

Pour une juste reconnaissance du travail

Le 12 octobre 2009

Retrouvez toutes ces infos et d'autres sur : www.cgt-gems.fr

Il y a plusieurs années que le syndicat CGT de GEMS constate les effets pervers pour les salariés du système d'évaluation mis en place dans l'entreprise.

L'expertise conduite sur ce sujet à la demande du CHSCT, et à laquelle certains d'entre vous ont participé, vient d'être restituée le 30 septembre sous la forme d'un rapport détaillé. Ce rapport démontre que nos craintes sont fondées et brosse un état des lieux inquiétant.

Afin de pouvoir étudier l'impact de la modification du système voulue par la direction, les experts ont d'abord analysé le système actuel et ont tiré les conclusions suivantes :

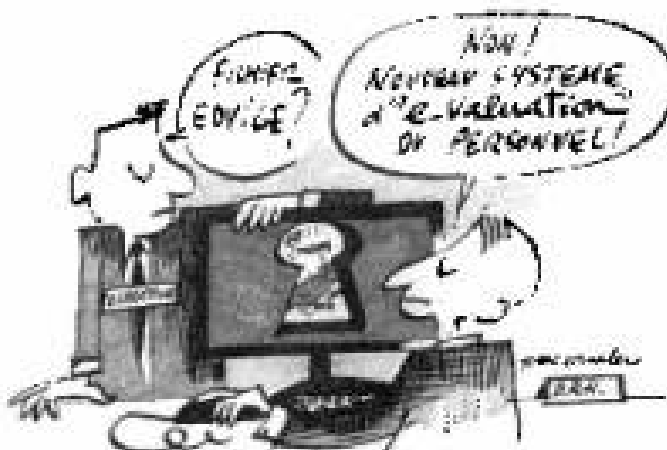
UN SYSTÈME DISCRIMINANT

Chiffres à l'appui, les experts montrent que ce système favorise les catégories socioprofessionnelles les mieux loties au niveau des études et de la rémunération (cadres dirigeants, 3A, 3B, 3C) et désavantage les autres. Ceci, année après année, creuse davantage l'écart entre catégories et maintient chacun « à sa place » sans grands espoirs de promotion d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre. Les experts, sans accuser le système d'avoir des objectifs discriminants, constatent néanmoins qu'il en a les effets.

UN SYSTÈME BASÉ SUR DES JUGEMENTS COMPORTEMENTAUX

Les références aux valeurs et aux comportements, jugés « bons » ou « mauvais » sont omniprésentes dans le système d'évaluation.

Interrogée sur ce point lors de la restitution de l'expertise, la direction reconnaît attendre des salariés qu'ils aient ou bien adoptent certains comportements. Rappelons que la personnalité de chacun n'est pas du ressort de l'employeur et échappe totalement à la relation contractuelle qui lie le salarié à l'employeur. Cela pourrait conduire à ce que des pans entiers de la population soient exclus du droit de travailler du fait de leur personnalité.



UN SYSTÈME NE TENANT PAS COMPTE DU TRAVAIL RÉEL

Il ressort du rapport que ce n'est pas le travail réellement effectué mais les résultats du travail qui sont pris en compte lors de l'évaluation. Or les résultats du travail ne reflètent pas forcément les efforts réellement fournis, c'est à dire tout ce que le salarié a dû mobiliser de lui-même, de son expérience et de ses savoir-faire. Ils dépendent également des moyens dont il a disposé.

On sait que le strict respect des procédures est tout à fait insuffisant, voire même pénalisant, pour accomplir un travail de qualité et que le salarié consciencieux est obligé d'y déroger constamment. Ce travail « réel » est tout à fait invisible pour ceux qui prescrivent le travail, sans vraiment le connaître, c'est à dire la plupart des managers, eux-mêmes obligés de jouer le jeu. Et pourtant, il est fondamental que les salariés dont le travail est évalué reconnaissent à qui les évalue, la compétence pour le faire.

UN SYSTÈME PRÉJUDICIABLE À LA SANTÉ DES SALARIÉS

L'auto-évaluation qui n'est autre qu'un moyen de pression qu'on demande au salarié d'exercer sur lui-même, met le salarié en position de contradiction avec lui-même et peut être générateur de souffrance. Ceux qui essaient de jouer le jeu avec franchise apprennent vite à le regretter. D'autre part, on connaît les conséquences sur la santé des salariés, des systèmes tendant à les isoler et à leur faire porter des responsabilités sans leur donner de moyens en contrepartie. Amener un salarié à voir en son collègue un rival a des effets destructeurs au niveau du lien social, dont le travail devrait être un vecteur.

Les conséquences sur la rémunération ainsi que sur l'évolution de carrière, des salariés jugés « non conformes » sont également un facteur de peur : peur de déplaire, peur d'être déclassé, peur d'être enfermé dans la spirale du « plan d'amélioration », etc.

Le management par objectif, qui ne tient aucun compte du temps et des moyens qu'il faudra au salarié pour atteindre ses objectifs, conduit à des dérives au niveau de la durée du travail. Nous savons tous que de nombreux collègues, dans certains secteurs en particulier, multiplient les mails et font leurs formations en ligne, la nuit, le weekend et les jours fériés, pendant leurs vacances, leur temps de formation, et même pendant leurs arrêts maladie, prenant ainsi à terme des risques pour leur santé.

Enfin des salariés interrogés dans le cadre de l'expertise ont indiqué souffrir de troubles d'irritabilité, du sommeil, de l'alimentation à l'approche de leur entretien ainsi qu'après celui-ci.

UN SYSTÈME DANS LEQUEL LE RECOURS EST JUGE ET PARTIE

Le rapport indique que les classifications et notations sont validées conjointement par le N+1, le N+2 et la DRH. On peut se demander, dans ces conditions, quelles sont les chances d'aboutir du processus de recours en cas de contestation. Le rapport fait remarquer que les salariés ayant réussi à faire modifier une évaluation qu'ils jugeaient injuste sont principalement ceux qui ont fait intervenir les syndicats dans leur démarche.

UNE ÉVOLUTION DU SYSTÈME QUI AGGRAVERAIT LA SITUATION

Il ressort du rapport d'expertise que l'évolution du système, non seulement ne corrigerait pas les effets pervers décrits ci-dessus, mais au contraire les aggraverait. En effet, le passage à une matrice à 5 niveaux favorise les notations négatives, la simple mention « perfectionnement

nécessaire » l'emportant toujours sur toutes les autres dans la matrice. En clair, la combinaison d'un « perfectionnement nécessaire » avec un « dépasse les attentes » a dans tous les cas pour notation résultante « perfectionnement nécessaire ».

De plus le nouveau système multiplie les critères comportementaux au détriment des savoir-faire de métier.

LES PRÉCONISATIONS DES EXPERTS

Le rapport se termine par un certain nombre de propositions que nous retranscrivons ci-dessous. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques, car ces propositions vont faire l'objet de discussions avec la direction dans les prochains jours. Nous vous tiendrons bien entendu informés de ces discussions.

<p><i>Tenir compte du travail réel au-delà des performances et des résultats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Élaborer des fiches métiers servant de base d'échange au moment de l'évaluation -Mettre en place des ateliers de travail entre pairs pour réguler l'activité et définir les fiches métiers -Inverser les logiques de responsabilisation des salariés : c'est l'entreprise qui donne aux salariés les moyens, le temps, l'espace et les ressources et non le contraire. Ce point pourrait faire également l'objet de discussion au sein d'ateliers de travail. -Permettre aux salariés de recourir à la contestation d'une évaluation par des procédés autres que des recours aux acteurs de la session C. -Adapter les formations des salariés en fonction des types de métier et du travail réel et non uniquement sur des savoir-être auxquels sont liées des formations axées sur un psychologisme aléatoire : « Discuter l'indiscutable, mobiliser son intelligence émotionnelle, etc. »
<p><i>Évaluer les aptitudes professionnelles et non les comportements</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Éliminer des évaluations les jugements de valeur impactant l'intégrité morale et psychologique des salariés Ne pas fonder l'évaluation sur les valeurs de l'entreprise pour éviter les dérives arbitraires Respecter les liens contractuels et de subordinations pour éviter le surinvestissement professionnel Modifier dans les documents l'ensemble des éléments renvoyant les salariés à se conformer à des valeurs de l'entreprise ne s'inscrivant pas dans une relation contractuelle L'évaluation doit se fonder sur des fiches métiers mises à jour et qui reprennent précisément les missions et tâches des salariés

<p><i>Supprimer les facteurs encourageant les logiques concurrentielles et ce qui porte atteinte à l'intégrité psychologique des salariés</i></p>	<p>Supprimer les procédés fondés sur les comparaisons entre salariés pour diminuer les logiques concurrentielles et le caractère infantilisant des jugements de valeur portant atteinte à la santé psychologique des salariés</p> <p>Réviser les principes fondés sur l'auto-évaluation : l'évaluation pour les salariés doit lui permettre d'identifier ses besoins en fonction des aspects et des contraintes organisationnelles (formation, dysfonctionnements). Cela peut être consigné dans une fiche et présenté au moment de l'évaluation au manager</p> <p>Dissocier les augmentations de l'évaluation pour réduire les inégalités entre salariés et portant atteinte au collectif de travail (cf. article L. 1331-2 du code du travail)¹</p>
--	--

BUC / BELFORT : MÊME CONSTAT

Chez GE ENERGY, à Belfort, une démarche d'expertise a également été engagée suite à la volonté de la direction de modifier le système.

Il est très significatif de noter que deux cabinets d'expertise différents, ayant suivi deux méthodologies différentes et ayant travaillé sur des populations différentes (GE Belfort compte une majorité de personnels ouvriers) arrivent à des conclusions tout à fait similaires s'agissant du même système analysé.

- : - : - : - : - : - : - : -

Les élus CGT GEMS, confortés dans leur approche par les conclusions du rapport, vont continuer à faire à la direction des propositions afin que le légitime besoin de reconnaissance du travail de chacun soit entendu. Le compte rendu ci-dessus n'est bien évidemment pas exhaustif de tout ce que les experts ont mis en évidence. C'est pourquoi nous vous invitons à lire ce rapport dans son intégralité. Il est à votre disposition sur simple demande ou bien peut être consulté sur notre site www.cgt-gems.fr.

Nos contacts :

<p>Dominique BIVIC : 4547 Michel HOUEIX : 4986 Nadine MESLIN : 4169 Eva ROBIN : 4515 Ludovic SAILLARD: 9278 Local syndical : 4986</p>	<p>Sylvie CHARTIER : 9367 Jocelyne CHABERT : 4367 Michel VANDENABIELE : 9928 Jean-Pierre TREHARD : 9271 Olivier HOTTEVAERE : 9273 Jean-Pierre MAURICE : 9896</p>
--	---

¹ Art. L.1331-2 du code du travail « Les amendes ou autres sanctions pécuniaires sont interdites. Toute disposition ou stipulation contraire est réputée non écrite. »