

## NUMÉRO SPÉCIAL ÉVALUATION

# CN des 22 et 23 mai 2012

## La question de l'évaluation

Les travaux de la journée sur l'évaluation, qui se sont déroulés dans le cadre du Conseil national des 22 et 23 mai derniers, ont permis de constater les réalités sur le terrain, de construire et renforcer les lignes d'action à partir notamment du travail revendicatif élaboré par l'Ugict depuis une dizaine d'années. L'ensemble des travaux sera disponible sur le futur site de l'UGICT.

Les témoignages du matin ont permis de lancer le débat sur l'évaluation à partir de sa dimension dialectique. Les salariés attendent un vrai débat sur le travail, sa qualité, son utilité sociale, avec une expression qui va au-delà des tâches prescrites. Ils aspirent à une reconnaissance de leurs qualifications et de tout le travail qu'ils accomplissent, appréciation se traduisant par une progression de leur situation personnelle, de leur rémunération et du déroulement de carrière. Le patronat ne répond pas à ces aspirations.

Sous l'habillage de l'évaluation du travail et des compétences des salariés, le patronat impose des objectifs et une organisation du travail. Il définit des tâches, contrôle le travail effectué, s'assure de la conformité

## SOMMAIRE

### ■ COMPTE-RENDU DES DÉBATS

La question de l'évaluation

### ■ INTERVENTION DE CLÔTURE DE MARIE-JOSÉ KOTLICKI

Construire une évaluation collective du travail

### ■ INTERVENTIONS TÉMOIGNAGES

du comportement aux normes de l'entreprise, instaure de nouvelles modalités individuelles de la rémunération, détermine les déroulements de carrière, le maintien ou l'évolution des emplois.

Exhibant la carotte, avec l'enjeu des promotions et de la part variable des salaires et brandissant le bâton avec le chantage aux objectifs, l'évaluation favorise l'individualisation du travail et du salaire. En jouant volontairement de son opacité, elle exacerbe la concurrence entre des salariés souvent « déboussolés », mais en attente de reconnaissance.

« *Tous les systèmes d'évaluation patronaux que nous connaissons, restent fondés sur le culte de la performance et de la concurrence individuelle qui fait exploser tous les collectifs de travail* » analyse Marie José Kotlicki<sup>(1)</sup>.

Les systèmes d'évaluation tels que nous les connaissons aujourd'hui ont été inventés par le PDG de General Electric dans les années 60 qui avait imaginé « 4 blocs » pour modéliser les salariés en catégories, selon une combinaison de la performance et du degré d'adhésion aux stratégies d'entreprise. Cette grille permettrait de demander à chaque responsable de se séparer chaque année de 10 % de son effectif, comme une action de salubrité pour l'entreprise !

Ces dispositifs mis en place dans la plupart des grandes entreprises françaises aujourd'hui, visent ainsi à s'assurer de la docilité des salariés, surtout en ces temps de crise où aucune remise en cause du modèle économique unique ne peut être tolérée. Ils sont devenus la clef de voûte du Wall street management.

### PUBLIC, PRIVÉ, UN REJET GLOBAL

Mises en place dans un premier temps dans les entreprises privées, les techniques d'évaluation ont rapidement pénétré l'ensemble du secteur public, favorisées par la vague de privatisations des années 1990, discréditant peu à peu les systèmes de notation jusqu'alors en cours.

Dans le secteur public, le « *New public management* » régit les agents, « *non plus en fonction de garanties statutaires, mais de leurs compétences et performances* »<sup>(2)</sup>.

Relayés par les enquêtes organisées par les syndicats, ou exprimés au quotidien par les salariés, les ressentiments concordent : « *Il ressort de la désillusion car c'est un passage obligé, où il n'y a pas de place pour l'expression du travail* » ; « *C'est un moment de non débat, un frein à la mobilisation* »<sup>(3)</sup> ; « *L'évaluateur est déconnecté de la réalité du travail* »... Aujourd'hui, les critères comportementaux sont dénoncés par des salariés auxquels on demande de se conformer aux « valeurs » de l'entreprise. En fait, il leur est demandé de se soumettre et de transmettre le bien fondé supposé des stratégies imposées par les actionnaires. « *Il y a un glissement de l'évaluation vers les objectifs de l'entreprise. Ce n'est pas le résultat qui est évalué mais la conformité aux injonctions de la hiérarchie* »<sup>(4)</sup> témoigne une militante de la Banque de France. La finalité disciplinaire des dispositifs patronaux est pointée du doigt.

### L'ÉVALUATION HORS DU CHAMP SYNDICAL ?

La critique des dispositifs patronaux est massive. Reste à définir si la remise en cause des systèmes existants signifie rejet pur et

(1) Voir Intervention de Marie-José Kotlicki

(2) Voir intervention de Patrick Hallinger

(3) Voir Intervention d'Isabelle Michel Rimbault

(4) Voir Intervention de Catherine Varlet

simple de toute évaluation. L'évaluation est difficile. Devons-nous pour autant abandonner au patronat la main sur une de nos revendications essentielles pour une juste reconnaissance des qualifications et du travail ?

Des militants s'interrogent sur la pertinence du champ revendicatif de l'évaluation. « *La question de l'évaluation revient à l'entreprise, à l'employeur, aux DRH, pas aux syndicats...* ». « *On se trompe de combat* ». « *Il faut en discuter, mais c'est un outil du patronat qui vise à dénoncer le comportement des salariés en période de chômage [...] Il faut privilégier la question de l'emploi* ».

D'autres n'opposent pas la question de la reconnaissance du travail et des qualifications à celle de l'emploi, l'une et l'autre étant intimement liées au mode de management dont l'Ugict donne une large définition large qui recouvre à la fois : « *l'organisation du travail, les conditions de travail, le pilotage et la stratégie des entreprises, la conception même de la hiérarchie, la place et le rôle de l'encadrement* ». Revendiquer le changement à tous ces niveaux suppose de revisiter également les critères d'évaluation de la qualité du travail et de la qualification...

« *Nous ne sommes pas d'accord pour laisser de côté l'évaluation. Il faut tout évaluer : travail, stratégie des entreprises. Il faut imposer nos critères* » répond Jean-François Bolzinger. Et Marie-José Kotlicki ne dit pas autre chose lorsqu'elle déclare « *Si nous ne changeons pas la donne, le syndicat ne jouera pas son rôle. Au mieux, il servira d'amortisseur pour les impacts sociaux des entretiens d'évaluation<sup>(5)</sup>* ».

### UNE LÉGITIME ATTENTE DE LA RECONNAISSANCE

Mais comment évaluer le travail ? Quel rôle le collectif de travail peut-il jouer ? Comment remettre en ordre les grilles de qualification après 30 ans de méthode Hay ? Si la question de l'évaluation est difficile à résoudre, voire paradoxale, les attentes sont fortes. Tout en contestant et rejetant les méthodes d'évaluation, les salariés ne renoncent pas à l'exigence de reconnaissance : « *Au-delà de la question du dispositif, la question de la légitime attente d'une reconnaissance du travail et des ICT persiste. Il faut leur redonner le rôle d'acteurs. Et si l'entretien annuel sur le travail paraît légitime, il faut ouvrir des espaces de débats. Peut-être envisager de pervertir les évaluations ?* ». Il s'agit de savoir comment y imposer nos critères, pour casser « *ce moment formel dont le patronat se sert pour maquiller, sous l'apparence d'une évaluation, la justification de l'absence de droit à une reconnaissance professionnelle<sup>(6)</sup>, décision purement financière* ».

### LES TRAVAUX DU COLLECTIF ÉVALUATION

Les analyses de l'Ugict, présentées par Philippe Masson au nom du collectif de travail, confirment l'ensemble des problématiques soulevées au cours de débats. Il resitue l'évolution de l'évaluation dans son contexte socio-économique depuis 40 ans pour comprendre les mécanismes de la mise en place des méthodes d'évaluation et creuser les failles du système. Face à l'essor du travail qualifié, à la dégradation de la condition salariale et à la mise en cause du statut cadre, l'Ugict s'est appuyée sur l'aspiration croissante des salariés à la qualité et à la reconnaissance du travail et a riposté aux stratégies patronales en exigeant de nouveaux

(5) Voir Intervention de Marie-José Kotlicki

(6) Voir intervention d'Isabelle Michel Rimbault

droits individuels garantis collectivement.

Sur le plan juridique, la jurisprudence a permis d'encadrer strictement le droit de l'employeur d'évaluer le travail de ses salariés: information préalable obligatoire des salariés sur les méthodes utilisées, obligation de consulter les IRP et notamment le CHSCT du fait de la pression psychologique générée par l'évaluation et ses conséquences, interdiction des quotas, des sanctions disciplinaires, des critères subjectifs, imprécis ou non professionnels, tous déclarés illicites.

Ces points d'appui revendicatifs et juridiques permettent d'agir sur deux axes, offensif et défensif.

### ALTERNATIVES ET EXPÉRIENCES SYNDICALES

Convaincus de l'ampleur de l'enjeu que représente l'évaluation dans le management des entreprises, nous avons échangé sur la manière dont nos organisations s'engouffrent dans la brèche que représente le mécontentement des salariés et sur les expériences concrètes menées avec les salariés, notamment au moment de l'entretien.

La lutte contre les systèmes d'évaluation ne date pas d'hier rappelle Jocelyne Chabert de General Electric Medical: « *Nous luttons depuis plus de dix ans déjà, avant même de comprendre à quel point le système était préjudiciable à la santé des salariés*<sup>(7)</sup> ». Pourtant, elle reconnaît qu'« *il est difficile de faire débattre collectivement les cadres sur leur travail* » notamment sur cette thématique qui, en outre, possède toute la rigueur d'un système disciplinaire.

Autant faire bouger les salariés sur les horaires, les salaires, les conditions de travail reste naturel dans l'action syndicale, autant agir contre les procédures d'évaluation individuelles, ces « *crimes parfaits* », reste tabou tant elles restent ancrées dans la certitude.

### UN CLASSEUR D'INFORMATION SUR L'ÉVALUATION

Au syndicat Mines énergie l'évaluation est devenue une question prioritaire. Pour Jean Stoklischsky<sup>(8)</sup>: « *Il faut transformer cet outil managérial en un outil de reconnaissance du travail des salariés* » en valorisant les aspects collectifs, en redéfinissant le sens du travail. Une campagne a été engagée sur trois axes: une méthode, des outils, des pistes revendicatives. L'articulation de cette initiative associe des rencontres entre salariés à l'élaboration d'un classeur « *Evaluation du travail* » contenant des analyses, des points de repères juridiques et sur les méthodes, mais qui, en aucun cas, n'a vocation à jouer le rôle d'accompagnement à l'entretien d'évaluation. Les revendications qui s'y inscrivent, couvrent assez bien l'ensemble des problématiques rencontrées quels que soient les secteurs et les métiers: définir et faire appliquer des critères d'évaluation collectifs et individuels, imposer que l'entretien professionnel soit la seule finalité et bannir les item comportementaux, déconnecter le volet formation de l'entretien professionnel.

Les discussions qui découlent de cette campagne débouchent sur l'établissement de nouveaux liens, y compris avec les jeunes cadres, sur des interrogations quant au sens du travail et aux choix stratégiques de l'entreprise. Un bilan positif à cet égard. Il ressort aussi de ces échanges que les salariés ne s'attendaient pas à voir les syndicats s'emparer de cette clef du management, un angle d'attaque qui débouche sur la

(7) Voir Intervention de Jocelyne Chabert

(8) Voir intervention de Jean Stoklischsky

question essentielle de la transformation du travail.

L'expérience prouve que la réflexion sur l'entretien d'évaluation ouvre d'autres champs d'action notamment la question de la démocratie dans l'entreprise, l'expression de la parole, le rôle des IRP, la stratégie de l'entreprise.

## CONSTRUIRE UN CONTRE ARGUMENTAIRE À PARTIR DU TRAVAIL

Il existe encore d'autres stratégies d'attaque. A la BNP, la CGT propose une lecture réelle de l'évaluation aux salariés et les aide à construire une réponse dans les 48 heures qui suivent l'entretien : « *En vue d'établir un argumentaire complet sur le déroulement du travail*<sup>(9)</sup> » précise Catherine Varlet. Ce travail permet de redonner du sens au travail et peut même mettre en lumière l'absence de liberté de l'évaluateur. Les résultats de cette initiative ne sont pas négligeables, dans la mesure où : « *Nous avons obtenu des primes collectives, mais à partir des primes individuelles* » se félicite Catherine Varlet.

## UN GUIDE SUR L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

La réponse de l'Ufict Métallurgie, quant à elle, tient en partie dans « *Un guide pratique de l'entretien individuel pour ne pas le subir* », un document de 4 pages qui a vocation à évoluer en fonction des critiques, des besoins. L'objectif est de créer un document à destination des ICT, de leur donner des éléments de compréhension des contraintes imposées et, comme le souligne Stéphane Lovisa : « *montrer aux ICT que la CGT des ICT existe et qu'elle se préoccupe des problèmes réels rencontrés par le salarié, y compris dans sa composante spécifique*<sup>(10)</sup> ».

Accueil favorable pour ce document qui prouve que : « *La CGT, l'Ufict et l'Ugict ont aujourd'hui un boulevard pour avancer grâce à ces éléments pour se développer parmi les ICT* ».

## UNE ÉVALUATION DE LA QUALIFICATION DISSOCIÉE DE LA HIÉRARCHIE

D'autres expérimentations se déroulent également dans le public. Ainsi au CNRS : « *Il y a une grande variété de métiers au CNRS. Pour gagner la reconnaissance des qualifications (et leur définition) ainsi que de la classification, explique Didier Gori, l'évaluation a été construite sur un contenu indépendant et dissociée de la hiérarchie que seul un agent du métier peut assurer. On a gagné. Le directeur, quant à lui, donne une appréciation, pas une évaluation*<sup>(11)</sup>. »

## Les entretiens d'évaluation

Ces expériences montrent qu'il est possible de s'emparer de la question de l'évaluation, y compris au moment des entretiens pour en faire un moment fort de l'activité revendicative auprès des salariés.

Les outils développés à l'occasion des entretiens suscitent des contacts et des débats avec les salariés et permettent d'approfondir les principales préoccupations qui se déclinent autour des revendications suivantes de

(9) Voir intervention de Catherine Varlet, BNP

(10) Voir intervention de Stéphane Lovisa

(11) Voir intervention de Didier Gori

l'Ugict :

- > L'entretien doit être centré sur le travail. C'est un des éléments du management alternatif. S'interroger sur l'évaluateur, contribue aussi à jeter quelques grains de sable dans les rouages du système patronal.
- > La définition des objectifs : il faut débattre des missions, mais aussi des moyens et des conséquences, agir en préventif (cf. droit de refus).
- > Déconnecter l'entretien de ses conséquences. L'entretien doit se dérouler au plus près possible de la réalité du travail et ne doit pas déboucher sur une décision opposable au salarié.
- > Obtenir la création de commissions de carrière paritaires et transparentes. Cette exigence de la transparence concerne aussi le calibrage et les quotas que les employeurs n'ont plus le droit d'exiger. Les revendications portent aussi l'exigence de la transmission des observations au salarié. La transparence doit aussi exister en direction de l'équipe de travail et vis-à-vis des IRP.

Chaque petite victoire ne change pas fondamentalement tous les déterminants du management. Mais, à l'exemple d'EADS<sup>(12)</sup>, le simple fait de montrer que l'on peut vider le contenu de l'évaluation de ses nuisances patronales, fait que les cadres regardent la CGT d'un autre œil, capable de s'intéresser à leurs préoccupations et d'agir efficacement à leur côté. C'est la condition nécessaire à l'instauration du rapport de force et c'est énorme !

(12) Voir intervention de Xavier Pétrachi



# Conclusions de Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'Ugict

# Construire une évaluation collective du travail

Cadres et non cadres, managers, directions, employeurs, DRH, à tous les échelons et pour des raisons différentes et pas forcément contradictoires, les arguments montent pour dénoncer l'inefficacité des évaluations. Il est temps de remettre à plat cet outil majeur du *Wall street management*. Il faut mutualiser les expériences et que l'organisation s'approprie l'évaluation. Marie-José Kotlicki tire les enseignements de la journée.

A son dernier Congrès d'avril 2011, l'Ugict nationale a choisi, comme fil conducteur et cohérence revendicative une vraie bataille contre le mode de management actuel, que nous avons qualifié de « *Wall street management* ». Sa nature en fait le vecteur de la logique de financiarisation. Il pénètre toutes les entreprises privées. Il s'impose aussi dans les entreprises publiques et rentre aux « *forceps* » dans l'ensemble de la fonction publique où il n'est pas question de financiarisation, mais de réduction drastique des investissements publics, rebaptisés dépenses publiques. Le résultat est identique.

La lutte contre ce « *Wall street management* » s'impose à l'UGICT parce qu'il prive le travail de son sens et l'entreprise de sa finalité. Il détruit aussi la culture du service public.

### UN REJET NE VAUT QUE S'IL DÉBOUCHE SUR UNE ALTERNATIVE

Il est intolérable d'accepter, aujourd'hui, ce cortège de drames sociaux, humains, parce que ce management, en niant le travail, tue le travail et tue au travail. Il provoque un profond dysfonctionnement économique, la perte d'efficacité du service public, de la fonction publique et la destruction de ses valeurs.

Confrontés aux dysfonctionnements du travail, les salariés ne refusent pas d'être notés ou évalués, ils refusent de l'être sur un travail dont ils n'ont plus les moyens d'assurer la qualité.

Le décryptage de ce « *Wall street management* » a révélé sa nocivité. Mais ce rejet ne vaut que si nous y opposons une alternative.

Il convient d'abord de poser notre définition du management. Elle prend en compte sa dimension réelle : l'organisation du travail,

les conditions de travail, le pilotage, la stratégie des entreprises et la conception même de la hiérarchie, la place et le rôle de l'encadrement au sens large de l'entreprise. Le mode de management agit sur tous ces rouages à la fois.

Nous avons mené de nombreux débats avec des cadres, des managers, des DRH, des PDG et analysé comment le management détruit le travail, percute le personnel, accentue la souffrance au travail. Ces échanges nous ont confortés dans notre démarche : il faut changer la finalité du management.

Comment reconstruire un mode de management qui articule à la fois l'économique le social et l'environnemental ?

Comment restaurer la reconnaissance de la technicité, face à la prégnance du tout gestion ?

Comment restaurer le rôle contributif des cadres devenus simples exécutants, mais avec des responsabilités élargies dont ils se retrouvent justiciables ?

Il faut donner les moyens à chaque salarié de changer la donne dans son vécu au quotidien.

L'urgence est donc de remettre à plat les outils managériaux, et d'en faire une analyse, de les combattre et de proposer des alternatives en prise directe avec les aspirations du monde du travail.

Le système de l'évaluation, avec ses entretiens, est la clef de voûte de ce « *Wall street management* ».

## UN SYSTÈME FONDÉ SUR LE CULTURE DE LA PERFORMANCE

Tous les systèmes d'évaluation patronaux que nous connaissons, restent fondés sur le culte de la performance et de la concurrence individuelle qui fait exploser tous les collectifs de travail. Ils ont été conçus pour accentuer la pression sur le « coût » du travail. En réalité, l'évaluation porte sur le rapport entre l'atteinte des objectifs financiers et le « coût » du travail, c'est-à-dire ce que le salarié « coûte » personnellement à l'entreprise ou à l'administration. Cette évaluation vise également la casse des garanties collectives. C'est flagrant dans l'administration avec l'objectif de la destruction des statuts mais aussi du service public à savoir de l'égalité de traitements. Et dans le privé, la généralisation de l'individualisation, la montée en puissance des rémunérations variables, entraînent l'isolement des salariés. Cette dérive aboutit à une uniformisation des systèmes et des contenus d'évaluation, aussi bien dans le privé que dans le public.

Si nous ne changeons pas la donne, le syndicat ne jouera pas son rôle et au mieux il servira d'amortisseur des impacts sociaux de ces entretiens d'évaluation.

## CASSER L'ÉVALUATION NORMATIVE

A l'Ugict, notre ambition est tout autre et elle est portée par le rejet des entretiens d'évaluation par les salariés. Ils ne font pas, non plus, l'affaire des directions d'entreprises. Tous trouvent que ces évaluations sont totalement inefficaces.

Côté direction, les entretiens d'évaluation, qui devraient servir à mobiliser dans l'entreprise, ont l'effet inverse : ils aboutissent à une démobilité



envers l'entreprise et les DRH le savent depuis longtemps. L'objectif des ces évaluations est aussi d'entraîner l'adhésion des salariés aux stratégies d'entreprise alors qu'elles sont de moins en moins visibles car de moins en moins positionnées dans le moyen et long terme. En outre, la défiance de nos catégories vis-à-vis de la financiarisation des entreprises ou de la réduction des dépenses publiques s'accroît.

Les DRH, de leur côté, constatent une dégradation des relations dans l'entreprise suite aux entretiens d'évaluation.

Côté manager, les évaluations ont très mauvaise presse, car elles restreignent leurs propres marges de manœuvre. Ils doivent se conformer, remplir une grille, suivre un canevas, respecter des quotas, des objectifs d'effectifs à supprimer et le tout dans une enveloppe financière et de formations définie et réduite. Le dispositif tourne à l'absurde car face à une équipe excellente, il lui faudra trouver des moins bons, des pas bons et des nuls. Le manager n'est plus en capacité de diriger les évaluations et il est lui-même parfois évalué sur les résultats atteints par sa propre équipe. Ou est sa marge de manœuvre et son indépendance pour évaluer ?

Il subit aussi la dégradation des rapports avec les salariés qu'il a évalués, voire un discrédit par rapport au collectif de travail car tout le monde sait qu'il est pieds et mains liés et que pour être bien évalué, à son tour, il doit satisfaire aux injonctions et appliquer des ordres de la direction.

Côté salarié, au mieux c'est une perte de temps, au pire un système de sanctions où l'on est jugé personnellement, mais jamais une évaluation de la réalité du travail. C'est un système qui pousse à faire toujours plus avec toujours moins et à endosser la responsabilité de ne pas avoir atteint les objectifs, donc d'être en échec. C'est un système auto-culpabilisant. En France, dans le domaine des entretiens d'évaluation, nous sommes pires qu'ailleurs. Dans l'évaluation à l'anglo-saxonne (qui n'est pas forcément le bon exemple), le système est plus pragmatique. C'est un outil de l'évaluation de la qualification, qui permet de mesurer le potentiel d'évolution du salarié. Un système, en fait, assez proche de notre GPEC. Nous sommes face au paradoxe suivant. Alors que l'entretien d'évaluation interdit d'aborder le travail, il consiste à formater le travail. Cette évaluation vise à normer le travail, avec des sanctions à la clef et des rémunérations variables, à re-prescrire le travail, à tayloriser le travail qualifié.

Nous sommes en opposition totale avec cette vision patronale de l'évaluation. Nous voulons mener une bataille sans concession.

Quelle est notre démarche syndicale ? Nous entreprenons toute une série d'actions, y compris grâce à une jurisprudence qui nous est favorable, notamment sur l'interdiction de l'évaluation comportementale et de l'injonction à l'adhésion à des valeurs d'entreprise, pour le retour à une évaluation du travail.

Nous voulons une alternative à ce système qui pousse à une évaluation du travail pour récupérer la maîtrise de son travail, une alternative qui prenne en compte les dysfonctionnements du travail, des moyens pour parvenir à un travail de qualité. Un système qui revaloriserait le travail et le reconnaitrait.

### **CONSTRUIRE DES ÉTAPES REVENDICATIVES AVEC LES SALARIÉS**

Les expériences qui ont été exposées poussent les entreprises à modifier le cœur même de leur système d'évaluation. La bataille est longue et

difficile, mais aussi fructueuse.

Il faut construire les étapes revendicatives avec les salariés et pointer un certain nombre de brèches à investir immédiatement.

Il nous faut :

- > briser l'isolement des salariés, les informer sur les lignes rouges que l'employeur ne doit pas dépasser. Il faut préparer l'entretien. Peut-être penser à un guide ;
- > construire des droits individuels garantis collectivement, notamment une évaluation contradictoire avec un droit de recours sur l'évaluation et la non-atteinte des objectifs. Dans les recours aux prud'hommes, nous avons une jurisprudence positive. Et ce qui vrai dans le privé doit pouvoir constituer une référence et être utilisé dans le public ;
- > agir sur les leviers que représentent les CHSCT, exiger la création d'une commission de suivi de la charge et du temps de travail et des commissions de suivi des évaluations au nom de l'impact sur la santé au travail ;
- > imposer dans les CE un débat public sur la définition des critères de gestion de l'entreprise ;
- > repositionner la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et introduire des critères d'éthique professionnelle, dans l'entretien même d'évaluation.

Nous voulons aussi construire une évaluation collective du travail. Il faut donc imposer une expression du collectif de travail. Il s'agit ainsi, là où cela est possible, de proposer une réunion avec le collectif de travail pour parler de la réalité du travail, de savoir comment sont conçus les objectifs. L'évaluateur se trouvera alors devant une évaluation collective. Les critères d'évaluation sont complètement opaques et nous exigeons leur transparence. Comment est-on évalué ? Il faut sortir de l'opacité et de la concurrence entre collègues, condamner les critères comportementaux. En réfutant la normalisation de la pensée, nous dénonçons l'évaluation à « *la docilité financière* » pour la remettre en cause publiquement.

### LE RÔLE DIFFICILE DE L'ÉVALUATEUR

Enfin, il faut s'intéresser à l'évaluateur, imposer un débat sur les moyens et les marges de manœuvre qui lui sont données. L'exemple du CNRS est intéressant, car il permet d'abord de s'assurer que sa formation et que sa qualification soient identiques à celle de la personne évaluée. L'intervention des acteurs sociaux est une garantie supplémentaire. Et pour préserver son indépendance, il faut qu'il soit impossible d'évaluer l'évaluateur sur l'atteinte collective des objectifs des collaborateurs. Y compris dans la fonction publique.

### MUTUALISER LES EXPÉRIENCES

Nous voulons mutualiser les expériences et les rendre visibles. Il faut que l'évaluation soit appropriée par l'ensemble de l'organisation. Tous les documents seront disponibles (site et *Cadres infos*). Nous réfléchissons aussi à un guide pour ne pas laisser le salarié isolé.

Nous vous proposons aussi de décentraliser ce type d'initiatives dans les CD, les UF les organisations de territoire etc., des journées d'études avec des syndiqués et des non-syndiqués.

Patrick Hallinger,  
UGFF

# Evaluation et entretien professionnel

L'évaluation et l'entretien professionnel ont été introduits dans la Fonction publique de l'Etat à partir de 2002. Le point de départ est la critique de la procédure de notation qui prévalait jusqu'alors, sa lourdeur et son manque de flexibilité qui ne permettaient pas, aux yeux des promoteurs de la réforme, d'en faire l'outil d'individualisation suffisant. Il faut ajouter que la procédure était critiquée également au sein des personnels pour son caractère infantilisant, inégalitaire (pénalisation des nouveaux entrants, quota de mieux notés,...) et rigide.

La loi d'Août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels prévoit la pérennisation de l'entretien professionnel et sa généralisation à l'ensemble de la fonction publique de l'Etat. Une expérimentation est lancée pour son application dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière.

L'entretien est annuel. Il porte sur les résultats professionnels obtenus par l'agent l'année N-1 et sur les objectifs à atteindre l'année N. Un volet porte sur les besoins de formation. Il a pour sanction le montant des primes au mérite attribué au fonctionnaire. Il sert également de fondement à l'attribution de réduction et de majoration de la durée de service pour passer d'un échelon à l'autre.

### QUELLE ANALYSE PEUT-ON EN FAIRE ?

Le nouveau système d'évaluation et d'entretien professionnel prend sa place dans une nouvelle gestion des personnels s'inspirant largement des méthodes du privé appliquées à l'administration. Elle s'inscrit également dans le cadre du « *new public management* ». Les agents de la fonction publique doivent être régis non plus en fonction de garanties statutaires, mais de leurs compétences et performances.

A ce titre, il faut rappeler le vote en 2001 de la LOLF (Loi d'Orientation relative aux Lois de Finances) qui introduit la notion de performance dans l'administration. A partir de 2003, la DGAFP se définit comme une « *DRH-groupe* », à l'instar d'une grande entreprise privée; le terme est toujours revendiqué aujourd'hui!

L'individualisation des rapports sociaux se traduit au travers de la fixation d'objectifs individuels annuels, souvent essentiellement quantitatifs (nombre de dossiers traités, pourcentage de résultats obtenus,...). Il en est de même pour la rémunération composée pour une part grandissante par les primes. Une prime de fonction et de résultat (PFR) est créée en 2008 sur fond de gel progressif de la valeur du point d'indice, gel qui devient total à partir de 2011. la prime de fonction rémunère en quelque sorte le poste occupé et se substitue pour partie à la rémunération du grade, la prime au mérite est attribuée par le chef de service en fonction des résultats obtenus.

### LA DÉMARCHE SYNDICALE

Le nouveau système se heurte à de nombreuses résistances dans les administrations. Le cadre imposé par le ministère de la fonction publique n'est, de ce fait, que rarement appliqué intégralement.

Pour les directions départementales interministérielles par exemple, nous avons obtenu la déconnexion entre l'entretien, les avancements et l'attribution des primes. Le cadre collectif de travail doit être pris en compte pour le bilan de l'activité de l'agent et la fixation des objectifs individuels. Une possibilité de procéder à un nouvel entretien est également ouverte... Au ministère de l'Agriculture, un dispositif particulier a été introduit suite à une proposition de la CGT: «*le bilan d'activité de l'agent s'apprécie dans le cadre des conditions d'organisation et de fonctionnement du service et des objectifs collectifs définis en réunion de services, déclinés individuellement en prenant en compte les moyens définis au cours de l'entretien précédent*».

Concernant les primes au mérite, parmi les nombreuses actions menées, je citerai plus particulièrement la pétition signée par une large majorité des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et Forêts de la Météo dénonçant les nouvelles primes et cela à l'initiative de la CGT, de la CFDT et de Solidaires .

Enfin, il faut citer la grande lutte des enseignants contre l'introduction de l'évaluation qu'on voulait leur imposer de toute force.

Ces éléments montrent la possibilité de mettre en échec des projets régressifs et de peser effectivement sur les contenus. Nous devons cependant être davantage dans une posture offensive sur ces questions. Si nous menons l'action pour défendre et promouvoir nos garanties collectives (on dit statutaires dans la Fonction publique), cela ne s'oppose pas à la prise en compte de l'efficacité individuelle dans le poste occupé! C'est d'ailleurs une donnée importante du statut général des fonctionnaires.

Celle-ci doit être cependant encadrée dans le cadre du collectif de travail. Elle doit se traduire par des possibilités d'avancements accélérés, un déroulement de carrière moyen devant être garanti à tous.

Le volet formation de l'entretien professionnel doit se traduire par effectivement des plans de formation dans les services.

Nous demandons la suppression de la PFR et un processus d'intégration des primes dans une grille de rémunération reconnaissant les qualifications d'aujourd'hui.

Nous avons besoin sur ces sujets de poursuivre nos réflexions collectives. C'est pourquoi, je vous fais part de tout l'intérêt que porte l'UGFF à vos travaux et de notre disponibilité pour y contribuer.

**Isabelle Michel  
Rimbaud,  
UFICT Mines Energie**

## Un moment de non-débat sur la réalité

Comment collecter les attentes? Les saisines de nos syndicats sur l'évaluation ne sont pas satisfaisantes. Nous avons élaboré un questionnaire à partir de canevas d'entretiens.

On s'aperçoit que les structures des entretiens sont relativement identiques quels que soient les services et les entreprises.

Il en ressort de la désillusion, car c'est un passage obligé, de la contrainte et les salariés déplorent l'absence de préparation.

Dans l'entretien, il n'y a pas de place pour l'expression sur le travail. Il porte sur les objectifs quantitatifs, sur le savoir être de plus en plus prégnant, ainsi que sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et aux accords de la responsabilité sociale de l'entreprise. On voit aussi apparaître des demandes de propositions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail (changement de papier peint).

L'entretien reste un moment de non-débat sur la réalité, mais paradoxalement l'évaluation est attendue comme une rencontre avec leur hiérarchie pour évoquer leurs conditions de travail. Ce qu'elle n'est pas. Pour eux, c'est un moment formel où l'on va leur expliquer les raisons financières pour lesquelles ils n'auront pas de reconnaissance professionnelle. Les entretiens interviennent après le cadrage des potentiels d'évolution des salariés, où chaque chef de service se voit attribuer son enveloppe promotionnelle.

Ils estiment que la personne qui va leur faire passer l'entretien n'est pas informée de leur activité. La question du travail réel n'est jamais évoquée. Le canevas de l'entretien interdit cette expression.

Les objectifs sont peu contestés, car il n'y pas d'attachement à l'entretien d'évaluation de la part du salarié en dehors des problèmes liés au retard d'évolution. La formation professionnelle et l'évolution de carrière sont absentes de l'évaluation.

**Catherine VARLET,**  
**UGICT-CGT**  
**Banque de France**

## Pour un droit de réponse

A la BDF le processus comporte une double évaluation : un premier niveau concerne principalement le bilan factuel de l'année écoulée, la finalité du second niveau est l'évaluation de la contribution de l'évalué sur le poste en regard des activités à exercer et des compétences mises en œuvre. C'est celui-ci qui conditionne la proposition à un changement de grade (lorsque statutairement les conditions requises sont remplies) ou l'attribution d'une prime. La majorité des syndicats ont contesté l'attribution des primes individuelles et s'accordent à dire qu'elles sont dommageables pour l'ambiance de travail du collectif. Nous n'avons pas obtenu leur suppression mais la création de primes collectives à partir de l'enveloppe des primes individuelles.

A la CGT nous proposons aux agents qui le souhaitent de passer au syndicat pour une lecture réelle, comme une traduction, de leur évaluation ainsi qu'un accompagnement à la rédaction d'un droit de réponse. En effet nous avons constaté parmi beaucoup des personnes qui nous sollicitent une méconnaissance des codes de l'évaluation et donc une compréhension tronquée de ce qui est réellement écrit les concernant. Les salariés éprouvent souvent des difficultés à rédiger une réponse parce qu'ils cherchent à contrer l'argumentation de leur hiérarchie. Nous procédons différemment en partant du travail réel : que font-ils ? Pourquoi ? Comment ? Nous procédons à une analyse des tâches demandées pour les replacer dans la continuité des missions de l'entreprise. Ceci permet d'établir un argumentaire complet sur le déroulement du travail qui comporte les activités demandées à un poste donné, les moyens alloués pour les réaliser et leur finalité pour l'entreprise avec une mise

en lumière des compétences utilisées par le salarié. Cet exercice permet de redonner un sens à son travail.

Il arrive régulièrement que ce travail de relecture de l'activité de l'année passée conduise l'agent à découvrir des aspects de la réalité de son travail dont il n'avait pas conscience.

Dans tous les cas cette réponse aide à mettre en perspective ce qui se passe. Elle peut aussi mettre en lumière l'absence de liberté de l'évaluateur pour reconnaître la réalité du travail.

Dans certains cas après l'entretien d'évaluation nous encourageons la personne qui nous sollicite à demander une entrevue accompagnée d'un délégué du personnel avec le gestionnaire de ressources humaines de la direction où elle travaille. Cette entrevue porte sur ce qui s'est passé pendant l'entretien d'évaluation ou concernant la situation de travail, ainsi que les conditions de travail du salarié. Ensuite certains de nos délégués du personnel rédigent un compte rendu d'entretien qu'ils envoient à l'agent ainsi qu'au GRH. C'est un travail très cadré dans le factuel, la restitution d'une situation et ses conséquences potentielles.

**Didier Gori,  
CNRS-CGT**

## Seul un agent du même métier peut évaluer un travail

Au CNRS, nous avons mené une expérimentation d'évaluation professionnelle. Il fallait gagner la reconnaissance des qualifications par l'évaluation, sur la définition des qualifications et la classification des qualifications. Nous avons gagné l'engagement de la direction dans l'expérimentation en raison de la grande diversité des métiers autant que des niveaux de qualification au CNRS.

Notre démarche a été de poser des principes pour la prise en compte de la réalité de travail et de son contexte : l'évaluation doit être conduite par un « *pair – expert* ».

Cela signifie que seul un agent du même métier (expert) peut évaluer un travail et un agent d'un niveau de qualification proche (pair) pour en apprécier la réelle qualification mise en œuvre. D'autre part, le contexte doit être un élément important du dispositif. Nous avons plus précisément identifié 3 types de contextes, étant de nature à influencer le travail effectué : le contexte technique et de moyens, le contexte scientifique, le contexte social et organisationnel. A-t-il les équipements adaptés pour travailler (quels moyens humains et financiers) ? Le contexte « scientifique » est-il favorable à son épanouissement ? Le contexte social est-il favorable à l'animation et à l'activité (organisation du travail, effectif, ambiance, autonomie dans l'organisation) ?

Les dispositifs traditionnels « d'évaluation » ne reposent pas sur un lien professionnel mais sur un lien hiérarchique. Il n'est pas rare que N+1 ne soit pas du même métier. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une évaluation mais d'une appréciation qui présente de nombreux biais. De plus, le contexte de travail n'est jamais pris en compte car il est de nature à mettre en cause la responsabilité de la hiérarchie.

Nous avons donc revendiqué une évaluation avec notre contenu et



Jean Stoklischsky,  
UFICT-Mines énergie

indépendante de la hiérarchie avec une prise en compte des qualifications, des savoirs et des savoirs faire a contrario de la compétence qui implique l'appréciation de la manière de servir qui induit la notion de « docilité ». Notre démarche revendicative a été de redonner du sens à toute la démarche.

# Redonner la parole aux salariés

Nous avons décidé de faire de la question de l'évaluation une de nos priorités et de travailler avec la branche maîtrise et la branche cadre à l'élaboration d'expressions, mais aussi d'outils de contacts qui permettent à nos syndicats d'organiser des rencontres sur les lieux de travail. Notre objectif est de redonner la parole aux salariés sur le sujet de l'évaluation et de l'entretien d'appréciation du professionnalisme qui structure les rapports dans l'entreprise.

- Permettre aux ICT d'exercer un regard critique sur ces méthodes et explorer avec eux de nouvelles pistes à partir de leurs attentes en matière d'appréciation de leur travail.
- Se donner les moyens d'engager le débat avec les salariés sur les critères mêmes de l'évaluation, pour transformer cet outil managérial en un outil de reconnaissance de leur travail.

Il nous semble que c'est en valorisant les aspects collectifs, toujours présents dans le travail, en reprenant en compte les coopérations nécessaires pour que le travail se réalise, en décrivant les moyens utiles à sa réalisation, en exprimant de nouveaux repères de reconnaissances salariales et d'évolutions, que nous redonnerons du sens au travail.

Il s'agit pour nous de rendre les salariés acteurs de leur évaluation, qu'ils se réapproprient un espace de parole et d'intervention sur le contenu de leur travail et de leur avenir professionnel.

Cette démarche nous amène à repenser nos pratiques syndicales et à expérimenter d'autres formes d'approches pour recueillir le point de vue des salariés et susciter le débat.

Nous avons proposé à nos syndicats une campagne sur l'évaluation autour de trois axes :

- **une méthode ;**
- **des outils ;**
- **des pistes revendicatives.**

Une campagne avec une double approche :

- des propositions concrètes pour l'immédiat (disposer de temps de préparation de l'entretien, pouvoir bénéficier de formation à l'entretien pour les évalués comme pour les évaluateurs, dissocier l'entretien d'évaluation de l'entretien concernant le parcours de carrière et le besoin de formation, définir des moyens de recours.....);
- des pistes à proposer aux ICT pour la reconquête du travail et de sa reconnaissance.

### Une méthode :

- rencontrer deux ou trois salariés d'une même équipe. Les faire s'exprimer sur leur entretien individuel et en même temps, leur proposer

des pistes de réflexion pour transformer ces entretiens ;

- identifier les points d'attentes, les éléments critiques sur ce qui pose problème ;
- proposer une réunion plus large dans le même collectif de travail, mettre en débat les points identifiés, élaborer des propositions, des pistes revendicatives et examiner collectivement l'atteinte des objectifs de l'équipe de travail.

## **Des outils :**

- l'élaboration pour nos syndicats d'un classeur « évaluation du travail ». Ce classeur est une compilation d'analyses, de repères juridiques, de méthodes d'évaluation, d'expressions syndicales, d'expériences militantes d'accompagnement et de préparation des salariés à ce passage souvent obligé de l'entretien d'évaluation ;
- une trame d'entretien élaborée pour l'ensemble de nos catégories, permettant de mener un entretien et de faciliter l'expression des salariés. Il ne s'agit, en aucun cas, avec ces matériels de donner des remèdes miracles ni une procédure mâchée pour mieux réaliser son entretien, mais d'aider à la mise en œuvre de notre démarche basée sur la rencontre des salariés, partir de leur vécu, leur diversité, débattre avec eux de nos analyses et construire des réponses.

En complément de ces outils, nous avons lancé une campagne de communication par voie de tract sur l'évaluation et la reconnaissance.

## **Des pistes revendicatives :**

- définir et faire appliquer des critères d'évaluation collectifs et individuels à partir d'objectifs connus, transparents et débattus ;
- imposer que le seul entretien légal soit l'entretien professionnel avec pour seule finalité d'apprécier les aptitudes professionnelles, ce qui induit de supprimer toute question comportementale et celles qui font référence au partage des valeurs de l'entreprise ;
- construire des voies de recours pour les salariés, informer sur les prérogatives des IRP ;
- déconnecter le volet formation de l'entretien du professionnalisme pour en faire un véritable moment d'échange sur son parcours professionnel ;
- réaliser collectivement un état des besoins de la formation dans les services ou les équipes suivi par les représentants du personnel pour l'élaboration du plan de formation.

A la suite du colloque tenu en janvier 2012 sur le thème de l'évaluation du travail, nous avons travaillé avec les syndicats à donner un prolongement à ces journées.

## **QU'EN EST-IL ?**

Il est vrai que la démarche peut paraître lourde et théorique, mais là où elle est initiée, elle donne des résultats positifs. Les camarades nous font état des discussions engagées, des liens établis, y compris avec de jeunes cadres, sur ces questions de l'évaluation, discussions qui amènent à s'interroger, avec les salariés, sur le contenu et le sens de leur travail, des choix opérés dans l'entreprise.

Sur la base de ce constat collectif, des propositions se dessinent pour répondre aux problématiques posées.

Il est vrai que, dans sa forme actuelle, l'entretien d'évaluation est synonyme de beaucoup de déception, reste que l'aspiration à faire le point sur sa situation et son parcours professionnel reste forte.

**S. Lovisa,  
Secrétaire  
Général de l'UFICT  
métallurgie**

Les salariés ne nous attendaient pas sur le terrain de l'évaluation pour construire des alternatives à l'existant et réfléchir avec nous à transformer le travail.

Il ne faut pas être trop gourmand et débiter par un ou deux services ciblés.

Toute la difficulté est d'initier et d'organiser cette démarche de rencontre et de construction. Elle implique d'avoir un débat dans le syndicat et d'élaborer un plan de travail.

Il faut également être attentif à ne pas donner d'illusions, si nous nous limitons à une seule démarche d'accompagnement ou de production d'outils qui reviendrait seulement à mieux préparer son entretien.

Cependant, nous avons aussi des témoignages de salariés à l'aise lors de leur entretien et démontré auprès d'eux l'utilité concrète du syndicalisme. C'est un travail particulièrement propice au moment des entretiens d'évaluation annuels, mais notre campagne s'inscrit dans un travail de plus long terme.

## Un guide de l'évaluation

Pour définir notre stratégie syndicale, nous avons d'abord étudié la structuration du salariat dans la métallurgie. Il apparaît clairement que le salariat est plus ramassé, plus condensé que dans d'autres branches. Une part plus grande du salariat travaille dans des établissements importants de plus de 500 salariés. C'est particulièrement le cas pour ce qui est des plates-formes de Recherche et Développement. Nous tentons de nous concentrer sur ce genre d'établissements, sans laisser de côté les autres non plus. Par ailleurs, près de 45% des salariés de la métallurgie sont des ICT. De plus en plus d'établissements ont vu la part d'ICT et même d'Ingénieurs et Cadres augmenter, parfois jusqu'à 80%. Dans la mesure où les syndicats CGT dans ces établissements provenaient en général des services de production à base ouvrière, beaucoup se sont retrouvés en difficulté. C'est particulièrement le cas depuis la loi sur la représentativité syndicale de 2008 qui place à 10% la barre de représentativité dans une entreprise et un établissement. Comme les ICT sont loin de représenter 45% des syndiqués de la fédération de la métallurgie, notre fédération a décidé d'en faire un axe de développement prioritaire. Le « *Guide pratique de l'entretien individuel pour ne pas le subir* » est un outil important pour aller dans ce sens.

Ça fait des années que l'UFICT pense nécessaire de faire un travail d'analyse sur « l'évaluation ». Il est aussi indispensable de produire du matériel pour former et informer les salariés. C'est de ces réflexions qu'est née l'idée de ce guide pratique.

Ce document de 4 pages est la première version d'un travail ayant vocation à évoluer en fonction des critiques, des besoins et des propositions qui remonteront de nos bases syndicales. Ce guide est avant tout un outil syndical ayant un rôle syndical à jouer.

**Le guide vise plusieurs objectifs :**

- donner un outil à nos syndicats pour aller vers les ICT. En effet, ils ont

souvent du mal à s'adresser à ces catégories et ce pour des questions culturelles et historiques, mais aussi car nous n'appréhendons pas suffisamment leurs besoins et leurs aspirations ;

- donner aux syndicats des éléments de compréhension des contraintes imposées par « l'évaluation » et ses impacts réels sur les salariés : on est plus à l'aise pour discuter avec les salariés concernés quand on maîtrise la question ;
- montrer aux ICT que la CGT des ICT existe et qu'elle se préoccupe des problèmes réels rencontrés par le salarié, y compris dans ces catégories (dimension du syndicalisme spécifique) ;
- montrer aux ICT que « l'évaluation » peut être remise en question dans sa forme et dans son fond et que la CGT apporte des éléments de réflexion pour cela ;
- donner aux ICT les bases légales sur ce qu'ils ont le droit de faire et de ne pas faire pour qu'ils se sentent plus sûrs d'eux face à leur N+1 en cas de situation tendue ;
- donner aux ICT des conseils syndicaux pour les amener à asseoir un rapport de forces plus en leur faveur. Par exemple : demander systématiquement une formation, une augmentation, une promotion, pour pousser le N+1 « *dans les cordes* » et l'obliger à se justifier en cas de refus ;
- montrer aux salariés que nous prenons aussi en compte la situation de l'évaluateur et les difficultés qu'il rencontre. Cela nous permet de ne pas se couper des salariés encadrant ainsi que de ceux qui aspirent à encadrer. Nous montrons par là que la CGT représente toutes les catégories de salariés. Et ce d'autant plus que le mal-être de l'encadrant-évaluateur est manifeste et qu'il doit nous interpeller ;
- aider les ICT à argumenter, non pas sur les seuls objectifs individuels et leur évaluation, mais aussi sur les moyens à mettre en œuvre collectivement pour être efficaces. Argumenter aussi sur le lien à retisser entre travail individuel et collectif et sur la place de ce collectif de travail dans le processus d'évaluation, avec l'efficacité même du travail au cœur de la problématique.

### **L'objectif de ce document est donc de créer du lien :**

- lien entre l'UFICT, les syndicats et les syndiqués, ICT ou non, pour leur permettre d'accroître leur compréhension des problématiques syndicales de « l'évaluation » et amplifier leur intérêt pour la démarche spécifique ;
- lien entre les syndiqués et les salariés ICT permettant à ces derniers d'identifier la CGT comme solution potentielle à leurs problèmes « d'évaluation » d'une part, et par prolongation à tous leurs problèmes concrets et spécifiques des ICT plus généralement ;
- lien entre les salariés ICT et la CGT pour leur faire prendre conscience que la CGT réelle n'est pas celle montrée par les médias dominants.

La syndicalisation des ICT est un objectif prioritaire pour la FTM. C'est aussi le but avoué de l'utilisation de notre guide, et les liens qu'il permettra de tisser sont le support indispensable pour les futures syndicalisations. Ce guide doit aussi amener les salariés à se poser la question des critères d'évaluation et les amener à revendiquer d'être évalué sur des critères pertinents, qu'ils auront choisis. Il faut aussi leur faire comprendre que l'évaluation ne doit pas uniquement traiter des objectifs, mais aussi des moyens octroyés pour mettre en œuvre son travail.

Un camarade de la CE de l'UFICT, lui-même encadrant, faisait d'ailleurs une proposition iconoclaste lors d'une de nos réunions. Il demandait pourquoi on ne pourrait pas faire que, systématiquement, les objectifs

Jocelyne Chabert,  
UGICT- CGT- GEMS

soient inatteignables, comme l'horizon vers quoi on tend toujours sans jamais l'atteindre. Ceci permettrait de faire avancer chacun le mieux possible, en fonction de ses moyens et ses aspirations. Cela éviterait de se faire évaluer sur l'atteinte ou non de ses objectifs, mais plutôt sur l'amélioration de sa qualification et de sa mise en œuvre.

Ce document a reçu un accueil très favorable de la part de nos syndicats et des salariés ICT. Cela montre que c'est aujourd'hui un besoin des ICT de comprendre mieux le monde professionnel dans lequel ils évoluent. La CGT, l'UGICT et l'UGICT ont aujourd'hui un boulevard pour avancer grâce à ces éléments pour se développer parmi les ICT.

# Une juste reconnaissance du travail

Pour mémoire, c'est un PDG de General Electric qui a inventé les bases des systèmes d'évaluation d'aujourd'hui. Déjà, dans les années 60, il avait imaginé le « 4 blocs » qui sert à modéliser les salariés en 4 catégories : atteint ses résultats et a les valeurs, n'atteint pas ses résultats, mais a les valeurs, atteint ses résultats mais n'a pas les valeurs, n'atteint pas ses résultats et n'a pas les valeurs.

Cette grille lui permettait de demander à chaque responsable de se séparer chaque année de 10% de son effectif, comme une action de salubrité pour l'entreprise.

Le syndicat CGT de GEMS remet en cause depuis bientôt 10 ans les évaluations. Avant même de bien comprendre à quel point un tel système était préjudiciable à la santé des salariés, ce qui est maintenant confirmé par l'ensemble de la communauté scientifique, nous l'avons identifié comme un frein majeur à la mobilisation des salariés.

Pour les employeurs, les systèmes d'évaluation individuelle ressemblent au « *crime parfait* ».

En effet, si je me mobilise pour mon emploi, mon salaire, mes horaires, mes conditions de travail, je sais que je vais être « *rattrapé* » tôt ou tard par le système disciplinaire et de sanctions et que je vais le payer au niveau de mon évaluation. Mais ce n'est pas pour autant que je vais oser me mobiliser contre ce système, que j'ai pourtant identifié comme féroce disciplinaire, parce que, à la fois je le redoute et j'en ai besoin. J'espère que mon travail va enfin être reconnu à sa juste valeur, même si je risque d'être déçu tous les ans ! Il y a un rapport paradoxal et ambigu au système d'évaluation.

Donc le piège se referme. On voit qu'il y a un rapport paradoxal des salariés envers leur évaluation, un mélange « *amour-haine* » sur lequel jouent les directions d'entreprise.

C'est précisément dans ce même paradoxe, que syndicalement, nous pouvons trouver la faille du crime presque parfait.

Nous avons choisi de travailler sur la notion de « *juste reconnaissance du travail* » en tant qu'alternative à la notion « *évaluation des salariés* ».

**Xavier PETRACHI,**  
**DSC-CGT Airbus**

Nous avons lancé une campagne de tracts, dans la durée et au bout de quelques temps de persévérance, le débat a commencé à exister. Cette campagne de tracts comprenait un questionnaire, l'état de la recherche scientifique sur ce sujet, l'analyse du système en place, la recherche, tous ensemble, d'une proposition alternative, une initiative portes ouvertes au local syndical, etc.

Une fois le climat favorable, nous avons lancé un droit d'alerte des délégués du personnel, au titre de l'inégalité de traitement, avec l'accord d'une douzaine de cadres.

Cela a permis de faire encore enfler le débat et a empêché la direction de faire passer en catimini une modification du système vers encore plus de comportemental, à double grille suite à des directives américaines et qui aboutit à une note finale.

Profitant ensuite des jurisprudences Mornay et WKF qui venaient de tomber, nous avons missionné une expertise CHSCT, en vue de nous éclairer pour la remise d'avis. Le CE et le CHSCT ont rendu des avis négatifs motivés, mais l'originalité de l'avis du CHSCT c'est qu'il s'accompagnait d'une résolution-vœu, véritable proposition alternative au système en place, s'appuyant sur les préconisations de l'expert et les expressions des salariés. Elle prenait en compte le travail réel, la compétence de l'évaluateur à évaluer, les moyens donnés ou non.

La direction ayant décidé de passer en force, nous sommes aujourd'hui en procédure judiciaire, avec pour ambition de faire juger, non seulement le côté illicite des critères comportementaux, mais aussi, avec pour appui l'arrêt SNECMA, les conséquences néfastes sur la santé des salariés..

## Présentation sur l'outil d'évaluation d'Airbus : P&D

### **Le pourquoi d'une action judiciaire :**

Le personnel ingénieur et cadres représente 51 % des effectifs au sein d'EADS, et plus de 10.000 cadres au sein des établissements d'Airbus sur 22000 salariés. La CGT représente 7 % dans le 3<sup>ème</sup> collège à Airbus Toulouse, mais n'est pas présente à Airbus Nantes et St Nazaire.

Dès la mise en place du nouveau système d'évaluation P&D rendu obligatoire à tous les cadres le 1<sup>er</sup> janvier 2010, quel que soit leur niveau de responsabilité, les salariés ont fait part de leur malaise et interrogations. Lors de la grève d'une semaine à Airbus Toulouse sur les salaires en avril 2010, où les cadres ont participé de façon importante, l'outil d'évaluation était au centre de la contestation.

### **Suite à une enquête via la messagerie, la CGT a exprimé ses revendications :**

- ouvrir une véritable négociation sur le système d'évaluation ;
- abandon des critères comportementaux et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise ;
- abandon réel des quotas ;



- favoriser les collectifs de travail ;
- permettre une véritable expression du salarié et pas seulement un entretien à sens unique...

A la suite de la grève, la direction a organisé 2 tables rondes avec les syndicats pour lisser les points les plus dénoncés : la notion de *low-performer*, les quotas, la transparence de l'évaluation.

Mais la direction a refusé de remettre en cause les objectifs de comportements, ainsi que de modifier les valeurs d'Airbus qui comprenaient des valeurs d'origines comportementales, sans lien avec la réalité du travail des salariés.

La CGT Airbus a donc décidé d'intervenir auprès des instances judiciaires pour demander notamment la suppression des critères comportementaux. Nous avons été soutenus dans cette démarche seulement par l'UGICT. Les autres instances de la CGT n'ont pas compris notre démarche, et ont refusé de s'y associer.

### **Ce que nous avons obtenu :**

La Cour d'appel de Toulouse a rendu un jugement le 21 septembre 2011, qui fait date, car il constitue un apport essentiel à une clarification des critères comportementaux.

En jugeant que certains critères sont imprécis, la Cour d'appel a remis en cause des valeurs phares de la direction d'Airbus : « *agir avec courage* » et « *agir avec intégrité* », car elles sont « *trop imprécises pour établir une relation directe avec une activité professionnelle identifiable* ».

La Cour d'appel a dénoncé le manque de variabilité des critères en fonction de la réalité du travail et du positionnement du salarié dans l'entreprise : en effet, la majorité des cadres au sein d'Airbus ne sont pas des encadrants hiérarchiques et n'ont pas tous accès au même niveau d'information.

La Cour d'appel a comparé le système d'évaluation d'Airbus à un système dont la finalité est disciplinaire et a souhaité que le système d'évaluation soit la mesure des aptitudes professionnelles.

La Cour d'appel a réaffirmé que la consultation des IRP devait se faire a priori.

### **Au sein d'Airbus, cela s'est traduit par une refonte complète de P&D :**

- la direction a modifié les valeurs de l'entreprise « AirbusWay » en supprimant notamment 2 valeurs : « Agir avec courage » et « Agir avec intégrité » ;
- les objectifs comportementaux sont rendus non obligatoires jusqu'au 3B. Quand ils sont définis, notamment pour les cadres supérieurs, ils doivent être professionnalisés : un objectif de comportement (le comment) doit être systématiquement rattaché à un objectif opérationnel (le quoi) ;
- la consultation a priori des IRP est devenue systématique. Cette modification de P&D a été présentée en information/consultation aux CHSCT, puis en CCE et CE : les syndicats majoritaires se sont abstenus, la CGT a donné un avis Contre. Mais tous les syndicats ont demandé la suppression des critères de comportements et une meilleure transparence de l'évaluation.

### **Les points noirs restants :**

Cependant, la Direction a maintenu tous les points non retenus par la Cour d'appel, comme les quotas.

De même, le système d'évaluation garde la volonté de la Direction d'évaluer les performances individuelles, ce qui est une menace pour les collectifs de travail.

La phase de la calibration faite par les RH génère une incompréhension de l'évalué comme de l'évaluateur, et c'est une source de troubles psychosociaux : lors des dernières primes, plusieurs cadres sont venus trouver la CGT car totalement abattus par des primes de 80 % alors qu'ils ont le sentiment d'avoir bien fait leur travail.

P&D reste, malgré les gains obtenus par la CGT, un système d'évaluation pervers qui sape les collectifs de travail, qui va dans le sens de la financiarisation de l'entreprise et des objectifs de rentabilité demandés par les actionnaires.

### **Les revendications de la CGT Airbus :**

Dans notre action syndicale, et par notre recours judiciaire, la CGT Airbus a permis de contenir le système d'évaluation, qui au départ, a été imposé sans aucune concertation à tous les cadres.

Un système d'évaluation qui réclame une adhésion aux valeurs de l'entreprise va à l'encontre des intérêts des salariés, cadres ou non cadres. Cela va à l'opposé de l'esprit d'innovation et de créativité, pourtant indispensable au développement de l'entreprise et cela tue les initiatives individuelles.

Ce système P&D reste un système qui favorise les stratégies individuelles, en mettant l'accent sur la stigmatisation des « mauvais », au lieu d'être un élément d'encouragement et d'amélioration. De plus, ce système reste pervers dans ses effets de connotation morale.

### **La CGT Airbus revendique encore :**

- une transparence totale de l'outil P&D et un retour de l'évaluation avec justification de la performance atteinte (suppression de l'étape de calibration) ;
- le recours possible en cas de désaccord avec accompagnement d'un délégué syndical ;
- la mise en place d'une commission de suivi au sein du CHSCT, pour suivre notamment les risques psychosociaux.

### **En conclusion :**

La CGT Airbus a gagné une bataille contre les critères comportementaux, mais n'a pas réussi à supprimer ce système d'évaluation basé sur la performance individuelle.

Lutter contre ce système P&D, y compris par des moyens judiciaires, aura permis de mettre en avant la volonté de la CGT d'avoir une véritable reconnaissance des qualifications.

Les salariés sont demandeurs d'une reconnaissance professionnelle, seule boussole pour permettre une évaluation acceptée par le collectif de travail.

Il existe bien un besoin de valeur commune entre les salariés et de reconnaissance professionnelle : ce besoin doit passer par le plaisir et la fierté des salariés de faire ensemble.