

Rapport d'expertise **« *Entretien d'évaluation*** **2011 » ST Ericsson Grenoble**



Expertise CHSCT

Présentation du 19 janvier 2012



émergences

formation conseil expertises



La demande

- ❑ Les représentants du personnel au CHSCT de ST Microelectronics et ST Ericsson de Grenoble ont décidé de recourir à une expertise, estimant que les réponses apportées par la direction concernant le projet d'entretien d'évaluation n'étaient pas de nature à les éclairer sur les conséquences de sa mise en place.
- ❑ Des préoccupations qui portent sur les risques professionnels (RPS) liés au déploiement du projet
- ❑ L'expertise a pour objectifs :
 - d'analyser les situations de travail et le système d'évaluation actuel ainsi que le projet d'évaluation des performances individuelles, afin de saisir les risques pour la santé des salariés liés au déploiement du projet ;
 - d'aider le CHSCT à comprendre les modifications mises en œuvre et avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ;
 - d'éclairer le CHSCT sur l'avis qu'il aura à rendre.



Le projet « *entretien annuel d'évaluation* » (1/4)

- Un support d'évaluation propre à l'entreprise
- Une évaluation du « *what* » et du « *how* »

Dans un contexte : le management / la gestion de la performance au sein de STE.



Le projet « *entretien annuel d'évaluation* » (2/4)

- ❑ L'évaluation de la performance : le « *how* » et le « *what* » :
 - La gestion de la performance implique, selon la direction, « *le partage d'une vision, d'objectifs et de valeurs relativement à l'entreprise* »
 - Le salarié est ainsi évalué sur le « *what* » et sur le « *how* »
- ❑ Le « *what* » : les objectifs, « *l'atteinte de qui est attendu dans le cadre du travail et du niveau de responsabilité correspondant* »
- ❑ Le « *how* » : les comportements, l'adhésion à des valeurs, « *comment le salarié se comporte dans l'exercice de son travail* ». « *Découle des valeurs, de la vision et des objectifs de l'entreprise* ». Envisagé comme des « *moyens mis en œuvre* ».

→ **Note synthétique**



Le projet « *entretien annuel d'évaluation* » (3/4)

- La note : 5 niveaux de performance
 - Outstanding
 - Exceeds expectations
 - Meets expectations
 - Below expectations
 - Not acceptable
- Des préconisations associées à chaque niveau.



Le projet « *entretien annuel d'évaluation* » (4/4)

□ Quelles évolutions?

- La suppression de la mention « *non applicable* »
- L'introduction d'une espace d'auto-évaluation
- Le « *what* » assorti du « *how* »
- L'introduction du lien, dans la note finale, entre performances et comportement
- La modification des niveaux de notation
- Les possibilités d'expression des acteurs.



Notre questionnement

- ❑ Le projet de modification de l'entretien annuel d'évaluation du salarié l'expose-t-il à des facteurs de risques pour sa santé?
- ❑ Nécessité d'analyser la situation existante (le système d'évaluation actuel) : le projet constitue-t-il un levier de réduction de ces facteurs de risque?

L'entretien annuel d'évaluation des salariés de ST-Ericsson : quels facteurs de risques?



1. État des lieux : l'hétérogénéité des représentations du dispositif
2. Les risques liés à l'évaluation du « *what* »
3. Les risques liés à l'évaluation du « *how* »



émergences

formation conseil expertises

L'hétérogénéité des représentations du dispositif par les salariés (1/4)



- Interroger la capacité du dispositif d'évaluation à constituer un « *moment privilégié* »
- Double constat :
 - Hétérogénéité des représentations que les salariés ont du dispositif
 - Écart entre le discours de la direction sur le dispositif et les représentations que les salariés s'en font.

L'hétérogénéité des représentations du dispositif par les salariés (2/4)



- Le salaire au cœur de la représentation de l'entretien individuel par les salariés
 - Côté direction : « *il n'est pas question ici d'une augmentation de salaire* » mais d'une « *opportunité de dialogue* »
 - Côté salariés : la revalorisation salariale au cœur de la représentation de l'entretien
 - ✓ C'est là où se décide votre augmentation
 - ✓ Les possibilités d'augmentation sont cependant limitées
 - ✓ Le dispositif est opaque

L'hétérogénéité des représentations du dispositif par les salariés (3/4)



- Le pré-rating : « *tout est joué d'avance* »
 - Le discours de la direction sur le pré-rating
 - ✓ « *l'objectif est simplement de s'assurer que les managers ne notent pas tous les salariés de la même manière, dans un sens ou dans l'autre* »
 - Pour les salariés : « *tout est joué d'avance* »
 - ✓ « *Je sais qu'il va avoir C et je fais l'entretien après* »

L'hétérogénéité des représentations du dispositif par les salariés (4/4)



- Des objectifs dont le sens échappe parfois aux salariés
 - « *Etre customer driven fait que les objectifs n'ont aucun sens* »
 - « *L'entretien est vague* »
 - « *L'entretien actuel évalue quelque chose d'éloigné de ce qu'on fait* »
- « *Ça dépend du manager* »

Les risques liés à l'évaluation du « *what* » : évaluer une performance individuelle fortement dépendante de l'organisation du travail (1/3)



- Le « *what* » (le « *quoi* »), désigne l'atteinte des objectifs , « *l'atteinte de ce qui est attendu dans le cadre du travail et au niveau de responsabilité correspondant* »
- Les objectifs attribués aux salariés présentent une dimension essentiellement individuelle,
→ Capacité du modèle à évaluer avec justesse les performances d'un salarié dont l'activité s'inscrit dans un processus éminemment collectif mais également dans un environnement incertain et caractérisé par une instabilité organisationnelle.

Les risques liés à l'évaluation du « *what* » : évaluer une performance individuelle fortement dépendante de l'organisation du travail (2/3)



- Des salariés aux activités interdépendantes et soumises aux aléas :
 - Une structure matricielle : il existe une double source d'autorité à la fois hiérarchique (responsable hiérarchique) et fonctionnelle (chef de projet).
 - Un environnement incertain : l'organisation de l'entreprise est influencée par des facteurs extérieurs contraignants qui lui échappent. Elle évolue en permanence.
 - Des salariés interdépendants : le travail des salariés de STE est caractérisé par sa dimension collective.
 - Une activité soumise à de nombreux aléas : environnement marqué par l'incertitude et la complexité, une activité difficilement planifiable.

Les risques liés à l'évaluation du « *what* » : évaluer une performance individuelle fortement dépendante de l'organisation du travail (3/3)



- Une hétérogénéité des situations de travail, des chances inégales d'atteindre les objectifs :
 - Des situations de travail hétérogènes : autonomie, responsabilité, taille de l'équipe et proximité et/ou éclatement, situation du manager, etc.
 - Des ressources inégales pour atteindre les résultats leur permettant de satisfaire aux objectifs auxquels ils sont soumis : moyens inégaux et possibilités/probabilités inégales.
- La question des moyens : la prise en compte au moment de l'entretien d'évaluation du contexte réel dans lequel l'activité est réalisée est primordiale.

Les risques liés à l'évaluation du « *how* » : l'évaluation comportementale en question (1/3)



- Pointer les limites d'un modèle qui associe atteinte des objectifs et adhésion aux valeurs
- Les présupposés du modèle
 - Le lexique mobilisé par les rédacteurs du projet
 - L'adhésion aux valeurs s'exprimerait dans un / des comportements(s) spécifiques
 - L'atteinte des objectifs et l'adhésion aux valeurs seraient tantôt nécessairement corrélés, tantôt non
 - Le salarié connaîtrait les valeurs de l'entreprise et les comportements qui en seraient l'expression

Les risques liés à l'évaluation du « how » : l'évaluation comportementale en question (2/3)



- Les valeurs : entre méconnaissance et désintérêt
 - Le « *winning together* », « *c'est du temps perdu* » : le désintérêt des salariés
 - Le salarié connaît les valeurs de l'entreprise et les comportements qui en seraient l'expression

Les risques liés à l'évaluation du « how » : l'évaluation comportementale en question (3/3)



- La nécessaire subjectivité de l'évaluation comportementale
 - Le risque d'arbitraire
 - ✓ Pour la direction, une évaluation qui porte sur « des performances individuelles mesurées sur des bases objectives »
 - ✓ Le risque d'arbitraire
- l'évaluation comportementale, en l'absence de garde-fous, expose au risque d'une dilution des frontières entre l'évaluation du travail et celle de la personne.

Conclusions et Recommandations



émergences

formation conseil expertises



Conclusions

- Le projet ne permet pas, en l'état, de prévenir les risques mis au jour dans le présent rapport
 - Ce qui se joue au moment de l'entretien d'évaluation ?
 - ✓ La reconnaissance en question
 - L'évaluation du « what » occulte la dimension collective et instable de l'activité
 - L'évaluation du « how » prend appui sur des présupposés sujets à caution. Elle constitue un facteur de risques à part entière.
 - Les risques liés à la réduction de la complexité de l'activité à une note synthétique.



Recommandations (1/3)

- ❑ A propos des difficultés des salariés à saisir la complexité des organisation : clarifier les organisation.
- ❑ A propos de l'hétérogénéité des représentations de l'entretien annuel d'évaluation : former les managers et les salariés à l'entretien d'évaluation.
- ❑ A propos du « pré-rating » : dérigidifier le système du « pré-rating ».



Recommandations (2/3)

- Au sujet de la nécessaire reconnaissance de la contribution des salariés :
 - Pour une véritable reconnaissance du travail, clarifier le système de gratification en place dans l'entreprise.
 - Revaloriser l'atteinte des objectifs (« *meets expectations* »)
 - Donner au salarié dont le travail est évalué la possibilité formelle de s'exprimer sur ses objectifs.



Recommandations (3/3)

- A propos des moyens à disposition du salarié pour atteindre ses objectifs :
 - Tenir compte des difficultés rencontrées par le salarié pour atteindre ses objectifs et des besoins du salarié pour palier ces difficultés.
 - Réintroduire la mention « *non applicable* ».
- A propos de la dimension éminemment collective du travail :
 - Prévenir l'étiollement des collectifs de travail.
 - Envisager un système d'évaluation qui reconnaisse la dimension collective du travail.