



20 ans : le temps du bilan pour les ENTRETIENS INDIVIDUELS D'ÉVALUATION

Le 13 mars 2008

Retrouvez toutes ces infos et d'autres sur / Read more about this topic and others on
www.cgt-gems.fr

***Donnez votre avis sur ce sujet controversé qui nous
concerne tous***

CE QU'EN DISENT LES LOIS ET LES JURISPRUDENCES

***« Si les critères ne reposent que sur l'appréciation subjective du manager, ils sont
condamnables »***

- ✓ Le salarié doit être informé, les résultats rester confidentiels et « les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. » (art. L121-7 du code du travail.)
- ✓ « Le CE est informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise sur les moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. » (art. L432-2-1 du code du travail)
- ✓ « Le CHSCT doit être informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre de méthodes et techniques d'évaluation professionnelle. » (arrêt « Mornay », confirmé en cassation (Cass. Soc., 28 nov 2007, n°06-21.964 FS-PBR)
- ✓ L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs (Cass. soc., 9 avril 2002, n°99-44.534)
- ✓ La non-communication de sa fiche de notation à un salarié qui en fait la demande constitue un des éléments permettant de caractériser un comportement discriminatoire à son encontre (Cass. soc., 23 oct 2001, n° 99-44.215)
- ✓ Il est essentiel de savoir que les critères d'évaluation d'un salarié, pour être légaux, doivent pouvoir faire l'objet d'une preuve, ce qui n'exclut pas d'emblée les critères d'évaluation qualitatifs (ex : preuve d'un comportement jugé négatif par les pairs d'un salarié, d'où l'utilisation des enquêtes 360°).
- ✓ Toute évaluation ou mesure de gestion basée sur l'état de santé d'une personne est illégale.

CE QU'EN DISENT MEDECINS ET CHERCHEURS

***Dès 2004, les rapports médicaux chez IBM puis chez Thalès commencent à signaler des
« pics » de stress à l'approche des entretiens individuels.***

Extraits du rapport d'expertise ISAST « Stress à Gems »

« 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. »

« 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 »

Cette opacité au niveau des ressources humaines entraîne à la fois 1) des méfiances, des suspicions et des conflits interindividuels et, 2) 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 »

Fiche d'entreprise de la Médecine du travail – EDF GDF Villejuif

« Les inconvénients pour la santé de certaines évaluations individuelles peuvent exister. Le moteur de ces inconvénients peut être leur incapacité à prendre en compte la réalité du travail, à évaluer justement la contribution du travail du salarié et donc à lui attribuer la reconnaissance à laquelle il estime avoir droit.

Se pose également la question de la rétribution de la reconnaissance par l'encadrement. Si celui-ci n'a pas les possibilités de rétribuer la reconnaissance se pose alors légitimement la question de la justesse de l'évaluation.

Il ressort également que la question des moyens, qui conditionne l'ensemble des critères n'est pas systématiquement envisagée en tant que telle. L'objectif se voit associer des moyens sans négociation. Tout ici tourne plutôt autour du résultat requis et de l'obligation de l'atteindre. »

CE QU'EN DIT LA CGT

L'individu n'est pas au cœur de la session C. Et pourtant c'est lui qui, en bout de chaîne, va subir les conséquences de cette procédure lors de son entretien individuel d'évaluation.

Le but final de la session C est de déterminer l'enveloppe en % de la masse salariale que chaque chef de département devra répartir entre les salariés de son équipe. Pourra-t-il pour autant diviser le montant de son enveloppe en parts égales entre tous, redonnant ainsi tout son sens au mot « équipe » ?

Non, car cela serait contraire au principe de méritocratie en vigueur chez General Electric et qui impose l'étalonnage des salariés des « meilleurs » aux « moins bons », selon des critères pouvant fluctuer d'une année sur l'autre.

Alors, comment se fait le partage ?

Il ressort des chiffres communiqués par la Direction lors des négociations salariales que, de façon constante au fil des années, 3/4 des salariés se partagent la même somme que le quart restant, sans parler de ceux qui, cette année encore, n'auront rien du tout.

L'entretien individuel d'évaluation va donc servir à justifier auprès de chacun d'entre nous le bien fondé du montant de son augmentation, ou bien de son absence d'augmentation.

Au niveau des critères employés, un exemple tiré du support de formation à l'EMS actuellement disponible sur le Support Central des Ressources Humaines est assez significatif. Il est conseillé au salarié en page 14 de décrire une « STAR » = **S**ituation, **T**ache, **A**ction, **R**ésultat. Un point positif pourrait être d'avoir réussi à accomplir une tâche complexe avec des moyens limités (temps, argent, équipe) permettant ainsi d'avoir économisé du temps, de l'argent ou des ressources. Nous sommes loin des critères valorisant le professionnalisme et le travail bien fait, mais bien dans le règne de la débrouillardise à courte vue. De plus, le salarié ayant échoué, faute de moyens, à franchir le parcours d'obstacle n'aura pas d'excuse puisque d'autres auront réussi, mais à quel prix ?

Cela fait vingt ans maintenant que les entretiens individuels d'évaluation ont été mise en œuvre, d'abord chez GE-CGR puis chez GEMS.

A l'heure du bilan on peut constater que cette pratique :

- ✓ **Contribue** à creuser l'écart entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas (x 7 en 2007) ;
- ✓ **Casse** les collectifs de travail en transformant les salariés en rivaux ;
- ✓ **Rajoute** une dose de stress supplémentaire à celui déjà généré par l'organisation du travail ;
- ✓ **Apprécie** les comportements et l'esprit d'adhésion plus que la qualité du travail ;
- ✓ **Prive** de toute augmentation entre 5 et 10% des salariés chaque année.

ET VOUS, QU'EN DITES-VOUS ?

Pour chaque thème, cochez la ou les affirmations qui se rapprochent le plus de votre opinion.

1. SUR LE PRINCIPE

- ✓ Je suis satisfait du système actuel
- ✓ Je préférerais pouvoir parler de mon travail plus régulièrement tout au long de l'année
- ✓ Je pense qu'on ne fait rien tout seul et qu'il faut apprécier le travail des équipes plutôt que celui des individus

Autres commentaires et suggestions :

2. AVANT L'ENTRETIEN

- ✓ Je suis détendu(e) car je pense que mon travail et mes efforts vont être loyalement reconnus
- ✓ Je suis stressé(e) car je m'attends à subir des reproches sans avoir la possibilité de les réfuter
- ✓ Je suis indifférent(e) car je pense que tout est joué d'avance
- ✓ Je me prépare à l'entretien car je pense que mes arguments y seront pris en compte
- ✓ J'ai tous les ans l'espoir de voir mon travail reconnu même si je n'y crois pas trop
- ✓ Je joue avec mes collègues à deviner qui sera le « mal noté » du service cette année

3. PENDANT L'ENTRETIEN

- ✓ Je joue le jeu car je pense qu'il s'agit d'un dialogue constructif qui va forcément dans mon intérêt
- ✓ J'attends que ça se passe, je veux juste savoir quel sera le montant de mon augmentation

Tsvp, suite du questionnaire au dos

4. A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN, SI JE NE SUIS PAS D'ACCORD

- ✓ Je ne signe pas mon EMS
- ✓ Je signe avec des réserves et des commentaires par écrit
- ✓ Je m'adresse à mon N+2
- ✓ Je m'adresse à mon RRH
- ✓ Je m'adresse à un représentant du personnel
- ✓ Je m'adresse au médecin du travail

Commentaires :

Seriez-vous intéressé par un débat sur le thème des entretiens individuels d'évaluation ?

OUI

NON

Si oui, quels seraient le moment et le lieu les plus propices ?

- ✓ Après le déjeuner au local syndical
- ✓ Le soir en sortant du travail dans un lieu neutre à l'extérieur de l'entreprise

Autres suggestions :

FACULTATIF :

NOM : _____ PRENOM : _____ POSTE : _____

Merci de déposer cette enquête dans la boîte prévue à cette effet à la cafétéria ou bien de la remettre à un des élus dont la liste se trouve ci-dessous.

Sylvie Chartier	9367	Michel Houeix	4986
Dominique Bivic	4547	Eva Robin	4515
Nadine Meslin	4169	Jocelyne Chabert	4367
Jean-Pierre Maurice	9896	Michel Vandeniabièle	9918
		Jean-Pierre Tréhard	ISS Atelier Gaines