

■ EDITO

Evaluation, sélection, élimination !

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'évaluation remonte très loin dans nos racines : le jugement dernier soupèse les mérites de chacun et destine les uns au paradis, les autres à l'enfer. Et notre propre enfance est rythmée par les notes, les bulletins, la moyenne que l'on a. Avec, à la clé, des portes qui se ferment, des avenir qui se bouchent.

Mais la fin de la scolarité ne nous dispense pas de la sacro-sainte évaluation qui se généralise dans la vie professionnelle. Elle prend souvent la couleur de méthodes très directives, qui font l'objet de contestations croissantes et sont parfois à l'origine de véritables conflits sociaux.

Mais comment en est-on arrivé là alors qu'il est si naturel de vouloir savoir si son propre travail donne satisfaction, de même que des conseils judicieux sont appréciés s'ils permettent de « mieux faire son travail » ? Cette dérive survient lorsque l'évaluation devient classante, stigmatisante et qu'elle prépare la voie à l'élimination professionnelle de ceux considérés comme moins performants.

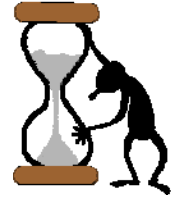
Notre dossier montre que la question de l'évaluation est devenue un sujet de préoccupation majeure pour les salariés et que les dérives de certains systèmes d'évaluation constituent un facteur reconnu d'aggravation des risques psychosociaux. Pour ces raisons, le CHSCT doit aujourd'hui s'en préoccuper et agir s'il le faut.

Rappelons que l'école primaire finlandaise, la mieux « évaluée » du monde, ne donne pas de notes aux élèves !

François Cochet

■ ACTU

PREVENTION DE LA PENIBILITE



L'ECHEANCE DU 1^{ER} JANVIER 2012 SE RAPPROCHE

La pénibilité : le CHSCT doit s'en emparer ! C'était le thème de notre lettre [Travail - Santé - Sécurité n°11](#) parue en juin.

Depuis, de nombreuses entreprises ont lancé les premiers travaux, certaines ont ouvert des négociations, mais elles sont encore bien peu à avoir réalisé un diagnostic des expositions aux facteurs de pénibilité.

Pourtant, le [décret du 7 juillet 2011 relatif aux accords conclus en faveur de la prévention de la pénibilité](#) en a fait un préalable indispensable à l'élaboration de l'accord ou du plan d'action : « Art. D. 138-28. – L'accord ou le plan d'action repose sur un diagnostic préalable des situations de pénibilité et prévoit les mesures de prévention qui en découlent ainsi que les modalités de suivi de leur mise en œuvre effective. Chaque thème retenu dans l'accord ou le plan d'action est assorti d'objectifs chiffrés dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs. [...] »

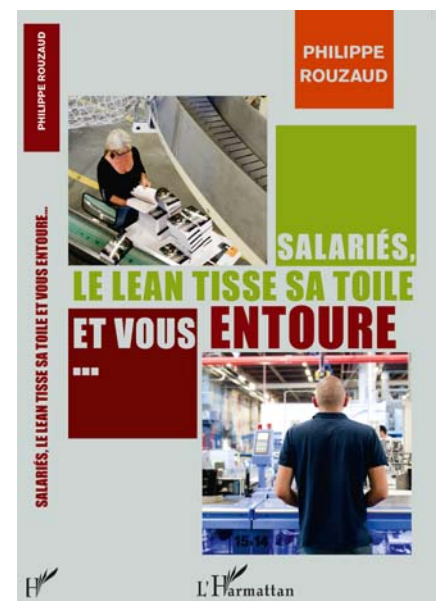
La [circulaire de la DGT du 28 octobre 2011](#) a rappelé dernièrement ce point... et précisé également la procédure et le dispositif de sanction auxquelles s'exposent les entreprises qui ne se mettraient pas en conformité avec la loi avant le 1^{er} janvier 2012.

LE LEAN TISSE SA TOILE

SECAFI a réalisé de nombreuses expertises portant sur la mise en place de projets LEAN. Dans l'industrie bien sûr, mais aussi dans les secteurs des services, comme les banques ou les hôpitaux. Depuis plus de deux ans, le cabinet organise régulièrement, dans toute la France, des matinées-débat sur le thème du Lean management.

Philippe Rouzaud, consultant SECAFI s'est appuyé sur ces expériences et ces réflexions collectives pour aboutir à une analyse poussée et sans concession. Il retrace dans ce [livre, édité aux éditions de L'Harmattan](#), l'historique du Lean, son importation dans les pays occidentaux et les impacts sur les conditions de travail qui en découlent.

↳ Ce thème a été traité, plus succinctement, dans la lettre [Travail - Santé - Sécurité n°8](#) (juin 2010).



■ Le CHSCT face à l'évaluation des salariés

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SALARIÉS

Un salarié à qui on ne dit jamais ce que l'on pense de son travail peut très mal le vivre, considérer qu'il n'intéresse personne, voire qu'il est inutile. Tous les travaux sur les risques psychosociaux montrent l'importance de la « reconnaissance ». Il est donc essentiel qu'un débat puisse s'installer avec son chef sur ce que veut dire « bien travailler ».

Force est de constater que les « systèmes d'évaluation » mis en place se fixent rarement ce genre d'objectifs et suscitent bien des interrogations. Ils s'appuient sur un référentiel et des grilles d'analyse pour aboutir à des décisions très concrètes : augmentation, primes, formation, mobilité, évolution professionnelle. Ils constituent un rendez-vous aussi attendu que redouté, tant par les managers (évaluateurs) que par les collaborateurs (évalués).

L'évaluation comporte une importante dimension subjective, puisqu'elle est l'un des lieux où se joue l'équilibre entre les efforts fournis par le professionnel et la reconnaissance qu'il en reçoit. Elle a donc des effets sur le travail, mais aussi sur la santé des salariés. A ce titre, elle entre pleinement dans le champ de compétences du CHSCT.

Pourtant, certaines directions considèrent que l'évaluation ne relève que de leurs prérogatives, éventuellement de celles du CE. Cette dimension de reconnaissance peut pourtant rapidement rendre l'évaluation porteuse de risques psychosociaux, en créant des situations de souffrance,

vécues d'autant plus difficilement que le salarié en difficulté se retrouve isolé et fragilisé.

UNE RECHERCHE DE LA PERFORMANCE...

Ce que l'entreprise demande à ses salariés, et qu'elle mesure dans l'évaluation, c'est d'être « performant ».

Un mot qui recouvre plusieurs réalités :

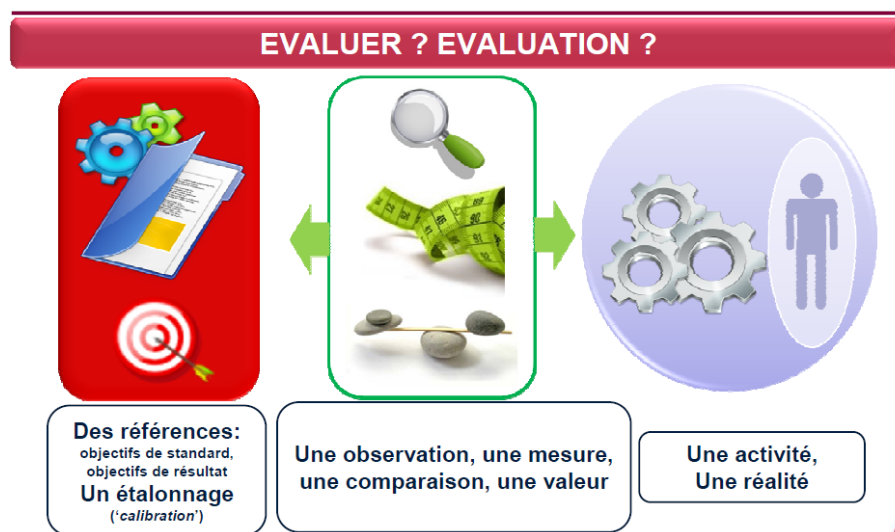
- Le salarié a-t-il les compétences pour "faire mieux" (savoir agir) ?

individuelle. Elle évacue la dimension collective du travail, la coopération et les apports du collectif de travail.

... PAR L'ÉVALUATION DES INDIVIDUS...

Aussi sont apparues depuis plusieurs années de nouvelles formes d'évaluation qui font appel à :

- L'attitude du salarié.
- Ses comportements.
- Son adhésion aux valeurs de l'entreprise (souvent issues d'une charte interne).



- L'organisation le lui permet-elle (pouvoir d'agir) ?
- Est-il en situation d'être motivé pour le faire (vouloir agir) ?

L'évaluation de cette performance repose sur des indicateurs : sont-ils réalistes ? Connectés au réel de l'activité ? Ne sont-ils pas contradictoires ? On voit ici la grande complexité de cette mesure.

En outre, l'évaluation, telle qu'elle est généralement pratiquée, repose sur un postulat : la performance serait

Mais le jugement de la cour d'appel de Toulouse de septembre 2011 a pourtant confirmé le caractère illicite de la procédure d'évaluation des cadres d'Airbus, au motif qu'elle intègre des critères comportementaux, tel que "le courage", sans lien avec le travail. Une revue détaillée des critères est essentielle pour ne pas permettre aux évaluations de s'appuyer sur des critères subjectifs ou plus 'moraux' que professionnels.

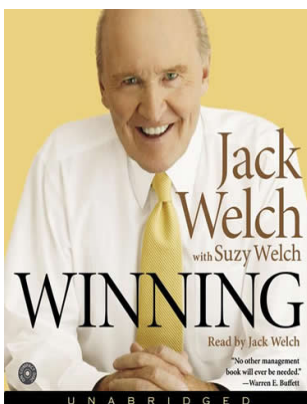
... ET LE CLASSEMENT DES SALAIRES ENTRE EUX

A ces critères d'évaluation inédits s'ajoutent les impacts d'une pratique désormais courante des services RH : la "courbe de vitalité" tirée des méthodes déployées par Jack Welch*, désormais diffusée sous le nom de "**ranking forcé**" (ou "talent review" ou "méthode des quotas"). Il s'agit de classer les collaborateurs de l'entreprise et de les répartir en trois catégories :

- 20% doivent être positionnés comme sur-performants.
- 70% au niveau attendu.
- 10% sont à identifier comme sous-performants (voir à ce titre l'étymologie de "décimer" ci-dessous).

Ces derniers sont alors fermement poussés à progresser... ou à partir.

Ce système –en l'état– n'est pas légal en France, mais nous le croisons régulièrement lors de nos expertises (les salariés ne sont pas toujours informés de l'approche, souvent présentée comme confidentielle). Il est, par construction, porteur de risques psychosociaux :



* Jack Welch, le promoteur de la "courbe de vitalité"

« Nous fabriquons des collaborateurs remarquables qui, à leur tour, fabriquent des produits et des services remarquables ».

LE DROIT EN MATIERE DE SYSTEME D'EVALUATION : PERTINENCE ET OBJECTIVITE

Extrait du jugement du TGI de Versailles du 28 octobre 2010 :

« Le système d'évaluation doit être pertinent et objectif... Le caractère pertinent et objectif de l'évaluation concerne le travail, repose sur des critères objectifs liés au travail, connus des salariés et dépourvus de toute appréciation de valeur subjective. A cet égard, ces critères ne peuvent être identiques pour toutes les catégories professionnelles dès lors que le comportement (et non la personnalité) peuvent faire partie intégrante des qualités professionnelles pour certaines catégories. »

« L'évaluation des compétences comportementales » étant possible, celles-ci doivent être en rapport direct avec le travail et ne peuvent être communes à la totalité des salariés.

- Pour les évalués, en compétition permanente afin de ne pas tomber parmi les 10 % les moins performants de leur équipe.
- Pour les managers, qui chaque année sont contraints de désigner ces 10 %.
- Pour l'ensemble du personnel au travers d'une compétition permanente, qui renvoie au mythe d'un accroissement permanent de la performance collective, dans un contexte de délitement des collectifs.

lueurs qui mettent en compétition les salariés entre eux, crée souvent des situations de "quarantaine". Il est donc difficile d'identifier ces situations, mais le CHSCT peut s'appuyer sur les DP, souvent premiers relais des salariés en difficulté.

Par ailleurs, les salariés sont trop rarement associés aux projets de refonte des outils d'évaluation. Il s'agit souvent du déploiement d'un système imposé, décidé au plus haut niveau de l'entreprise ou du groupe sur lequel la direction locale n'a pas d'influence. Le CHSCT conserve néanmoins son rôle d'alerte, quel que soit son degré d'implication. Il peut s'emparer de ces questions, en demandant une expertise dans le cadre d'un projet important ou d'un risque grave. Et lorsqu'il n'est pas consulté, le CHSCT peut faire valoir ses droits : [le jugement Airbus](#) a permis d'établir que la procédure d'évaluation n'était pas licite au motif que le CHSCT n'avait pas été valablement consulté.

QUEL ROLE POUR LE CHSCT ?

Le premier rôle du CHSCT consiste à déceler ces diverses situations, bien souvent peu visibles.

Il est fréquent que les salariés jugés « sous-performants » hésitent à se manifester, par peur d'aggraver leur situation. Ils ont aussi souvent quitté l'entreprise ou ne veulent plus évoquer une période difficile de leur carrière. L'effritement des collectifs, conséquence d'éva-

Christophe Genthial
Bertrand Jacquier

Un peu d'étymologie - Décimation : « Châtiment militaire, en usage chez les Romains, qui consistait à punir de mort un soldat sur dix, lorsqu'il y en avait un grand nombre qui avaient commis quelque lâcheté ou manqué à l'obéissance; on les faisait tirer au sort. »



La parole à Pascal Vaché, Secrétaire du CHSCT de MICROSOFT France

Dans quel contexte le CHSCT de Microsoft s'est-il emparé de la question de l'évaluation professionnelle ?

La direction américaine de Microsoft a décidé de mettre en œuvre un nouveau système d'évaluation professionnelle ou, plus exactement, une évolution du système existant. Ce système doit s'appliquer de la même manière dans toutes les filiales du groupe. Ce projet a été mené "à l'américaine", c'est à dire qu'on décide et qu'on déploie sans se soucier des contraintes locales. Toute l'information sur ce nouveau système a donc été soudainement déversée en mai, par mail et sur l'Intranet. Dans la foulée, un plan de formation des managers a été immédiatement lancé. Le DRH France a démarré en parallèle la consultation des IRP. Nous avons considéré cela comme une entrave mais Microsoft corporation est coutumier de ce mode de fonctionnement. De plus, ce nouveau système d'évaluation, avec notamment une nouvelle échelle de notation, s'appliquait rétroactivement pour l'entretien d'évaluation de juin.

Pourquoi avoir décidé de faire appel à un expert ?

Malgré une certaine pression de la direction pour aboutir à donner rapidement un avis, nous avons décidé de prendre le temps nécessaire pour traiter correctement ce projet. C'était pour nous l'occasion de remettre à plat le système d'évaluation, source de nombreuses inégalités et foncièrement injuste. Le principe fondamental du système est de comparer les collègues entre eux, de répartir les notes suivant une courbe, de s'obliger à trouver 7 % de "mauvais", dont une bonne partie sera licenciée à terme. Ce système, sans doute très efficace pour motiver les individus et les forcer à faire toujours plus, est foncièrement inhumain et de plus illégal en droit français. Tout de suite, nous avons voté l'appel à un expert afin d'avoir un avis neutre et expérimenté sur le sujet et pour structurer notre démarche de consultation.

Cette intervention a-t-elle permis de faire évoluer la situation ?

L'intervention nous a permis de documenter complètement le nouveau système : un document a été créé à partir d'un échange avec la DRH sous forme de questions/réponses. Le rapport a permis de mettre en évidence toutes les problématiques générées par ce système, mais aussi certaines bonnes pratiques, comme les entretiens mensuels en face à face avec le manager ou la question du positionnement de la DRH. Les problèmes juridiques posés ont également été remontés. La DRH n'a d'ailleurs pas remis en cause les conclusions du rapport si ce n'est les aspects juridiques. Ce document sera fondamental pour l'avis que nous aurons à donner et sur la décision d'aller ou pas en justice sur la forme (entrave) ainsi que sur le fond.

En bref

Fonction Publique

30 ans après les lois Auroux, les CHSCT se mettent en place !

Les élections professionnelles ont eu lieu, les CHSCT se mettent progressivement en place dans les administrations. Cette évolution qui découle de [l'accord santé et sécurité au travail dans la fonction publique \(20/11/09\)](#) va renforcer les moyens d'action des représentants du personnel, malgré une autonomie plus limitée que dans le privé.

↳ [Article Santé-Travail : les atouts des CHSCT de la fonction publique](#)

1 milliard d'euros

La sous-déclaration des AT-MP a été chiffrée entre 587 millions et 1,1 milliard d'euros.

Un cancer professionnel sur deux chez l'homme et 46 % des TMS ne seraient pas déclarés comme maladies professionnelles. Voilà quelques enseignements du dernier rapport de la commission Diricq en charge de cette évaluation.

↳ [Le rapport de la commission](#)

Agenda

"Entreprises pressées, salariés sous pression : faites une pause"

Judi 5 janvier 2012, à Paris

L'Executive Master « *Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement* » de Sciences Po, invite à débattre, à confronter les expériences et les questionnements... pour repenser l'entreprise de demain !

↳ <http://www.pause-laconference.fr/>

Cette lettre est éditée par SECAFI sous la responsabilité de François Cochet.

La réalisation de ce numéro a été pilotée par Vincent Jacquemond.

SECAFI CTS – 20, rue Martin Bernard – 75013 PARIS – 01.53.62.70.00 – www.secafi.com

Pour vous abonner ou pour tout renseignement complémentaire : lettre.chsct@groupe-alpha.com