposent pas tant sur le travail que sur les comportements des salariés...Les évaluations annuelles sont alors l'un des aménagements pour inciter ou sanctionner les professionnels. Cependant, les grilles de salaires, les possibilités d'évolution paraissent totalement obscures pour les salariés de GEMS :*

**« Les notations, les évaluations, les augmentations de salaires manquent de transparence » ; « Les règles du jeu ne sont pas claires » ; « Il est impossible de comparer les salaires » ; « Les augmentations ne sont pas l'objet de négociation »** (extrait du rapport ISAST)

*Cette opacité au niveau des ressources humaines entraîne à la fois i) des méfiances, des suspicions et des conflits interindividuels et, ii) une vigilance, voire une défiance, vis-à-vis de la direction :*

**« Comme c'est opaque, on imagine le pire » ; « Les responsables jouent sur les rivalités » ; « Il existe des salariés qui sont favorisés » ; « On n'évalue pas le travail mais les personnes »** (extrait du rapport ISAST)

De plus, demander au salarié de s'auto-évaluer est une situation tout à fait déstabilisante qui inverse les rôles et le met en situation d'être son propre juge. Des salariés, dans un souci d'« honnêteté » se jugent eux-mêmes bien trop sévèrement, donnant à leur chef un bâton pour se faire battre.

Le syndicat CGT dénonce également la manœuvre bien connue qui consiste à signifier au salarié en fin d'entretien, que « pour son bien » et même si on n'a rien à lui reprocher, il devrait essayer de trouver un autre poste, et d'aller de lui-même trouver le RRH pour en parler. Il est mis ainsi paradoxalement en position de faiblesse. S'il accepte, il rentre dans un engrenage pervers qui peut conduire à un placard, voire au licenciement : il ne fait plus tout à fait partie du service dans lequel il était, il n'a pas vraiment encore une nouvelle place dans l'entreprise, porte ouverte à un cycle d'exclusion.

**NE RESTEZ PAS ISOLEES FACE A CETTE SITUATION  
REFUSEZ DE SIGNER UNE EVALUATION QUI VOUS SEMBLE CONTESTABLE  
CONTESTEZ PAR ECRIT TOUTE NOTATION VOUS PRIVANT  
D'AUGMENTATION**

**NOUS POUVONS VOUS Y AIDER – CONTACTEZ-NOUS !**

**PLAN D'ACTION ETABLI PAR LES ELUS CGT ET PRESENTE PAR LE CHSCT A LA  
DIRECTION LE 30 JANVIER DERNIER**

**1. Définitions de poste, charge de travail, embauches (en général et particulièrement dans les fonctions administratives de support), réduction du recours à la précarité**

**2. La session C (procédure d'évaluation du personnel)**

**3. Travail en « mode crise », consignes contradictoires, fragmentation de l'activité**

**4. Introduire un droit de regard des salariés sur l'ergonomie de leur zone de travail**

**5. Introduire du collectif dans le travail**

**6. Redéfinir la polyvalence**

**7. Politique formation**

**8. Politique logement / diminution du temps de trajet**

**9. Prise en compte effective des revendications par la direction en DP, CE, CHSCT**

Le 4 avril 2007