

STMICROELECTRONICS

CHSCT des sites de Crolles 1 & 2 - Grenoble (38)

Bordeaux

Lille

Lyon

Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse

Évaluation des impacts du projet « e-PA » sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés

Rapport définitif

Cabinet SECAFI CTS
Agréé par le Ministère du Travail
et habilité IPRP

Direction Régionale Rhône-Alpes :
Tour Part Dieu
129 rue Servient
69326 Lyon Cedex 03
Tél. : 04 78 63 60 63

Lyon, le 7 décembre 2012



Mesdames, Messieurs les membres du CHSCT,

Le présent rapport fait état de nos travaux réalisés dans le cadre de la mission confiée :

- le 9 décembre 2011 par les CHSCT de STMicronics Crolles 1 SA (38) et de STMicronics Crolles 2 SAS (38),
- le 3 février 2012 par le CHSCT de STMicronics Grenoble 2 SAS (38),

au titre des dispositions combinées des articles L. 4612-1 à 15 et L. 4614-12 et 13 du code du travail, concernant une évolution des risques professionnels en lien avec le projet « e-PA 2012 ».

Les élus considèrent que le déploiement du projet « e-PA » peut comporter des risques pour la santé des salariés.

Afin de préciser les attentes et les modalités de notre intervention, SECAFI s'est rendu sur le site de Crolles 1 & 2, en date du 20 janvier 2012 pour rencontrer :

- les représentants du personnel au CHSCT, pour préciser leurs besoins et leur demande,
- le président du CHSCT et directeur du site, la responsable du département Ressources Humaines du site.

Le 6 février, un contact téléphonique avec le secrétaire adjoint du CHSCT de Grenoble, en charge de suivre les travaux d'expertise, a permis d'intégrer la demande du site de Grenoble dans les modalités d'expertise initialement élaborées pour les sites de Crolles 1 et Crolles 2.

Le démarrage effectif de cette mission est intervenu le 14 mars pour notre première intervention sur place, puis celle-ci s'est poursuivie jusqu'en juillet 2012.

SECAFI a confié la réalisation de cette mission à Philippe MOMIRON, Sylviane CARTAZ et Djilali BOUKHARI. Ce rapport rend compte du travail de cette équipe.

Pour conduire nos investigations, nous avons effectué des analyses documentaires ainsi que des entretiens individuels.

L'entreprise nous a été ouverte et les responsables concernés ont favorisé le bon déroulement de notre travail, notamment, l'organisation des entretiens.

Toutes les personnes sollicitées se sont rendues aimablement disponibles et très utiles. Qu'elles en soient ici remerciées.

Le présent rapport a été présenté dans sa forme provisoire en réunions préparatoires les 3 octobre et 5 novembre 2012 auprès des CHSCT et en réunions plénières des CHSCT les 27 novembre et 7 décembre 2012. Aucun commentaire, remarque, demande de précision et de correction n'ont été exprimés lors de cette réunion. La version provisoire de notre rapport, est alors devenue définitive.

Nous restons à votre disposition pour vous fournir toutes explications complémentaires et approfondir éventuellement les aspects que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation.

Lyon, le 7 décembre 2012

Philippe MOMIRON

Sylviane CARTAZ

Djilali BOUKHARI

SOMMAIRE

1. Synthèse	7
2. Le contexte, les objectifs et les méthodes utilisées.....	15
2.1. La demande du CHSCT	16
2.2. L'analyse de la demande.....	17
2.2.1. Le contexte de l'entreprise et du projet.....	17
2.2.2. Le point de vue des représentants des salariés.....	20
2.2.3. Le point de vue de la Direction	20
2.2.4. Les hypothèses de travail SECAFI.....	21
2.3. La méthodologie d'intervention	22
2.3.1. Cadre méthodologique général	22
2.3.2. La démarche que nous avons mise en œuvre	23
2.3.3. Phase 2 : Analyser les évolutions pour les salariés concernés afin d'évaluer les impacts potentiels sur leurs conditions de travail, leur santé et la sécurité	25
3. Eléments de contexte qui impactent le travail et donc son évaluation	27
3.1. Des sites multi-structures et en mouvement constant : des différences de culture et de fonctionnement, et de moins en moins de pouvoir décisionnel	28
3.1.1. Plusieurs établissements ou entités sur le même site avec des évolutions de périmètres régulières (création / disparition)	28
3.1.2. Des transferts / reprises de salariés entre entités avec des vécus salariés et des cultures différentes	29
3.2. Un contexte économique et social, de fortement porteur à générateur d'inquiétude	31
3.3. Des organisations en mode projet et matricielles, très hiérarchisées et mouvantes.....	33
3.4. Un durcissement des conditions d'exercice du travail	37
4. Le dispositif et son évolution.....	40

4.1. Analyse des outils actuels	41
4.1.1. Un processus d'évaluation non stabilisé avec un niveau d'exigence qui croît régulièrement..	41
4.1.2. Un prescrit via l'intranet STMicroelectronics pas toujours facile d'accès.....	43
4.1.3. Un support d'entretien très complet qui privilégie l'anglais	44
4.1.4. Des critères d'évaluation des comportements professionnels porteurs de subjectivité.....	49
4.1.5. Un dispositif de recours qui reste à construire.....	53
4.2. Des évolutions qui ne corrigent pas les défauts de la version précédente.....	55
4.3. Nos préconisations en lien avec le dispositif.....	60
5. Les pratiques d'évaluation	62
5.1. Le rôle de l'entretien annuel	63
5.1.1. L'occasion d'échanger sur le bilan de l'année précédente et de fixer les objectifs de l'année suivante	63
5.1.2. Un outil de développement des compétences et d'évolution de carrière moins convaincant	64
5.1.3. Un entretien de performance (ou d'appréciation) qui ne permet pas de fixer... la note.....	66
5.1.4. Un rôle important mais non-dit pour les salariés sur la répartition des augmentations individuelles	68
5.2. Le pre rating, un dispositif de régulation de distribution des AI.....	69
5.2.1. Un prescrit prudent dans sa conception.....	69
5.2.2. Une application du Pre-rating qui se rapproche du fixed-ranking	72
5.3. La pratique des entretiens : des différences fortes suivant les managers et les métiers.....	76
5.3.1. Une pratique systématisée sur les trois sites, au moins pour les entretiens annuels.....	77
5.3.2. L'organisation de l'entretien : une diversité des modalités préjudiciable aux salariés notamment de la production.	78
5.3.3. Un entretien essentiellement centré sur les objectifs.....	82
5.3.4. Un vécu : en fonction de la note... (si elle est bonne pas de problème !!!).....	85
5.3.5. Des modalités post-entretien essentiellement virtuelles mais génératrices de pression.....	87
5.4. Des objectifs : parfois trop nombreux, parfois non mesurables, très peu suivis et manager dépendant	88
5.4.1. Fixation des objectifs	88
5.4.2. Evaluation des objectifs réalisés.....	99
5.5. Les pratiques managériales, facteurs de protection et/ou facteurs de risque.....	107
5.5.1. Le suivi dans un contexte de changements fréquents	107

5.5.2.	Management de proximité, une population de salariés sur-sollicités à la posture fragile	108
5.5.3.	Une culture du retour sur le travail peu présente.....	112
5.5.4.	Les pratiques porteuses de tensions pour les salariés et les managers.....	114
5.5.5.	Les pratiques préservantes.....	116
5.6.	Nos préconisations relatives aux pratiques d'évaluation.....	118
6.	Annexe	120
	Annexe 1 Rappels d'éléments structurants pour les démarches d'évaluation.....	121

1. Synthèse

La présente expertise nous a été confiée par les représentants du personnel aux CHSCT de Crolles 1 & 2 et de Grenoble, dans le cadre du projet de « e-PA 2012 ».

Cette mission doit permettre d'évaluer les impacts potentiels de ce projet sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés par le projet.

Nous tenons à souligner les **spécificités liées à cette expertise** :

- Le projet « e-PA 2012 » est un projet porté par le groupe STMicroelectronics et en cours de déploiement dans les pays où il est présent. SECAFI a été missionné par les CHSCT de STMicroelectronics de Crolles 1 & 2 et de Grenoble. SECAFI a déployé sur ces 2 sites la même méthodologie d'intervention prévoyant des entretiens avec les directions de site ainsi qu'avec un panel de 117 salariés. L'analyse comparée des comptes rendus d'entretien a mis en lumière très peu de spécificités sites quant au thème de l'évaluation individuelle de la performance. Aussi, nous avons fait le choix de :
 - Intégrer dans ce rapport l'ensemble des verbatim sans distinction. Ce choix ne change en rien le fond de nos analyses et présente l'avantage de renforcer la garantie d'anonymat des propos et des opinions des personnes reçues en entretiens,
 - De préciser dans les différentes parties du rapport les spécificités sites qu'il convient de prendre en compte.
- Le projet ne s'applique qu'à la population des ingénieurs-cadre et techniciens-maitrise. La population des employés/opérateurs de ligne de production voient l'évaluation individuelle de la performance réalisée selon un autre modèle. Compte tenu de cet élément de contexte, nous avons intégré dans nos analyses cette spécificité : la population de salariés concernés par « e-PA 2012 » se caractérise, par **une autonomie et des marges de manœuvre a priori plus élevées** comparativement aux autres salariés.

La logique d'intervention des experts a consisté à prendre en compte l'existant dans les processus d'évaluation individuelle de la performance des salariés concernés par « e-PA » pour mieux identifier les impacts du projet sur leurs conditions de travail et leur santé.

En complément des entretiens conduits avec la direction, les représentants des salariés au CHSCT, les membres des commissions égalité Femmes/Hommes et Handicap, afin de bien comprendre le projet et le contexte de l'entreprise, des entretiens individuels des managers « évaluateurs » et des salariés « évalués » ont été menés afin de mettre en lumière :

- les représentations qu'ont les salariés de l'évaluation individuelle de la performance,
- leurs perceptions de l'évolution du dispositif cible,
- les atouts et les limites des évolutions projetées.

Eléments de contexte qui viennent percuter le processus d'évaluation

L'**organisation matricielle** se révèle **complexe** d'autant qu'elle évolue fréquemment, avec un management de proximité qui change fréquemment en production et bouleverse les repères professionnels des salariés, complexifiant d'autant l'évaluation du travail.

L'évaluation de la **performance individuelle** se déploie dans un **process collectif** comme l'est le fonctionnement en mode-projet avec des équipes qui se font et se défont. L'évaluation individuelle de la performance ne permet pas de reconnaître la performance collective, ce qui fait que celle-ci devient quasi invisible et non valorisée via l'outil e-PA. De ce fait, l'évaluation dite individuelle se montre difficile à mener de façon objective et juste.

La **diminution de la marge de manœuvre financière** disponible liée aux résultats économiques rend encore moins facile la reconnaissance individuelle du travail via les éléments financiers. Ce phénomène engendre une perte de sens amplifiée par des perspectives peu optimistes. Globalement, le système d'évaluation de la performance centré sur les aspects individuels associé à la diminution des possibilités de reconnaissance va renforcer la **mise en concurrence des salariés entre eux** qui existe déjà de par les modes de management. Ce qui représente un **facteur de risque psychosocial non négligeable**.

Les **conditions d'exercice des métiers se durcissent** : intensification du travail, évolution des moyens qui ne suit pas le besoin. Ce durcissement des conditions de travail est **générateur de risques psycho-sociaux**.

L'outil d'évaluation individuelle

L'outil est ancien, il a évolué au fil du temps avec un niveau d'exigence de plus en plus élevé (augmentation du nombre de critères, modalités de suivi des résultats de plus en plus précises) en passant d'une obligation de moyens du salariés (comptage horaire) vers une obligation de résultat (forfait horaire). L'apparition du concept de compétences comportementales est récente puisqu'elle date de 2005. En 15 ans, le dispositif a connu 9 évolutions. Le **manque de stabilité du dispositif** dégrade d'autant la **prise de repères** par ses utilisateurs et le suivi dans le temps.

L'aspect universel d'e-PA (identique quel que soit les pays) pose la question de la prise en compte des pratiques et cultures des différents pays. A titre d'exemple, pour un anglo-saxon, le niveau master est considéré comme une bonne évaluation, alors qu'un français estime ce niveau insatisfaisant.

Le **prescrit disponible** concerne principalement l'outil informatique et fait l'**impasse sur des éléments structurants** nécessaires à une utilisation juste de l'évaluation : les salariés ont accès à un niveau d'information réduit voire inexistant sur des processus fondamentaux comme le **pre rating**, le processus de **détermination des augmentations individuelles**, le **processus de recours** et celui des **plans de retour à la performance**. Rappelons qu'une évaluation juste n'est possible que si évaluateur et évalué disposent du même niveau d'information.

Le support comporte 21 rubriques, 28 critères (professionnal behaviours et specific job competencies) à évaluer ainsi que de 5 à 12 objectifs et 5 à 10 compétences issus des matrices de contribution. Le **nombre important des critères** explique certainement l'**hétérogénéité des pratiques** en la matière en fonction du niveau d'exigence/intérêt/volonté des managers, augmentant, de fait, le niveau d'**injustice ressenti par les salariés**. En outre, le dispositif actuel et le support e-PA ne prévoit pas de formaliser explicitement les difficultés rencontrées par le salarié et les moyens à déployer pour les surmonter.

Nous n'avons pas pu identifier dans la documentation remise ainsi que dans les entretiens menés, de définitions des échelles d'évaluation « strength, master, development, », « above expectations, adequate below expectations ». De

fait, la compréhension pouvait varier d'un manager à l'autre, entre managers et salariés. **L'absence de définition commune** se révèle ainsi porteuse de **subjectivité dans l'évaluation**.

Par ailleurs, Le dispositif **e-PA** présente une **dimension essentiellement individuelle**. Les entretiens menés, la documentation analysée n'ont pas permis d'identifier une forte orientation équipe ou performance collective en matière d'évaluation de la performance. Rappelons tout de même que **le travail en mode projet** ou management par projet est fortement présent sur Grenoble, Crolles 1 et 2. Or, ce type d'organisation du travail revêt une dimension collective importante. Pour Christophe Dejourn, « *les méthodes d'évaluation individuelle créent de la compétition et de la peur* »¹.

La performance est une composante multifactorielle qui prend notamment appui sur les qualifications, les compétences, les motivations, et l'environnement de travail. La **performance individuelle va donc également dépendre des pratiques managériales, de la culture d'entreprise et de l'organisation du travail**. Le dispositif e-PA ne prend en compte cet aspect.

La grille des **compétences comportementales** est porteuse de **subjectivité** dans sa conception et son utilisation car les définitions proposées interprétables ou conceptuels. Cette grille est composée d'une somme de critères difficiles à atteindre et porteurs d'injonctions paradoxales pour les salariés. Les compétences comportementales ne sont pas facilement transposables à l'activité de travail, le lien n'apparaît pas toujours clairement établi. Cette configuration ouvre la porte à la subjectivité.

Le dispositif officiel de contestation n'est pas connu, est insuffisamment défini et ne fonctionne pas. Nous en concluons que **e-PA ne comporte pas de dispositif de contestation**.

L'outil e-PA 2012

La grille e-PA des comportements professionnels ne corrige pas les défauts de la version 2011. Elle présente toujours des **critères conceptuels**, des **exigences sont antinomiques voire paradoxales**. Un critère se situe sur **un champ qui déborde du cadre professionnel**². Chaque critère est défini sous forme d'exigences qui s'empilent augmentant de fait la difficulté pour atteindre le niveau requis. **La traduction française** qui nous a été proposée est **très approximative** rendant la **compréhension aléatoire**.

Par ailleurs dans son esprit, la **grille 2012 renvoie quasi exclusivement le salarié à ses responsabilités** puisqu'il doit être responsable pour les conséquences de ses décisions et actions, bien qu'il ne dispose pas de toutes les marges de manœuvre à son niveau. En outre la nouvelle définition du niveau « atteint partiellement » suggère que le développement professionnel relève de la seule capacité du salarié.

Au final, nous estimons que la **grille 2012 est dans sa conception facteur de risques psychosociaux**.

Les pratiques actuelles de l'évaluation

Le rôle du management de proximité

Le **suivi des salariés est dégradé** par le changement fréquent de hiérarchique, ce phénomène apparaît comme plus fréquent en production qu'en R&D. En outre, le changement de manager en cours d'année rend difficile le partage manager/salarié et dégrade l'objectivité de l'évaluation et le sentiment de justice ressenti par le salarié.

¹ *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – critique des fondements de l'évaluation – Christophe Dejourn - 2003*

² « *Développer des relations amicales* » se retrouve dans les critères

Le **manque de disponibilité d'un management** qui a tendance à être **sous pression** va être porteur de tensions dans la relation manager/managé.

La légitimité du management de proximité dépend de son positionnement dans l'organisation : si l'on prend les exemples des projects managers et des bays leaders, les intéressés eux-mêmes et les salariés de l'équipe ont tendance à s'interroger : sont-ils des managers hiérarchiques ou fonctionnels, voire des collègues ?

La **culture du retour sur le travail peu présente**. En effet lorsqu'ils existent, les retours sont principalement collectifs sous forme de weekly, les retours individuels se révèlent plus rares.

Les managers que nous avons rencontrés évoquent assez couramment un **déficit de formation et d'accompagnement des managers**. L'encadrement de proximité est généralement reconnu pour ses compétences techniques. Il est bien souvent sur-sollicité et fragilisé du fait de ses pratiques managériales défaillantes dues à un déficit de formation et une absence de régulation de ses pratiques.

Le déficit de formation au management, l'absence d'échanges entre pairs sur leurs pratiques, le manque de régulation des pratiques managériales (en dehors de l'aspect répartition des augmentations individuelles) favorise la **subjectivité dans la relation managériale**.

Nombre de **managers se retrouvent ainsi à la fois exposés aux RPS et facteurs de risques pour leur équipe**.

Le rôle de l'entretien

L'**entretien** se révèle être plutôt un **moment accepté et attendu** lorsqu'il consiste à faire un retour formel sur le travail : les événements vécus, l'appréciation du manager, les perspectives à venir,... Il répond alors au besoin d'expression des salariés et peut concourir à la reconnaissance du travail.

Toutefois, l'entretien n'est pas un moment et un dispositif identifié par les salariés comme concourant à l'évolution professionnelle, notamment du fait de l'écart entre les besoins en formation exprimés et le plan d'action correspondant, du manque de lien avec les autres process RH et une utilisation comme tel qui reste manager dépendant.

Le pre rating l'outil de régulation des AI

L'entretien ne permet pas réellement de fixer la note, du fait de **pre rating qui se rapproche dangereusement du fixed-ranking** dans la pratique, ce qui pose clairement la question de la conformité d'e-PA avec les dernières prescriptions légales en la matière.

L'**entretien sert plutôt à transmettre la note fixée en pré-rating**, il devient ainsi le moment pour justifier une note et générant ainsi une **modification de la posture du manager lors de l'entretien**. Ce qui engendre une perte de sens de l'entretien et génère du stress avant, pendant et après l'entretien.

La déconnexion affichée entre l'entretien et les augmentations individuelles génère **frustration et déception pour les salariés et les managers**. Cette déconnexion associée à une baisse régulière des enveloppes consacrées aux évolutions salariales pose **la question de l'intérêt de poursuivre une évaluation individuelle** de la performance si la reconnaissance est de moins en moins au rendez-vous.

La pratique de l'entretien

Les pratiques d'entretien présentent une variabilité forte. La dimension **manager dépendant** est **porteuse de subjectivité et de stress** pour les salariés (délai de prévenance parfois très court, durée très longue (4 heures),

durée très courtes (20 min), reports multiples des rendez-vous, ...) notamment en production. L'organisation matricielle peut induire des entretiens où le manager fonctionnel pilote l'entretien alors que la manager hiérarchique fixe la note et décide de l'augmentation individuelle. Quand bien même, il y a coordination manager fonctionnel et manager hiérarchique, la prise en compte de l'avis du fonctionnel n'est pas garantie dans l'avis du hiérarchique. Par rapport aux salariés, l'absence de visibilité sur les échanges fonctionnels-hiérarchiques est générateur de stress.

Le descriptif des pratiques qui ressort de nos entretiens met en lumière **des impasses fréquentes** sur des sujets essentiels : **la charge de travail, les difficultés rencontrées, les moyens nécessaires.**

Certains **managers** se retrouvent **fragilisés** quand ils doivent annoncer une mauvaise note et gérer un conflit ou une colère. Pour certains, il peut également y avoir **conflit de valeur** face à des décisions non partagées mais qu'ils doivent assumer. Les **conséquences négatives** en matière de **mal être** sont **importantes**, et constatées y compris par la **médecine du travail** avec une forte augmentation des personnes venant en consultation ou auprès des infirmières lors de la période des ePA.

La quasi **non-utilisation des commentaires par le N+2** pose de surcroît **la question de la régulation** qui est censée être faite par le N+2, puisqu'on peut se demander si cette absence de commentaires ne revient finalement pas à une méconnaissance du salarié, et donc à une régulation « aléatoire »...

Globalement, la période des ePa représente **une période de tension, d'inquiétude, de frustration...** pour les salariés.

Les objectifs

Des objectifs sont parfois trop nombreux, parfois non mesurables, très peu suivis, et manager dépendant et dont l'aspect « mesurable » n'est pas garanti. Nous relevons un **caractère subjectif** supplémentaire pour e-PA

Les objectifs sont **reconduits pour une majorité d'entre eux d'année en année. Les objectifs peuvent en partie être discutés ou apportés par les salariés en fonction des managers et des métiers.** Trop souvent, le salarié se retrouve seul face à un objectif imposé de plus haut, et sans réels moyens de discuter de sa pertinence ni des moyens nécessaires pour l'atteindre. **Le temps réel nécessaire à la réalisation des objectifs reste insuffisamment ou pas évalué.** D'où des risques de frustration, de découragement, voire de dévalorisation si l'atteinte de l'objectif est jugée perdue d'avance. L'hétérogénéité des pratiques des managers pose encore la question de la justice du dispositif.

Là encore, le dispositif est uniquement centré sur la performance individuelle, même si des objectifs présentent une **dimension collective qui est de toute façon évaluée individuellement.**

Conclusion finale :

Les entretiens menés avec les managers, les salariés, les éléments recueillis auprès des services de santé au travail montre qu'e-PA représente une **période de stress voire de souffrance** pour nombre de salariés et managers et peut générer des tensions dans le travail le reste de l'année

En outre, aucun bilan du dispositif e-PA n'existe en dehors de la répartition des appréciations sous forme d'une gaussienne qui se répète d'une année sur l'autre : son efficacité sur la performance n'est donc pas établie, bien au contraire. La question se pose : ne doit-on pas substituer l'évaluation e-PA par une pratique des retours sur le travail de façon informelle tout au long de l'année avec un entretien de fin d'année qui soit réellement l'occasion de

répondre aux besoins des managers et des salariés : à savoir un besoin d'expressions, une possibilité de reconnaissance et de construction d'un développement professionnel ?

Nos préconisations ont pour vocation de prévenir les risques inhérents à e-PA. Elles s'inscrivent dans une logique de complémentarité. Aussi, nous estimons que chacune doit donner lieu à une traduction opérationnelle sans ordre de priorité.

Dans cette synthèse de notre rapport, nous avons fait le choix de les regrouper par thème :

- Préconisation n° 1. : Faire évoluer e-PA dans sa conception et son utilisation afin qu'il réponde au cahier des charges suivant : pérenne dans le temps, permettre l'expression des salariés, des managers, autoriser la prise en compte des difficultés dans le travail, être en lien avec la reconnaissance du travail et favoriser la progression professionnelle individuelle et collective.
- Préconisation n° 2. : Supprimer le processus de pre rating qui dans son application s'apparente à du fixed ranking. Remplacer par un bilan du travail collectif des équipes. et supprimer la note globale (l' « overall performance »).
- Préconisation n° 3. : Prévoir et communiquer un réel dispositif de recours en cas de contestation des résultats de l'entretien.
- Préconisation n° 4. : formaliser une rubrique listant les moyens donnés aux salariés pour réaliser leur travail et atteindre l'objectif. Intégrer une rubrique reprenant les difficultés rencontrées et les événements (arrêts, changement de poste, de managers, temps de travail, situation de handicap) au cours de l'année pour les prendre en compte explicitement dans les résultats de l'entretien.
- Préconisation n° 5. : Remplacer l'évaluation des « comportements professionnels » par l'analyse et le retour sur les pratiques professionnelles en traduisant les premiers par des pratiques professionnelles par métier ou par emploi
- Préconisation n° 6. : Supprimer les critères illégaux de type « *interagir amicalement* ».
- Préconisation n° 7. : Supprimer tous les critères d'évaluation conceptuels et subjectifs notamment la rubrique sur les comportements en l'état actuel des choses et donner une définition objective de chacun des niveaux de l'échelle d'appréciation pour les objectifs et le travail rendu.
- Préconisation n° 8. : Supprimer les détails de critères susceptibles de placer le salarié en situations d'injonction paradoxale. Notamment, supprimer la notion de respect des procédures qui contredit l'incitation à être force de proposition.
- Préconisation n° 9. : construire un outil d'entretien et réaliser les entretiens dans la langue maternelle des salariés.
- Préconisation n° 10. : Créer un lien informatique entre l'outil e-PA et l'application formation de l'intranet via une demande d'inscription.
- Préconisation n° 11. : Rendre accessible l'outil en dehors des périodes d'ouverture afin de rendre possible les entretiens formels de prise de poste, de changement de poste, de retour sur un poste

- Préconisation n° 12. : Informer et consulter annuellement le CHSCT sur e-PA contenant un bilan global (exemples : égalité femmes/hommes, avis du service santé au travail sur l'impact de l'e-PA sur la santé des salariés, nombre de demande de recours et le résultat, la comparaison des objectifs des salariés à temps plein et à temps partiel...).
- Préconisation n° 13. : Donner les moyens au management de proximité d'observer le travail des salariés pour être en capacité de l'évaluer. Construire avec les managers de proximité un référentiel de management qui liste les bonnes pratiques managériales porteuses de régulation et non pas de facteurs de tension, notamment celles qui renforcent la motivation et non pas la mise en compétition des salariés.
- Préconisation n° 14. : Construire et mettre en place un dispositif de régulation des pratiques d'entretien annuel impliquant notamment les ressources humaines et les N+2 et qui aille au-delà de la répartition des augmentations individuelles
- Préconisation n° 15. : Clarifier le rôle « management » des managers de proximité en termes de leviers d'action, marge de manœuvre, puis construire et mettre en place le parcours de montée en compétence approprié.
- Préconisation n° 16. : Constituer des groupes d'expression sur les pratiques des managers afin de permettre un partage des bonnes pratiques et des difficultés rencontrées.
- Préconisation n° 17.: Mettre en place une formation pour l'ensemble des managers afin qu'ils partagent réellement le dispositif d'entretien. Favoriser la régulation et la gestion collective de la pratique de l'outil.
- Préconisation n° 18. : Intégrer un objectif sur la qualité des pratiques managériales (à titre d'exemple la santé au travail des salariés) dans les objectifs des managers.
- Préconisation n° 19. : Introduire des objectifs réellement collectifs et réaliser une évaluation collective de ces objectifs.
- Préconisation n° 20. : Intégrer dans les objectifs individuels des objectifs qualitatifs qui s'inscrivent dans une logique de progression professionnelle et déclinés en actions concrètes.
- Préconisation n° 21 : Ne définir que des objectifs réellement « SMART », excluant les objectifs corporate cascades.

2. Le contexte, les objectifs et les méthodes utilisées

2.1. La demande du CHSCT

Le 9 décembre 2011, les CHSCT de STMicroelectronics Crolles 1 SA (38) et de STMicroelectronics Crolles 2 SAS (38) ont décidé le recours à une expertise au titre des dispositions de l'article L. 4614-12 du Code du Travail, concernant une évolution des risques professionnels en lien avec le projet « e-PA 2012 ». Le 3 février 2012, le CHSCT de STMicroelectronics Grenoble 2 SAS (38) a décidé un recours à expertise identique à ceux de Crolles 1 & 2.

Cette évolution du dispositif d'évaluation individuelle de la performance suscite des inquiétudes auprès des représentants des salariés, notamment en termes de dégradation des conditions de travail, de santé et de sécurité des personnels concernés.

Pour les représentants du personnel aux CHSCT de Crolles 1, de Crolles 2 et de Grenoble 2, l'intervention de SECAFI doit porter sur les points suivants :

- *« L'analyse des situations de travail actuelles ainsi que du nouveau projet d'évaluation des performances individuelles ePA 2012 afin d'établir un pronostic de leurs effets sur les conditions de travail et la santé des salariés.*
- *L'aide au CHSCT à comprendre les modifications mises en œuvre et avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.³*
- *L'éclairage du CHSCT sur l'avis qu'il aura à prendre⁴. »*

Aussi, la mission confiée à SECAFI devra :

- Analyser l'organisation existante dans le cadre de l'évaluation individuelle de la performance, ses évolutions récentes et celles prévues dans le cadre du projet « e-PA 2012»,
- Identifier les impacts potentiels sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés,
- Donner une information adaptée au CHSCT sur les risques en matière de santé au travail et de sécurité,
- Aider le CHSCT à formuler des propositions d'actions de prévention.

Afin de réaliser la phase d'analyse de la demande, SECAFI a rencontré :

Le 20 janvier 2012, les représentants du personnel au CHSCT, pour préciser leurs besoins et leur demande :

- Sabine GUGLIERI, secrétaire du CHSCT de Crolles 2,
- Fabrice ZANGARA, secrétaire du CHSCT de Crolles 1,

³ Extrait de la délibération de désignation de l'expert des CHSCT de Crolles 1 et de Crolles 2

⁴ Point supplémentaire extrait de la délibération de désignation de l'expert des CHSCT Crolles 2

- Rémi MAGAND, membre élu au CHSCT Crolles 1,
- Jeanne DUBOURGEAT, membre élue au CHSCT Crolles 2,
- Sophie RABADAN, membre élue au CHSCT Crolles 1,
- Loïc MILOT, membre élu au CHSCT Crolles 2,
- Frédéric PELLERIN, membre élu au CHSCT Crolles 1.

Le même jour, nous avons rencontré les représentants de la Direction :

- Gérard MATHERON, Directeur du site et Président du CHSCT,
- Pascal SCHENA, Directeur des Ressources Humaines du site.

Le 6 février, un contact téléphonique avec Christian MATHELET, secrétaire adjoint du CHSCT de Grenoble 2 et en charge de suivre les travaux d'expertise a permis d'intégrer la demande du site de Grenoble 2 dans les modalités d'expertise initialement élaborées pour les sites de Crolles 1 et Crolles 2.

2.2. L'analyse de la demande

2.2.1. Le contexte de l'entreprise et du projet

STMicroelectronics est une société de semi-conducteurs qui fabrique des puces. Ces fabrications se caractérisent par :

- le diamètre des plaquettes de silicium ou wafers qu'elles sont capables de traiter : 6 pouces ou 200 et 300 mm (8" et 12").
- la finesse de gravure : généralement 0,25 μm (250 nm), 0,18 μm (180 nm), 0,13 μm (130 nm), 90 nm, 65 nm et 45 nm qui correspondent à la longueur de grille d'un transistor.

Chaque génération de fabrication voit le diamètre de ses wafers augmenter et la taille des transistors se réduire. En 2006, le groupe possède cinq unités 200 mm et une unité 300 mm en activité. L'essentiel de la production est réalisé sur des technologies avec une finesse de gravure inférieure ou égale à 0,18 μm .

Le site STMicroelectronics de Crolles est composé de Crolles 200 (STMicroelectronics SA Crolles 1) et de Crolles 300 (STMicroelectronics SAS Crolles 2), il est situé dans la vallée du Grésivaudan à une vingtaine de kilomètres au nord-est du site grenoblois.

Le site de Crolles est ainsi composé d'une unité de production 200 mm et d'une unité de production 300 mm Sur le site se retrouvent des activités connexes à la production :

- recherche et développement,

- marketing vente,
- Ressources Humaines,
- Finance,
- Service médical,
- Qualité, sécurité, environnement,
- Expéditions,

A fin 2011, **l'effectif des sites de Crolles 1 et 2** était réparti comme suit :

Catégories	Effectif inscrit	Sexe	
		Hommes	Femmes
Ingénieurs & Cadres	883	703	180
Administratifs	27	5	22
Agents de Maîtrise			
Techniciens	535	388	147
Opérateurs & Techniciens Opérations	435	266	169
Total Général	1 880	1 362	518

Figure 1 : effectif de Crolles 2 SAS (données fournies par la direction du site)

Catégories	Effectif inscrit	Sexe	
		Hommes	Femmes
Ingénieurs & Cadres	901	687	214
Administratifs	58	8	50
Agents de Maîtrise	2		2
Techniciens	621	460	161
Opérateurs & Techniciens Opérations	661	357	304
Total Général	2 243	1 512	731

Figure 2 : effectif de Crolles 1 SA (données fournies par la direction du site)

e-PA est l'outil d'évaluation individuelle de la performance conçu par le corporate de STMicroelectronics. Il s'applique sur le site de Crolles depuis la période 2004/2005. e-PA concerne les ingénieurs/cadres et techniciens/maitrise ; les employés/opérateurs de ligne de production voient l'évaluation individuelle de la performance réalisée selon un autre modèle.

Le tableau ci-dessous précise les salariés éligibles e-PA :

	Total
Crolles 2 SAS	1462
Crolles SA	1604
	3066

Figure 3 : nombre de salariés éligibles e-PA (données fournies par la direction du site).

Sur les 3066 salariés éligibles au dispositif e-PA, 500 managers réalisent des entretiens individuels à partir de l'outil e-PA, dont 129 sont à la fois « évaluateurs » pour Crolles 2 SAS et Crolles 1 SA

Le site de Grenoble 2 accueille de nombreux métiers (marketing, design, application, informatique, logistique, achats, ...) et constitue un important centre de R&D (design, software, packaging).

Les effectifs du site sont de 1386 salariés répartis comme suit à fin 2011 :

- 1075 Ingénieurs et cadres (223 F/852H)
- 230 ATAM :
 - 146 agents techniques (45F/101H),
 - 74 administratifs (43F/31H)
 - 10 agents maitrises (1F/9H)
- 81 operateurs (41F/40H) non concernés par e-PA 2012

e-PA existe donc depuis 2004/2005 et a connu au fur et à mesure des années, des évolutions tant dans le contenu que dans la forme. Courant 2011, une enquête a été administrée par le corporate STMicroelectronics et menée auprès de l'ensemble des salariés de ST monde. L'analyse des résultats de cette enquête par le corporate a donné lieu au projet e-PA 2012.

Les principales modifications souhaitées par le corporate sont les suivantes :

- avancement des dates du processus au mois de décembre de chaque année,
- clôture de l'entretien par le salarié et non plus son manager,
- simplification des termes anglais avec élaboration d'un glossaire anglais-français,
- évolution du modèle de leadership corporate avec modification d'aptitudes comportementales des collaborateurs et création d'une grille manager spécifique.

- Accent mis sur la nécessité de vérifier systématiquement l'adéquation entre les missions réalisées dans l'année avec la matrice de contribution (description de poste générique par fonction).
- Accent mis sur la nécessité pour le N+2 de valider les e-PA des collaborateurs de ses N+1.

2.2.2. Le point de vue des représentants des salariés

Les éléments recueillis lors de nos entretiens nous ont permis d'identifier les points d'inquiétude relevés par les représentants des salariés.

Pour les représentants du personnel, les évolutions du système d'évaluation individuelle de la performance suscitent les inquiétudes suivantes :

- Le projet fait apparaître des critères d'évaluation en lien direct avec les comportements professionnels. L'évaluation sur la base de ces critères comportementaux peut se faire au détriment de critères de résultats et sont déconnectés de l'activité de travail.
- La nouvelle approche ne définit pas suffisamment clairement les critères d'évaluation comportementaux permettant d'apporter l'objectivité indispensable à l'évaluation individuelle des salariés par leur manager.
- Le dispositif peut être perçu comme l'évaluation des individus et non pas du travail, en tout état de cause le dispositif peut présenter un caractère manager dépendant.

Pour les représentants des salariés, la nouvelle version amplifie la subjectivité dans l'évaluation de la performance individuelle. Dans un contexte d'augmentation des risques psychosociaux, elle est susceptible de :

- Créer des tensions entre managers et managés,
- Modifier les rapports dans l'entreprise au risque de créer des mises en concurrence internes.

2.2.3. Le point de vue de la Direction

Pour les représentants de la direction, le projet est porté par le corporate STMicroelectronics. Il est déployé dans l'ensemble des pays où le groupe STMicroelectronics est présent. Le dispositif n'est qu'une évolution du dispositif e-PA précédemment utilisé.

Pour la direction, l'évaluation de la performance selon le dispositif « e-PA » a pour ambition :

- Clarifier les objectifs de performance,
- Mettre en avant les valeurs et les comportements que STMicroelectronics souhaite promouvoir à travers son nouveau modèle de leadership,

- Etablir un lien entre la performance attendue et le management quotidien à travers les liaisons qui existent entre e-PA et :
 - la formation et le développement professionnel des salariés,
 - le process de reconnaissance (les augmentations individuelles, les primes variables sur objectif, les primes industrielles pour la production)

N'ayant pas identifié de changements fondamentaux par rapport à l'ancien dispositif, la direction n'avait pas enclenché, préalablement au déploiement d'e-PA en 2004/2005, de processus d'information/consultation des instances représentatives du personnel. Toutefois, face aux inquiétudes des représentants des salariés au CHSCT, la direction du site de Crolles a procédé en décembre 2011 à l'information/consultation du CE et CHSCT sur le « e-PA 2012 » et ne s'oppose pas à l'expertise demandée par les élus au CHSCT. La direction du site de Grenoble s'est inscrite dans cette même logique.

La direction souhaite que l'expertise demandée soit l'occasion de rapprocher les représentations des partenaires sociaux (représentants de la direction, représentants des salariés) sur l'évaluation individuelle annuelle. En complément, la direction souhaite à travers cette mission d'expertise disposer d'un benchmark sur l'évaluation individuelle de la performance en vue d'être force de proposition d'amélioration du dispositif corporate.

2.2.4. Les hypothèses de travail SECAFI

Pour SECAFI CTS, ces échanges ont permis de recueillir les premiers éléments sur la situation et d'identifier le périmètre de l'expertise à prendre en compte autour des hypothèses de travail suivantes qui seront confirmées, informées ou modifiées en cours et/ou à l'issue de l'expertise :

- Les critères d'évaluation sont-ils systématiquement en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, le contenu des métiers, les descriptions de poste ?
- Les critères d'évaluation sont-ils réellement objectifs et transparents, notamment les critères en lien avec les comportements professionnels ?
- Les moyens de contrôle mise en place par l'entreprise permettront-ils de garantir l'objectivité des évaluations et prévenir les dérives potentielles ?
- Le pré rating tel qu'il est pratiqué permet-il d'éviter toute pratique de fixed-ranking ?
- Les moyens de recours des salariés en cas de contestation du résultat de l'évaluation sont-ils réels et ne génèrent-ils pas des tensions supplémentaires pour les salariés concernés ?
- Les éventuelles actions en lien avec des « *below expectations* » sont-elles clairement définies, leur adéquation avec la prévention des risques psychosociaux est-elle avérée ?
- L'évolution du dispositif d'évaluation de la performance individuelle ne génère-t-elle pas des risques en lien avec l'émergence de compétitions internes, voire de mise en concurrence ? les modes de collaborations et les fonctionnements transverses ne risquent-ils pas de se dégrader ?

- L'évolution des critères comportementaux dans l'évaluation individuelle des performances ne risque-t-elle pas de dégrader les échanges entre hiérarchie et salariés, voire de générer des tensions ?
- Plus globalement, ces évolutions programmées peuvent détériorer le contexte psychosocial du site, dans la mesure où ces évolutions :
 - génèrent des inquiétudes auprès des salariés, inquiétudes pouvant être mise en lien avec un manque de visibilité sur l'exploitation des données comportementales recueillies lors des entretiens d'évaluation,
 - peuvent dégrader les collectifs de travail en impactant les entraides et collaborations intra et inter équipes.
- l'évolution du dispositif d'évaluation individuelle de la performance va-t-elle nécessiter une montée en compétence sur le sujet. L'accompagnement du changement permettra-t-il à chacun des managers évaluateurs de maîtriser la pratique du nouveau dispositif ?
- L'accompagnement du changement tant individuel que collectif va-t-il permettre aux salariés de conserver ou retrouver leurs repères professionnels ?

La mission que conduira SECAFI CTS devra donc, sur la base d'entretiens menés auprès des salariés, identifier les impacts sur les conditions de travail et de sécurité des salariés concernés par le projet.

2.3. La méthodologie d'intervention

2.3.1. Cadre méthodologique général

Le cadre légal de l'intervention de l'expert du CHSCT a prévu une procédure d'agrément ministériel sur la base d'un dossier présentant en particulier les méthodes retenues. Le respect de celles-ci est donc une obligation réglementaire mais aussi une condition impérative de l'indépendance de point de vue de l'expert.

La note méthodologique que nous avons fournie au Ministère du Travail précise en particulier (extraits) :

« Les méthodes utilisées pour l'expertise doivent refléter la démarche globale et pluridisciplinaire dont nous avons exposé la nécessité. C'est sur la base d'un premier pré-diagnostic que seront affectés les profils de consultants les plus adaptés et que les méthodes d'investigation seront déterminées. La diversité des « sujets » proposés à la sagacité des experts est en effet telle que seule une démarche de pré-diagnostic permet de construire une proposition adaptée dans chaque cas. Néanmoins, les investigations nécessaires peuvent être décrites autour des éléments suivants qui, sous des formes différentes, ont un caractère permanent :

- *Les modalités de travail avec les élus du personnel peuvent être diverses mais le principe de rencontre avec eux est intangible. Cela permet de situer la nature exacte de leurs préoccupations sans oublier que celles-ci peuvent varier considérablement d'une catégorie à l'autre. En cours de mission, des restitutions partielles*

des résultats provisoires de la mission permettent de les valider ou de les infirmer, voire seulement de les compléter.

- Des entretiens sont sollicités auprès de différents responsables de l'entreprise dans des fonctions variées : Directeur technique et Directeur des Ressources Humaines mais aussi commercial, études, méthodes, entretien, maintenance, formation, sécurité et conditions de travail, Médecin du travail.
- La visite approfondie du ou des sites concernés est indispensable. Il est souhaitable de la compléter, chaque fois que cela est possible, par l'examen d'une « situation de référence », installations du même type en place dans un établissement ou chez un confrère, obtenue parfois par l'entremise du fournisseur.
- Des observations ergonomiques et des entretiens avec les salariés, à leur poste de travail de préférence, se révèlent dans tous les cas être une source d'information indispensable. Dans tous les cas, nos interventions s'inscrivent dans une démarche participative.
- Lorsqu'il est élaboré, le rapport de l'expert est présenté en réunion préparatoire puis plénière du CHSCT. Les débats sont en général d'autant plus intéressants que les constats opérés s'accompagnent de propositions et de suggestions d'amélioration du projet ou de ses conditions de mise en œuvre ».

2.3.2. La démarche que nous avons mise en œuvre

2.3.2.1. Phase 1 : Analyser les évolutions du dispositif d'évaluation individuelle annuelle

Objectifs :

- Identifier les étapes clés de mise en place du dispositif « e-PA 2012 »,
- Réaliser un comparatif entre l'ancien dispositif « e-PA » et le nouveau dispositif « e-PA 2012 »
- Réaliser un inventaire des zones de vigilance en lien avec le passage de l'ancien système au dispositif « e-PA 2012 »,
- analyser les modalités d'accompagnement individuelles et collectives mises en place ou à venir,

Modalités :

- Entretiens individuels avec les interlocuteurs suivants :
 - Gérard MATHERON, Directeur du site de Crolles 1 et 2,
 - Bernard FONTAN, Directeur du site de Grenoble 2,
 - Pascal SCHENA, Directeur des ressources humaines de Crolles 1 et 2;

- Philippe WOEST, Directeur adjoint des ressources humaines de Grenoble 2,
 - Delphine SEGURA et Christine BOMBARD, interlocutrice corporate de STMicroelectronics en charge de la conception/évolution d'e-PA,
 - Les représentants des salariés au CHSCT des sites de Crolles 1 et 2,
 - Les représentants des salariés au CHSCT de Grenoble 2,
 - Des salariés issus des commissions égalité hommes-femmes handicap de chacun des sites,
 - Les services de santé au travail des sites de Crolles 1 & 2 et Grenoble 2: médecin du travail et infirmières du site (le cas échéant).
- Analyse de **documents** pour Crolles 1 et 2 d'une part, pour Grenoble 2 d'autre part :
 - Bilan social et organigramme
 - Bilan annuel de la médecine du travail 2009, 2010 et 2011 (si disponible)
 - Bilan annuel HSCT 2009 et 2010,
 - Comptes rendus CHSCT 2011
 - Enquêtes et expertises des CHSCT depuis 2009,
 - DU et plan d'action de prévention 2011
 - résultats du site de l'enquête « *Survey annuel corporate* » 2010/2011
 - résultats de l'enquête corporate EPA2011 d'avril 2011 ayant amené à faire évoluer l'ePA
 - Les supports actuels et cibles de l'entretien annuel d'évaluation,
 - les documents « managers » et « collaborateurs » précisant la raison d'être et les modalités des entretiens annuels d'évaluation,
 - les programmes de formation à l'entretien d'évaluation annuel et les enregistrements correspondants,
 - les données 2011 reprenant l'exploitation du contenu des entretiens annuels d'évaluation,
 - les taux de réalisations 2010 et 2011 des entretiens e-PA (par service ou département),
 - données sur l'absentéisme 2009 à 2011.

Lors de nos entretiens, SECAFI a pu souhaiter consulter d'autres documents et en a fait part à la Direction des sites, au fur et à mesure des besoins.

En complément, une visite du site de Crolles 1 & 2 (production, services connexes à la production) afin que l'équipe SECAFI dispose d'une vision globale de l'activité sur le site en vue d'enrichir ses analyses.

2.3.3. Phase 2 : Analyser les évolutions pour les salariés concernés afin d'évaluer les impacts potentiels sur leurs conditions de travail, leur santé et la sécurité

Objectifs :

- Recueillir les représentations que l'entretien annuel d'évaluation suscite : il s'agit d'amener les salariés (managers et collaborateurs) à exprimer leur perception du dispositif « e-PA » et des changements en lien avec la mise en place du dispositif « e-PA 2012 »,
- Identifier les impacts socio-organisationnels du dispositif « e-PA » sur les conditions de travail au travers de l'analyse :
 - De l'organisation des évaluations individuelles annuelles,
 - Des modes de managements prescrits et réels,
 - Des changements vécus en lien avec la mise en place d'e-PA.

Modalités :

- **Entretiens individuels** avec les salariés en tant que managers évaluateurs et collaborateurs évalués. Afin de réaliser une évaluation quasi exhaustive de la situation, nous souhaitons organiser des entretiens individuels afin de préserver la confidentialité des propos et des opinions avec :
- Des salariés de Crolles 1 & 2 :
 - 25 managers qui réalisent des évaluations individuelles annuelles, (durée : 1h30)
 - 55 salariés qui voient leur travail évalué selon le dispositif e-PA (durée : 1h15)
- Des salariés de Grenoble 2 :
 - 12 managers qui réalisent des évaluations individuelles annuelles, (durée : 1h30)
 - 25 salariés qui voient leur travail évalué selon le dispositif e-PA (durée : 1h15)

La liste des salariés a été établie sur la base des critères suivants pour garantir une certaine représentativité :

- En termes de métiers présents sur chacun des sites dont la liste sera fournie par la DRH.

- Statut ingénieurs/cadres, maitrisés/techniciens
- Métiers nuits/week-end, métiers journée,
- Genre (homme, femme),
- Age, ancienneté.

Afin de garantir une stricte confidentialité, l'entreprise a mis à la disposition des experts un local adapté.

Les listes des salariés interviewés ont été validées par les représentants de la direction et les représentants des salariés aux CHSCT de Crolles 1 de Crolles 2 d'une part et de Grenoble 2 d'autre part. En outre, la participation aux entretiens s'est faite sur la base du volontariat des intéressés.

Au terme de cette phase, une réunion de travail avec le CHSCT (représentants des salariés) a été organisée afin de :

- Partager avec toutes les parties prenantes les constats issus des entretiens individuels.
- Valider avec les participants les risques potentiels en matière de santé, sécurité et conditions de travail découlant des constats.
- Le cas échéant, examiner les préconisations d'actions prévention des risques.

SECAFI a été missionné par les CHSCT de Crolles 1 & 2 et le CHSCT de Grenoble sur le même projet « e-PA » pour lequel les directions de site respectives procédaient à une information consultation de leur instance CHSCT respective. Le projet « e-PA 2012 » est un projet groupe qui concerne l'ensemble des entités du groupe.

SECAFI a déployé sur ces 2 sites la même méthodologie d'intervention prévoyant des entretiens avec les directions de site ainsi qu'avec un panel de salariés sur Crolles et sur Grenoble L'analyse comparée des comptes rendus d'entretien ont mis en lumière très peu de spécificités sites quant au thème de « la reconnaissance et l'évaluation de la performance ».

Aussi, nous avons fait le choix de :

- Intégrer dans le présent rapport l'ensemble des verbatim sans distinction. Ce choix ne change en rien le fond de nos analyses et présente l'avantage de renforcer la garantie d'anonymat des propos et des opinions des personnes reçues en entretiens
- Préciser les spécificités qu'il convient de prendre en compte à chaque fois que nécessaire.

3. Éléments de contexte qui impactent le travail et donc son évaluation

ST Microelectronics est une société internationale d'origine franco-italienne créée en 1987 suite à la fusion de la société italienne SGS (Società Generale Semiconduttori), et de la société française Thomson Semi-conducteurs. Acteur majeur dans le domaine des semi-conducteurs, elle compte 50 000 salariés dans le monde, dont 12 000 dans la recherche et développement (RetD), 12 sites de production et réalise plus de 7 400 000 € de chiffre d'affaires.

Les **sites ST Microelectronics (STM) concernés** par l'expertise sont ceux de **Grenoble et de Crolles 1 et 2**.

Grenoble est un des sites historiques de STM, sur lequel la recherche/développement et la production ont été développées, avant que cette dernière ne soit transférée (sauf une partie prototypage) sur la nouvelle implantation de Crolles. A fin 2011, l'effectif STM à Grenoble est de 1 376 salariés, dont 76 % d'ingénieurs (plus de mille).

Le site de Crolles a été créé en 1992 pour accueillir la production de Grenoble ainsi que des équipes de recherche. ST Crolles compte 4 168 salariés à fin octobre 2011, dont 43 % d'ingénieurs (environ 1800). ST Crolles comprend deux unités de production (salles blanches 200 mm et 300 mm).

3.1. Des sites multi-structures et en mouvement constant : des différences de culture et de fonctionnement, et de moins en moins de pouvoir décisionnel

3.1.1. Plusieurs établissements ou entités sur le même site avec des évolutions de périmètres régulières (création / disparition)

Le secteur d'activité est caractérisé par une importance très forte des investissements en RetD pour développer, au-delà des nouveaux produits, de nouvelles technologies (nœuds technologiques) reposant sur une logique d'alliance entre plusieurs partenaires pour assumer ces coûts et se redistribuer ensuite les retombées. Ces partenariats n'ont pas vocation à être pérennes, ni d'ailleurs à être couronnés de succès, une technologie pouvant s'avérer être une impasse. En cas de réussite, ces innovations se traduisent par contre par des retombées majeures sur les volumes de production et donc les investissements productifs.

La vie des structures et des organisations de STM est ainsi rythmée par ces orientations stratégiques, avec la création-disparition d'entités, des réorganisations ainsi que des transferts, recrutements, reclassements de personnels en fonction des besoins.

Depuis leurs créations, **les deux sites concernés** ont connu une évolution très importante en termes **de nombres et de types de structures juridiques** implantées. D'unitaire à l'origine (1 site / 1 entreprise), il y a aujourd'hui **sur chaque site deux structures juridiques** différentes de taille importante :

- à Grenoble : ST Microelectronics (STM) (environ 1 400 salariés) et ST Ericsson (STE) (980 salariés), joint-venture entre les 2 sociétés conclue en 2009 ;
- à Crolles : 4168 salariés ST Microelectronics (auquel s'ajoute sur le site une centaine de salariés STE et partenaires RetD) répartis en deux établissements juridiques Crolles 1, établissement d'origine pour produire les semi-conducteurs 200 mm à l'époque de l'alliance avec Philips, et Crolles 2 (SAS) créé en 2002 pour

accueillir la fabrication 300 mm issue de l'Alliance STM / Philips / Motorola / TSMP. Malgré la rupture de l'Alliance Crolles 2 fin 2007, l'existence de deux établissements est toujours maintenue.

Le site de Grenoble a notamment connu depuis la création de STM en 1987 :

- les impacts de l'aménagement du site de Crolles à partir de 1992/1993 sur lequel la production de Grenoble a été transférée et développée, avec une partie des équipes de Grenoble qui a rejoint Crolles,
- la mise en place de la joint-venture entre STM et Ericsson en 2009, avec un passage rapide en 2008 par ST-NXP Wireless, qui s'est traduite par un transfert d'une partie des équipes STM vers STE. L'effectif STM qui était ainsi de 2364 salariés fin 2007 est passé à 1413 fin 2008.
- Actuellement, en 2012, suite aux difficultés de STE, des mouvements inverses sont en cours avec des transferts STE vers STM.

De même, le site de Crolles s'est diversifié à partir de 2002 :

- avec la création de Crolles 2 liée à l'Alliance avec NXP (Philips) et FSL (Motorola). Une partie des effectifs de Crolles 1 a été transférée sur Crolles 2 pour assurer le lancement de la nouvelle unité de production.
- Suite à la fin de l'Alliance en 2007, STM a repris les activités de Crolles 2 à son compte, y compris en intégrant des salariés qui venaient des autres sociétés de l'Alliance (Philips ou Motorola).
- En 2012, des transferts entre Crolles 1 et 2 ont eu lieu, essentiellement sur les postes de RetD, qui font qu'aujourd'hui Crolles 1 est devenu un établissement quasi-exclusivement de production sur la technologie la plus ancienne (200 mm).

Au niveau des salles blanches, le process de production Crolles 2 est plus récent, plus automatisé que Crolles 1, notamment les phases de manutention des plaques, beaucoup plus lourdes, et utilise des technologies différentes.

- « Sur Crolles 2, c'est plus jeune, les installations, des équipements plus fragiles. Les pièces sont plus chères. La moindre dérive de réglage, on arrive à toujours intervenir ».
- « Sur Crolles 1, il y a plus de maintenance mais s'est maîtrisé car ils savent mieux faire ».

A l'éclatement et à la mutabilité des sites, se rajoute leur **perte de capacité à prendre des décisions** liée à **l'éloignement du pouvoir décisionnel** : internationalisation renforcée du groupe, développement de la culture Corporate se traduisant par le renforcement des outils globaux (tels ePA), centralisation des décisions au siège à Genève, primauté des résultats financiers...

3.1.2. Des transferts / reprises de salariés entre entités avec des vécus salariés et des cultures différentes

Les salariés ST ont un '**vécu ST**' différent en fonction de leur ancienneté et de leur parcours interne :

- 'les historiques' issus le plus souvent de Grenoble ou de la création du site de Crolles 1,

- les embauchés STM à la création de Crolles 2,
- ceux venant de l'Alliance c'est-à-dire ayant intégré ST après avoir fait partie d'une des autres sociétés de l'Alliance (Philips, Motorola...),
- leur nationalité (45 nationalités à STM Crolles),
- leur parcours professionnel au sein de 'l'univers ST' (en changeant d'établissement, de site, de société, avec des allers retours entre différentes implantations ou entités du groupe ou partenaires y compris à l'international...),
- ...

Ces évolutions se font de plus sur des temps relativement courts (l'Alliance a par exemple vécu 5 ans, STE est en cours de « démantèlement » au bout de 3 ans...).

Il apparaît également **une fracture très nette entre la production** (les salles blanches) qui constitue un 'univers propre' avec sa culture, notamment de productivité et de rentabilité, **et les services supports ou de RetD** sans lien direct avec la production, plus orienté vers le management de projet.

- « C'est très différent entre le manufacturing et les services supports. En salle blanche : c'est une famille, et tout est très dépendant. En support : chacun se débrouille ».
- « Chez Philips et Motorola : culture US avec respect total des procédures. Ici on se heurte au « caractère latin » qui dit 'oui oui' mais n'applique pas ».

En fonction des parcours de chacun et des pratiques vécues dans les différentes organisations, il apparaît dans les entretiens menés que cela peut **générer des difficultés relationnelles, des problèmes d'intégration** pour certains des salariés ayant un parcours différent, voire une sensation de discrimination notamment à l'occasion des évaluations, ainsi **qu'une incompréhension des fonctionnements** en cours par rapport à ceux en usage dans d'autres parties du global ST.

- « Chez Philips, pas de tabou sur les notations alors que c'est un tabou chez ST pour les très bien notés ».
- « Crolles 1, c'est la technologie d'avant. Je ne souhaite pas passer à Crolles 1. »

Analyse SECAFI

Les **évolutions organisationnelles et structurelles** des sites **modifient les collectifs de travail**, facteurs de tension dans le travail compte tenu de l'adaptabilité permanente nécessaire demandée.

Le **cadre de référence des salariés** concernés est également **régulièrement remis en cause**, y compris celui relatif à l'évaluation. Cela peut se traduire par un **sentiment d'incompréhension** lorsqu'il y a des changements de pratiques alors que les entités relèvent au global de la même structure et que le contenu du travail ne change pas fondamentalement.

Ces évolutions peuvent aussi faire **perdre la continuité de la vision de la carrière** des salariés, avec une sensation parfois de **préjudice** pour les salariés qui n'ont **pas un parcours classique** : « *Les anciens de l'Alliance font toujours partie de la partie basse des évolutions. C'est mon cas* » (salarié).

Les **différences de cultures**, à la fois d'entreprises et de pays, impactent la façon dont l'**évaluation est considérée**, appréhendée, et mise en œuvre aussi bien par les managers que par les salariés, pouvant générer **incompréhension et mal-être**. « *Pour les salariés du... (pays) que j'évalue, ne pas être Outstanding ou au moins Exceeds est très dévalorisant, alors que pour les salariés de ..., être Masters est considéré comme une bonne note* » (évaluateur).

Par ailleurs, la présence sur les mêmes sites de structures et d'organisations différentes permet facilement les comparaisons, avec le risque de susciter de la frustration si les personnes se sentent défavorisées.

L'**environnement mouvant** rajoute ainsi un **biais méthodologique à l'évaluation, défavorable à la justice** du système et à la **continuité du développement continu des compétences** des salariés.

3.2. Un contexte économique et social, de fortement porteur à générateur d'inquiétude

Depuis 20 ans, les sites Isérois de ST ont connu **une très forte croissance des effectifs** (multiplication par 4 entre 1992 et 2002), portée par le marché de la téléphonie et les innovations technologiques : à Grenoble, de 1346 salariés en 1998 à 2364 en 2007 / à Crolles avec le développement de Crolles 2.

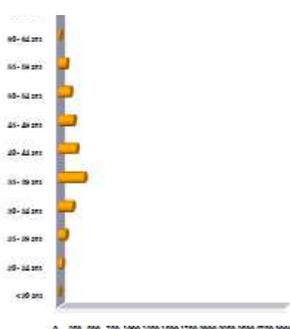
Cette phase de **recrutements massifs a diminué** depuis quelques années.

A la fin de l'Alliance, un partenariat notamment avec IBM s'est mis en place mais pour l'instant sans générer d'impacts majeurs en termes d'innovations technologiques opérationnelles.

La **crise de 2008** a fortement touché le secteur des micro-processeurs, dont ST, crise qui n'est pas achevée, et qui s'est notamment traduite par des **périodes de chômage partiel** sur le site STM de Crolles (3 semaines en 2012 pour la production). La **crise d'Ericsson dans la téléphonie** a amené des pertes importantes chez ST Ericsson et conduit aujourd'hui à un plan de redressement avec un transfert partiel des effectifs chez STM.

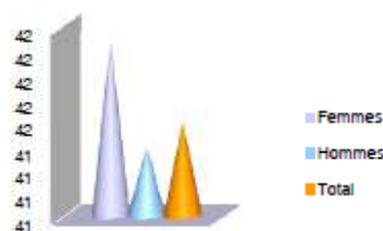
La **structure des salariés** traduit ces évolutions et l'ancienneté des sites, avec sur **Crolles**, une **pyramide des âges** très largement **concentrée entre 25 et 39 ans**, et une très faible part des plus de 45 ans, et sur **Grenoble**, une pyramide montrant un âge moyen plus élevé et **plus étalé entre 30 et 50 ans**, avec une part des plus de 50 ans assez élevée. En termes de séniorité, sur Crolles, les **5 à 10 ans d'ancienneté** constituent très largement la principale catégorie, suivie des 2-5 ans, et des 10-15 ans.

Répartition par âge de l'effectif inscrit



Site de Grenoble / 2010 / Bilan social annuel

Age Moyen par Catégories

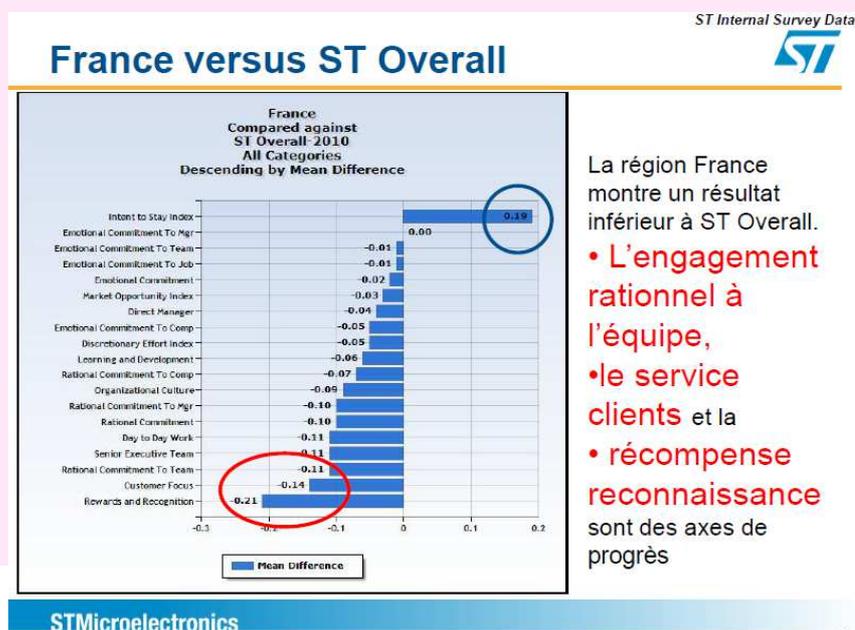


Le **contexte social s'est également fortement dégradé** avec **des grèves** en 2012 sur le site de Crolles. Les résultats de l'**enquête mondiale Opinion Survey**, menée à l'échelle de tous les sites mondiaux de ST, montre également **une détérioration très forte du moral des salariés** de ST sur l'ensemble de la France et plus particulièrement sur les sites de Grenoble et Crolles (plus mauvais résultats du groupe).

Analyse SECAFI

Les **conséquences sur l'évaluation** sont de plusieurs ordres :

- La croissance très forte des effectifs, notamment sur Crolles, a entraîné un besoin équivalent **en termes d'encadrement**, qui, faute d'un vivier suffisant de salariés expérimentés, a nécessairement **bénéficié à de jeunes cadres** issus de la **technique** (culture d'ingénieurs), n'ayant **pas de recul et d'expérience approfondie** en termes de métiers et de management, ni de possibilité de s'appuyer sur un réseau de pairs réellement en mesure de transférer. Par rapport à l'évaluation, cela pose la **question de la capacité managériale** des personnes, notamment pour l'évaluation, de la formation reçue dans ces domaines et des appuis qui peuvent leur être apportés. Par contre, cela a permis à l'entreprise **de disposer d'outils de reconnaissance** importants mobilisables avec **des perspectives de carrière rapide** qui ont pu être offertes aux jeunes ingénieurs, donnant ainsi du sens à l'évaluation.
- Le faible taux de départ en retraite existant et à venir, cumulé à l'arrêt de la croissance forte des effectifs, ne **permettent plus d'assurer des perspectives de carrière rapides** vers des postes de management. L'un des **moyens de la reconnaissance s'essouffle donc de lui-même**, avec moins de perspectives pour l'avenir.
- L'évaluation en elle-même connaît **une perte de sens liée à la diminution des perspectives pour l'avenir**, aussi bien sur le plan global en termes de vision de l'avenir de la société, que sur le plan individuel, en termes de promotion. C'est particulièrement vrai pour la part la plus importante des effectifs qui a autour de 10 ans de carrière, ce qui peut générer de la frustration et de la démotivation. L'enquête Opinion Survey montre d'ailleurs pour la France qu'un des trois axes de progrès sont **« la récompense et la reconnaissance », critère placé en dernière position de satisfaction.**



- La **diminution des sommes allouées aux augmentations** rend également **moins facile la reconnaissance individuelle** de l'évaluation via les éléments financiers, avec la possibilité de voir se développer **des tensions entre salariés** : intérêts antagonistes entre catégories de salariés notamment si des augmentations collectives sont négociées pour une partie des salariés, ou si le résultat de la négociation collective est jugé inférieur à ce que le salarié aurait obtenu en avantage individuel...
- Globalement, le **système d'évaluation** de la performance centré sur les **aspects individuels** associé à la **diminution** des possibilités de **reconnaissance** va renforcer une **mise en concurrence accrue des salariés entre eux**, que ce soit sur les évolutions de carrière (postes de management) ou sur le plan financier. Les impacts vont se traduire par **des tensions dans les collectifs**, renforcées par le développement de **comportements non coopératifs** (rétention d'informations, non collaboration sur projets...) au profit de l'atteinte des seuls objectifs individuels.

3.3. Des organisations en mode projet et matricielles, très hiérarchisées et mouvantes

L'organisation chez STM est **complexe** avec l'imbrication de **plusieurs systèmes** :

- Une **activité organisée selon une logique matricielle** avec des **managements hiérarchiques et fonctionnels**. Cette organisation se retrouve aussi bien dans la production, notamment pour les fonctions supports de la production : par exemple, pour la maintenance, le hiérarchique peut relever de la production, et le fonctionnel du domaine technique considéré (métrologie...).
- « Mon N+1 est directement le SAMM, mais mon manager fonctionnel est un SLE qui relève du service »
- « Le bay leader a le même niveau que les techniciens de maintenance et gère les opérateurs, mais pas les techniciens de maintenance. ».
- « En production, le Bay Leader est celui qui gère les équipes, et le fonctionnel support technique qui gère la métrologie ».
- « En production pour le support, il y a le team leader qui coordonne le travail de l'équipe et le technical leader qui est l'expert ».
- « Je dépends hiérarchiquement de la production mais techniquement de la maintenance ».
- « Mon manager hiérarchique N+1 : je n'ai plus trop affaire à lui. Pas vraiment avec le Bay Leader non plus : que pour l'administratif (congrés...). En fait plutôt le support ingénierie ... à qui je rends compte ».
- « Je suis rattaché au traitement ... avec 2 chefs : maintenance et production ; avant 2007, j'avais même 3 chefs avec un interlocuteur intermédiaire ... ».

- Un **fonctionnement en mode-projet** qui **repose sur la performance d'un collectif de travail**, réuni pour **un temps donné et sur un thème donné**. C'est particulièrement vrai dans la RetD, les salariés de différents services travaillant sur des projets à durée variable (de quelques mois à plusieurs années) avec des **responsables de projets qui ne sont pas leurs hiérarchiques** ni même nécessairement de leur service. Certains salariés travaillent également pour des clients internes qui peuvent être d'une autre entité ST (voire des clients externes), qui sont de ce fait leurs fonctionnels, y compris en leur fournissant le travail à réaliser.
 - *« J'ai aussi une mission de responsable ... opérations : c'est un groupe projet sans rôle hiérarchique avec une quinzaine d'ateliers et d'intervenants à coordonner. Cela représente 50 % de mon temps ».*
- Des **fonctions partagées entre plusieurs entités**. Certains postes sont rattachés à un établissement (Crolles 2 le plus souvent sur le site de Crolles) mais interviennent sur les deux établissements (Crolles 1 et 2) par exemple sur des fonctions supports communes.
 - *« Support transverse Crolles 1 et 2 sur les 6 métiers ».*
 - *« 10 personnes sur le support Crolles 1 et 2 ».*
 - *« Travaille pour les 2 Crolles ».*
- Une **multiplication des niveaux d'encadrement de proximité** du travail au quotidien – même sans rôle hiérarchique, uniquement fonctionnel, pour limiter les tailles d'équipes à gérer : en général autour d'une **dizaine de salariés**, mais aussi **dès 3 ou 4 salariés** (voire moins) aussi bien dans la production (bay leader...) que dans les fonctions supports et RetD. La création récente d'une filière « technique » aux côtés de la filière « management » est également un facteur de multiplication des niveaux.
 - *« En production, les Area sont gérées par les CHOM, puis les SAMM (section manager : une cinquantaine de personnes à gérer), puis des équipes de 10 personnes gérées par les bay leaders qui n'ont pas de rôle hiérarchique ».*
 - *« Team leader : pas hiérarchique. Accord avec les deux teams leader sur le fonctionnement et la répartition des fonctions : 2 ateliers divisés suivant les équipements car ils sont différents ».*
 - *« En RetD, de nouveaux échelons ont été créés car les équipes sont trop grosses. Au sommet : le Directeur (7 ateliers 140 personnes environ : 7 directeurs RetD) / RetD manager (dirige un atelier 20 personnes) / technical coordinator (échelon managérial reconnu : gère congés, formation...), et depuis 18 mois, technical leader mais sans réel rôle de management ».*
 - *« Le poste de Technical coordinator a été créé depuis 18 mois. 7 personnes sous les ordres ».*
 - *« J'ai commencé à faire de la maintenance. Je ne fais plus que de ... aujourd'hui. 2,5 personnes ... pure / 1 mi-..., mi-production mais 3^{ème} personne rattachée en fait à la production car ne fait pas son mi-temps ... ».*

- « 1^{er} poste : TPM 2 (50% production / 50% maintenance), puis TPM 3 (en font un peu plus : 70% maintenance), puis technicien de maintenance (100%) ».
- Des **changements de managers** particulièrement fréquents en production (bay leader / SAMM).
 - « J'ai le même chef depuis 3 ans. Avant, j'ai eu 3 chefs en 3 ans ».
 - « 5 SEM depuis 5 ans : 1 par an. Le nouveau est là depuis un an ».
 - « 3 managers en 7 ans ».
 - « Il y a un turn over de SAMM : la culture des ingénieurs est au bout de 3 ou 4 ans de bouger. Sur 25 managers, il y en a 2 à avoir démarré il y a 16 ans ».
 - « En moyenne, le SAMM change tous les 2 ou 3 ans, le SLE tous les 4 ans. ».
 - « Si mon poste n'a pas changé depuis 7 ans, j'ai changé d'atelier tous les ans. Il y a 2 ans, je travaillais le WE. J'ai changé pour des raisons personnelles de la semaine au week-end, puis retour à la semaine. On tourne tous les 2/3 ans à la production ».
 - « Le niveau supérieur, les SAMM (shift area manufacturing manager) changent tous les 3 ou 4 ans et encadre 50 personnes avec 3 bay leader ».
 - « J'ai eu un SAMM pendant 5 mois dans mon premier poste, puis ils n'ont pas trouvé de SAMM, le CHOM a pris le relai pendant 2 ans ».

Analyse SECAFI

La **multiplication des niveaux de management** peut être un **élément positif par rapport à l'évaluation** et plus largement au management, dans la mesure où la **petite taille des équipes** rend plus facile pour les managers la **proximité avec les salariés**, et la possibilité de **suivre le travail** sur le terrain.

C'est également un facteur positif en termes de **possibilités d'évolution professionnelle**, donnant du sens à l'évaluation dans la mesure où la progression vers une fonction de management constitue encore un élément important de reconnaissance privilégié, bien que les filières expertises et management existent désormais.

Par contre, ce système hiérarchique très structuré et pyramidale se développe dans le cadre d'une organisation matricielle et fonctionnelle, qui fait que, pour beaucoup de salariés, **les hiérarchiques, responsables de l'évaluation**, ne sont **pas nécessairement ceux qui suivent concrètement le travail** des salariés. Une personne peut ainsi se retrouver avec 2 voire 3 managers au final (si ce n'est plus en fonction de la participation à plusieurs projets), chacun sur un champ donné du travail.

Cela **complexifie la procédure d'évaluation** qui devrait s'appuyer sur l'analyse du travail pour se rapprocher au mieux de l'objectivité, et dans tous les cas se dérouler de façon équitable pour l'ensemble des salariés. Cela suppose que le rôle donné aux différents protagonistes dans l'évaluation soit particulièrement clair pour l'ensemble des parties prenantes (salarié, manager hiérarchique, fonctionnel, chef de projet...), et que la procédure soit identique pour tous les salariés concernés par ce type de management.

Cela pose également la **question de l'évaluation de la performance individuelle dans un process collectif** comme l'est le fonctionnement en mode-projet avec des équipes qui se font et se défont. Or l'évaluation individuelle de la performance **ne permet pas de reconnaître la performance collective**, ce qui fait que celle-ci devient transparente et non valorisable via l'outil d'évaluation, sauf si le manager arrive à « détourner » l'outil dans un sens plus collectif : *« Une année, j'ai voulu récompenser collectivement. Conclusion : j'ai classé Outstanding 5 ou 6 personnes sur 8 car le projet était un succès. J'ai voulu reconnaître une réussite collective. Lors du pre-rating, j'avais tout mis en Exceeds mais au moment des e-PA, j'ai passé en outstanding. Mon chef a accepté »*. Dans cet exemple, le classement Outstanding n'est pas le signe d'une évolution professionnelle, un retour au niveau Exceeds l'année d'après ne sera pas perçu négativement : *« ça ne sera pas un drame »*.

Cette **difficulté à intégrer les aspects collectifs** dans les résultats obtenus **ne permet donc pas** –ou très difficilement, **de les valoriser**, ce qui ne **va pas dans le sens** de favoriser le développement de **modes collaboratifs**, alors même que la réussite des missions repose essentiellement sur le mode projet.

Les **changements fréquents** de managers **dégradent la qualité du suivi** des salariés **dans le temps**, en ne permettant les échanges managers/salariés sur le retour du travail effectué : *« J'ai été déçu de ne pas avoir pu débattre de l'évaluation avec le chef qui l'a rédigée, je voulais discuter des points avec lui : on était en binôme dans mon précédent poste, là je suis tout seul. J'ai compris que j'avais plus de mal de travailler en binôme et j'aurai voulu en discuter. Ce point a été dit oralement mais il n'a pas été repris dans l'entretien. L'occasion de débattre, c'est aussi se défendre », « J'aurais aimé savoir pourquoi 'Adequate' et pas le niveau au-dessus. Pour l'objectif animation d'équipe et animation, je suis en NA je ne sais pas pourquoi ? », « J'ai pris l'entretien comme un coup pour rien »*.

L'exemple ci-après illustre le cas du **nouveau N+1 qui limite l'entretien à la présentation des objectifs** au salarié qui arrive dans sa nouvelle structure. Dans ce cas, l'évaluation de l'année précédente est au mieux lue, au pire non évoquée : *« Le dernier entretien, c'était le dernier jour avant la fermeture. C'était pour quelqu'un qui venait d'arriver dans le service, le manager précédent l'a rempli, je n'allais pas porter un jugement sur le travail précédent : je lui ai donné les objectifs 2012 »*.

Ces changements de managers **limitent également le rôle⁵** potentiel de l'évaluation annuelle comme **outil** favorisant **l'amélioration des compétences** professionnelles et **l'évolution professionnelle**, en faisant perdre la vision de l'histoire individuelle des salariés et de leur évolution. Cela peut également générer des **tensions supplémentaires** pour les salariés et les managers qui doivent **à chaque fois s'adapter**. *« 4 managers différents depuis 2007 : cela ne facilite pas les choses ». « Je venais de changer d'atelier en octobre 2011, avec mon nouveau chef. L'évaluation a été écrite par l'ancien manager et énoncée par le nouveau manager. Je suis au niveau master depuis 4 à 5 ans. », « Le suivi est difficile, on a l'impression de refaire ses preuves à chaque fois. Ça fait 5 ans que je suis master, j'ai l'impression de ne pas progresser »*.

⁵ D'autant que ce rôle se trouve impacté négativement par une évaluation chaque année plus exigeante, sans prise en compte des briques d'expérience accumulées au fil des ans.

3.4. Un durcissement des conditions d'exercice du travail

Les salariés font état d'un contexte de travail dont les conditions d'exercice se durcissent :

- **l'intensification du travail**, avec une **augmentation du nombre de tâches** à réaliser :
 - « Au début telle vanne à faire... maintenant x par 3, tout le temps occupé ».
 - « J'étais responsable des ... avant. Maintenant j'ai une division de plus à suivre »
 - « Parc machines qui a augmenté ».
 - « La production, c'est dure, les cadences, les horaires »
 - « On charge plus chaque année »
- **sans que les moyens ne soient toujours adaptés**, voire avec une tendance à diminuer ces dernières années :
 - « On a demandé un autre PC depuis 2 ans : ça traine au niveau des procédures ».
 - « La personne fait partie de l'atelier pour l'autre mi-temps, et s'il y a des priorités pour la production, il va dessus aux dépens de la maintenance »
 - « Si on était 3,5 temps réels, cela pourrait être plus facile »
 - « On n'est pas assez nombreux pour tout faire ».
 - « Nouveaux outils à tester : mais de moins en moins de temps pour les utiliser »
 - « On sauve des salariés de Crolles 1 pour passer sur Crolles 2, nous on est un peu en sous-effectif. J'en ai récupéré 2. J'en ai perdu qui sont partis dans une autre équipe. Il me manque encore 1 ou 2 personnes »
 - « Ça ne fait que bouger : 6 départs sur 32. Les CDD, les CQPM (contrat en alternance) ne sont pas renouvelés, dès qu'on fait des pauses faut jongler, ça peut créer des tensions ».
- **générant une charge de travail non adaptée** au temps de travail :
 - « Collègues qui travaillent ici le soir, le week end... Certains à qui ça pèse ».
 - « On essaye juste de maintenir le bateau à flot »
 - « Il ne vit que pour son travail, toujours connecté sur son portable, il envoie des mails tard, durant ses vacances, y compris durant ...».
 - « Plusieurs crises sur cette année à gérer. Charge de travail trop forte. »

Cette question de l'adaptation de la charge de travail peut encore être **accentuée pour ceux qui sont à temps partiel** :

- « Je suis revenu(à mi-temps mais par demi-journée. J'ai accumulé des retards. Le problème à ST quand il y a 9 personnes c'est comme si on est à temps plein »
- « Je ne travaille pas le mercredi, sauf que je dois me connecter pour un meeting chaque mercredi pour une heure de meeting, c'est un nouveau meeting depuis 2 mois. Je me sens obligé d'y participer »
- « On bosse en équipe, on a des objectifs similaires qu'on soit à temps plein ou à temps partiel »
- et une **pression sur les salariés** de plus en plus forte :
 - « Faut être de plus en plus productif ».
 - « Il y a un nombre minimum de personnes pour suivre les projets. On a eu un projet venu d'une autre division, ils ont fait appel à des gens issus de différentes équipes pour staffer. Je connais quelqu'un qui m'a dit je n'ai pas un ¼ d'heure à te consacrer. C'est vous dire la pression ».
 - « J'ai eu une difficulté à m'intégrer à ma nouvelle activité, les gens sont très ouverts mais sous contrainte de temps et n'ont pas le temps de transférer leur savoir ».
 - « Au niveau ambiance, Crolles est mieux, plus convivial, moins tendu. A Grenoble, il faut du résultat rapidement. Ici, c'est moins stressant ».
 - « Sur Grenoble, c'est plus la culture du résultat ».

Analyse SECAFI

Ce durcissement des conditions de travail est **générateur de risques psycho-sociaux** :

- **angoisse par rapport** au niveau d'attente des **résultats**, aux **possibilités de réaliser** le travail en volume et **dans les délais** prévus...
- **injonctions paradoxales**, comme par exemple l'arbitrage du salarié entre faire toutes les tâches mais rapidement donc avec moins de qualité, ou faire une partie des tâches avec le niveau de qualité souhaité mais sans les faire toutes : « Difficultés à arbitrer lorsqu'il y a une grosse panne, s'il faut intervenir sur les petites pannes ».
- **travail empêché** avec un sentiment d'effectuer de la non-qualité par rapport aux valeurs du salarié.

Par rapport à l'évaluation, les impacts sont de plusieurs ordres :

- l'augmentation des **difficultés à atteindre les objectifs**, en particulier pour **les temps partiels**, avec une diminution des marges de manœuvre de chacun dans l'organisation de son travail et les moyens mobilisables pour y arriver,

- la **tentation de privilégier le court terme** (résultats immédiats) aux dépends du moyen/long terme (logique d'investissement), et les **comportements individualistes** (favorables aux objectifs propres à chacun) aux détriments des comportements collectifs (pouvant servir les objectifs des collègues de l'équipe ou des autres services), **dégradant ainsi l'intérêt de l'évaluation** en tant qu'outil de mobilisation vers **la performance de l'entreprise**,
- le renforcement de **tensions entre salarié/ manager** car les attentes sont de plus en plus fortes, avec de moins en moins de possibilités de reconnaissance

Le décalage entre le niveau d'exigence et la capacité de reconnaissance pose la question de **l'intérêt réel à continuer d'évaluer et du sens de l'évaluation annuelle de la performance individuelle**, d'autant plus que l'évaluation est un temps qui **rend d'autant plus visible le décalage** entre les **demandes et la capacité de reconnaissance**. Les conséquences peuvent en être la démotivation de salariés et la perte d'intérêt de ce temps, vécu comme inutile.

4. Le dispositif et son évolution

4.1. Analyse des outils actuels

4.1.1. Un processus d'évaluation non stabilisé avec un niveau d'exigence qui croît régulièrement

Les entretiens menés et les documents analysés nous ont permis de retracer l'historique des entretiens annuels sur les sites de Grenoble et de Crolles :

Période	Salariés concernés	Echelle et critères d'évaluation	spécificités
1987/1988	Non cadre	4 notes (TB, B, faible, très faible) 4 catégories de 12 critères (techniques, activité, initiative, relations) Synthèse sur 4 notes	2 pages support papier en français Pas d'appréciation de l'atteinte objectif par objectif Pas d'objectifs annuels précis
1988/1989	Spécial ATAM	4 notes (exceptionnel, TB, satisfaisant, insuffisant) 4 catégories de 12 critères (techniques, activité, initiative, relations) Synthèse sur 4 notes	2 pages support papier en français Pas d'appréciation de l'atteinte objectif par objectif Pas d'objectifs annuels précis
1998/2000	Tous les salariés	2 notes (point fort, à développer) 3 catégories de 15 critères (qualités personnelles, gestion des activités, gestion d'équipe) Synthèse sur 5 notes	6 pages support papier en français Objectifs avec cible très encadrée (à la même époque, le forfait jours a été introduit).
2001/2004	idem	idem	Ajout de 3 critères supplémentaires Ajout du caractère temporel des objectifs Ajout de la nature des objectifs (collectif, individuel, développement)
2005/2007	Cadres et TAM	4 notes (bad, good, very good, exceptional) 4 catégories de 17 compétences comportementales avec 2 notes (strenght, development)	e-PA en anglais qui correspond au déploiement monde de l'outil d'évaluation 5 catégories d'objectifs Mise en place du processus de pre rating

Période	Salariés concernés	Echelle et critères d'évaluation	spécificités
2008/2009	idem	4 notes (bad, adequate, above expectations, exceptional)	Apparition de la catégorie des cadres VIP ⁶
2010	idem	5 notes (outstanding, very good, good, meet expectations, needs improvement) 3 notes pour les compétences (strength, master, development)	
2011	idem	5 notes (outstanding, exceeds, masters, partially achieves, needs improvement)	Suppression de l'appréciation de la contribution à son propre développement, à l'équipe, aux clients et à l'image de l'entreprise.
2012	Analyse dans le chapitre 4.2		

Analyse SECAFI

L'entretien existe chez STMicroelectronics depuis de nombreuses années : les premiers entretiens remontent à près de 15 ans. Les premières versions étaient sous format papier et moins développées qu'aujourd'hui en termes de volume et de nombres et de catégories de critères d'évaluation. Depuis son implantation, le dispositif d'évaluation annuel semble avoir toujours comporté des items en lien avec les compétences techniques, les aptitudes professionnels et le relationnel au travail. Toutefois, la **notion de « compétences comportementales » reste récente** puisqu'elle est introduite en 2005.

Au fil du temps, le niveau d'exigence a eu tendance à croître avec :

- La définition et le suivi d'objectifs qui deviennent au fil des années plus précis et dont l'atteinte est évaluée individuellement,
- Un accroissement progressif du nombre de critères (12 critères en 1987, plus de 40 en 2012 avec les objectifs, les « compétences comportementales », les compétences métiers avec la matrice de contribution)
- L'apparition de 17 compétences comportementales déclinées en 4 catégories en 2005.

En 15 ans, le dispositif a connu au moins 9 évolutions, plusieurs concernent le changement d'échelle d'évaluation et l'intitulé des critères d'évaluation. Nous soulignons qu'à aucun moment les CHSCT n'ont été consultés sur la mise en place de ce système et de ses évolutions, bien que le code du travail le prévoit. Le « thermomètre » permettant à l'entreprise d'évaluer les performances individuelles **a donc changé régulièrement et souvent d'échelle de graduation et d'unité de mesure**, réduisant d'autant la possibilité de suivi dans le temps des variations et donc la possibilité pour les salariés de suivre leur progression professionnelle à l'aide de cet outil. Notons également que des

⁶ Un salarié est qualifié de « VIP » lorsque son jobgrade dépasse 15. Dans ce cas, ses objectifs individuels sont déclinés en indicateurs d'atteinte dont l'évaluation permet de calculer une prime sur objectifs variable. Pour les autres salariés, le salaire ne comporte pas de prime variable sur objectifs.

changements trop fréquents d'un dispositif d'évaluation vont dégrader la maîtrise de l'outil par les utilisateurs, tant les managers que les salariés managés. Une évolution d'un dispositif d'entretien annuel va obliger chacun à retrouver ses repères et partager des représentations communes nécessaires à l'objectivité de l'évaluation.

4.1.2. Un prescrit via l'intranet STMicroelectronics pas toujours facile d'accès

Les entretiens menés et la documentation mise à notre disposition nous a permis de reconstituer le déroulé suivant :

- Dernier trimestre de chaque année : préparation, par la structure ressources humaines, de la campagne des entretiens qui devront se réaliser au 1^{er} trimestre de l'année suivante :
 - Déclinaison par site des projets de budgets établis par région STMicroelectronics,
 - Envoi de mails d'information aux managers rappelant le déroulé et le calendrier général,
 - Organisation et réalisation des « conférences ouvertes » managers visant à rappeler les grandes étapes du processus et les nouveautés de l'année.
 - Organisation et réalisation du pre rating (ce point est détaillé chapitre 5.2).
- 1^{er} trimestre de chaque année, réalisation des entretiens individuels.
- Juillet à septembre de chaque année : possibilité de réalisation d'entretiens de mi-année. Ce type d'entretien n'est pas obligatoire : il est réalisé à l'initiative du responsable hiérarchique ou à la demande du salarié. La fonction ressources humaines le recommande dans les cas suivants :
 - En cas de changement de poste en cours d'année,
 - En cas de retour d'une absence longue,
 - en cas de notation « needs improvment ».

Le dispositif e-PA est géré informatiquement via l'intranet STMicroelectronics, à partir duquel sont disponibles des guides et supports d'information sur e-PA, à titre d'exemples :

- le « pre rating tool – user manual for managers »
- le manuel d'utilisation de l'e-PA destiné au collaborateur et au manager
- la note annuelle de déploiement STMicroelectronics de la politique salariale,
- le support aux managers pour la mise en œuvre de la politique salariale,
- le support d'information les matrices de contribution OATAM.

Analyse SECAFI

Un prescrit qui ne répond pas à des questions fondamentales

A première vue, le prescrit en matière d'e-PA pourrait paraître conséquent et faciliter l'emploi de l'outil tant par les managers que les salariés. Le manuel d'utilisation d'e-PA destiné au collaborateur et au manager présente des informations essentiellement axées sur la dimension informatique d'e-PA sans rentrer dans le détail sur le pourquoi, et le comment de l'évaluation annuelle.

Ainsi, l'analyse des documents montre que les supports font l'impasse sur des points qui nous apparaissent nécessaires pour promouvoir la justice et l'objectivité dans l'évaluation. En effet, le prescrit disponible ne répond pas à des questions favorisant une utilisation partagée par tous les utilisateurs de l'outil qu'ils soient managers ou salariés, ainsi ne sont pas formalisés les points suivants :

- les supports disponibles pour les salariés ne précisent pas formellement les liens entre évaluation et augmentation individuelle, notamment le mécanisme de détermination des augmentations individuelles : le chapitre 5.1.4 montre, à ce titre, la complexité de ce processus qui intègre des éléments budgétaires, un benchmark des rémunérations (Comparatio), la performance individuelle, des éléments de maîtrise du poste.
- Les parties qui doivent être remplies de façon obligatoire et celles de façon facultative. Le chapitre « les pratiques d'évaluation » montre qu'au final seul l'overall performance est obligatoire.
- Les modalités de contestation du résultat d'une évaluation ne sont pas formalisées,
- Le processus de pre rating est uniquement communiqué aux managers et ne précise pas les modalités (par qui, comment, décisionnaire final),
- La méthodologie d'élaboration et de suivi des plans de retour à la performance pour les salariés classés « needs improvment » n'est pas formalisée.

Nous soulignons qu'une évaluation juste est une évaluation pour laquelle tous les utilisateurs partagent les mêmes représentations, les mêmes pratiques. **Un prescrit insuffisant pour lequel tous les utilisateurs (managers et salariés) n'ont pas le même degré d'information est porteur d'iniquité dans les usages⁷.** Ce point sera détaillé dans les chapitres 5, 5.5 et 5.3

4.1.3. Un support d'entretien très complet qui privilégie l'anglais

Le support d'entretien e-PA est administré informatiquement depuis 2005 : le support est organisé comme suit :

- Une partie reprend la carte d'identité professionnelle du salarié : identifié, poste occupé, N+1 et N+2, ancienneté, ...

⁷ *Christophe Dejourn - l'évaluation du travail, à l'épreuve du réel – critique des fondements de l'évaluation – INRA éditions – octobre 2003.*

- La partie 1.1 concerne l'année écoulée : les objectifs de l'année écoulée. Pour les salariés VIP, les objectifs sont détaillés avec des indicateurs d'atteinte quantifiés.
- La partie 1.2 reprend les 16 comportements professionnels pouvant être évalués : strength, master, developement ou Non Applicable. Une zone est réservée afin de «*Describe facts based situations where the above behaviors have been clearly demonstrated or not*»⁸,
- La partie 1.3 reprend une évaluation :
 - des compétences métiers listées dans une matrice de contribution selon une échelle à 3 niveaux : «*above expectations, adequate, below expectations*», et,
 - des compétences spécifiques liées au poste «*strength, master, development*»
- la partie 2 concerne l'évaluation de la performance globale avec la performance globale de l'année écoulée, les commentaires du N+1, N+2, du manager fonctionnel et du salarié,
- la partie 3 concerne le développement de carrière avec les souhaits du salarié, la possibilité de rendez-vous avec les RH, la vision du manager,
- la partie 4 détaille les objectifs de l'année à venir, y compris les objectifs pour les salariés VIP, ainsi que les actions de développement professionnel (formation principalement),
- les parties 5 et 6 les dates de validation et signatures du manager et du salarié.

Le support est en langue anglaise.

Analyse SECAFI

Un support très complet, trop complet ?

Le support e-PA comporte pas moins de 21 rubriques à renseigner et 28 critères (professional behaviours et specific job competencies) à évaluer ainsi que de 5 à 12 objectifs et 5 à 10 compétences issus des matrices de contribution. Le manuel d'utilisation ne précise pas si chacun des critères doit être évalué ou si une partie seulement peut donner lieu à évaluation. L'importance en nombre des critères explique certainement l'hétérogénéité des pratiques en la matière : des entretiens donnent lieu à un passage en revue de tous les items, tous les critères, d'autres entretiens voient un passage en revue plus ciblé et restreint des critères à l'initiative du manager évaluateur. Ce dernier est particulièrement vrai pour la matrice de contribution.

Un support qui traite insuffisamment des difficultés rencontrées

Prendre le temps de parler du travail pour en aborder les réussites, et les difficultés rencontrées pour les prévenir et supprimer s'avère être un besoin important pour les salariés qui expriment de façon assez unanime le besoin de s'exprimer et de voir reconnaître leur travail par leur manager de proximité, par leur entreprise. Prendre en compte formellement les difficultés rencontrées en cours d'année (déficit de moyens, arrêt imprévu de projet, ...) donne la

⁸ Extrait d'e-PA 2011

possibilité de les surmonter et de les prévenir. Le dispositif actuel et le support e-PA ne prévoit pas de formaliser explicitement les difficultés rencontrées et les moyens à déployer pour les surmonter.

N'oublions pas que « *l'évaluation convenable, c'est fondamentalement celle qui passe par l'analyse des difficultés que les gens rencontrent dans leur travail*⁹ ».

La matrice des contributions (compétences techniques) : un usage et un intérêt limité

Lors des entretiens menés tant avec les managers que les salariés, il est apparu une utilisation hétérogène de la matrice contribution. Nous avons pu dégager 2 usages principaux :

- les managers qui s'en servent notamment pour orienter des formations des salariés,
- ceux qui passent très vite l'item car les matrices apparaissent non adaptées et/ou trop larges pour les exploiter. Ce dernier point s'observe particulièrement pour les postes croisant plusieurs métiers (exemple d'un manager dont les compétences sont à cheval sur 3 matrices : manufacturing / fiability / PQA).

En outre, les matrices se révèlent parfois adaptées au besoin (principalement celles qui ont été revues récemment) car elles permettent d'avoir une comparaison objectivée entre les équipes, facilitent les transferts de salariés sur d'autres postes au sein de l'équipe, orientent les formations.

Des compétences spécifiques au poste qui se révèlent trop larges

Les pratiques d'évaluation que nous avons pu analyser à travers les entretiens menés montrent que le système de notation des critères de cet item ne se révèle pas assez fin « *strength, master, development* ». Le choix de la note se montre ainsi plus complexe pour le manager au risque d'apporter dans la subjectivité dans l'évaluation : à titre d'exemple une note « *development* » est inscrite sur une compétence globale cruciale pour la tenue du poste alors qu'en fait il s'agit d'un point faible sur une compétence plus fine de ce champ.

Des managers se retrouvent ainsi confrontés à une difficulté de remplissage globale de cet item et peuvent être amenés

- soit à tout noter « *master* » et donc neutraliser l'item,
- soit à chercher à trouver des compétences « *strength* » et d'autres « *development* » en développant des efforts d'imagination pour justifier leur choix.

L'usage hétérogène de l'item compétences par les managers pose :

- à la fois **la question de l'objectivité dans l'évaluation** : des salariés voient leur compétences évaluées, d'autres non en fonction du manager,
- et **celle du sens de l'évaluation** dans la mesure où le choix d'utiliser ou non cet item dépend de son intérêt perçu par le manager évaluateur.

L'absence de définitions claires des échelles d'évaluation porteuse de subjectivité

Nous n'avons pas pu identifier dans la documentation remise ainsi que dans les entretiens menés de définitions claires de ces échelles d'évaluation « *strength, master, development* », « *above expectations, adequate below*

expectations ». Nous avons identifié une définition en anglais dont nous n'avons pu établir la validité et qui peut être traduite de la sorte pour master : « *répond complètement aux attentes de son poste en adhérent aux valeurs de l'entreprise et avec un comportement adéquat* ». De fait, la compréhension pouvait varier d'un manager à l'autre, entre managers et salariés. L'absence de définition commune se révèle ainsi porteuse de subjectivité dans l'évaluation. Rappelons qu'une évaluation est juste et objective lorsque évaluateur et évalué en partage chacune de ses composantes, y compris le sens de l'échelle d'évaluation.

Un usage de l'anglais qui ne se justifie pas

e-PA est en langue anglaise. Aucune traduction en français n'est disponible. Des entretiens, il ressort :

- l'anglais est utilisé dans les relations professionnelles d'une large part des salariés des 3 sites. Il s'agit d'un anglais courant et d'un anglais technique en lien avec l'activité professionnelle des salariés concernés,
- les e-PA sont renseignés largement en anglais même quand managers et salariés sont francophones
- dans de rares cas (5 cas identifiés au cours des entretiens), la langue maternelle du manager ou du salarié n'est pas le français mais soit l'anglais soit une autre langue. Dans ces cas, les échanges oraux et écrits sont en anglais.
- Les managers et les salariés que nous avons rencontrés signalent que l'usage de l'anglais via l'e-PA n'est pas une contrainte. Toutefois, lors d'une dizaine d'entretien, il est apparu que la langue anglaise utilisée via l'e-PA représentait un frein à la compréhension des critères d'évaluation et donc au partage du résultat de l'évaluation.

La pratique de l'anglais est certes considérée comme un pré requis dans les pratiques professionnelles des salariés STMicroelectronics : les salariés n'ont pas de difficulté de compréhension de la langue. Ce qui se conçoit pour de l'anglais technique utilisé au quotidien par les ingénieurs et techniciens dans le cadre de leur métier, est-il entendable pour un document à forte dominante ressources humaines et managériale, domaines pour lesquels les termes en anglais demandent une prise en compte des nuances ? Les quelques entretiens menés nous amènent à répondre non. Nous avons ainsi pu mettre en lumière que l'usage de l'anglais va faire l'impasse sur les différences culturelles : un de nos interlocuteurs anglophones précise : « *pour un anglophone, « master » c'est bien, pour un français « master » c'est moyen* ».

Rappelons que le baromètre stress de la CFE-CGC¹⁰ de décembre 2011 signale que l'utilisation d'une langue non maternelle est synonyme de « *mise en position faiblesse* » de « *stress* » pour 45 % des cadres interrogés.

Par ailleurs, la réglementation¹¹ précise que les documents « comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire doivent être rédigés en français ». La Cour de cassation¹² ajoute « *le non-respect du français par l'employeur dans un document relatif à la rémunération et fixant des objectifs individuels d'un salarié doit être sanctionné par l'inopposabilité, peu importe que le salarié soit parfaitement bilingue* ».

⁹ L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – critique des fondements de l'évaluation – Christophe Dejourn - 2003

¹⁰ Enquête « *opinion way* » menée auprès d'un échantillon de 1000 personnes représentatif de la population des cadres actifs – décembre 2011.

¹¹ Article L.1321-6 du code du travail

¹² Arrêt du 29 juin 2011 (n° 09-67492)

Un dispositif principalement centré sur la performance individuelle

Le dispositif e-PA présente une dimension essentiellement individuelle. Les entretiens menés, la documentation analysée n'ont pas permis d'identifier une forte orientation équipe ou performance collective en matière d'évaluation de la performance. Rappelons tout de même que le travail en mode projet ou management par projet est fortement présent sur Grenoble, Crolles 1 et 2. Ce type d'organisation du travail revêt une dimension collective importante. De la même façon que la somme des performances individuelles ne fait pas la performance collective, la somme des objectifs individuels ne permet pas de souder un collectif de travail autour d'objectifs d'équipe. « *Des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social*¹³», « *la notion de 'collectif' doit aussi permettre d'enrichir la mesure de performance*¹⁴».

Pour Christophe Dejourn, « *les méthodes d'évaluation individuelle créent de la compétition et de la peur* »¹⁵.

Au final, il apparaît que la performance est une composante multifactorielle qui prend appui sur les compétences, les qualifications, les motivations, et l'environnement de travail. La performance va donc dépendre des pratiques managériales, de la culture d'entreprise et de l'organisation du travail. La complexité des interactions de tous ces facteurs explique que la somme des performances individuelles peut être inférieure à la performance collective, notamment du fait des phénomènes de compétition que peut engendrer la seule valorisation de la performance individuelle.

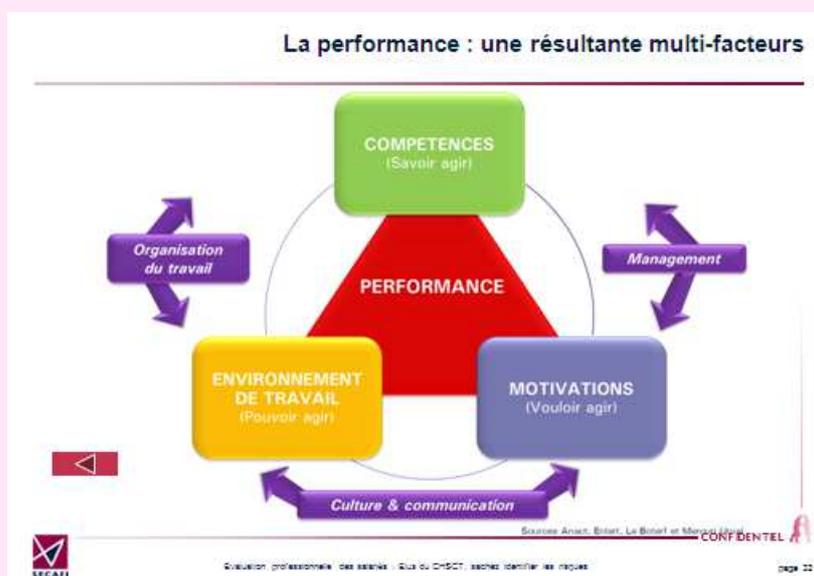


Figure 4 : modèle de la performance - Guy Le Boterf, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 2000.

La **performance revêt donc une forte dimension collective**. Le **déficit en matière de reconnaissance** de la contribution **collective** dans la performance a été **relié**, par différents travaux, à **une augmentation des risques psychosociaux** en entreprise. A ce titre, il est révélateur que le rapport COPE, « *commission de réflexion sur la*

¹³ Rapport fait à la demande du 1^{er} ministre – février 2010 – Bien-être et efficacité au travail

¹⁴ Commission de réflexion sur la souffrance au travail – UMP - président JF COPE.2010

¹⁵ L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – critique des fondements de l'évaluation – Christophe Dejourn - 2003

souffrance au travail» évoque « l'individualisation à l'extrême du travail, de la performance et de l'évaluation individuelle contribue à déshumaniser le monde du travail, et à signer la fin du collectif¹⁶ ».

4.1.4. Des critères d'évaluation des comportements professionnels porteurs de subjectivité

La grille 2011 des comportements professionnels est la suivante :

Tableau 1 : grille 2011 des comportements professionnels

Domaines	Aptitudes comportementales-clés	Définition
Excellence d'exécution	Orientation discipline et résultat	Aptitude à mettre en œuvre des objectifs stratégiques afin d'atteindre les résultats attendus grâce aux procédures et processus existants
	Sens de l'urgence et initiative	Aptitude à comprendre l'urgence et les besoins, à y répondre rapidement et prendre la responsabilité de fixer la rapidité des actions attendues
	Autonomie et responsabilité	Aptitude à jouer son propre rôle, accepter ses responsabilités et se sentir responsable des conséquences de ses décisions ou de ses actions
	Aspect client et service	Aptitude à identifier les besoins des clients (interne ou externe) et répondre à leurs attentes
Innovation	Résolution de problèmes	Aptitude à identifier un problème donné et à y apporter des solutions, en offrant des approches et des techniques innovantes et en dépassant les barrières et contraintes traditionnelles
	Analyse et synthèse	Aptitude à comprendre et organiser les éléments de base d'un problème complexe / Aptitude à dégager l'information essentielle et à la résumer dans une conclusion pertinente
	Créativité	Aptitude à développer et partager des idées et des solutions nouvelles ou plus adaptées grâce à une approche innovante
Intégration	Esprit d'organisation	Aptitude à comprendre la structure et la dynamique organisationnelles, les mécanismes opérationnels, les rôles clés et l'équilibre des pouvoirs
	Flexibilité	Aptitude à considérer et comprendre les différents points de vue et opinions des personnes et des situations. Aptitude à s'adapter au comportement de son interlocuteur de façon appropriée
	Travail d'équipe	Aptitude à contribuer au travail d'équipe en interagissant avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs de groupe
	Partage des connaissances	Aptitude à échanger et diffuser ses connaissances et ses informations auprès de l'ensemble de l'organisation, favorisant ainsi la franchise et la confiance
Leadership	Management de personnes	Aptitude à organiser le travail, motiver, diriger, évaluer et entraîner des collaborateurs directs, en encourageant l'évolution professionnelle, mettant en valeur les compétences et en manœuvrant le développement
	Création de relation/travail en réseau	Aptitude à créer et développer de réelles relations de travail à tous les niveaux, à l'intérieur comme à l'extérieur de la société
	Négociation	Aptitude à travailler efficacement avec les personnes internes et externes à l'organisation tout en respectant les différents objectifs et intérêts
	Impact et influence	Aptitude à obtenir un consensus ainsi que le support et l'implication des autres pour l'atteinte des objectifs
	Management multiculturel	Aptitude à travailler efficacement avec des personnes de différentes cultures et origines et être sensible à leurs besoins.

Les entretiens menés avec les managers et les salariés nous ont permis de dégager des pratiques au final assez hétérogènes en matière d'utilisations des critères comportementaux de l'évaluation annuelle :

- Pour la plupart des cas, cette partie est abordée rapidement et occupe quelques minutes (5 à 10 minutes) dans l'entretien. Manager et salarié vont passer en revue les critères qui leur paraissent les plus pertinents car ils les mettent facilement en lien avec des événements de l'année écoulée. Nous avons également relevé des cas pour lesquels cette partie n'est pas renseignée¹⁷ voire quelque fois non abordée.
- Dans des cas plus rares, des managers vont s'attacher à passer en revue chacun des critères comportementaux

¹⁶ idem

¹⁷ NB : ce constat concerne l'année 2011, sachant qu'en 2012 les critères comportementaux de l'évaluation ont été neutralisés pour tenir compte du processus d'information non clôturé du CHSCT sur e-PA 2012.

- Lorsque les comportements professionnels sont passés en revue lors de l'entretien, ils sont plus souvent traités en parallèle avec les objectifs réalisés pour évoquer notamment les difficultés apparues pour la réalisation d'un projet.
- La majorité de nos interlocuteurs souligne la difficulté à factueliser les critères en les illustrant par des exemples. Nous relevons d'ailleurs que dans les comptes rendus qui nous été remis par les salariés la partie « *examples of strenghs or areas development* » est rarement renseignée, si ce n'est à l'occasion de situations très spécifiques.
- Des critères sont perçus flous par les utilisateurs car ils s'avèrent difficiles à relier aux métiers : il ressort des entretiens que les thèmes « *créativité* », et « *impact et influence* » apparaissent les moins parlant.
- L'utilisation des critères comportementaux, par les managers qui utilisent cette partie d'e-PA, se révèle « *managers dépendante* » :
 - Pour partie, les « *professional behaviours* » génèrent une discussion plus large avec le salarié, sur l'implication, la vision que le manager a de son travail,...
 - Dans d'autres cas, cette partie de l'e-PA donne lieu à une véritable évaluation qui va permettre de justifier une « *overall performance* » ou pour faire la différence entre des salariés ayant atteints leurs objectifs.

Analyse SECAFI

Une évaluation porteuse de subjectivité qui peut être perçue comme injuste

L'analyse des critères de la grille 2011 nous amène à formuler les commentaires suivants :

- Une somme de critères porteurs **d'injonctions paradoxales** : l'analyse des définitions de chacune des 16 « *aptitudes comportementales* » met en lumière des contradictions : pour le critère « *orientation discipline* » il est demandé de suivre les « *procédures et processus existants* » alors que dans l'item « *résolution de problèmes* », il est demandé de « *dépasser les barrières et contraintes traditionnelles* ». Au final, cette somme de critères peut mettre le salarié en tension dans la mesure où il pourra se voir reprocher l'un des 2 critères.
- Un empilement de critères difficiles à atteindre ou les **dangers de la recherche de l'excellence** : la définition des 16 aptitudes comportementales est synonyme d'addition de critères supplémentaires à atteindre. « *sens de l'urgence et initiative* », « *analyse et synthèse* », « *aptitude à jouer son rôle, accepter ses responsabilités, se sentir responsable* », « *orientation résultat* » alors que l'évaluation de l'atteinte des **objectifs individuels** rend déjà compte du respect de ce critère il faut se surpasser d'année en année, ce qui est humainement impossible. Un système condamné à s'autodétruire : poussé à l'extrême, les talents seront promus tant qu'ils seront jugés les meilleurs, jusqu'à qu'ils atteignent leur incompétence. Comme le démontre De Gaulejac¹⁸, « *l'excellence des uns entraine l'exclusion des autres* ». Ce type de situation peut conduire à l'isolement progressif des salariés s'accompagnant de la destruction de la force d'une équipe qui aime à travailler ensemble,

qui renvoie chacun à sa solitude. Face à cette somme importante de critères à atteindre, le salarié peut se sentir dépassé, dans l'incapacité d'agir, mis en difficulté professionnelle.

- Les **définitions proposées sont porteuses de subjectivité** car interprétables ou conceptuels : comment évaluer la capacité à « *se sentir responsable* », « *être sensible* », « *travailler efficacement* », « *structure et dynamique organisationnelle* », « *jouer son propre rôle* » ?

Le travail, dans ce qu'il a d'essentiel n'appartient pas au monde visible. Christophe Dejours affirme que « *tout ce qui est subjectif, affectif (la peur, la douleur...) ne se voit pas. Le travail ne peut pas être évalué, car seul ce qui appartient au monde visible est accessible à l'expérimentation scientifique et peut faire l'objet d'une évaluation objective. De sorte que ce que l'on évalue ne correspond qu'à ce qui est visible (la partie matérialisée de la production), et qui n'a aucune proportionnalité avec le travail effectif*¹⁹ ».

Il apparaît donc au fil des entretiens que les compétences comportementales ne sont pas facilement transposables à l'activité de travail, le lien n'apparaît pas toujours clairement établi. **Cette configuration ouvre la porte à la subjectivité**, puisque l'approche n'est pas étayée sur le travail, elle n'évoque pas le travail : ce qui est réalisé au quotidien, les moyens demandés, les modes d'action déployés, la gestion des aléas inhérentes à tous les processus, l'intelligence déployée pour que les systèmes fonctionnent...

Le dispositif e-PA a intégré des critères d'évaluation qui renvoient à des « *aptitudes comportementales* » ou « *professional behaviours*²⁰ ». Cette notion de compétences comportement ne nous paraît pas pertinente pour évaluer le travail.

Les comportements traduisent une série de réactions à une situation donnée face à laquelle l'individu se comporte de façon presque unique. Avec les comportements, on peut s'intéresser à la manifestation de la compétence mais absolument pas au « comment ».

Les comportements sont certes objectivement observables mais elles ne disent rien du pourquoi et insuffisamment du « comment ».

La difficulté à définir ce type de compétences (compétences sociales, savoir-être, etc.) et la multiplicité des termes utilisés pour les désigner ont été largement soulignées par des auteurs²¹.

Sandra Enlart, qui fait autorité dans ce champ d'investigation, actuelle directrice générale²² d'Entreprise & Personnel²³, dénonçait à son tour, « *l'amalgame qui est fait lorsque l'on parle de ce type de compétences-clés entre des données qui concernent la personnalité voire le caractère (charisme, assurance, présence, honnêteté, loyauté) et d'autres qui sont plus liées au comportement social (communiquer, travailler en équipe, s'exprimer, motiver,*

¹⁸ De Gauléjac – 1994 – *la lutte des places- insertion et désinsertion*

¹⁹ Christophe Dejours, mai 2001, « *subjectivité, travail et action* ».

²⁰ Termes extraits des supports d'évaluation STMMicroelectronics

²¹ Dans « De la compétence à la navigation professionnelle », H. Le Boterf (1997) explique que ces expressions traduisent souvent plus le flou que la rigueur : « *Bien des descriptions de postes de travail, d'emplois types ou de métiers y mettent « un fourre-tout » de capacités, d'attitudes, de qualités personnelles ou de valeurs éthiques dont le contenu hétéroclite et surréaliste laisse parfois perplexe : « sens des responsabilités », « imagination », « confiance en soi », « aptitude à la communication », « respect des engagements », « sens de la qualité », « soigneux », « sang-froid », « aptitude à travailler en groupe », « initiative », « ouverture au changement », « avoir de la personnalité ». Le savoir-être serait-il la voiture balai de la compétence ? ».*

²² Nommée récemment présidente du Comité paritaire national pour la formation professionnelle (CPNFP).

²³ « Réseau d'entreprises consacré à la GRH et au management des hommes et des organisations, réunies autour de la conviction : "l'homme est au cœur de la performance économique". (...) Depuis 40 ans, E&P a su défendre ses valeurs tout en restant dans une dynamique d'anticipation et d'innovation. Nos valeurs : la conjugaison de l'économique et du social, le partage et le progrès collectif », extrait de la présentation, site internet.

convaincre). (...) La tendance, l'écueil quasiment inévitable est en effet de juger la personne en même temps que l'on croit être en train de décrire "objectivement" ses comportements. »²⁴.

Sandra Enlart explique le recours à cette notion en indiquant qu'elle a à voir avec des logiques qui sont « souvent dominantes culturellement aujourd'hui » (cf. les modes managériales). Parmi elles,

- « Les comportements permettant de coller à la logique des résultats (...), sont particulièrement appréciés dans des entreprises qui prônent des pratiques d'évaluation annuelle fondée sur les objectifs,
- Ils correspondent bien à la logique du non-dit, du bon sens et de l'intuition, c'est à dire l'univers du non-formalisé, du non-communicué. Inutile de définir ce que tout le monde croit connaître, puisque tout le monde est d'accord sur ce qui fait un bon chef, un bon vendeur, un bon subordonné. Cela signifie que l'on quitte le monde de la gestion reposant sur des règles du jeu écrits et partagées pour entrer dans le monde de la culture et de l'habitude comme mode de gestion. En jouant avec les mots, en proposant des catégories qui n'en sont pas pour définir des termes flous, on laisse en fait une énorme marge de manœuvre aux mécanismes de reproduction sociale et à la culture partagée comme processus de décision. »^{25 26}

Aussi nous préférons les termes « pratiques professionnelles » qui sont des façons d'agir choisies et répétées et, de ce fait, sont beaucoup plus représentatives des habilités développées pour accomplir une tâche, remplir un objectif. Les entretiens montrent d'ailleurs des réserves sur ce champ du comportemental : « Ce n'est pas facile d'évaluer un comportement, constate un manager, tandis qu'un autre signale : on peut devenir facilement subjectif. ».

Le terme aptitudes ou compétences fait référence à l'appréciation des compétences acquises ou à développer dans le cadre de son exercice professionnel, « **le comment** » :

« ... Des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle. Elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche »²⁷.

« Le système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe »²⁸.

Christophe Dejours rappelle que les difficultés à rendre compte du travail réel (maîtrise de l'évalué) à travers l'évaluation, « l'essentiel de l'essentiel, de ce que l'on cherche à évaluer se dérobe à l'observation directe ...l'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas ». Elle ne tient pas compte de :

²⁴ « Les compétences en action », S. Bellier, 2000

²⁵ « Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines (nom d'auteur S. Bellier), 1998 & 2004

²⁶ S. Enlart fait remarquer que les pratiques « qui gèrent les hommes en les jugeant vont être, de manière plus ou moins déguisée, utilisatrices du savoir-être : (telle) l'évaluation annuelle (...). A l'inverse, échappent à la problématique du savoir-être, les pratiques qui donnent un cadre légal au contrat de travail, celles qui règlent l'échange travail/salaire (...). Nous pouvons donc en grande partie exclure de ce champ tout ce qui concerne (...) les politiques de rémunération (...). Bien sûr les frontières ne sont jamais totalement hermétiques mais, à grand trait, il faut distinguer ce qui relève d'abord de l'évaluation et ce qui n'en relève qu'au second niveau. ». Dans le cas présent, il s'agit bien du premier niveau lorsque les « comportements » doivent être évalués en vue, notamment, de l'attribution d'un élément de rémunération. « Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines, 1998 & 2004, page 175

²⁷ Maurice De Montmollin, 1984, « L'intelligence de la tâche »

²⁸ Jacques Leplat, 1991

- l'intensité,
- la dimension qualitative en termes de plaisir, de souffrance et de reconnaissance,
- la charge psychique et mentale du travail, nettement plus difficile à cerner.

Le dispositif n'aborde pas concrètement le sujet et réduit l'évaluation à la vérification de respect de comportements sur la base des représentations des managers évaluateurs qui s'appuient sur des comportements professionnels, concept flou s'il n'est pas ancré sur l'activité de travail. Les comportements déclinés ne sont pas traduits pour chaque métier de l'organisation, or « *incarner un métier auquel on appartient, pour lequel on partage entre pairs une même connaissance et des mêmes valeurs, au-delà même de l'entreprise est facteur de bien-être*²⁹ ». Dans ce même rapport, les contributeurs « d'entreprise et progrès » alertent : « *les valeurs sont à manier avec précaution .Certaines, affichées par les directions, peuvent faire penser qu'on tente de façonner les personnes* ».

Le formulaire e-PA traduit notamment le « comment » de l'atteinte des résultats par le respect de comportement professionnels selon une grille de 16 critères universels, sans laisser une place officielle aux habilités, à l'intelligence de l'homme au travail. L'évaluation du respect des comportementales selon le modèle e-PA risque de s'appuyer sur les représentations individuelles des évaluateurs d'autant que l'usage de la grille pour, soit évaluer, soit entamer, une discussion avec le salarié dépend du manager. Le dispositif d'évaluation apparaît alors déconnecté du travail. Il méconnaît les difficultés rencontrées par les salariés dans leur activité réelle, les efforts individuels et collectifs déployés au sein des équipes.

Un dispositif « manager dépendant » ou plus exactement dépendant du niveau d'exigence du manager sera ressenti comme injuste et sera facteur de RPS.

4.1.5. Un dispositif de recours qui reste à construire

Le prescrit en matière de possibilité de contestation d'une évaluation annuelle n'existe pas formellement. Des entretiens avec les représentants de la fonction RH, avec les managers et les salariés, il ressort que les modalités de contestations restent peu connues et donc peu partagées par tous les utilisateurs d'e-PA.

Nous avons reconstitué les différents cas suivants :

- Case RH de l'e-PA cochée : bien que cette case ait pour principale utilité de déclencher un entretien avec la fonction RH pour tout salarié qui souhaite obtenir des conseils en termes de développement professionnel, il peut arriver qu'elle le soit également lorsqu'un salarié souhaite évoquer un désaccord quant à son e-PA. A titre d'exemple³⁰, sur 10 demandes d'entretien RH notées par un RH de proximité en 2011 : 7 concernaient un désaccord, 3 une demande de conseil développement RH. Lorsque cette case est cochée, un email est automatiquement envoyé à la fonction RH qui va, alors, déclencher un rendez-vous avec le salarié demandeur.

²⁹ Les cahiers d'entreprise et progrès – Bien-être et Prévention- mars 2011

³⁰ Sur Crolles 1 et 2

- Case signature cochée « non » : le manuel d'utilisation e-PA précise « *l'employé sélectionnera alors la case 'oui' ou l'autre option 'non' et clôturera* » le processus. Dans ce cas précis, aucun mail automatique n'alerte la fonction RH.
- Case signature non cochée : ce cas, bien qu'observé n'est pas signalé par le manuel. L'e-PA reste en stand-by informatiquement. Une requête déclenchée par la fonction RH permet d'identifier les cas de case signature non cochée donc les cas d'e-PA non clôturé. Un entretien non clôturé est effacé automatiquement l'année suivante. Notons que la non signature d'un e-PA peut concerner 2 cas précis :
 - Volonté d'un salarié de faire connaitre son désaccord,
 - Absence longue d'un salarié avant la clôture de la période des e-PA.

Analyse SECAFI

Le manuel d'utilisation d'e-PA n'aborde pas formellement la possibilité de contestation d'une évaluation par le salarié concerné. Ainsi, les modalités de contestations ne sont pas définies, il manque des réponses aux questions suivantes :

- Comment déclencher le processus de contestation ?
- Comment et qui gère une contestation ?
- Quelle est la signification d'une signature de l'e-PA par un « non ? Et qu'elles en sont les conséquences ?
- Quelle est la signification d'une non-clôture d'un e-PA ? Et qu'elles en sont les conséquences ?

Des pratiques actuelles sur les 2 sites que nous avons analysées, il ressort que :

- Les cas de clôture d'un e-PA par un non sont rares : 59 en 2011 pour Crolles 1 & 2, et 1,2% pour Grenoble
- Les cas d'e-PA en stand-by sont rares : 68 en 2011 pour Crolles 1 & 2 et 1,8% pour Grenoble.
- Des salariés qui ne clôturent pas leur e-PA « *employee's submission date* » n'ont aucun retour de leur démarche,
- Des salariés qui cochent la case rdv « HR » peuvent n'avoir aucun retour de leur démarche,
- Des salariés qui ne signent pas « *employee's signature's* » peuvent également n'avoir aucun retour de leur démarche.
- Lorsqu'un entretien est déclenché (7 cas) suite à une contestation d'un salarié, les salariés concernés expriment que l'entretien n'a eu aucune utilité.
- La case RH assez peu utilisée, avec pour certains, une peur de se faire remarquer s'ils la cochent ou de paraître contester leur note auprès de leur hiérarchique
- Les demandes d'entretien avec le N+2 ou voire le 3 sont en général, effective, mais sans effet particulier sinon une confirmation des arguments développés par le N+1.

- Dans les rares cas où les contestations ont débouché par une prise en charge par les RH, l'e-PA n'a pas été modifié.

A ce stade de notre analyse, nous faisons les hypothèses suivantes :

- La fonction RH ne se sent pas nécessairement légitime pour évaluer la pertinence des résultats d'une évaluation,
- La fonction ne dispose pas de suffisamment de temps pour gérer les cas de contestations
- La fonction RH n'est pas en capacité technique de détecter tous les cas de contestations.

Au final, un dispositif qui n'est pas connu, insuffisamment défini et qui ne fonctionne pas est un dispositif qui n'existe pas. Donc, nous en concluons que **e-PA ne comporte pas de dispositif de contestation digne de ce nom**. Ce qui représente à notre sens un point bloquant qui obère gravement le sens de l'évaluation individuelle.

Notons que le rapport « bien-être et efficacité au travail » préconise de « *systematiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n+2 et un responsable de ressources humaines de proximité* ³¹ ».

4.2. Des évolutions qui ne corrigent pas les défauts de la version précédente

Parmi les évolutions prévues dans e-PA, nous retenons principalement celles relatives aux comportements professionnels. Le dispositif 2012 prévoit de distinguer les critères applicables aux managers de ceux applicables aux salariés, puisque 2 grilles distinctes existent désormais :

³¹ *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique- Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Penicaud - février 2010.*

Tableau 2 : grille salariés 2012

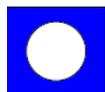
	Domaine	Description		Définition
1	Vision	Vision de la compagnie		Comprendre et traduire la vision globale de la compagnie dans vos activités
2	Vision	Anticipation et planification		Préparer l'avenir tout en planifiant la mise en œuvre des objectifs à court terme.
3	Resultats	Discipline et résultats		Transformer les objectifs de l'organisation en bons résultats dans le respect des procédures et processus existants.
4	Resultats	Focus client et service		Répondre aux attentes des clients internes ou externes en identifiant leurs besoins.
5	Resultats	Gestion de projet		Assurer un suivi efficace des plans d'action et organiser les ressources.
6	Esprit entrepreneur	Sens de l'urgence et Initiative		Détecter l'urgence et la nécessité d'une réponse rapide et prendre la responsabilité de déterminer le rythme des actions nécessaires.
7	Esprit entrepreneur	Réseau et travail d'équipe		Tisser un réseau professionnel au-delà de votre équipe et interagir amicalement avec les membres de votre équipe afin d'atteindre les objectifs du groupe.
8	Esprit entrepreneur	Prise de responsabilité		Accepter la responsabilité de votre rôle et être responsable pour les conséquences de vos décisions et actions.
9	Innovation	Résolution de problèmes		Identifier et appliquer des solutions à un problème donné, en apportant des approches et des techniques novatrices, au-delà des barrières traditionnelles et les contraintes.
10	Innovation	Innovation et créativité		Générer et partager des idées nouvelles ou plus adaptées et des solutions utilisant des approches novatrices et sans idées préconçues.
11	Interaction	Sensibilisation à l'organisation		Comprendre la structure organisationnelle et sa dynamique, les modes de fonctionnement, les rôles clés et l'équilibre des pouvoirs.
12	Interaction	Impact et influence		Obtenir un consensus et obtenir le soutien et l'engagement des autres pour aider à atteindre les objectifs.
13	Interaction	Des relations efficaces		Créer et développer des relations de travail efficaces à tous les niveaux, tant au sein de la Société qu'à l'extérieur, dans le respect des objectifs différents, des intérêts et des milieux culturels.
14	Interaction	Partage des connaissances		Echanger et diffuser les connaissances et l'information dans toute l'organisation avec ouverture et confiance.

Tableau 3 : grille managers 2012

	Domaine	Description		Définition
1	Vision	Construire une vision alignée		Construire une vision pour leur organisation qui est en ligne avec la vision de la Société et s'assurer qu'elle est entièrement soutenue par leur équipe.
2	Vision	Engager les gens dans la vision		S'assurer que leur équipe se sente impliquée dans la réalisation de la vision de la Société en définissant et en revoyant leurs objectifs individuels afin qu'ils fassent le lien directement avec la vision de la Société.
3	Vision	Planifier pour le long et court terme		Réaliser les objectifs à long terme par la planification à court terme des étapes progressives.
4	Resultats	Mettre en œuvre des processus robustes		Assurer le déploiement et l'exécution des plans. Organiser les personnes et les ressources pour atteindre les objectifs de travail.
5	Resultats	Faire preuve de responsabilité personnelle		Prendre l'initiative pour surmonter les obstacles et s'engager à atteindre avec succès les meilleurs résultats.
6	Resultats	Afficher les valeurs et les objectifs ST		Démontrer les valeurs et les objectifs de l'entreprise à la fois avec les intervenants internes et le cas échéant avec les clients de la Société et d'autres interfaces externes.
7	Esprit entrepreneur	Foster Thoughtful Risk Taking		Encourager votre équipe à la prise d'initiative plutôt que de simplement réagir à des situations et accorder à votre équipe une prise de risque appropriée
8	Esprit entrepreneur	Empowerment et responsabilisation		Créer un environnement de confiance et de respect mutuel qui favorise le sens de l'engagement personnel et de la responsabilité, et pas seulement de la conformité.
9	Esprit entrepreneur	Promouvoir l'excellence et l'agilité		S'assurer que vous et votre équipe misez constamment sur l'excellence et déployez une approche agile pour atteindre de bons résultats.
10	Innovation	Anticiper les nouvelles opportunités		Détecter et appliquer les toutes dernières informations sur les nouvelles tendances dans les marchés et la technologie, rapidement et efficacement pour améliorer les résultats d'affaires.
11	Innovation	Développer le sens de l'urgence		Encourager la rapidité et la nécessité de répondre promptement en prenant la responsabilité de fixer le rythme des actions nécessaires pour être en avance sur le marché.
12	Innovation	Encourager la créativité		Inspirer les autres en encourageant la créativité et en développant un climat de confiance qui est favorable aux initiatives stimulantes.
13	Les personnes	Créer des équipes diversifiées engagées		Créer un environnement qui attire, motive et retient les bonnes personnes de diverses origines culturelles. Créer et développer des relations de travail efficaces à tous les niveaux, tant au sein de la Société qu'à l'extérieur.
14	Les personnes	Evaluer les gens avec justesse		Définir les attentes sur la contribution de façon mesurables, mener régulièrement des revues de performances constructives et récompenser en conséquence. Identifier où la performance pourrait être améliorée et s'entendre sur un plan de développement menant à la réussite.
15	Les personnes	Développer les compétences professionnelles		Développer les autres pour augmenter les niveaux de compétence et d'expertise, apprendre de l'expérience, et pour améliorer les performances. Démontrer un engagement envers le développement continu de soi et des autres.

Le dispositif e-PA 2012 prévoit également une évolution de la définition du niveau « partially achieve » :

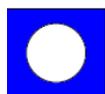
■ Définition 2011



**Atteint
partiellement**

Atteint partiellement les exigences du poste tout en montrant quelques faiblesses dans les connaissances, les compétences ou les aptitudes comportementales. Nécessite des conseils et une supervision fréquente. La contribution à l'équipe et à l'entreprise est importante dans certains domaines, mais manque dans d'autres ou n'est pas toujours fournie. Démonstre la capacité d'apprendre et de travailler selon les exigences du poste.

■ Définition 2012



**Atteint
partiellement**

Atteint **bon nombre** des exigences du poste tout en montrant **certains domaines de développement / zones de progrès** dans les connaissances, les compétences ou les aptitudes comportementales. Nécessite **quelques** conseils supplémentaires et supervision afin de continuer à se développer. La contribution à l'équipe et à l'entreprise est importante dans certains domaines, mais manque dans d'autres. Démonstre la capacité de **se développer pour** atteindre les exigences du poste.

L'e-PA 2012 est le fruit d'un processus mené, au niveau mondial, par la structure corporate ressources humaines. Ce processus d'évolution s'est notamment appuyé sur l'enquête e-PA 2011 menée mondialement auprès des salariés du groupe. L'évolution des « professional behaviour » a eu pour objectif de mettre en cohérence le nouveau modèle de leaderships STMicroelectronics avec les critères comportementaux d'e-PA.

Analyse SECAFI

Des changements pas si anodins :

L'analyse des 14 aptitudes comportementales pour les salariés et des 15 aptitudes dédiées aux managers nous amènent à faire les commentaires suivants :

- Un **critère hors champ professionnel** : il est demandé au salarié d'« *interagir amicalement* ». En quoi la capacité à développer de l'amitié avec ses collègues représente-t-elle une aptitude professionnelle ?
- Un **droit à l'erreur qui semble limité** : le salarié doit « *être responsable pour les conséquences de ses décisions et actions* » sans pour autant détenir tous les leviers qui vont lui permettre de décider de lui-même de ses actions et de maîtriser les conséquences qu'elles sont susceptibles d'avoir.
- **Des critères conceptuels pour lesquels les salariés n'ont pas tous les leviers** : le salarié doit « *comprendre et traduire la vision globale de la compagnie* ». L'intéressé n'a d'ailleurs pas nécessairement les moyens d'anticiper la stratégie du groupe à laquelle il n'est pas associé et ne sera pas à même de débattre des appréciations portées à son encontre sur la manière dont il a mis en œuvre cette stratégie. Il est en outre, paradoxal de demander aux salariés de comprendre et traduire une vision globale dont la définition n'existe pas et qui est susceptible de connaître des transformations fréquentes et rapides. En effet, les entretiens menés révèlent que les salariés et leur managers disposent **d'une connaissance assez floue de la « vision »** de STMicroelectronics, d'autant qu'aucun document ne la formalise. A notre sens une **telle compétence s'avère**

difficile à appréhender et à évaluer objectivement dans des conditions permettant un **débat contradictoire entre le salarié et le manager**³².

- Des **exigences antinomiques voire paradoxales** : « *préparer l'avenir* » (l'avenir revêt une dimension moyen/long terme) en « *planifiant la mise en œuvre des objectifs à court terme* »
- Une **traduction anglais/français approximative également porteuse de subjectivité** : le document de présentation en français des nouvelles grilles contient des tournures de phrase à la compréhension rendue difficile par une traduction approximative : « *processus robustes* » comment évaluer la robustesse ?, « *inspirer les autres* » ?, « *générer des idées nouvelles ou plus adaptées* » (par rapport à quoi ?), « *déterminer le rythme des actions nécessaires* » (à quoi ? sur quels critères les identifier ?), « *appliquer les toutes dernières informations sur les nouvelles tendances dans les marchés et la technologie, rapidement et efficacement pour améliorer les résultats d'affaire* » ou bien encore « *réaliser les objectifs à long terme par la planification à court terme des étapes progressives ?* » : quel est le sens concret et exact de cet enchaînement de mots ?
- **Des critères de la grille « salariés » inadaptés à ce statut** : il est difficile de demander à un salarié « *d'obtenir un consensus* », « *prendre la responsabilité de déterminer le rythme des actions nécessaires* », « *organiser les ressources* » dans la mesure où il a moins d'autonomie et dispose de moins de leviers d'action, de marges de manœuvre que le management.
- **Des critères à tiroirs, véritable mission impossible ?** : est-il réellement possible de « *créer et développer des relations de travail efficaces à tous les niveaux, tant au sein de la société qu'à l'extérieur, dans le respect des objectifs différents, des intérêts et des milieux culturels* ».
- Des **termes encore conceptuels** dont le lien avec le travail n'est pas facilement visible : « *construire une vision* », « *créer un environnement qui attire* », « *comprendre la structure organisationnelle et sa dynamique* ». Sur ce dernier point, nous relevons que nombre de nos interlocuteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont fait part de la difficulté à expliquer clairement l'organisation matricielle STMicroelectronics.
- une **anomalie de conception** : les collaborateurs doivent respecter un comportement « *esprit d'équipe* » mais pas les managers : quid de l'exemplarité ?

L'évolution de la définition du niveau « atteint partiellement » présente :

- un aspect à première vue positif : elle semble en effet plus orientée vers des opportunités de développement des salariés concernés. Toutefois, elle suggère que le développement professionnel relève de la seule capacité du salarié alors que les pratiques managériales, les moyens déployés par la fonction ressources humaines concourent tout autant au développement professionnel des salariés. N'oublions pas que le travail confié relève de la responsabilité de l'employeur.
- un **caractère subjectif** : « *bon nombre* », « *certains domaines* », « *quelques* » sont des termes dont l'interprétation peut être différente d'un manager à l'autre.

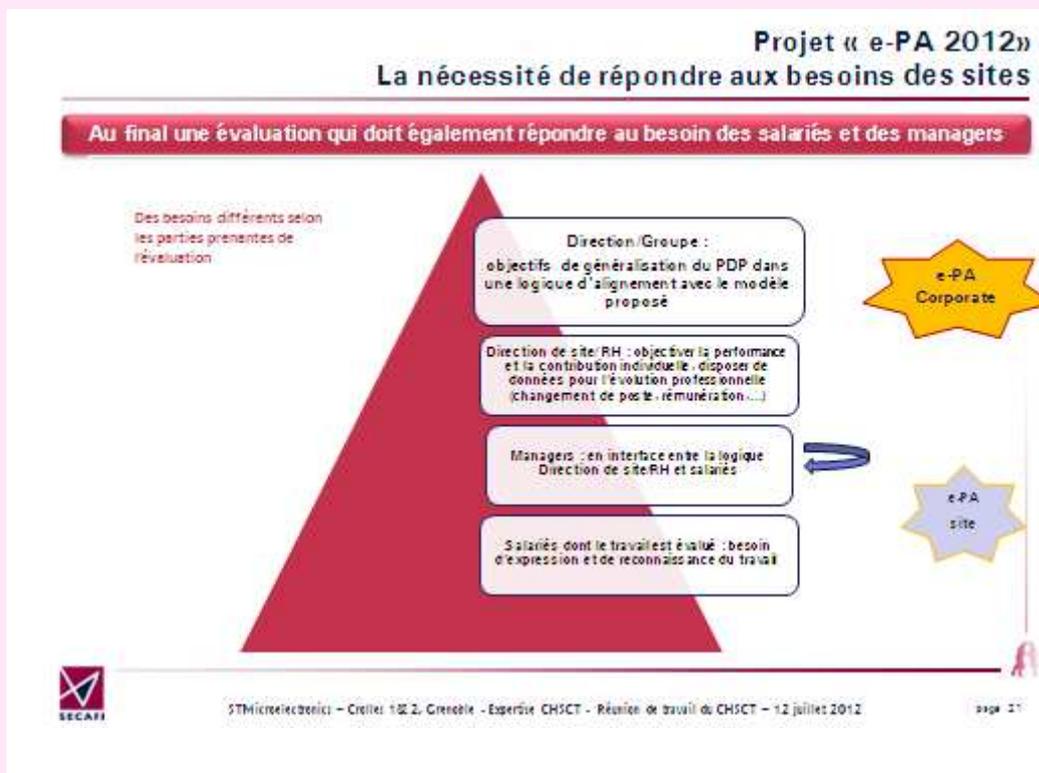
³² Nous faisons référence au jugement rendu le 6 mars 2012 par le TGI de Paris

Un caractère universel du modèle e-PA qui ne peut répondre à tous les besoins

Évaluer le travail et la performance associée à ce travail doit être porteur de sens à la fois pour le manager et le salarié. Sinon pourquoi réaliser une évaluation individuelle annuelle ? Si les critères d'évaluation ne sont pas concrets, jugés objectifs par le salarié et le manager, alors l'évaluation sera porteuse d'inquiétude, d'incompréhension et au final de tensions pour les salariés.

e-PA est un modèle conçu par le niveau corporate STMicroelectronics qui doit s'appliquer à l'ensemble des sites, des activités, des pays. Il présente, ainsi, un caractère universel. Toutefois, pour qu'il devienne réellement universel lui-même, il faudrait que sa compréhension le soit par tous les évaluateurs et les évalués. En admettant que, dans un groupe international, aux cultures nationales multiples (cf. sur ce sujet seulement les travaux de P. d'Iribarne sur l'influence des cultures nationales³³), tout soit compris de façon commune et unique (condition déjà exigeante en soi), il faudrait s'appuyer sur un référentiel facilement transposable par chacun des managers, pour chacun des métiers et contextes de travail de leurs collaborateurs. Ce qu'il n'y aura pas d'universel, c'est la compréhension du modèle et moins encore son emploi, c'est-à-dire, d'une part, le rapprochement entre un énoncé/décrit et un réel observé, et, d'autre part, la notation de ce rapprochement.

Par nature, e-PA s'inscrit plutôt dans une logique d'alignement des pratiques d'évaluation et des attendus qui en découlent, notamment en termes de « comportements » professionnels. Il perd ainsi en capacité de prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes tels que nous les avons schématisés ci-dessous :



³³ « La logique de l'honneur », 1989

4.3. Nos préconisations en lien avec le dispositif

- Préconisation n° 1. :** Faire évoluer e-PA dans sa conception et son utilisation afin qu'il réponde au cahier des charges suivant : pérenne dans le temps, permettre l'expression des salariés, des managers, autoriser la prise en compte des difficultés dans le travail, être en lien avec la reconnaissance du travail et favoriser la progression professionnelle individuelle et collective.
- Préconisation n° 2. :** Supprimer le processus de pre rating qui dans son application s'apparente à du fixed ranking. Remplacer par un bilan du travail collectif des équipes. et supprimer la note globale (l' « *overall performance* »).
- Préconisation n° 3. :** Prévoir et communiquer un réel dispositif de recours en cas de contestation des résultats de l'entretien.
- Préconisation n° 4. :** Formaliser une rubrique listant les moyens donnés aux salariés pour réaliser leur travail et atteindre l'objectif. Intégrer une rubrique reprenant les difficultés rencontrées et les événements (arrêts, changement de poste, de managers, temps de travail, situation de handicap) au cours de l'année pour les prendre en compte explicitement dans les résultats de l'entretien.
- Préconisation n° 5. :** Remplacer l'évaluation des « comportements professionnels» par l'analyse et le retour sur les pratiques professionnelles en traduisant les premiers par des pratiques professionnelles par métier ou par emploi
- Préconisation n° 6. :** Supprimer les critères illégaux de type « *interagir amicalement* ».
- Préconisation n° 7. :** Supprimer tous les critères d'évaluation conceptuels et subjectifs notamment la rubrique sur les comportements en l'état actuel des choses et donner une définition objective de chacun des niveaux de l'échelle d'appréciation pour les objectifs et le travail rendu.
- Préconisation n° 8. :** Supprimer les détails de critères susceptibles de placer le salarié en situations d'injonction paradoxale. Notamment, supprimer la notion de respect des procédures qui contredit l'incitation à être force de proposition.
- Préconisation n° 9. :** Construire un outil d'entretien et réaliser les entretiens dans la langue maternelle des salariés
- Préconisation n° 10. :** Créer un lien informatique entre l'outil e-PA et l'application formation de l'intranet via une demande d'inscription.
- Préconisation n° 11. :** Rendre accessible l'outil en dehors des périodes d'ouverture afin de rendre possible les entretiens formels de prise de poste, de changement de poste, de retour sur un poste

Préconisation n° 12. : Informer et consulter annuellement le CHSCT sur e-PA contenant un bilan global (exemples : égalité femmes/hommes, avis du service santé au travail sur l'impact de l'e-PA sur la santé des salariés, nombre de demande de recours et le résultat, la comparaison des objectifs des salariés à temps plein et à temps partiel...).

5. Les pratiques d'évaluation

5.1. Le rôle de l'entretien annuel

Dans le manuel 2012 d'utilisation d'ePA destiné au collaborateur et au manager, ainsi que sur le document de présentation de l'Entretien annuel de décembre 2011, il est précisé que :

- « **L'entretien est au cœur du processus** de Management de la performance ».
- « **Les entretiens représentent un moyen privilégié** pour gérer la performance et accompagner les évolutions de carrière des collaborateurs ».
- « Intégrée dans le processus de Management de la Performance, **l'évaluation de la Performance** consiste **en un moment** pendant lequel **le collaborateur et le manager passent en revue les acquis** de la période passée, **lors d'un entretien en face en face**, et **s'accordent sur les objectifs** de la période à venir ».

Les entretiens menés auprès des salariés et des managers permettent de confronter ce prescrit avec la réalité, et de définir le sens que les acteurs eux-mêmes de l'évaluation – les évalués et les évaluateurs - donnent concrètement aux entretiens annuels d'évaluation de la performance individuelle tels qu'ils les vivent.

5.1.1. L'occasion d'échanger sur le bilan de l'année précédente et de fixer les objectifs de l'année suivante

La **pratique des entretiens annuels** est globalement **acceptée et souhaitée**. **L'ancienneté de la démarche** d'évaluation et des entretiens annuels est sans doute un premier facteur d'adhésion. Le second est l'intérêt reconnu **d'avoir un temps dédié, de prendre du recul** permettant de croiser la vision managers / managés sur l'activité du salarié, ce qui passe par la possibilité d'échanger et d'argumenter librement.

Les entretiens menés permettent ainsi de constater que, pour une majorité de managers comme des salariés, l'entretien annuel est un **moment d'échange important et privilégié** pour faire un **retour sur le travail réalisé** dans l'année et sur **l'image** que le manager a du salarié, voire l'inverse...

- « *Un moment d'échange avec le chef, une bonne occasion, satisfactions et déceptions des deux* »
- « *Permet de faire le bilan de l'année sur les objectifs définis l'année d'avant* »
- « *Temps d'échange, de partage, ouvert au dialogue* »
- « *RV important qui est préparé par les 2, le manager prend du temps pour le faire* »
- « *Fait se poser les bonnes questions : l'échange qui est important* »
- « *Positif : pas mal de discussions sur les objectifs de l'année d'avant* »
- « *Le manager a noté ce que j'attendais de lui en tant que manager* ».

- « *Faire un point avec son collaborateur sur l'année qui vient de s'écouler avec du factuel : passer tous les éléments techniques, comportementaux, factuels. Positif : a le mérite de se poser* ».
- « *Moment d'échange important car on a tous la tête dans le guidon, permet d'échanger sur ce qui va ou ne va pas, pour que les gens se sentent motivés. Pour certains, c'est important, d'autres pas* ».

L'entretien est également très identifié à la **fixation des objectifs de l'année à venir**.

- « *Plus pour donner des objectifs que pour évaluer. Et traiter des objectifs d'avant* ».
- « *L'intérêt ePa est de projeter les gens dans l'année* »
- « *Puis beaucoup sur les objectifs à venir* ».

Analyse SECAFI

La **pratique de l'entretien annuel** est globalement **acceptée et même souhaitée** avec un accord sur le fait que cela permet d'échanger sur le bilan et le fonctionnement de l'année au niveau du travail ainsi que de fixer les objectifs de l'année à venir.

Ce temps **paraît d'autant plus important** qu'il ne paraît **pas y avoir de réel suivi individuel de l'activité** tout au long de l'année (cf. Pratiques managériales), le suivi prenant plutôt la forme de suivi collectif de projets (weekly) ou de proximité managériale (petites équipes, manager souvent à proximité des salariés, disponible en cas de besoin...).

L'entretien répond ainsi à un **besoin de reconnaissance** des salariés par rapport à leur travail, se concrétisant au travers du temps consacré par le manager pour préparer et réaliser cet entretien.

Pour une partie des entretiens, notamment **ceux en production**, la **durée de l'entretien** est le plus souvent **trop courte** (de l'ordre de la demie heure) **pour permettre un réel échange**, et valoriser le travail des salariés. Ces entretiens se résument alors en un déroulé de l'outil pré-rempli sans véritables explications ni échanges sur le travail.

5.1.2. Un outil de développement des compétences et d'évolution de carrière moins convaincant

L'entretien annuel d'évaluation de la performance **n'est pas identifié spontanément** par les salariés et les évaluateurs comme **un temps ou une étape** faisant partie intégrante **de la démarche d'évolution professionnelle**. Cela concerne les questions de formations, même si de fait elles sont souvent évoquées dans l'entretien, et surtout les aspects de progression professionnelle (évolution de carrière, changement de job grade ou de coefficient, changement de poste, augmentation individuelle...).

- Un usage **régulier de l'entretien pour définir les besoins en formation** à partir des compétences à développer, mais un **manque de lien direct** avec l'**outil informatique Formation**.

L'entretien annuel **n'est pas systématiquement identifié** comme un outil au service de **l'évolution des compétences**. Le lien est cependant relativement développé dans les faits entre l'entretien et les besoins en

formation, **via les parties compétences de l'outil**. Assez souvent, cela se traduit d'ailleurs par des appréciations mises ces parties, de façon à proposer une formation sur le champ concerné.

Il n'en reste pas moins que, comme **les démarches** sont à effectuer **ensuite par le salarié auprès de la RH**, la transformation des prescriptions formation en inscription est **loin d'être automatique**, d'autant plus que le système informatique sur la formation est jugé assez difficile d'accès. *« J'avais demandé une formation depuis plusieurs années mais le manager n'avait pas regardé : il m'a dit « tu aurais pu regarder toi, tu aurais pu t'inscrire toi-même » ».*

Le lien n'est par ailleurs **pas nécessairement fait** entre les **besoins de formation exprimés** lors de l'entretien et transcrit dans l'ePA (commentaires ou évaluations compétences) **et le plan d'action** pouvant notamment indiquer les formations à suivre. Par exemple dans un des ePA, il n'y a pas de référence à une formation l'année suivante malgré un souhait très clair et argumenté exprimé dans le commentaire salarié : *« Souhait d'anticiper cette évolution vers le poste... via une formation théorique adaptée dès le premier semestre 2012 ».*

- Un usage de l'entretien **moins fréquent et très managers dépendant** avec les **projets d'évolution professionnelle**.

L'entretien n'est pas majoritairement identifié comme étant un outil en matière d'évolution de carrière.

Trois facteurs se combinent pour brouiller ce rôle de l'entretien annuel en matière d'évolution de carrière :

- **L'existence d'autres outils et procédures RH spécifiques**, notamment l'entretien et le document pour demander un changement de job grade, comprenant une analyse des compétences à partir de la matrice de contribution sur la base d'exemple factuels de mise en œuvre de ces compétences. Ce document est à remplir par le manager avec le salarié, puis il est transmis aux RH pour passage dans une commission ad hoc. Cela se fait donc en dehors de l'entretien annuel.
- **Des pratiques de managers qui dissocient complètement les projets professionnels des salariés de l'entretien annuel** : on retrouve ici à la fois **des managers qui ne s'impliquent absolument pas** dans l'évolution de carrière de leurs salariés et qui ne souhaitent même pas aborder ce thème dans l'entretien annuel, **d'autres qui, au contraire, s'impliquent fortement** y compris avec sollicitation directe des salariés pour des postes mais **sans que ce soit relié** à l'entretien annuel. Certains proposent par ailleurs dans l'année un deuxième entretien spécifique sur ce thème.
 - *« Entretien évolution de carrière au deuxième semestre ».*
 - *« Poste identifié mais remplacement qui pose questions ».*
 - *« J'avais entendu qu'un ingénieur au bout d'un an passait job grade 12. J'ai demandé avant l'entretien à mon manager. Réponse : ce n'est pas le moment d'en parler à l'entretien annuel. Je t'envoie la matrice et tu regardes mais ça rien n'a changé ».*
- **L'absence de visibilité des salariés en matière de carrière, d'orientation professionnelle et de postes** pouvant correspondre à leurs aspirations, avec un service RH jugé trop éloigné et difficile à mobiliser.

Une partie des managers utilise cependant l'entretien annuel pour demander aux salariés leurs perspectives de carrière à plus long terme, voire leur proposer une évolution, ou inversement, le salarié sollicite le manager par rapport à ses souhaits d'évolutions. « Se situer dans ce qu'on fait dans son travail, voir si on progresse. Si on peut évoluer ou pas » (salarié).

Par ailleurs, la note donnée dans l'ePA est assez souvent utilisée par les managers comme un moyen de favoriser le changement de job grade l'année de la demande, ou l'évolution professionnelle, même si le lien n'est visiblement pas direct : « Je mets « *very good* » au moment où je fais un changement d'échelon ».

Analyse SECAFI

Le **rôle de l'entretien annuel** reste **peu visible en matière d'évolution professionnelle** même s'il constitue un moment où la question des formations est généralement abordée. Le **manque de lien avec les autres outils RH** de l'entreprise (formations, changement de grade, changement de postes...) ne facilite pas la reconnaissance de ce rôle.

Cela renvoie ainsi le salarié :

- d'une part à **sa volonté de carrière**, sous réserve d'avoir une vision claire de ses capacités et de sa valeur ainsi que la capacité à comprendre et à utiliser l'ensemble du système d'évolution interne,
- d'autre part, à **l'intérêt et à la compétence de son manager** pour lui montrer les possibilités qui peuvent lui correspondre, et l'appuyer dans cette évolution.

Le **positionnement du manager** devient ainsi **crucial** dans la possibilité d'évolution professionnelle, pouvant générer **pour les cas négatifs**, de la **frustration, du mal-être, de la démotivation** et de la **perte de confiance** en soi, notamment quand le manager refuse d'aborder ces questions. Cela crée également une perte de sens de l'entretien annuel.

5.1.3. Un entretien de performance (ou d'appréciation) qui ne permet pas de fixer... la note

L'entretien annuel d'évaluation chez STM n'a **aucun rôle dans la fixation de la note finale** (« Overall performance rating ») du fait de la pratique du pré-rating (cf. suite du document – Paragraphe 5.2.) avec une **quasi-impossibilité dans la pratique de modifier** les notes fixées dans ce cadre.

- Un **entretien qui sert à transmettre la note fixée en pré-rating**, avec un changement de note suite à l'entretien sous contrôle (accord du N+2 et des RH) et exceptionnel/marginal, ce qui, de fait, ne laisse pas de place à l'entretien dans le processus d'évaluation de la performance individuelle au travers de cette note globale.
 - « *J'ai toujours entendu : la Note est mise* ».
 - « *Je ne modifie jamais la note après l'entretien* ».
 - « *L'objectif n'est pas d'avoir des notes objectives. Beaucoup de relationnels* ».

- « On part du principe que c'est ce qui a été décidé qui va être réalisé. Le changement de note doit être marginal » (direction).
- « Pour changer, le manager doit demander au RH et à son N+1 » (direction).
- « 20% à 30% des opérateurs dont la note bouge un peu (mais système différents des techniciens avec note en points). Techniciens : bouge peu car moins de choix dans les notes ».
- « La note est figée de toute manière. Pas de discussion dessus ».
- Ce qui génère **des dysfonctionnements dans le système** :
 - **Modification de la posture du manager lors de l'entretien** bien loin d'un échange constructif sur les pratiques professionnelles et le travail. L'entretien devient ainsi le moment pour justifier une note permettant ainsi de limiter le nombre de salariés dans une catégorie donnée pour gérer la « courbe de gauss » et l'enveloppe budgétaire accordée...
 - « La difficulté est de le faire comprendre aux personnes ».
 - « Des fois, un peu compliqué d'expliquer aux personnes qu'elles n'ont pas été aussi performantes que ce qu'on attendait ».
 - **Contradictions entre la note finale et les notes intermédiaires** (par objectifs et compétences) ainsi que les commentaires.

Exemple : un salarié qui a 14 notes sur les objectifs : 1 not applicable / 10 adequate / 3 above expectations / 0 below expectations + commentaires très positifs. Sur les 13 specific job competencies : 1 not applicable / 9 master / 1 development (à sa demande pour faire une formation) / 2 strength. Note globale (overall performance rating) : master.

Analyse SECAFI

Un processus d'évaluation s'achève par définition avec le positionnement de la personne concernée sur une échelle de valeur, via une note, un classement par rapport aux autres personnes, ou un avis. Dans le cas où **la note est fixée à l'avance** avant l'entretien et **sans que celui-ci ne puisse de fait la faire modifier**, l'entretien annuel de performance **perd son sens dans le processus d'évaluation** et ne joue plus son rôle de confrontation sur la base de l'analyse du travail entre l'acteur principal concerné par l'évaluation et l'évaluateur. Or, d'une part, la prise en compte du travail réel au plus près du terrain n'est pas garantie puisque les managers ne sont pas formés à l'analyse de l'activité, et d'autre part, ce processus dénie au salarié tout rôle dans l'évaluation finale de son propre travail.

Cette façon de faire **perturbe à la fois les salariés et les managers** :

- les salariés pour lesquels le **système d'évaluation perd de sa pertinence** et rend la **période avant les entretiens très stressante**, à la recherche de signes de la part des managers « indicatifs » de la future note, de tensions entre les salariés et entre salariés/managers faute de transparence du processus qui peut donner lieu à toutes les suppositions ou tentatives d'influence...

- les managers, dont des changements de comportements au cours de ces périodes de notation sont observés en prévision des annonces qu'ils auront à faire (reproches par exemple...). Ceux-ci peuvent également se sentir mal à l'aise dans cette posture.

Le fonctionnement réel de la notation se fait de plus **sans transparence** avec un **non affichage de la procédure** : « *Je ne sais pas du tout qui donne les notes* ».

Au-delà de l'**inégalité entre les salariés** (ceux qui savent / ceux qui ne savent pas), la fixation de la note finale avant l'entretien annuel de la performance fait perdre son sens à l'évaluation, mais entraîne aussi **de la perte de confiance vis-à-vis de l'entreprise** et des possibilités réelles et justes d'évolution professionnelle dans la société. C'est également un **facteur de démobilisation pour les salariés**, et de tensions renforcées entre les salariés et les managers/salariés du fait de l'absence de transparence.

L'**encadrement très strict du changement de note** (accord N+1 et RH) est significatif du fait que tout changement doit rester exceptionnel, **mettant le manager sous pression** s'il veut changer ses notes avec à la fois une autorisation hiérarchique et du service centralisé, ce qui suppose une argumentation solide et une volonté forte de faire changer les notes. Autrement dit, **tout est fait pour que cela ne se passe pas ...**

Les **motifs invoqués** pour justifier cette pratique « *L'entretien ne doit pas être une séance de négociation avec le N+1. Le risque serait alors de favoriser celui qui est plus à l'aise en négociation* » (direction) relèvent d'une **absence totale de confiance dans les compétences des managers** (qui seraient dans ce cas à développer) et **dans le système incapable de réguler a posteriori** l'équité entre les salariés en fonction des services, de façon à assurer un rééquilibrage suivant les pratiques managériales.

5.1.4. Un rôle important mais non-dit pour les salariés sur la répartition des augmentations individuelles

Pour les salariés, l'entretien est **directement en lien avec les augmentations individuelles** (AI) qui leur seront attribuées. Ce lien est par contre en arrière-plan lors de l'entretien, puisque la **question des augmentations n'est quasiment jamais abordée** dans ce cadre, et reste **opaque pour les salariés sur les modalités concrètes de répartition**, alors même qu'il est formellement établi pour les managers dans le cadre des documents internes de la société.

- Un **lien direct établi** dans la note de déploiement **STM Politique salariale à destination exclusive des managers**, mais dont les modalités de répartition restent floues pour les salariés.

Le texte exclusivement à destination des managers précise : « L'évaluation des performances est un pré-requis fondamental dans le processus des augmentations de salaires ». Mais le point central est toujours la note, et non l'entretien : « En conséquence, aucune augmentation de salaire ne sera possible sans une évaluation de performance issue de e-PA ou par défaut du processus de pré-rating ».

- Un **rôle de l'entretien en matière d'AI peu mis en avant par les managers** lors de l'expertise alors qu'il s'agit d'un élément fort pour les salariés, bien que non abordé directement lors du déroulé des entretiens par les managers, voire un refus des managers de discuter du sujet.

- « L'entretien est plutôt ce qui va permettre les augmentations et l'avancement ».
- « ePa est associé à l'augmentation ».
- « Le principe de l'ePa est normal pour qu'une personne qui se donne à fonds soit mieux évaluée. Tout le monde sait que ça va aboutir à des augmentations différentes »
- « Discours tenu par mon manager : **l'entretien annuel n'est pas le moment de parler des augmentations ou des promotions** ».
- « Mon manager me dit que ce n'est pas là que se négocie les AI. Mais alors où ? Redemander un entretien ? Je ne comprends pas le besoin de dissocier ».

Analyse SECAFI

L'entretien constitue un **enjeu pour les salariés en matière d'augmentations individuelles**, alors que le sujet n'est **absolument pas abordé** pendant son déroulé. Même si le système est très cadré avec des fourchettes d'augmentations préconisées par notes (cf. note de déploiement STM – Politique Salariale 2011) et des notes fixées avant les entretiens (cf. partie 6.2.), la marge de manœuvre laissée aux mains des managers génère **une forte attente de la part des salariés**, et donc un **stress** qui peut être important.

La **faible visibilité des salariés sur le processus d'attribution** et sur les marges de manœuvre financières réelles des managers est génératrice de **beaucoup de frustration et de déception** pour les salariés correctement et bien notés. Cela contribue à faire perdre le sens de l'évaluation sur un point jugé majeur par une part importante des salariés. Pour ceux qui sont moins bien notés, cela contribue également à relativiser l'importance et le rôle de l'évaluation, dans la mesure où les impacts financiers sont relativement faibles. L'absence de transparence sur les primes et la répartition individuelle est alors facteur d'injustice et d'incompréhension. **La question de l'intérêt d'évaluer** au travers d'un système individuel est ainsi posée, y compris par les salariés.

Les augmentations collectives participent également à la dévalorisation du système d'évaluation tel qu'il est conçu et perçu par les salariés.

5.2. Le pre rating, un dispositif de régulation de distribution des AI

5.2.1. Un prescrit prudent dans sa conception

Le pre rating existe au sein de STMicroelectronics depuis 2007 : ce processus se met en place au dernier trimestre de chaque année et consiste à organiser des séances d'échange et de partage des évaluations prévues par les managers. Participent à ces réunions les N+1 et le N+2, voire le N+3. Selon nos interlocuteurs de la fonction ressources humaines, ces séances de mise en commun des notes ont pour objectifs :

- d'apporter de la cohérence dans la distribution des « *overall performance rating* » selon la loi de Gauss et donc des AI : des salariés qui ont travaillé sur un même projet et dont la performance est comparable doivent avoir un « *overall performance rating* » proche même s'ils n'ont pas le même manager.

- De préparer le management à donner un retour aux salariés lors des entretiens de début d'année.

Le guide « *user manual for managers – pre rating tool* », édité chaque année, précise la « guideline » en matière de pre rating :

- Modalités d'utilisation du module « pre rating » dans l'outil e-PA, afin que chaque manager renseigne l'évaluation prévisionnelle de chacun des salariés de son équipe en vue de la réunion de partage et d'échange avec ses pairs et le N+2.
- Distribution benchmark 2011 des « *overall performance rating* » : ce référentiel de distribution des notes s'appuie en théorie sur les résultats des évaluations des 5 années précédentes. Pour nos interlocuteurs de la fonction ressources humaines, cette distribution des notes est donnée à titre d'information aux managers et est applicable aux échantillons d'au moins 100 salariés.

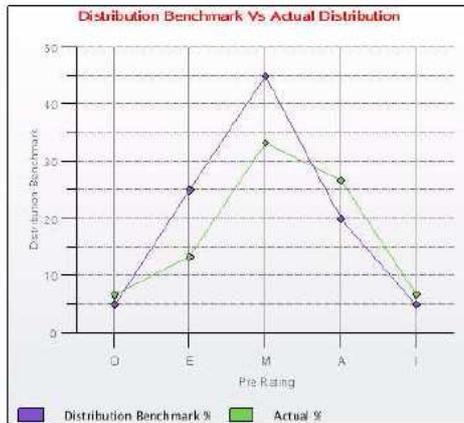
Distribution Benchmark 2011:

- Outstanding :	5
- Exceeds :	25
- Masters :	45
- Achieves Partially :	20
- Needs Improvement :	5

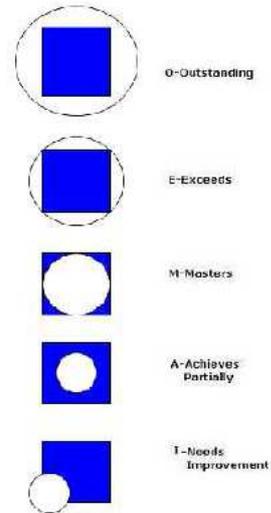
Figure 5: extrait des guides 2010 et 2011: courbe de distribution des notes

- Illustration par un exemple de la courbe de distribution des évaluations (“*outstanding, exceeds, masters, achieves partially, needs improvement, not applicable*”)

Distribution Benchmark



Country: ALL COUNTRY



Direct Manager:

Dept:

Org:

No. of Reportees: 13

Pre Rating Completed (%): 100,00

Total Evaluated: 13

	Perf Rating	Distribution Benchmark (%)	Rating Total Pct	Pre Rating Distribution (#)
O	Outstanding	5,00	7,69	1
E	Exceeds	25,00	15,38	2
M	Masters	45,00	38,46	5
A	Achieves partially	20,00	30,77	4
I	Needs Improvement	5,00	7,69	1
N	Not Applicable	0,00		0

Figure 6 : extrait du guide : exemple d'utilisation de la courbe de distribution des notes.

- Lorsqu'il s'éloigne de la courbe de distribution, le manager doit préparer les éléments explicatifs à ces écarts.

Analyse SECAFI

Le processus de pre rating tel qu'il est décrit dans la documentation et par la fonction Ressources Humaines a pour ambition d'apporter des points de repères aux managers dans la distribution des évaluations globales de la performance individuelle afin d'apporter de la cohérence dans les évaluations et éviter qu'une même performance individuelle donne lieu à des écarts de notation.

Rappeler que le « ranking » (mot issu du vocabulaire militaire qui signifie littéralement se mettre en rang) consiste en un classement des salariés les uns par rapport aux autres, en les regroupant par classe, ce classement étant rendu possible par la comparaison de postes équivalents, exercés dans des conditions « similaires ».

Dans l'actualité de l'évaluation au sein des entreprises françaises, il est cité de plus en plus fréquemment le « forced ranking » ou bien « fixed ranking », qui signifie littéralement distribution forcée (ex : Airbus, Hewlett Packard, Général Electric...), dans les faits il s'agit d'une notation forcée ou un classement forcé dans une distribution fixée à l'avance (en général par rapport à trois niveaux de performance). **Le pre rating tel qu'il est décrit dans le prescrit STMicroelectronics ne semble pas s'apparenter au « fixed ranking »** puisqu'il positionne le ranking en tant que repère et non pas en tant qu'application obligatoire.

Des cas de fixed ranking portés en justice ont donné lieu à des jugements remettant en cause cette pratique. A titre d'exemple, nous citons le jugement Cour d'Appel de VERSAILLES – 8.09.2011 – SAS HEWLETT PACKARD : l'« *évaluation par quotas qui ne repose pas seulement sur l'analyse des compétences et du travail du salarié mais contraint le notateur à classer au moins 5 % de salariés dans le dernier groupe, y compris dans l'hypothèse où tous les salariés ont rempli leurs objectifs et ont donné satisfaction [...], est illicite dans la mesure où elle n'est pas fondée sur des critères objectifs et transparents* » cf. aussi Cass. soc., 10 juillet 2002, n° 00-42.368).

Un prescrit porteur de confusion

Pour nos interlocuteurs de la fonction Ressources Humaines, le pre rating doit s'appliquer à des échantillons interlocuteurs conséquents : le nombre minimum de salariés auxquels doit s'appliquer la courbe de distribution des notes (gaussienne) varie de 50 à 100 selon l'interlocuteur. Le guide « *user manual for managers – pre rating tool* » n'indique pas l'échantillon minimum requis mais l'exemple donné présente un échantillon de 13 salariés. Au final, nous estimons que **rien dans le prescrit n'interdit l'application de la courbe de distribution à de petits échantillons.**

5.2.2. Une application du Pre-rating qui se rapproche du fixed-ranking

Lors des entretiens, nous avons demandé aux managers de nous décrire la façon dont le pre-rating se déroulait. Nous avons pu identifier les pratiques suivantes :

- Une majorité des N+1, que nous avons rencontrés, renseignent l'« *overall performance rating* » prévisionnel de chacun des salariés de leur équipe dans e-PA tel que prévu dans le manuel d'utilisation,
- Des managers n'ont pas d'accès au module pre rating d'e-Pa et vont transmettre par mail au N+2 l'« *overall performance rating* » prévisionnel de chacun des salariés de leur équipe.
- Des managers ont, en complément, un accès au module e-salary et vont renseigner la proposition d'augmentation individuelle correspondant, notamment, à la notation. Tous les managers ne disposent pas d'un accès au module e-salary, accès qui semble être accordé par le N+2, le N+3 en liaison avec la fonction ressources humaines.
- Des managers vont suivre à la lettre la prescription de la guideline de distribution des notes, d'autres auront tendance à s'en écarter.
- Lorsque que les « *overall performance rating* » prévisionnels ont été renseignés, le pre rating se fera selon 2 modalités :

- Une séance d'échange et de partage des évaluations individuelles regroupent les N+1 et le N+2 : des ajustements peuvent être alors réalisés ou non afin de « coller à la gaussienne »,
 - Le N+2 établit seul le pre rating et informe les N+1 des ajustements éventuels de notes qu'il a pu réaliser afin de prendre en compte la guideline de distribution des notes.
- La distribution réelle des évaluations s'écarte peu de la « *distribution benchmark 2011* » (cf. Figure 5 page 70) que ce soit pour Grenoble que Crolles :

GLOBAL CROLLES EPA			
Count of ID	Lcl Catgry2		
Performance	Exempts	Non Exempts	Grand Total
O	6.24%	3.71%	5.23%
E	31.47%	31.41%	31.45%
M	47.20%	47.61%	47.37%
A	14.17%	16.00%	14.90%
I	0.91%	1.27%	1.05%
Grand Total	100.00%	100.00%	100.00%

Figure 7 : distribution réelle des évaluations 2011 Crolles 1 & 2

- Parmi les personnes évaluées :
- O: 4.81%
- E: 35.09%
- M: 48.97%
- PA: 9.62%
- NI: 1.50%

Figure 8 : distribution des évaluations 2011 Grenoble

Analyse SECAFI

Les témoignages du management sur l'usage du pre-rating ont été nombreux et détaillés. Ils sont révélateurs de pratiques qui dégradent le sens de l'évaluation individuel, qui peuvent mettre en difficulté managers et salariés. Pour cette raison, nous avons choisi d'intégrer ces verbatim dans notre analyse.

La nécessité de respecter la gaussienne, une réalité qui se rapproche du Fixed Ranking :

- « on ne peut pas mettre master à tout le monde, à cause de la légende de la gaussienne qui n'en ait pas une. J'ai 4 personnes, on m'a demandé de baisser des notes. J'ai mis la note qu'on m'a demandé de mettre et j'ai dit au salarié pourquoi ». « J'ai mon chef qui m'a remonté une note, pour moi c'est grave. Il considère qu'il est plus apte à juger que moi : j'ai pris ça encore pire que lorsqu'on me demande de baisser une note ».
- « je fais un pre pre rating avec les managers de l'équipe, on essaie de voir comment on va noter les gens. Par équipe, je vois depuis combien de temps la personne est en poste, puis le reste c'est le feeling du N+1, les N+1

arrivent sans proposition. Je consolide afin de ne pas m'écarter de la gaussienne. Si tout le monde est 'very' ça ne va pas le faire (avec le N+2) et on adapte. Ça arrive ! »

Le respect de la gaussienne dégrade le sens de l'évaluation :

- Une évaluation individuelle qui ne correspond pas à la réalité : *« J'ai failli devenir outstanding mais avec la gaussienne on m'a dit qu'il n'en fallait qu'un. Ça m'a fait plaisir que mon chef demande outstanding. On m'a donné des actions gratuites en contrepartie. »*
- *« On veut faire croire aux collaborateurs que l'évaluation est objective mais ce n'est pas du tout ça ». « On nous donnait la gaussienne, l'écart type et on mettait les notes en fonction de la progression par rapport à l'année précédente, de ses qualités professionnelles, du contact avec elle/lui. Puis après, on adaptait les notes finale pour correspondre à la gaussienne et ensuite, on entrait au chausse pied les autres notes pour les faire correspondre à la note finale».*
- *« On adapte l'entretien en fonction de la note de la gaussienne. »*

Le pre rating peut mettre en difficulté le management de proximité

Le **respect de la gaussienne** sur les petits échantillons, outre que cela **ne permet pas une évaluation juste** avec tous les effets que cela peut avoir sur les salariés concernés, aura également comme conséquence de **déstabiliser le management** de proximité qui peut être amené à défendre des évaluations globales qu'il ne partage pas :

- Le pre-rating peut-être réalisé au final par le N+2 mais n'est pas le fruit d'un partage entre N+1, ni entre le N+2 et les N+1 : *« il prend nos notes, prends la gaussienne et après fait baisser nos notes. Du coup, on est en difficulté, on est sans argument pour expliquer aux salariés », « du coup, je n'ai plus envie d'être manager »*
- *«Ça met en difficulté le manager ». « C'est une source de stress, mais on l'assume ». «Ça peut m'empêcher de dormir, je ne pense pas être le(a) seul(e) »*
- un sentiment de dévalorisation des managers de proximité : *« Parfois, on est délégué RH »*

Des séances collectives de pre rating aux impacts négatifs : Le N+2 et les N+1 se réunissent : *« ça discute ferme. On a l'impression que c'est celui qui vend mieux les personnes qui obtient le mieux. Ça manque d'honnêteté intellectuelle »*. Cette méthode est porteuse de tensions entre managers de proximité : *« c'est un exercice que je trouve très stressant »*. Pour notre interlocuteur, le N+2 attend que les N+1 arrivent à un consensus sans trancher.

La gaussienne, une régulation déresponsabilisant les managers : Les résultats du pre-rating peuvent être lissés par le niveau N+3 : *« les notes changent, des fois oui, des fois pas mais sans savoir pourquoi », « sinon qu'il faut rentrer dans la gaussienne », « c'est déresponsabilisant ; certains managers sont poussés à survaloriser toute leur équipe », « mettre des teams leader, ce n'est pas évident car on ne juge pas tous de la même façon », « J'avais culpabilisé(e) de ne pas avoir défendu mes salariés. On arrive à comparer des gens sans les connaître, ceux des autres équipes »*.

La nécessité de respecter la gaussienne va engendrer des stratégies de contournement de la gaussienne

- Des évolutions de jobgrade pour contourner la gaussienne : *« Il faut aussi qu'on s'arme contre ça, car noter une personne partialement ce n'est pas simple si on estime qu'elle mérite plus. On doit anticiper les effets de gaussienne. J'ai eu un technicien que j'ai fait évoluer de jobgrade, ce qui m'a permis de le mettre 'master' au lieu de 'exceeds' pour respecter la gaussienne ».*
- *« Si, on a 5 personnes super mais en fonction de l'ancienneté on s'interroge pour les faire évoluer en jobgrade ou d'échelon, lorsque le respect de la gaussienne ne permet pas une AI au mérite pour tous. »*
- *« Je réfléchis à l'évaluation globale et je mets en lien avec le jobgrade. Si je souhaite faire évoluer de jobgrade, je monte la note. »*
- *« Moi, je fais mes pre rating sans tenir compte des quotas en fonction du travail réalisé ».*

Le respect de la gaussienne est avant tout manager dépendant :

- *« J'ai une équipe réduite, je ne cautionne pas l'utilisation d'une gaussienne, les messages des RH ne font pas de distinction dans l'usage de la gaussienne » en fonction du nombre de salariés dans l'équipe, « j'ai jamais cautionné, donc conclusion : j'ai classé outstanding 80 % de l'équipe car le projet était un succès. J'ai voulu reconnaître une réussite collective. Lors du pre rating, j'avais tout mis en exceeds mais au moment des e-PA, j'ai passé en outstanding. Mon chef a accepté »*
- *« Je ne respecte pas la distribution et la gaussienne. J'ai dû motiver les notes, cela a été accepté mais ça dépend du manager ». « Je connais des services où ce n'est pas le cas »*
- *« Cette année mon équipe a eu exceed : j'ai dû beaucoup argumenter auprès de mon manager. Mais dans le contexte de l'année dernière, c'était justifié », « Au final, je n'ai jamais eu de changement à faire mais j'ai dû beaucoup argumenter, c'est lourd »*

Le respect de la gaussienne s'inscrit dans une logique de régulation de distribution des augmentations individuelles

- Un manager précise que par rapport à la gaussienne les évaluations présentait une distribution non conforme : 5 exceeds et 1 master en 2012 : *« Les RH m'ont demandé pourquoi, j'étais en décalage. J'ai justifié chaque cas particulier »*
- *« on fait du ranking »*

Des N+1 qui n'ont pas tous les mêmes accès aux outils et pose la question du positionnement du management de proximité :

- *« J'ai accès au pre rating mais pas au e-salary »*
- *« Je n'ai pas accès à l'outil pre rating, je reporte à mon hiérarchie, je lui envoie les pre rating des 5 salariés », « je me dis quel est mon pouvoir discrétionnaire ? »,*

- « Comme, je n'ai pas l'autonomie dans les outils, je me demande si je suis vraiment manager ». « C'est pareil pour les AI, je lui envoie mes propositions »

Un dispositif qui manque de transparence

Lors des entretiens, il est apparu que la connaissance de l'existence du pre rating par les salariés est très inégale : ceux qui en ont entendu parler, ceux qui en ignorent l'existence. Toutefois, aucun salarié rencontré ne connaît les modalités de réalisation du pre rating. La connaissance de l'existence du dispositif semble reposer principalement sur leur manager, lorsque ce dernier justifiera une note vectrice d'insatisfaction pour le salarié du fait des impératifs du pre rating et du respect de la gaussienne qui en découle.

D'autre part, rappelons que le résultat de l'évaluation doit être partagé par évalué et évaluateur : ce partage est facilité lorsque l'« overall performance rating » définitif est le fruit d'un échange entre les 2 parties prenantes lors de l'entretien annuelle. Autrement dit, les notes individuelles qui ressortent du pre rating présentent un caractère très provisoire puisque définies avant l'entretien. Or les statistiques du site de Grenoble (cf. tableau ci-après) et l'estimation³⁴ de 10 % des notes décidées en pre rating qui sont modifiées à l'issue de l'entretien individuel montre que la probabilité que la note finale soit différente de celle du pre rating est faible : 1 sur 10.

Evolution entre Pre-rating et rating final en 2011		
Count of ID	Site Description	
Modification Pre-rating/EPA	Grenoble	Grand Total
pas de changement	83.6%	83.6%
Pas de pre-rating, rating EPA	2.9%	2.9%
meilleure évaluation dans EPA	9.9%	9.9%
moins bonne évaluation dans EPA	2.6%	2.6%
EPA non finalisé	0.1%	0.1%
Pre-rating non applicable	0.9%	0.9%
Grand Total	100.0%	100.0%

Figure 9 : évolution entre Pre-rating et rating final à Grenoble.

5.3. La pratique des entretiens : des différences fortes suivant les managers et les métiers

Au-delà de l'outil, comme toute activité professionnelle, l'évaluation est mise en œuvre dans le cadre de pratiques professionnelles, c'est-à-dire de façons d'agir choisies et répétées. Ces façons d'agir sont, en théorie, cadrées par le prescrit, mais intègrent nécessairement des marges de manœuvre liées :

- aux **capacités managériales** : niveau de compréhension et de traduction du prescrit dans l'opérationnel, connaissances des métiers pour être en mesure ou non d'analyser le travail, conduite d'entretien centrée sur

³⁴ NB : estimation fournie par la fonction ressource humaine

le travail et permettant des apports réciproques des deux parties, niveau de compétences RH pour analyser les compétences et faire le lien avec l'évolution et la formation

- aux **moyens mis à disposition** : temps nécessaire pour assurer l'ensemble du processus, opérationnalité des outils informatiques et RH existants,...
- ainsi qu'à des aspects **plus individuels**.

L'objet de cette partie est de voir quelles sont les pratiques mises en œuvre en matière d'entretiens d'évaluation qui ont pu être repérées lors des entretiens avec les évalués et évaluateurs.

5.3.1. Une pratique systématisée sur les trois sites, au moins pour les entretiens annuels

Les **entretiens annuels** sont **obligatoires** sur les trois sites et réalisés **chaque année**, y compris pour les personnes ayant pris leur poste en cours d'année ou revenant après une absence.

A titre d'illustration, sur le site de Grenoble, 93 % des salariés ont été évalués en 2010.

Par contre, les retours ou prises de postes ne font pas l'objet d'un entretien formalisé sur les objectifs dans le cadre de l'outil ePa.

Cette année, la période de déroulé des entretiens a cependant été perturbée par les périodes d'arrêt d'activité, qui ont essentiellement concerné la production à Crolles (congé obligatoires, chômage partiel) qui fait qu'un plus grand nombre d'entretiens a dû se dérouler en fin de période d'ouverture de l'e-Pa, avec des difficultés de planification et peu de temps pour mettre les commentaires ou faire des aller-retour entre évalués / évaluateurs avant la fermeture de l'outil.

La pratique des **entretiens intermédiaires** (mid review) est **plus variable selon les managers** malgré les instructions passées par le service RH de les réaliser :

- **systématique dans certains services** dont les managers les ont rendus obligatoires :
 - « *Mid review 1 fois pour tout le monde* »,
 - « *Je l'ai eu à chaque fois mi année à l'initiative de la direction* »,
 - « *Mini mérites : oui tout le monde y passe. Faire le point rapidement* »,
- **en fonction des besoins dans d'autres ou à la demande des salariés** (difficultés rencontrées, problèmes avec un salarié, évolutions dans le poste ou modifications des objectifs en cours d'année,...) :
 - « *Mini-mérite à 6 mois : s'il y a des changements, ils font le point* »,
 - « *A la demande. Je l'ai fait l'année dernière* »,
 - « *Je n'en ai jamais eu mais je sais qu'on peut le demander* »,
 - « *Les salariés sont prévenus et à eux de l'accepter ou pas. Globalement : revue des objectifs à 6 mois. S'il y a des gros changements on le fait* »,

- « Dans le service : un pôle où il est fait systématiquement / autres services : entretiens demandés soit par manager soit par managé, notamment en cas de changement de programme dans l'année pour remettre à jour les priorités »,
- « Pour les cas difficiles, je propose une mid review ou pour les personnes qui ont du mal à s'organiser. Idem pour les priorités au niveau de l'usine qui changent régulièrement : points sur les priorités »,
- **jamais réalisés ni même proposés**, sans information systématique des salariés sur cette possibilité d'entretien intermédiaire, y compris à leur demande :
 - « Pas de mid review car se voient régulièrement »,
 - « Entretien intermédiaire : pas proposé mais très ouvert pour voir le chef de service en dehors des évaluations »,
 - « Mi-année : je ne le fais pas. Mais je suis toujours disponible s'il y a quelque chose à recadrer. Ce n'est pas une priorité mais il faudrait le faire ».

Analyse SECAFI

L'obligation de l'entretien annuel d'évaluation est respectée.

Pour les **prises de postes ou retour en poste**, l'absence d'entretien formalisé dans l'outil en début d'activité ne permet **pas de fixer les objectifs d'intégration** sur lesquels reposeront l'évaluation lors de l'entretien annuel : « J'ai demandé à mon manager un entretien à mon retour de congé maternité pour fixer les objectifs, mais il ne l'a jamais fait », « Quand on a fait l'entretien annuel, on a mis en objectifs ce que j'avais fait depuis mon embauche en septembre ». Dans une période d'intégration porteuse d'enjeux pour le salarié, le **stress** lié à la perspective d'un premier entretien d'évaluation peut être **renforcé par l'absence de base** factuelle à partir de laquelle l'évaluation sera menée, puisque cela laisse ainsi toute la place à de la subjectivité.

Les entretiens à mi-année sont loin d'être systématiques, et surtout ne font pas l'objet d'une information communes à tous les salariés de la part de leurs managers. Il y a donc une **inégalité entre les salariés** suivant qu'ils savent ou pas qu'ils peuvent demander cet entretien.

5.3.2. L'organisation de l'entretien : une diversité des modalités préjudiciable aux salariés notamment de la production.

L'organisation de l'entretien comprend plusieurs éléments : le délai de prévenance, la préparation de l'entretien par le salarié et le manager, la date de l'entretien par rapport à la période d'ouverture de l'e-PA et le délai pour déposer les commentaires, les personnes réalisant l'entretien, la durée de l'entretien. Dans **les documents d'information** de l'entreprise, l'attention est portée sur la **nécessité de « planifier l'entretien »** et de le « **préparer** », mais avec **peu d'éléments factuels précis** (durée a minima conseillée, délai de prévenance minimal...).

- **Le délai de prévenance** : dans la journée (essentiellement en production) à 3 semaines, de **quelques jours à une semaine** le plus souvent. Certains managers **annulent et reportent** régulièrement les rendez-vous. Les entretiens réalisés dans les derniers temps d'ouverture de l'outil laissent moins de temps aux salariés pour mettre leurs commentaires et clore l'évaluation (signature).
 - « Les personnes savent que la période arrive. **3 semaines avant en général** on fixe les RV. Cette année, il m'est arrivé **de faire les entretiens très tard** car il y a eu 3 semaines de chômage ».
 - « Convocation dans la semaine ».
 - « **Une semaine avant** pour la date. Je ne prépare pas avant ».
 - « On sait que les mérites ont lieu dans la période, et **des fois 5 mn avant on est prévenu** de l'entretien ».
 - « Je savais que les entretiens avaient commencé. Mais **j'ai su la veille pour la date précise** ».
 - « Je savais qu'il y avait les entretiens. Puis après en fonction des créneaux du chef. **1/4h avant** ».
 - « Dans la semaine pour mettre un commentaire ».
- Une **préparation préalable systématique par les managers**, régulière mais pas automatique par les salariés. Les managers pré-remplissent les éléments, essentiellement sur les objectifs réalisés et à venir, moins fréquemment sur les compétences techniques et comportementales. Concernant les salariés, certains managers leur demandent d'ouvrir la session et de commencer à remplir de leur côté. La préparation est cependant souvent plus succincte, voire non préparée.
- Un entretien **en principe entre deux personnes** (manager / managé) sous le format manager hiérarchique / salarié voire manager fonctionnel / salarié, mais qui **peut aussi associer les deux managers** (hiérarchiques / fonctionnels) face au salarié.
 - « N+1 **supérieur technique mais il fait l'entretien annuel**. N+2 est hiérarchique : valide congés... ».
 - « Entretien **uniquement avec mon manager hiérarchique** qui a dû avoir des retours du support. Rattaché au traitement ... avec 2 chefs : maintenance et production ».
 - « Manager hiérarchique et managé par le team leader. **Team leader qui fait l'entretien tout seul** ».
 - « Dernière évaluation **faite avec mon team leader** qui prépare sur Excel car il n'a pas accès à l'outil ».
 - « Par défaut entretien avec N+1. Mais **en général avec le team leader seul**. Il reboucle avec le manager sur des projets avec discussion ».

- « **Les 2 managers ensemble pour l'entretien** (fonctionnel + hiérarchique) ».
- « Entretien proprement dit avec les salariés (hors ceux que je mène seul) sont menés par le **team leader en direct** ».

Sur certaines situations, des salariés peuvent avoir deux entretiens avec 2 managers, notamment en cas de changement de postes, mais plus régulièrement, c'est le **dernier manager qui mène l'entretien**, quitte à « lire » les éléments remplis par le précédent manager : « *J'ai eu un entretien avec les 2 managers car changement de poste suite à mes problèmes de santé, mais pas avec le support ingénierie qui suit mon travail* ».

- Dans tous les cas, **une préparation au préalable entre managers hiérarchiques et fonctionnels** pour assurer un **discours commun face aux salariés** avec plusieurs pratiques : le N+1 se cale avant avec le fonctionnel et réalise l'entretien tout seul, l'entretien est réalisé directement avec le fonctionnel après avoir préparé avec le N+1, les 2 sont présents mais avec le même discours préparé à l'avance.

« Pour les autres salariés : je me réunis avec les ... pour faire le point sur les différentes personnes, l'atteinte des résultats, les objectifs de l'année suivante... Nous nous mettons d'accord sur les points à faire remonter aux salariés ».
- Une **durée très variable** : entre **une ½ h et 2h30** voire plus, la plus courte en production et le plus souvent entre 1h et 1h30.
 - « En général de 20 mn à 1h15 ».
 - « 35 mn à 1h15. Dépend du métier ».
 - « 2h30 à 3h ».
 - « Entre 2h et 3h. Moment qu'il ne faut pas bâcler ».
 - « Très rapide cette année car on n'a pas parlé pas de comportement : ½ h- ¾ h ».
 - « Cela dure 1h30 à 2h et c'est rarement clos au bout. On a eu l'échange et sur les objectifs à venir, mais on finalise ensuite avec des allers-retours entre lui et moi ».

Quelques managers organisent **leurs entretiens en deux fois** : « Réunion 1 : bilan de l'année et vision de la personne (comment elle se voit évoluer). Réunion 2 : débriefing à froid avec partie objectifs à venir. A minima, 2x 1h ».

Analyse SECAFI

Une diversité des modalités d'entretiens peu favorable aux salariés de la production

La diversité des modalités d'entretiens peut se justifier pour partie par le contenu des métiers, et notamment leur complexité. Cependant, même pour des postes de production, une **½ h d'entretien est une durée trop courte** pour réellement échanger sur le travail, être à l'écoute du salarié et travailler sur son évolution professionnelle, d'autant plus que le déroulé de l'outil en lui-même nécessite déjà cette demi-heure. Elle paraît, de plus, ne pas respecter les

prescriptions de la société, puisque dans le diaporama de présentation des ePA³⁵, il est dit « *Le collaborateur s'exprime (environ 70% du temps), et le manager écoute activement, lui demandant de s'exprimer sur son auto-évaluation* ». Sur ½ h, cela voudrait dire qu'il resterait au manager environ 9 mn pour s'exprimer... Ce qui, au dire des salariés, est généralement l'inverse.

De même, si la production a effectivement des contraintes et des urgences spécifiques, le fait de fixer l'entretien le jour même rend **impossible une préparation sérieuse par le salarié**, aussi bien sur le contenu que psychologiquement. Cette durée très courte renvoie aussi l'image d'une évaluation peu valorisée, et au final, de métiers et de salariés également dévalorisés.

Une gestion de l'organisation matricielle dans le cadre de l'évaluation en place qui pose des problèmes quant à la justice face à l'évaluation, et facteur de risques pour les salariés

- **Des entretiens menés avec des managers aux statuts différents.**

A partir des salariés et managers rencontrés, il ressort qu'une majorité des entretiens sont plutôt réalisés avec le fonctionnel, mais qu'une partie est réalisée avec le hiérarchique, voire parfois avec les deux managers. La question de celui qui mène l'entretien n'étant pas cadrée par des consignes de la société (dans le rôle des acteurs impliqués dans le processus ePA³⁶, il n'apparaît pas la mention « réaliser l'entretien » ni dans le descriptif du manager direct, ni dans celui du manager fonctionnel), elle est laissée au libre-arbitre et au choix du manager hiérarchique qui organise comme il le souhaite les entretiens.

Cela pose ainsi la question de l'égalité entre les salariés, puisque c'est la ligne managériale hiérarchique qui fixe la note et décide des augmentations individuelles, et pas la ligne managériale fonctionnelle. « *Fonctions transverses avec hiérarchique et fonctionnel. Moi, en tant que fonctionnel, j'ai une rubrique à remplir mais pas toujours suivie. En dernier recours, c'est le hiérarchique qui tranche. Filières cadres / filières techniciens : pas simple à gérer* » (évaluateur).

Enfin, le filtre qu'introduit nécessairement le fait d'avoir un interlocuteur intermédiaire peut s'avérer préjudiciable par rapport aux salariés suivis en direct par le manager hiérarchique, ou ayant un entretien avec celui-ci, en termes de visibilité du travail accompli, et de possibilité pour le salarié d'argumenter en direct.

- **Un lien et une coordination au préalable entre les managers hiérarchiques et fonctionnels avant de fixer la note et pour préparer l'entretien**

Dans le prescrit³⁷, le rôle du manager fonctionnel fait partie intégrante du processus, avec un rôle défini de la façon suivante :

- Définir les écarts de performance, identifiés avec le collaborateur avant l'entretien d'évaluation,
- Proposer une note sur la performance générale (seulement à titre indicatif),
- Donner son appréciation sur la performance générale du collaborateur : au manager hiérarchique / au collaborateur.

³⁵ Entretien Annuel de Performance – ST Microelectronics – ST Internal - Décembre 2011.

³⁶ Manuel d'utilisation d'ePA destiné au collaborateur et au manager – Corporate HRMS - Janvier 2012.

³⁷ Manuel d'utilisation d'ePA destiné au collaborateur et au manager – Corporate HRMS - Janvier 2012.

La formalisation du rôle du manager fonctionnel dans l'évaluation constitue un élément positif par rapport à la prise en compte de l'activité réelle dans l'évaluation, puisque le manager fonctionnel est celui qui est le plus en contact avec le salarié et son travail. Ce lien **ne préjuge cependant pas dans quelle mesure l'avis du fonctionnel est pris en compte** par le hiérarchique. Trois attitudes des managers hiérarchiques sont alors possibles :

- s'aligner sur les informations et propositions du fonctionnel,
- privilégier ses propres analyses sans réellement prendre en compte ces éléments,
- arriver à une position commune par exemple suite à des échanges avec le fonctionnel.

Par rapport aux salariés, l'absence de visibilité sur les échanges fonctionnels-hiérarchiques est générateur de stress.

Le manager fonctionnel porte cependant en théorie la responsabilité d'une des étapes essentielles de l'évaluation qui est la définition des écarts de performance. Cela pose alors la question des compétences des managers fonctionnels pour assurer le management et l'analyse de l'activité nécessaire à l'évaluation. Cette condition est un préalable pour un traitement équitable des salariés.

Enfin, il faut également noter que là aussi les prescriptions de l'entreprise sur le déroulé de la procédure ne sont visiblement pas suivies. En effet, les « *écarts de performance* » remontés par le fonctionnel au hiérarchique devraient faire l'objet au préalable d'une identification « *avec le collaborateur avant l'entretien d'évaluation* ». Or dans aucun des entretiens avec les salariés ou les managers, ce temps n'a été évoqué, alors que les échanges entre les deux managers sont très bien identifiés (par écrit ou en direct).

- **Par contre, une décision finale qui relève uniquement du manager hiérarchique.**

Pour ce qui concerne la note finale et les augmentations individuelles, seul le manager hiérarchique prend la décision. Mais il n'est **pas nécessairement celui qui devra l'annoncer au salarié** lors de l'entretien. Aussi, il peut être tenté de mettre éventuellement de moins bonnes notes aux salariés qu'il n'a pas en suivi direct, surtout s'il a une pression par rapport au respect de la courbe de Gauss (cf. Partie 6.2. sur le pré-rating). Cela peut ainsi mettre en porte à faux le manager fonctionnel en lui faisant assumer une décision qu'il ne partage pas, **facteur de stress** pour les managers fonctionnels mais aussi de tension entre managers fonctionnels et salariés.

- **Un discours commun élaboré entre les deux managers, voire avec le RH si nécessaire (pour les « cas difficiles » à gérer).**

Ce discours commun, voire stéréotypé, **dénature les possibilités de recours** dont le salarié pourrait bénéficier, tel que l'entretien avec le supérieur hiérarchique si c'est le fonctionnel qui a réalisé l'entretien, ou le RH. En effet, dans tous les cas qui ont été rencontrés, la conclusion du salarié est que « *c'est un entretien inutile, car ils ont le même discours* ».

5.3.3. Un entretien essentiellement centré sur les objectifs.

Dans les documents de présentation de l'e-PA, l'entretien annuel intitulé de « performance » ou « d'appréciation » est l'occasion de :

- « Faire un bilan des réalisations de l'année qui vient de s'écouler.
- Identifier les points forts et les axes de progrès.
- Fixer les nouveaux objectifs de l'année à venir.
- Définir un plan de développement et des orientations de carrières ».

L'accent est également mis sur l'écoute du salarié (« environ 70% du temps »), la nécessité de factueliser les éléments du bilan et les points d'améliorations (« des résultats basés sur des faits, les difficultés rencontrées », « tout point d'amélioration doit être abordé de façon factuelle, objective et constructive »), l'instauration d'un « dialogue entre le manager et le collaborateur ». Par contre, le déroulé de l'entretien ne fait pas l'objet de plus de précision pratique. Les entretiens managers et salariés réalisés permettent de mieux connaître les pratiques mises en œuvre.

- **Une note donnée généralement à la fin de l'entretien, mais parfois au début, voire au choix du salarié.**
 - « Avant de commencer, il donne la note. Puis on discute ».
 - « La note est donnée au début. Jamais changée ».
 - « Au milieu environ, il donne la note ».
 - « Au choix : d'abord la note ou la revue. Puis on revoit le bilan de l'année ».
 - « C'est déjà tout rempli. Il dévoile progressivement. Note à la fin ».
 - « Entretien avec manager direct N+1. PC avec l'outil qui défile, discute objectifs réalisés et planifie les nouveaux. Parle aussi charge de travail, ambiance. Donne la note à la fin ».
- **Un déroulé global qui repose le plus souvent sur le suivi des items de l'outil avec un déroulement et un remplissage en direct.**

Dans la plupart des cas, le manager vient avec l'outil sur son ordinateur portable, le déroule avec le salarié en lisant les éléments pré-remplis. Les items font l'objet d'échanges et de compléments qui sont remplis ou modifiés en direct.

- « Je suis le formulaire, et je donne la note à la fin. Je prépare les objectifs et le réalisé : ensuite on discute point par point. Je réajuste. Discussion ouverte. Réadaptation en fonction des événements dans l'année. Commentaire global à la fin ».
- « On déroule l'outil, on le remplit ensemble. Je ne le pré-remplis pas avant. La note est fixée avant ».

Certains managers préfèrent **commencer l'entretien par des échanges informels** sur le ressenti de l'année avant de passer à l'outil : « Je commence par une discussion informelle en dehors de l'outil : ce qu'ils pensent de l'année, l'organisation, l'intérêt à leur travail, les conditions... Je prends beaucoup de notes, et je note les points que je reprendrai après. Ensuite, on passe en revue les objectifs. Je fais aussi un travail sur la formation depuis que j'ai constaté que des personnes qui devaient faire une formation « communication » ne s'inscrivaient pas. J'en parle pendant les entretiens. J'explique l'intérêt. J'essaie de sensibiliser les collaborateurs ».

- **La partie objectifs (réalisés et à venir) constitue l'essentiel de l'entretien avec des échanges qui peuvent être importants.**

La partie objectif est celle qui est toujours remplie, et généralement discutée entre le salarié et le manager.

- « *Entretien essentiellement sur les résultats puis les objectifs à venir* ».
- « *Je le remplis assez succinctement puis en entretien. On évoque les relations dans l'équipe, les objectifs* ».
- « *Les échanges portent essentiellement sur les objectifs réalisés et à venir* » (évaluateur). « *On échange surtout sur les objectifs* ».
- « *Echange argumentaire contre argumentaire* ».
- « *On le remplit pendant l'entretien : je bouge parfois sur les notes des bilans de projets. On discute sur le réalisé : « note moyen sur le projet x : bien mais t'as pas fait plus. Si j'ai fait ça c'est parce que... »* ».

Dans le cas des entretiens de très courte durée, l'entretien se résume à une lecture des éléments pré-remplis avec des échanges limités.

- **Les parties compétences sont souvent traitées rapidement, voire non traitées.**

Par rapport aux objectifs, les parties des aptitudes professionnelles (métiers / comportementales) sont passées plus rapidement (y compris les années où elles étaient autorisées). C'est particulièrement le cas pour l'aspect comportemental, avec peu d'échanges sur chaque item. Les compétences Métiers sont surtout utilisées pour préconiser des formations. Le traitement de ces parties est cependant totalement dépendant des managers, et de l'intérêt qu'ils y voient, voire de leur maîtrise du sujet. C'est ainsi que certains managers font l'impasse sur la partie des compétences comportementales parce qu'ils jugent ces aspects inutiles, ou parce qu'ils ne savent pas vraiment utiliser ces items.

Dans le même esprit, les parties formation et évolution de carrières sont abordées en fonction des managers.

- **La charge de travail est parfois abordée mais de façon marginale et sans évaluation du temps nécessaire pour réaliser les objectifs, en dehors de dates de rendu**

La question de la charge de travail paraît d'après les entretiens assez peu traitée et évaluée, même si certains managers le font : « *Moment où on prend le temps de discuter de plein de choses : conditions de travail, difficulté d'horaires...* ».

La charge de travail fait plutôt l'objet d'une régulation en cours d'année – quand les managers la réalisent, avec par exemple des réaffectations des projets entre les salariés si la charge de travail est trop forte.

Analyse SECAFI

En dehors de la **partie Objectifs qui est systématiquement traitée**, les autres parties ne sont pas nécessairement abordées, notamment les aspects comportementaux. Même quand ils sont traités, ils le sont souvent de façon assez

rapide, sans nécessairement des échanges sur chaque item. Le choix des champs abordés **dépend totalement des managers**, ce qui remet en cause **l'égalité de traitement entre les salariés**.

Le temps consacré aux échanges peut être très différents selon les managers, notamment pour les personnes en production, ne leur permettant pas éventuellement d'argumenter et **générant de la frustration** et de **l'incompréhension**.

5.3.4. Un vécu : en fonction de la note... (si elle est bonne pas de problème !!!).

- **Même si des salariés et managers la vivent bien, essentiellement quand leur note correspond à leurs attentes, ou parce qu'ils ne se font plus d'illusion...**
 - *« Personnellement, ce n'est pas un stress. Je me sens bien dans mon boulot » (exceeds ou outstanding).*
 - *« Bien vécu. Manager très ouvert. » (master).*
 - *« Note : good, comme les autres années. Bien vécu. »*
 - *« Très bien vécu car pas de surprise et bonne note : outstanding »*
 - *« Je stagne à good. Pas d'angoisse avant. Se passe bien. »*
 - *« Je le vis très bien : relations d'échanges »*
 - *« Master. Very good l'année avant. Mais je le vis plutôt bien. L'évaluateur aussi ».*
 - *« Pas de soucis en général ».*
 - *« On sait tous que le résultat dépend de la courbe de Gauss. Tout le monde sait comment ça se passe, donc ça arrondit les angles ».*
 - *« Gens qui ont une relative ancienneté le prennent bien ».*
 - *« A partir du moment où on est impliqué dans les évaluations, on a plus de recul, on relativise ».*
 - *« Les managers n'ont pas le choix, ils font la répartition. Note officielle et officieuse ».*
- **... globalement, la période des ePa est une période de tension, d'inquiétude, de frustration...**

Les entretiens sont générateurs d'inquiétude pour beaucoup de salariés mais aussi de managers, avant et après l'entretien : **incompréhension, sentiment d'injustice, angoisse...** Certains **managers** se retrouvent **fragilisés** quand ils doivent annoncer une mauvaise note et gérer un conflit ou une colère. Pour certains, il peut également y avoir **conflit de valeur** face à des décisions non partagées mais qu'ils doivent assumer.

- *« Je ne suis pas dupe chaque année. Entretien très tendu. Mal vécu » (partially achieve).*

- « Douche froide » (partially achieve).
 - « Note Master. Plutôt Exceed avant. Frustré : je pensais avoir plus. Au lieu d'attendre un an, j'aurais dû venir avant ».
 - « Des personnes qui arrivent un peu anxieuse, qui ne savent pas trop à quoi s'attendre : Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Plus d'interrogations de la part des nouveaux. Un peu comme à l'école pour les jeunes. Ensuite, entre un peu dans les mœurs ».
 - « Des fois, c'est un peu compliqué d'expliquer aux personnes qu'elles n'ont pas été aussi performantes que ce qu'on attendait ».
 - « J'ai été master. L'année précédente partially achieve. Je ne remplissais pas mes objectifs faute de temps. Je trouvais juste que ce n'était pas de ma faute ».
 - « Je suis master depuis 2 ans, avant outstanding ou exceeds. Sans explication, ma note a baissé, alors qu'il n'y a pas eu de changement majeur. Perte de visibilité du travail en fonction des années ? ».
 - « J'ai fait des efforts en plus cette année mais je reste encore master ».
 - « Les personnes needs improvement sont toujours surprises, partially achieve aussi. On argumente mais elles ne sont pas toujours d'accord. Les gens sont assez déçus ».
 - « Master cette année, les autres années good. Je n'ai pas été surpris de ce qu'il m'a dit à l'entretien, un petit peu par rapport à la note. Mal vécu ».
 - « ST a un budget alloué à ses salariés avec obligation de respecter la gaussienne. Et ce n'est pas normal : une personne qui a encore été moins bien notée que moi et ce n'est pas normal car elle a fait son travail ».
- ... qui peut avoir des impacts sur le travail et les relations au sein des équipes.
 - « On sent avant l'entretien, que les attitudes des managers changent : mails, justifications à donner... Donc les managers sont tendus... » (partially achieve).

Analyse SECAFI

Les **conséquences négatives** en matière de **mal être** sont **importantes**, et constatées y compris par la **médecine du travail** avec une forte augmentation des personnes venant en consultation ou auprès des infirmières lors de la période des e-PA. Espoirs déçus, incompréhension, sentiment d'injustice, colère... pour les salariés insatisfaits par leur note : une partie des personnes notées Master et quasiment aucun salarié rencontré dont la note a été en dessous de Master n'est d'accord avec celle-ci, sauf cas particuliers, notamment des personnes ayant changé de poste et pour lesquels « quand on arrive sur un poste, on a partially achieve ». Le système ne permet pas une évaluation partagée entre évalué et évaluateur, donc de mettre les personnes dans une dynamique de développement professionnel source de motivation et de bien-être.

Une **partie des managers vit également mal** le rôle qui leur est imposé, notamment lorsqu'ils doivent justifier des notes avec lesquelles ils ne sont pas d'accord : il y a alors conflit de valeur entre la décision de l'entreprise et leur position personnelle.

5.3.5. Des modalités post-entretien essentiellement virtuelles mais génératrices de pression

Le processus ne s'achève pas avec l'entretien, puisque s'enclenche alors la phase de remplissage des commentaires salariés et hiérarchiques, puis la clôture de la procédure par la signature des ePA, et enfin la remise des augmentations individuelles.

- Des **commentaires salariés fréquents** mais mettant les salariés **en situation d'arbitrage** sur ce qu'ils veulent faire **remonter à leur hiérarchie**, y compris en termes de désaccords voire de contestations.
- Des **commentaires hiérarchiques globalement faibles**, un peu plus fréquent de la part des fonctionnels mais restant très minoritaires, et à la marge pour les N+2 : en moyenne, sur le site de Crolles, 13,2 % des ePA en 2010 et 10,5 % en 2011 ont eu un commentaire du fonctionnel, et 1,5 % de la part du N+2.

Sur certains ePA, il apparaît que les commentaires suivant les différents managers peuvent être un peu différents : exemple d'un technicien de production, pour lequel les commentaires du team leader ont été lissés par le manager : « bonne progression » / « choses pas faites : pas suffisamment faites ».

- **Une forte pression pour la signature des ePA par les salariés** afin de clore le processus (mails de rappel...) sans que les salariés **n'aient connaissances des réelles conséquences de leur choix** selon qu'ils choisiraient de ne pas signer, de signer non ou même de cocher la case RH. « *Pendant une semaine mon chef m'a demandé de signer avec commentaire pour renvoyer à la RH, car il restait peu de temps* ».
- **Une information des augmentations individuelles** après la tenue des NAO **au travers d'une « Cérémonie des enveloppes »** : « *On m'avait dit : Tu vas avoir ton enveloppe. Les autres salariés sont entrés en même temps que moi : on a été 3 des nouveaux entrants que je connais à ne pas avoir été augmentés, et tous dans la même équipe* ».

Analyse SECAFI

La partie post-entretien se déroule **essentiellement via les mails ou l'outils** – en-dehors des salariés demandant un entretien à leur N+2, sauf pour l'information sur les **augmentations individuelles**, qui donne lieu à une **certaine mise en scène**, ressentie en tant que telle par les salariés, et positionnant bien ainsi pour eux l'aspect financier comme étant au cœur du processus l'évaluation. Cette « dramatisation » du moment contribue **à rajouter du stress et de l'inquiétude**, même si parfois la hauteur de l'enjeu n'est pas si élevé que ça, surtout depuis la diminution des marges de manœuvre financière. Il facilite **la mise en comparaison des salariés** entre eux, et pour ceux les moins bien « récompensés », générer un **sentiment de dévalorisation ou de frustration**, surtout si à notes égales, des différences existent : « *N+2 qui appelle chacun un par un et qui remet des augmentations : l'année dernière, je n'ai pas eu d'enveloppe* ».

L'usage des commentaires de la part des fonctionnels et des N+2 peut être **positif en termes de reconnaissance** du travail et de la personne, et **donne des éléments au salarié** pour se positionner par rapport à sa hiérarchie : « *Je fais des commentaires sur tous les e-Pa : c'est une aide pour les gens, pour faire avancer leurs méthodes de travail* » (évaluateur N+2). « *Mon N+2 fait un commentaire sur moi. C'est bien car ça donne la vision qu'il a de moi* ». Mais **cet usage reste beaucoup trop faible** pour avoir un réel impact.

La quasi **non-utilisation des commentaires par le N+2** pose de surcroît **la question de la régulation** qui est censée être faite par le N+2, puisqu'on peut se demander si cette absence de commentaires ne revient finalement pas à une méconnaissance du salarié, et donc à une régulation « aléatoire »...

Le **manque de transparence** sur la fin de la procédure, sur les différentes options et conséquences en fonction des choix, place **le salarié en position de faiblesse**, en ayant l'impression de ne pas avoir tous les éléments pour se décider : le système peut-il se clôturer sans cette signature ? La signature équivaut-elle à un accord avec l'entretien ? Quelles conséquences si le salarié ne signe pas ? La RH ou le N+2 vont-ils le contacter de ce fait ?... Là-aussi, on **rajoute du stress**, d'autant plus que les rumeurs suppléent l'absence de transparence : « *On m'a dit de ne surtout pas cocher la case RH, sinon je serai sur une liste* ».

5.4. Des objectifs : parfois trop nombreux, parfois non mesurables, très peu suivis et manager dépendant

5.4.1. Fixation des objectifs

D'après le document de présentation STM, les objectifs doivent être :

- individuels ET collectifs,
- SMART (spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temporel),
- cohérents avec les besoins de l'organisation,
- cohérents avec la matrice de contribution du salarié,
- évaluant le besoin d'accompagnement avec les actions nécessaires (formation...).

A partir des entretiens avec les salariés et les managers, ainsi que de l'analyse des ePA qui nous ont été remis, les constats suivants peuvent être faits en termes de pratiques.

- **Un volume d'objectifs variable en fonction des salariés mais qui peut être très élevé**

Pour certains salariés, un petit nombre d'objectif (moins de 5) est fixé, mais cela peut aller **jusqu'à une quinzaine d'objectifs**, notamment pour les salariés en mode projet :

- exemple d'un ingénieur : 15 objectifs la première année, dont certains dédoublés, puis 18 cette année dont 13 au plus haut degré de priorité

- exemple pour un technicien : 16 projets sur l'amélioration du process dont 3 gros projets (amélioration de coût, de rendement...).

Analyse SECAFI

La variabilité du nombre d'objectifs à atteindre en fonction des personnes évaluées pose **la question de ce qui est évalué** au travers de ces objectifs : la **performance** c'est-à-dire le travail accompli par le salarié sur le plan quantitatif et qualitatif ? La façon dont les objectifs ont été atteints c'est-à-dire les **compétences** des salariés ?

Pour certains salariés, **le nombre d'objectifs** à atteindre peut être **trop important** pour permettre au salarié de réaliser une priorisation dans ses activités et assurer un réel suivi. **Tout devient prioritaire**. Les aspects **« accessible, réaliste » des objectifs SMART** posent ainsi question quant à leur réalité dans la pratique.

Le salarié risque ainsi de se retrouver en porte-à-faux entre ce qu'il doit faire et les moyens pour le réaliser, générant stress, angoisse si une partie du travail n'est pas réalisée, et conflit de valeur entre la quantité et la qualité du travail rendu.

- **Des objectifs individuels déclinés d'objectifs fixés à des niveaux supra (groupe, site, service, équipe)**

Une **partie importante** des objectifs individuels provient d'objectifs fixés à d'autres niveaux que celui où évolue le salarié, notamment pour ce qui est de la production et des fonctions supports.

- « Objectifs **Groupe qui sont cascades** : rendement sur certaines familles de produits « targets corporate ».
- « J'ai une discussion avec le leader sur l'organisation de l'équipe et du coup derrière les objectifs individuels sont déclinés ».
- « Je **pars de la stratégie de la compagnie** qui se traduit en Road maps : par exemple, à telle date tel type de process soit être opérationnel... Puis c'est décliné en fonction des personnes ».
- « **Cascade d'objectifs corporate avec un gros programme top down** Le N+3 définit les indicateurs de l'année, le programme, les projets prévus ».
- « Les objectifs quantitatifs descendent en partie du niveau au-dessus ».
- « **Master plan de la société qui est décliné jusqu'à nous** : projets et plannings établis, niveau de remonté les blocages aux teams leaders... ».
- « Les grands objectifs sont déclinés par équipes. Par exemple taux de succès de maintenance préventive : rebasculé à l'identique à l'atelier puis à l'équipe. Pour une personne responsable d'un parc d'équipement : taux de fonctionnement. ».

- **Des objectifs reconduits pour une majorité d'entre eux d'année en année**

C'est particulièrement vérifié pour les fonctions intervenant sur la production ou en support. Pour les fonctionnements en mode-projet, même si un projet peut durer plusieurs années, les objectifs évoluent en fonction de ceux-ci. Un certain nombre d'objectifs transversaux sont cependant alors régulièrement reconduits, du type « *Diffuser au sein de l'équipe* » ou « *Etre un référent pour l'équipe* ».

- « **75% les mêmes objectifs chaque année** ».
 - « **Toujours la même base chaque année mais plus pointus ou un peu plus détaillés** ».
 - « *Reprend les mêmes objectifs et les rebascule d'une année sur l'autre* ».
 - « *Beaucoup d'objectifs qui sont les mêmes d'une année à l'autre* ».
 - « *Dans le principe, ce qui avait été présent une année dans e-Pa, l'est l'année suivante* ».
 - « *Travail de base commun et **reprise chaque année** pour tout ce qui est lié aux technologies* ».
- **Des objectifs identiques entre plusieurs salariés sur des postes similaires, et parfois avec une partie individualisée**

Sur les postes techniques, les objectifs sont souvent identiques à poste équivalent, d'autant plus s'ils ont été cascades du niveau supérieur. Il existe cependant pour partie une individualisation, sur l'affectation des projets et de missions lorsque celles-ci sont spécifiques (la mise en place d'un nouvel équipement...), et à l'initiative de managers, en fonction par exemple de points faibles du salarié à améliorer ou au contraire de points forts à mobiliser suivant les caractéristiques des projets.

- « *J'ai un coefficient supérieur donc **je fais plus de choses*** ».
 - « *A un poste donné, je ne prends pas en compte le potentiel : **mêmes objectifs pour tous**. Si la personne a mis beaucoup d'énergie, alors c'est dans les commentaires* ».
 - « *Indicateurs chiffrés identiques aux autres salariés* ».
 - « **Projet spécifique** : réduire de 50%... ».
 - « *Certaines personnes ont **plus de missions spécifiques**. Par exemple : mise en place d'un nouvel équipement, projet de rentrée d'un nouveau produit, résoudre tel problème, nouvelle maintenance à mettre en place... la grande mission est la même mais **j'essaye de donner des petits projets** en fonction des compétences* ».
 - « **Différences par rapport à mes collègues** : demande de reporting, de faire des rapports. Pour un collègue : l'objectif principal sera : machine disponible à 100 %. Le mien : avoir les rapports en temps et heure et assurer le partage des connaissances au sein de l'équipe. ».
- **Des objectifs dont une partie peut être discutée ou apportée par les salariés en fonction des managers et des métiers**

La possibilité pour les salariés de participer à l'élaboration de leurs objectifs, en dehors de ceux cascades du niveau supérieur, est limitée par les éléments stratégiques (road map) et par le positionnement des managers, qui attribuent ou pas cette marge de manœuvre au salarié.

- « La **Direction envoie des directives et pas le droit de réagir** dessus. Assez figés ».
- « Les objectifs intègrent **des propositions sur des projets que j'ai apportés** : projet de la feuille de lot, réduire défauts en macro, avoir plus de formateurs et ... en salle. Environ la moitié chacun ».
- « J'ai **proposé de concevoir un outil d'aide au diagnostic** ce qui a été fait avec la demande du support orienté ».
- « Type de mission sur lequel on a échangé : cette année, j'ai estimé avoir trop fait de test, et je **voulais plus de développement pour l'année à venir** ».
- « Les collaborateurs **participent au contenu des objectifs dans la limite** des road map ».
- « On a une discussion sur leurs objectifs opérationnels : par exemple, plusieurs équipements sont envisageables pour réaliser une mission et l'objectif sera de choisir la solution la plus pertinente : comparatif des solutions et actions pour réaliser l'opération ».

Analyse SECAFI

Le contenu des objectifs associe des objectifs pour leur très grande majorité déclinés des échelons supérieurs et reconduits de l'année précédente, avec pour certains salariés, une petite partie plus individualisée, à l'initiative du manager ou du salarié.

La **fixation des objectifs individuels à partir de données macro-économiques** à l'échelle de l'entreprise peut être très **éloignée de la réalité de travail** quotidienne des salariés. Elle peut ainsi **ne pas prendre en compte les spécificités** liées à un poste qui ont pourtant un impact sur la réalisation du travail et l'atteinte des objectifs : **exemple de l'état du parc machine** (ancienneté, technologie...) qui n'est pas pris en compte si on fixe un taux de disponibilité identique pour tous les équipements de l'entreprise. De même **le temps nécessaire pour la réalisation** du travail n'est pas ou très peu abordé, et **n'intègre pas les aspects qualitatifs, les imprévus** à gérer...

Ces objectifs sont de fait **déconnectés du travail, et méconnaissent les difficultés** que les salariés peuvent rencontrer dans leur activité réelle. Ils ne laissent par ailleurs, aux salariés comme aux managers, pas de marge de manœuvre sur l'individualisation des objectifs, alors même que le dispositif se veut être une « évaluation individuelle de la performance ». Ils laissent donc le **salarié seul face à un objectif imposé** de plus haut, et **sans réels moyens** de discuter de sa pertinence ni des moyens nécessaires pour l'atteindre. D'où des **risques de frustration, de découragement, voire de dévalorisation** si l'atteinte de l'objectif est jugée perdue d'avance : « Les critères d'évaluation deviennent des critères quantitatifs, ne prenant en compte ni la réalité du travail, ni les moyens mis à

disposition. Des critères servant à définir des objectifs qu'il est difficile de discuter en tant qu'évalué, car ils viennent de la direction générale »³⁸.

Le contenu des objectifs est également fixé pour une grande partie **par un report des objectifs de l'année précédente**. C'est particulièrement vrai pour la production, dont, en plus, beaucoup d'objectifs sont déclinés du niveau supra, le travail en mode projet faisant l'objet d'une adaptation en fonction des projets prévus dans l'année. Certains managers utilisent leurs marges de manœuvre pour **spécifier une petite partie des objectifs de leurs salariés, de façon à les rendre plus individuels**, dans une volonté de développer des compétences ou d'adapter les objectifs aux compétences du salarié. Certains salariés ont également **la possibilité de participer à la définition** d'une partie des objectifs, voire à en proposer. L'ensemble de ces éléments peut être positif au regard des aspects « spécifiques » des objectifs SMART et de la cohérence avec la matrice de contribution des salariés, pour autant cela peut induire une charge mentale plus importante lorsqu'un salarié définit ses objectifs sous la pression du manager.

Mais plusieurs problèmes se posent :

- **Les pratiques ne sont pas suffisamment homogènes entre les managers**, n'assurant pas aux salariés une égalité de traitement en matière d'évaluation professionnelle. Le fait d'ailleurs que certains salariés n'aient pas les mêmes objectifs sur des postes similaires peut d'ailleurs être très mal accepté, faute de compréhension des raisons, ce qui veut dire que l'utilité de l'évaluation même n'est pas vraiment comprise ni partagée : « *Pas logique d'être plusieurs à avoir le même travail et pas les mêmes objectifs* ».
- Le report des objectifs non atteints d'une année sur l'autre ne fait pas nécessairement l'objet d'une analyse des causes et **d'un plan d'action pour remédier à la situation l'année suivante**. Le salarié est ainsi placé dans une situation d'impasse et renvoyé à sa seule responsabilité en cas d'échec. « *Les objectifs pour l'année d'après sont repris même non atteints mais sans plus d'aide* ».

L'incompréhension du mode de fixation des objectifs génère de la frustration, de la colère. C'est aussi un élément fort de démotivation face au travail, de même que l'absence d'appui face à des objectifs non atteints.

- **Des objectifs exclusivement individuels malgré des fonctionnements en mode projet ou des dépendances inter-fonctions nécessaires pour atteindre le résultat**

Dans les ePA observés, nous n'avons relevé aucun objectif collectif : « *Aucun objectif collectif qui rentre dedans* » (salarié), alors que les entretiens mettent bien en évidence l'importance :

- des fonctionnements en mode-projet, avec des groupes de travail ou des équipes constituées pour un temps donné sur un objet particulier avec des personnes de différents horizons (services, mais aussi autres structures ou entreprises)
 - « *Objectifs individuels : sur non accident, non erreur. Projet ponctuels : **groupes de travail...*** ».

³⁸ « *Le potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des performances* », Nicolas Sandret, attaché à la consultation de pathologie professionnelle de Créteil, médecin du travail.

- « 50 % production / 50 % projet. **Gérer des projets de 2 types** : projet shuttle, prévu depuis longtemps / projet taxi, qui doit partir à une date précise ».
 - « Je **participe à certains projets** de support informatique comme le développement des applications web interne pour gérer les zones ..., cataloguer tous les motifs, écriture de procédures ».
 - « Il y a un **projet x mais chacun est chef de projet d'un petit bout** donc il n'y a pas vraiment de chef de projet ».
- des missions dont la réalisation s'appuie ou suppose la collaboration d'autres fonctions ou services.
- « Travail en **collaboration avec la maintenance en « binôme »** mais pas du tout le même service ni le même manager et pas les mêmes objectifs que moi, donc des blocages sont possibles ».
 - « Finalisation d'un start ware mais **plusieurs à intervenir** dont le hard ware qui démarre l'équipement ».

Analyse SECAFI

Un dispositif uniquement centré sur la performance individuelle

- **Contrairement à ce qui est prescrit** dans le document de présentation STM (« objectifs individuels ET collectifs »), le dispositif fait appel **uniquement à la performance individuelle** puisque dans la quasi-totalité des cas qui ont pu être analysés, les objectifs sont définis individuellement, et évalué individuellement même si leur caractère présente une **dimension collective**.
- **Comment évaluer individuellement l'atteinte d'un objectif** si le salarié n'est **pas seul responsable** de son atteinte ? La principale ambition du dispositif est alors d'évaluer la performance individuelle, partant du principe que la somme des performances individuelles constitue la performance collective. Le rapport « *Bien-être et efficacité au travail* » préconise de « *ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individu : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces* ³⁹ ».
- Les objectifs restent très individuels dans la mesure où **ce ne sont pas des objectifs d'équipe**. Ne pourrait-on pas inclure des objectifs d'équipe pilotés et évalués collectivement ?

L'ensemble des écrits, des publications des praticiens et chercheurs en santé au travail, des instances d'Etat identifient comme **facteurs de risques** en lien avec l'évaluation individuelle :

- L'évaluation à l'aune du management paradoxal, devant une contradiction : améliorer la performance collective et fixer des objectifs individuels,

³⁹ Extrait du rapport à la demande du premier ministre « *Bien-être et efficacité au travail* » février 2010.

- L'absence de reconnaissance des conditions réelles dans lesquelles s'exerce le travail, en lien avec une évaluation par un N+1 qui ne connaît plus le travail, ce qui peut induire pour la personne évaluée le sentiment que l'évaluation ne vaut rien, d'où un déficit de reconnaissance,
- Une évaluation réduite au travail visible uniquement, qui occulte les dimensions complexes, les efforts fournis, les difficultés, l'expertise acquise, les coopérations collectives, ce qui renforce là encore l'incompréhension et le dépit du salarié, sauf s'il existe une évaluation du « comment ».
- La sous-estimation des enjeux du travail collectif, avec des systèmes qui découragent, démotivent ceux et celles qui ne sont pas les meilleurs, favorisent les stratégies individuelles, encouragent le rapport de non entre aide, au détriment des objectifs communs et à long terme,
- Une individualisation qui peut être à l'origine de comportements délétères, qui poussent à considérer un collègue comme un rival, que fait que l'on est en concurrence avec des collègues.
- La destruction par le biais de l'individualisation des collectifs de travail et de fait, de son pouvoir de protection et de régulation, de l'action solidaire.

Autant d'éléments déstructurant, qui amènent l'entreprise et le salarié à oublier que : « *la concurrence est à l'extérieur d'une entreprise, et non pas à l'intérieur, ce qui tend à développer les systèmes d'évaluation⁴⁰* ».

- **Des objectifs qui peuvent être très techniques et précis notamment pour des fonctions liées à la technique et la production, avec des indicateurs chiffrés**

De façon générale, l'analyse des ePA et les entretiens avec les salariés montrent que les objectifs fixés sont bien en lien avec le travail. Leur quantification précise se retrouve essentiellement pour les fonctions liées à la technique et à la production, avec des objectifs chiffrés, ou sur des fonctions supports sur lesquelles sont déclinés des objectifs quantitatifs fixés au global.

- « **Objectifs concrets par rapport à mon travail** : plus de 200 ... sur 24h, 30 % de moins ».
- « **Base du travail évaluée sur des indicateurs chiffrés** : moyenne de 60h de ..., x réunions avec les ..., nombre d'h moyen par ... liés aux sites... ».
- « **Suivi qualité** : chiffres France. **100 % questionnaires retournés**. Objectifs plus qualitatifs : diffusion bonnes pratiques et initiatives... Vrai lien avec le contenu de mon travail ».

- **Mais également des objectifs qui peuvent être flous, implicites, très larges, pas nécessairement quantifiés**

Les objectifs qualitatifs sont une part importante des objectifs fixés, mais sans nécessairement donner lieu à des indicateurs précis. Pour les fonctions en mode projets, c'est souvent avec la date (ou période) de réalisation qui est retenue comme indicateur principal de réussite.

- « **Pas d'objectifs très quantitatifs** mais en lien avec le travail ».
- « Objectifs **suffisamment larges** : « maintenir le produit... » .
- « Objectifs plus qualitatifs : **diffusion bonnes pratiques** et initiatives... ».
- « 10 objectifs au total : **pas de quantitatifs** ».
- « **Assurer le partage des connaissances au sein de l'équipe** ».
- « Les résultats sont **souvent les délais** ».
- « Faut faire x : c'est bien, mais sinon **généralités peu factuelles** : formation tpm process : amélioration continue ».
- « Pas d'excursion sur une road coast connue : on peut **décider à la fin si elle est connue ou pas** » (support production).
- « Projet en binôme qui commence : **à quelle date il doit se terminer, quelles phases...** ».
- « Certifier les formateurs ».
- « J'ai commencé un projet fin mars pour fin 2012 sur un circuit spécifique ».
- « Nouvelles cartographies / optimiser et réduire le coût (gain financier)... ».

Dans certains cas, le **travail à effectuer n'est pas connu au moment de fixer des objectifs**, du fait notamment de l'évolution importante du contexte et des priorités de l'entreprise en cours d'année, mais aussi de missions qui peuvent être effectuées pour des tiers sans nécessaire planification.

« Une partie de mon travail est **redistribuée par des intermédiaires comme STE** : pour ST Ericsson, ces projets sont prioritaires avec un aspect commercial, alors que pour STM, en RetD, c'est un travail de fonds, à plus long terme ». Exemple d'un ePA : « Mise en place de nouveaux projets en fin d'année sur le parc x. **Résultats attendus : projet à définir en cours d'année** ».

- **Le temps réel nécessaire à la réalisation des objectifs insuffisamment ou pas évalué**

Les entretiens ne donnent pas lieu en général à une discussion sur le temps nécessaire pour réaliser les missions, même les dates d'achèvement des projets venant plutôt d'échéance fixées au niveau supérieur. Or, les objectifs fixés n'intègrent **souvent pas à leur juste mesure le travail réel et récurrent, le qualitatif, les conditions d'exécution** (qualité des équipements...), la gestion des **urgences et des imprévus**.

- « Au final, on regarde le nombre de librairies mais **on oublie les aspects qualitatifs** : urgences, taille de l'intervention, durée... Mais parfois une maintenance **peut prendre plusieurs semaines** : le nombre ne préjuge pas du temps passé ».
- « J'ai mis dans mon commentaire que les **objectifs sont trop liés à du préventif** et n'intègrent pas assez du correctif. 5 ou 6 maintenances préventives par rapport à la production ».

⁴⁰ Dossier « l'actualité du management et de la gestion », Alternatives économiques, Marc Mousli, dossier Web n°055

- « Un autre salarié gère les **urgences** et nous les transmet : on **n'a pas de maîtrise** du nombre de dossiers à gérer » ».
- « On a à gérer des **équipements obsolètes** ».
- « Nouveaux outils à tester : objectifs quantitatifs. Mais de **moins en moins de temps pour les utiliser** ».
- « **Temps d'assistance** pour les collègues suite au ... des outils qui **n'est pas pris en compte** ».
- « Grosses pannes : se poser et réfléchir dessus ce qui fait partie de mes objectifs. **Petites pannes qui occupent beaucoup de temps. Difficile d'arbitrer** lorsqu'il y a une grosse panne, s'il faut intervenir sur les petites pannes ».
- « Chaque semaine, des tâches préventives sont programmées : **si on était 3,5 postes réels, cela pourrait être plus facile** ».
- « On a du **mal à faire du travail soigné** ou de l'expertise, car il y a **toujours des urgences** à faire. Les **objectifs ne tiennent jamais vraiment compte des urgences**. On essaye **juste de maintenir le bateau à flot** ».
- « J'ai demandé au début de l'année le temps qu'allait prendre à la demande du N+3 les projets. **Pas de suivi de temps après** ».
- « Il met **des dates de fin mais trop courtes**. J'essaye de discuter mais **il prouve que c'est faisable**. Dates sur gros projets : il essaye de les serrer ».
- « **Dates irréalisables** : fin avril 2012 pour démarrer une machine : je dois qualifier les machines de ... avec risque de ... : défaut pour mettre une nouvelle recette sur une machine mais je dois comparer avec l'ancienne : ça ne marche pas. Donc **je dois tout revoir** ».

Analyse SECAFI

Des objectifs dont l'aspect « mesurable » n'est pas garanti

Les objectifs sont largement **quantifiés pour les fonctions relevant de la production**, mais alors **peu spécifiques** puisque descendant le plus souvent d'objectifs fixés à l'échelle de la société. Par contre, pour ceux relevant des autres fonctions, notamment pour les fonctionnements **en mode projet**, la quantification repose alors le plus souvent sur des **délais de mise en œuvre et des dates d'échéance**. Or nous constatons que la **fixation des délais nécessaires pose problème** avec des divergences de point de vue quant à la faisabilité de ces échéances.

En effet, la **gestion du temps nécessaire** pour réaliser les tâches correctement est visiblement une des insuffisance du mode de fixation des objectifs, avec une **pression très forte sur les délais**, pression liée en grande partie au fait que pour beaucoup d'objectifs, le délai est finalement le seul indicateur quantitatif individuel qu'il est possible de fixer pour évaluer le travail réalisé. Or **ce temps ne fait pas l'objet d'une analyse préalable**.

Les **projets** relèvent de **démarches complexes**, qui rendent relativement aléatoire le respect d'un planning précis : associant plusieurs acteurs ne relevant pas des mêmes services voire structures avec des priorités qui peuvent être différentes, dépendant de facteurs exogènes à la maîtrise des salariés (stratégie de l'entreprise en matière de priorité, niveau réel d'investissement, déblocage des budgets en termes de moyens affectés, évolution du marché...)...

La **gestion des urgences** par rapport au travail en continu ainsi que la **gestion des imprévus** est également **peu prise en compte**, laissant ainsi des **marges de manœuvre importantes à l'interprétation managériale** sur la faisabilité des objectifs fixés. Cela induit pour le salarié une **pression très forte** par rapport à l'atteinte de ses objectifs, le mettant également en **position d'arbitrage et d'injonction paradoxale** entre ce qui serait favorable à ses objectifs, et ce qui, de son point de vue, serait la tâche à effectuer. Cela peut également influencer **négativement** sur les **relations de travail entre collègues**, du fait des arbitrages réalisés : « *Il est 50 % production, 50 % maintenance, mais il favorise la production, et nous on n'arrive pas à faire le préventif* ».

Nous constatons aussi, et ce de façon régulière, que **certains objectifs sont très larges et sans quantification**, confondant ainsi la notion d'objectifs avec ce qui relève du contenu des missions des personnes, c'est-à-dire de leur fiche de poste. Par exemple, « *Assurer le partage des connaissances au sein de l'équipe* » ou « *Réaliser des formations* » ne relève **pas d'une logique d'évaluation mais d'un suivi d'activité**. Face à ces objectifs, aucun indicateur quantitatif n'est fixé.

Le fait d'avoir des objectifs non mesurables facilite **l'interprétation des résultats suivant des critères subjectifs**, propres à chaque manager et pouvant dépendre de la qualité de la relation personnelle manager-salarié.

En termes de santé au travail, cela peut ainsi développer chez les salariés **des inquiétudes** face à cette procédure d'évaluation avec la crainte qu'elle **manque d'objectivité** à leurs dépens, et notamment contribuer à rendre la **période des ePA très stressante**. De façon plus globale, cela peut aussi générer une défiance vis-à-vis du système, **source de démotivation à terme et de mal-être**, notamment lorsque le décalage est important entre la vision du manager et celle du salarié (exemple entre autres des discussions sur les délais nécessaires de mise en œuvre ou de réalisation).

Enfin, les objectifs peuvent se révéler **source d'injonctions paradoxales**, c'est-à-dire mettre le salarié dans une situation de choix dans lequel, quelle que soit la solution retenue, elle sera insatisfaisante aussi bien au regard de ses objectifs à atteindre que pour lui-même au niveau de sa pratique et conscience professionnelle. C'est par exemple le cas dans les fonctions de maintenance dans l'arbitrage entre la prévention, c'est-à-dire les opérations d'entretiens, et les interventions de réparation, comme la gestion des urgences. L'absence d'analyse préalable de l'activité de travail contribue à alimenter le **décalage entre les objectifs et le travail réel**, ce qui est source d'incompréhension pour les salariés, de démotivation et de perte de confiance professionnelle.

- **Une répartition des missions qui peut constituer un enjeu pour les salariés**

La répartition des différentes missions entre les salariés d'une même équipe recouvre un véritable enjeu, en termes d'intérêt du travail, mais aussi de valorisation des compétences et donc derrière, de reconnaissance professionnelle et d'évolution de carrière. Or, c'est le manager qui distribue les missions, celles-ci pouvant être plus ou moins complexes mais aussi visibles et reconnues de l'extérieur.

- « Le **manager** essaye de répartir les tâches **en fonction des compétences**. Le **salaré essaye de prendre les projets les plus complexes** ».
- « Le contenu des objectifs porte sur la maintenance des ... existantes et le développement des nouvelles ... : chacun a un nombre dédié. Moi je faisais **beaucoup de maintenance et peu de développement**, et c'est **moins reconnu** ».
- « J'avais des objectifs sachant que c'est le **chef qui choisit les projets** sur lesquels chacun travaille. Or c'est **plus valorisant de travailler sur les nouvelles** ... J'étais sur une maintenance urgente donc je n'ai pas pu être mis(e) sur un nouveau projet, et **l'autre personne a été plus valorisée** ».
- « Un collègue a eu **very good car il a fait 2 projets nouveaux** ».
- « J'essaye de **répartir les tâches les moins valorisantes** : reporting sur des taux de reworks, gestion de document avec ses fournisseurs, chacun dans le groupe gère un fournisseur... Ce n'est pas dans les objectifs sauf si c'est stratégique à un moment donné. Suivi continu de petites actions ponctuelles ».
- « Le manager répartit les projets : par rapport aux autres personnes, je suis **moins rapide que d'autres** ».

Analyse SECAFI

Une répartition des projets susceptible d'impacter la reconnaissance professionnelle

La répartition des tâches et des missions au sein d'une équipe relève du manager sans que les salariés soient nécessairement consultés. Or, compte tenu du fonctionnement en mode projet, l'intérêt professionnel de ces tâches et projets peut être très varié, ce qui a des impacts sur les possibilités de valorisation et de reconnaissance professionnelle.

En **fonction des managers**, cette **répartition peut être plus ou moins équilibrée** en termes d'intérêt des tâches (par exemple pour les tâches administratives ou répétitives) et de compétences à mobiliser. Les **projets nouveaux font l'objet d'une plus forte attractivité** par rapport à la gestion / amélioration de systèmes existants, et mettent donc les **salarés en concurrence entre eux** pour leur affectation, **générateur de tensions au sein des équipes**. De même, la juste répartition des projets entre les salariés dépend des managers, et n'est donc pas assurée pour des salariés qui se verraient systématiquement refuser ces projets sans nécessairement leur donner des explications, ou les moyens de les réaliser si cela suppose une évolution des compétences. Les conséquences en sont alors frustration, démotivation...

5.4.2. Evaluation des objectifs réalisés

Le **système de notes** des objectifs est **différent de celui de la note finale** (5 niveaux de notes : Outstanding / Exceeds / Masters / Partially Achieves / Needs Improvement), avec **trois niveaux de notes** : Above expectations / Adequate / Below expectations, plus la possibilité de cocher une case « Not applicable ». L'évaluation s'appuie **sur la base des objectifs à réaliser** remplis dans l'outil l'année précédente lors de l'entretien annuel ou mis à jour lors de la mid review.

Un **pré-remplissage est effectué** avant l'entretien par le hiérarchique si le salarié est sous sa responsabilité directe, ou, pour les salariés ayant un manager fonctionnel, soit par le fonctionnel, soit par les deux avec un temps de coordination entre eux, mais avec un **arbitrage final qui est celui du hiérarchique**, c'est-à-dire celui qui est le plus loin du terrain.

L'évaluation finale des objectifs est alors réalisée **au cours de l'entretien** en déroulant les éléments pré-remplis.

A partir des entretiens avec les salariés et les managers, ainsi que de l'analyse des ePA qui nous ont été remis, les constats suivant peuvent être faits en termes de pratiques.

- **Avoir atteint ou pas ses objectifs : une factualisation qui n'est pas toujours réalisée, laissant de la place à de l'interprétation**

La discussion entre le salarié et le manager sur la réalisation des objectifs suppose **la mise en avant de faits**, que ce soit de la part du salarié ou du manager. Cette approche est favorisée lorsque l'évaluateur est proche du terrain et suit une équipe de petite taille, avec la **possibilité de faire « apparaître » le « travail invisible »**. Or cet élément est primordial dans le cadre de démarche-projet notamment, ou de tâches inter-dépendantes entre plusieurs services, pour lesquels les indicateurs fixés, comme nous l'avons vu, ne sont pas nécessairement quantifiés et dont la **non-atteinte d'un objectif** peut être **indépendante de l'action** menée par le **salarié**. Or, cette factualisation n'est pas toujours faisable, ou prise en compte, ce qui laisse une marge de manœuvre au manager.

- « Exemple : SPC - statistical process controls – avec **pour objectif rentrer les bonnes valeurs par rapport au mesuré : suite à une maintenance, les valeurs limites hautes de qualification de la machine rentrées** étaient un peu en dessous de la limite. **Cela a entraîné une catastrophe** avec une perte de lots en 2011 »
- « Sur un produit, la qualification d'un nouvel équipement de nettoyage n'a **pas pu être implémentée car perte de mémoire**. Cela n'a pas été vu car le fonctionnement n'est pas systématique : au vu des statistiques, cela **dépendait de la fabrication et pas de nous**. Point qui a été **mis en négatif** même si ce n'est **pas de ma faute** »
- « Sur les projets, on les découpe en étapes et on fixe des délais. Les résultats dépendent beaucoup des autres. **Certains se débouillent bien, d'autres moins bien** »
- « Je travaille à peu près de la **même façon en permanence**, et j'ai eu **2 mérites différents sur les 2 années** avec des **managers différents** »

- « Dans la définition des objectifs, **vu le manque de clarté** on peut vous mettre dans la case qu'on veut » (salarié).

Par ailleurs, certains managers considèrent l'atteinte des objectifs **en fonction de la perception qu'ils ont des salariés**, que ce soit de la visibilité des personnes (et de leur travail plus ou moins valorisant ou communiqué) ou de leur potentiel au lieu des objectifs.

- « On me reproche **que je ne vais pas au-delà de mes objectifs**. « Mais tu as du potentiel... » »
- « Pour un salarié, je lui ai dit que sur son niveau de job grade élevé, **j'étais en mesure d'attendre plus** »
- « La personne **profite un peu du système** : arrive juste à l'heure et part pile à l'heure »
- « Je **ne communique pas assez** sur ce que je fais. Au niveau technique, je suis très bien mais je n'en parle pas. Je ne suis même **pas sûr(e) d'avoir eu very good** quand **j'ai assumé 2 postes** en même temps car un collègue était parti ».

Analyse SECAFI

Les échanges portent sur les résultats et l'explication de ceux-ci (le « pourquoi ») : « On discute point par point. Puis après sur pourquoi ».

Plus réalisable sur les éléments techniques pour lesquels des indicateurs chiffrés peuvent exister, cette démarche n'empêche cependant pas des **interprétations propres aux managers**, notamment dans une logique de **recherche de responsable** en cas d'erreur ou de problème généré. Or, comme le manager n'a pas nécessairement la vision globale d'un projet, cela peut amener des jugements partiels, préjudiciable en termes de santé (colère, sentiment d'injustice, démotivation...).

De même, salarié et manager peuvent avoir une **divergence de vue** sur le critère final d'évaluation du projet si l'indicateur n'est pas adapté ou n'existe pas : « Pas de ROI (retour financier) de fait sur les projets, exemple, un projet qui va rapporter quelques millions d'€ par rapport à un projet qui rapporte beaucoup moins : ce que ça a rapporté, les économies réalisées... ».

Enfin, comme dans toute démarche d'évaluation, **l'analyse d'une situation** peut donner lieu à plusieurs interprétations, **plus ou moins positives** par rapport au salarié : « Toujours moyen de faire sortir dans une situation le bon côté et le moins bon » / « Il va insister sur un point négatif qui est secondaire », voire faisant preuve de **mauvaise foi** : « On me reproche de ne pas avoir de personnes à manager car je suis job grade 14 alors qu'il y en a à 11 pour le même poste ».

La **prise en compte du potentiel** et non pas du respect des objectifs fixés remet en cause la notion même d'évaluation, au profit d'une **démarche de jugement de la personne**, qui n'est pas acceptable. Cela génère également pour les personnes, de l'injustice, une pression psychologique sur la personne pour qu'elle fasse ce que pour différentes raisons elle ne souhaite pas nécessairement faire, alors même que par ailleurs, ses objectifs et son travail est correctement réalisé par rapport à son poste.

- Une prise en compte des évolutions en cours d'année qui n'est pas systématique, même si l'usage du « Not applicable » ou la notification des modifications lors de l'entretien est une pratique régulière

Les **évolutions** en cours d'année sont **très fréquentes** dans l'activité de STM, dépendant de facteurs stratégiques (changements dans les priorités, les marchés et besoins des clients...), financiers (disponibilité des budgets...), de production (exemple des années 2011 et 2012 avec des arrêts de l'activité de production : chômage partiel, congés obligatoires...). Cela peut ainsi toucher **aussi bien la production que les projets** (annulations, reports, modifications...).

- « **Part événementielle** qui fait que les **priorités changent** »
- « **Portefeuille de produits qui change** tout au cours de l'année »
- « On peut avoir des **projets qui tombent**, d'autres projets qui deviennent prioritaires... Des priorités qui viennent du corporate : une fois par an, plusieurs cette année »
- « Les objectifs peuvent évoluer : **prioritaires ou abandonnés** (Corporate). En fonction des besoins du projet **s'il y a des moyens supplémentaires humains et financiers donc re-répartis**. Je fais un point sur les projets avec la hiérarchie d'un côté et les salariés de l'autre sur l'ensemble des projets et de la charge de travail des personnes, pour **ajuster la répartition** : c'est l'occasion d'offrir des challenges nouveaux »
- « Exemple sur la **difficulté à prévoir pour taux ...** : cela **dépend de l'arrivée des machines** donc s'il y a de l'investissement ou pas. Année 2011 : facile car beaucoup d'entrée de machines dans les 6 premiers mois, puis 6 mois avec chômage technique. 2012 : **moins factuel car chaotique**. Les **gens sont remis sur d'autres fonctions**. Par exemple : coût de main aux activités en missions. Dans ce cas, pas d'objectif supprimé mais « **not applicable** » dans l'évaluation »
- « Par exemple, **projet abandonné** sur la capacité de production, **va basculer** sur la réduction de coût. A l'entretien annuel, on va noter ce qui a été abouti. Ce qui n'est pas noté sera **not applicable** »
- « Testent les ... en les envoyant sur du silicium. Mais réorganisation à ... qui fait que des activités sont parties, donc je n'ai pas fait ce qui était prévu. **Not applicable du coup** ».

Analyse SECAFI

Le contenu de l'activité des salariés de STM évolue régulièrement en cours d'année, avec une partie du travail réalisé qui ne correspond plus aux objectifs fixés. Comme il est **peu répandu de mettre à jour les objectifs**, cela implique que les objectifs fixés à l'origine **restent officiellement dans le champ de l'évaluation** annuelle. L'usage du « **Not applicable** » est **relativement répandu**, mais certains managers ne l'utilisent **pas obligatoirement** : « J'ai été noté « below » sur le développement alors que le travail n'a pas été donné à faire. Mais « not applicable » n'a pas été utilisé ».

Les **missions non prévues mais réellement réalisées** n'ont, pour leur part, fait l'objet d'aucune analyse préalable en termes d'objectifs, et ne devraient donc pas être évaluées, d'autant plus qu'elles ne rentrent pas nécessairement dans le cadre des compétences des personnes : « *Quand il n'y a pas de projet, on leur donne ce qui reste mais ce n'est pas nécessairement dans leur expertise* ». Mais cela pose alors la question de **savoir sur quoi on évalue la personne**, si les changements au cours de l'année ont été particulièrement importants.

Cela **fragilise ainsi encore plus les salariés** pour lesquels l'objectivité de la mesure de l'atteinte des objectifs est loin d'être assurée, et montre bien **la difficulté d'une évaluation individuelle** reposant sur des objectifs mesurables, puisque même le travail réellement effectué ne sera pas nécessairement connu au moment de la fixation des objectifs.

- **Une prise en compte variables suivant les managers des efforts et des moyens mis en œuvre (le « comment ») pour atteindre les objectifs**

Au-delà de l'atteinte ou non de l'objectif tel qu'il avait été fixé (avec ou sans indicateur), l'argumentation peut s'appuyer sur **la mise en avant du travail réalisé** pour atteindre l'objectif : **qu'est-ce qui a été fait** (par exemple, dans le cadre d'un projet, les relances aux partenaires / autres services impliqués pour les mobiliser ou fournir ce qui est nécessaire à la réalisation du projet). En fonction des managers, ces **éléments seront plus ou moins pris en compte** pour évaluer l'atteinte des objectifs, au-delà du simple respect de l'indicateur d'origine si celui-ci avait été fixé, ce qui, nous l'avons vu, n'est pas systématique.

- « *Ce qui est pris en compte est « **si on fait bouger les choses** » »*
- « *Ne **pas attendre pas un feu vert**, faire les choses* »
- « *Etre factuel sur le job mais **on ne peut pas oublier d'autres événements** extérieurs »*
- « *Le traitement des écueils dans le déroulé des projets **apparaissent dans le commentaire** ainsi que les **moyens utilisés** pour essayer de les faire avancer : faire des relances en mettant en copie le manager... **Montrer qu'on essaye de faire avancer des actions** même si **pas au bout le résultat** attendu car dépend d'autres »*
- « *Il **n'a pas pris en compte la quantité de travail fournie** : par exemple, c'est plus de travail de changer tout le temps de ..., pour assurer la maintenance et c'est plus difficile, que d'être sur la création d'une ... nouvelle ».*

Analyse SECAFI

L'analyse du « **Comment** » suppose d'aborder **au plus près du terrain le travail du salarié**. Le manager doit donc être en lien direct avec le travail du salarié (et en ait la mémoire...), ce qui repose sur une analyse de l'activité et un suivi individualisé au cours de l'année, au-delà d'un suivi collectif des projets, ce qui n'est pas une pratique très développée au sein de STM. Dans le cadre de l'analyse de ce « comment », le salarié doit **alors apporter** lors de l'entretien annuel **des éléments factuels sur son travail**, rendant compte notamment des **efforts fournis et des compétences mises en œuvre** pour atteindre un objectif même si celui-ci n'est finalement pas respecté.

L'évaluation dépend alors de la capacité du salarié à se justifier, à garder des traces de son « comment ». Elle devient très dépendante du manager en fonction de sa connaissance du métier du salarié et aussi parfois de la visibilité de ce travail. Par exemple, le travail sur des projets nouveaux pourra avoir plus de reconnaissance de la part d'un manager qu'un travail d'amélioration de l'existant (maintenance...), même si les objectifs fixés pour ce salarié peuvent être atteints voire dépassés : « 12 en objectif de maintenance et j'en ai fait 30 mais pas vraiment de retombée ».

Le travail du salarié est alors non reconnu, générant de la frustration, mais aussi favorisant une mise en concurrence des personnes entre elles, avec des tensions apparaissant dans un collectif.

- **Une modification éventuelle des notes pré-remplies par objectif mais, dans tous les cas, sans changement de la note finale (Overall performance) pré-fixée du salarié.**

Suite aux échanges, les **notes par objectifs** peuvent **donner lieu à des changements**, et notamment être réévaluées, ou alors faire l'objet de commentaires spécifiant le contexte, les évolutions, les explications... diminuant la portée de la note si celle-ci n'est pas favorable. Mais en aucun cas, **cela n'a d'impact sur la note finale** du salarié.

Exemples d'ePA :

- Commentaires manager très élogieux / sur 5 objectifs, 3 adequate et 2 above expectations, mais note globale master.
- Commentaires manager très élogieux : « *très bonne année 2011, apporté excellent support au... avec en tête le soucis de la qualité, apporté un excellent support aux... en termes de formation, contribué à la résolution de problématiques qualité, par ailleurs la mise à disposition des indicateurs se fait toujours en temps et heure, en fin d'année suite au départ de x, il a migré sur y avec beaucoup de motivation, bravo pour cette année 2011 ; en parallèle pour 2012, il devra s'améliorer sur la partie analyse de données sur y* ». Mais sur les 8 objectifs, 1 est noté not applicable et 7 master, il n'y a pas de référence à la migration sur y, et la note finale est Master.

Analyse SECAFI

Une marge d'interprétation forte laissée aux managers malgré la discussion avec le salarié

- En fonction des managers, l'absence de réels indicateurs chiffrés notamment pour les projets ainsi que les évolutions régulières du contexte et des priorités qui impactent le contenu des objectifs préalablement définis, **permettent aux managers de prendre plus ou moins en compte les situations réelles** pour évaluer positivement ou négativement la réalisation des objectifs. L'appréciation de la tenue des délais peut ainsi s'avérer plus ou moins favorable aux salariés, alors que très souvent, c'est au final le seul objectif quantifié qui est fixé, alors même que les aspects qualitatifs peuvent être très importants en fonction du contexte de réalisation (mobilisation des partenaires, méthodologie...).
- La **non prise en compte des aspects collectifs**, des événements individuels, conjoncturels ou spécifiques pouvant avoir un impact sur la tenue des résultats (par exemple critères corporate quel que soit le niveau d'ancienneté des équipements) introduit **un sentiment d'injustice pour les salariés et de non-reconnaissance** du contenu du travail réalisé, avec de la frustration.

- Au final, l'évaluation des objectifs peut se conclure par des **évolutions** sur les objectifs **des notes ou des commentaires** en faveur du salarié, mais **sans jamais remettre en cause la note finale**, même si cela introduit **des incohérences** entre les commentaires mis par le manager et la note au final. Pour le salarié, cela induit une **perte de sens de la note et donc de l'évaluation**, ainsi qu'une **difficulté** pour le salarié à se **projeter dans une démarche d'amélioration** même si elle serait nécessaire : en cela, **l'évaluation peut s'avérer contre-productive** au regard du développement professionnel des salariés et de leur implication / motivation : *« J'ai fait des efforts en plus cette année mais je reste encore master ».*

- **Les parcours et les problématiques spécifiques : des pratiques totalement liées aux managers**

Les **objectifs ne sont pas nécessairement adaptés aux situations particulières** (prise de poste, changement de poste, retour après un arrêt, handicap, temps partiels...) que ce soit quantitativement (adaptés au temps de travail) ou qualitativement (mis à jour par rapport à un nouveau poste, adaptés aux capacités et à l'expérience des personnes avec par exemple des objectifs spécifiques à l'intégration ou au retour dans un poste). Certains managers intègrent ces éléments :

- *« Les objectifs sur la prise de poste ont été intégrés : réaliser les formations prévus / prendre tous les plans d'actions de l'ancien poste / faire un support quotidien à la fabrication »*
- *« Au niveau intégration, ça s'est bien passé. A telle date, autonome sur ça ... ».*
- *« Quand je suis passée à temps partiel, j'ai eu moins de x en maintenance (que 10). Au passage de 80 % à 90 % : j'ai eu une augmentation quantitative du nombre de x à tester »*

D'autres ne le font pas :

- *« Je suis revenu(e) à mi-temps mais par demi-journée. J'ai accumulé des retards. Le problème à ST quand il y a 9 personnes, c'est comme si on est à temps plein ».*
- *« Chez ST, les salariés à temps partiel sont comptés pour un pour la détermination des objectifs du manager ».*
- *« J'avais comme objectif la mise en place d'une feuille de lot dans mon ancien poste : j'ai changé de poste donc je ne l'ai pas fait : cela a été noté not « applicable » ».*
- *« 6 mois après ma prise de poste, on a mis comme objectifs à l'évaluation ce que j'ai fait depuis septembre ».*
- *« Le manager a repris depuis ma prise de poste ce que j'avais mis en place avec le support ».*

De même, il remonte des entretiens que la notation pour les nouveaux arrivants sur un poste ou pour des personnes en phase d'adaptation sur un poste est souvent faible :

- Exemple d'une prise de poste en cours d'année suite à une maladie : noté « partially achieve » car « les objectifs précédents n'ont pas été atteints » avec un commentaire manager : *« La note globale correspond à sa jeune expérience dans le poste ».*
- *« Quand on arrive sur un poste on est toujours mal noté »*

- « C'est plus facile de mettre une mauvaise note à quelqu'un qui arrive sur le poste puisqu'il ne connaît pas tout le contenu ».
- « Pour une personne de retour d'une très longue maladie, j'ai eu une discussion avec le médecin du travail, ce qu'il fallait faire pour l'accompagner au mieux, définir avec la RH les missions : je voyais le salarié toutes les semaines sur comment ça se passait, puis régulièrement le RH et la médecine du travail pour confronter leurs points de vue. 50 % ETP, aujourd'hui 80 %. Je continue d'accompagner la personne avec des progrès constants donc cela va dans le bon sens. Adaptation du type de mission confiée. En note, il a eu *partially achieve* ».

Des pratiques différentes existent cependant :

- « Au départ, quand on arrive dans une nouvelle fonction, on est bien noté »
- Exemple d'un retour de congé parental en août 2011 (5,5 mois travaillé) : note globale Not Applicable.
- Commentaire manager : « Objectifs 2011 à fixer une fois la problématique médicale fixée ». Note globale fixée : master.

Analyse SECAFI

L'expertise n'a permis de rencontrer qu'un petit nombre de personnes concernées par ces situations, du fait de la représentativité de l'échantillon. Ce qui est apparu néanmoins est que les **objectifs sont rarement fixés à la prise de poste ou à sa modification, et pas nécessairement adaptés aux situations particulières** (temps partiel, handicap...).

Dans la **répartition des projets**, les situations atypiques peuvent également être préjudiciables aux salariés : « Temps partiel : critère de choix pour attribuer les projets de développement. Les temps pleins sont favorisés pour les projets ».

De plus, même si des objectifs adaptés à la situation sont fixés, la **note** peut être moins le résultat de l'atteinte des objectifs individuels fixés **que des attendus du poste**, même si la personne n'est pas nécessairement en capacité à répondre en l'état à ces attendus. L'évaluation **ne joue alors pas son rôle d'outil en vue de la progression professionnelle** des personnes. Cela peut **fragiliser des personnes déjà en difficulté**, qui ont des efforts à faire pour trouver ou retrouver leur position professionnelle, même si certains managers peuvent apporter des appuis et un suivi parfois important.

Concernant **l'égalité femme-homme et la prise en compte du handicap**, trop peu de personnes ont été rencontrées pour que cela soit représentatif et respecter l'anonymat.

La commission égalité femme-homme met cependant en avant les pratiques suivantes :

- Des objectifs pas nécessairement adaptés au temps de travail : « *c'est au salarié de vérifier que les objectifs sont proportionnels à son temps de travail* »

- Une discrimination lors de sélections de candidats dans le cas de certaines formations
- Une faible part de femmes dans l'encadrement notamment liée à l'absence de volonté d'articuler vie familiale – vie professionnelle : « *L'encadrement est forcément à temps plein, c'est dit oralement* »
- Un temps partiel essentiellement féminin qui renforce la difficulté à prendre en compte le « travail invisible » dans le cadre des évaluations, avec un système qui n'est déjà pas basé sur l'analyse de l'activité, et renforcé par la pratique des outils à distance (ordinateur portable, smartphone...) qui renforce la pression du travail caché pour les temps partiels (travail le mercredi, du domicile, alors que le jour est normalement non travaillé...).
- La question salariale a fait l'objet d'un accord égalité femmes-hommes ce qui a déclenché 50 rattrapages salariaux de femmes en 2011 pour les cadres uniquement mais sans changement de job grade, mais avec un possible effet pervers « *elles ont été sous-évaluées lors de l'évaluation pour ne pas avoir deux fois une augmentation* ». Le tableau des augmentations montre d'ailleurs que les femmes ont été plus augmentées que les hommes en moyenne. Le budget de ces augmentations devrait cependant être différent de celui attribué aux équipes pour les augmentations individuelles dans le cadre des évaluations, de façon à ne pénaliser aucun membre des équipes, y compris les femmes concernées par le rattrapage.

Concernant la question du handicap, la commission Handicap fait état d'un accord handicap qui se borne à reprendre les dispositions réglementaires. Elle met en avant les éléments suivant en matière d'évaluation :

- Des personnes qui sont principalement affectées à des missions, en étant amenées à quitter la fabrication lorsqu'elles en sont issues et ayant du mal à être stabilisées dans leurs missions : elles enchainent les missions sur le site, parfois plusieurs par an et de ce fait l'évaluation de leur travail selon e-PA n'est pas adaptée à ce type de cas.
- Par ailleurs, les missions ne sont pas forcément en lien avec les compétences des intéressés, ces temps de missions n'étant pas utilisés pour une montée en compétence organisée, au mieux, par un apprentissage « sur le tas ».
- Les missions sont réalisées dans une structure différente de la structure de rattachement hiérarchique, d'où un N+1 officiel qui n'a pas intérêt à « reconnaître » le travail du salarié handicapé détaché, l'enveloppe financière éventuellement mobilisée étant celle du service d'origine. La demande des intéressés est que l'entretien soit fait par la « bonne » personne : non pas le manager du centre de frais mais le manager de la structure d'accueil qui voit le travail. Ce point concerne également le pré-rating.

L'outil ePA ne paraît pas adapté au traitement des situations particulières, faute de personnalisation possible de l'outil et de pratiques pouvant se réaliser aux dépens des personnes les plus fragiles.

5.5. Les pratiques managériales, facteurs de protection et/ou facteurs de risque

Bien que l'objet principal de notre mission ne soit pas le management, les pratiques d'évaluation telles qu'elles nous ont été décrites lors des entretiens menés, tant avec les salariés qu'avec les managers, mettent en lumière un certain nombre de pratiques managériales. Dans leur description des faits, les salariés et les managers ont, ainsi, fait référence à leur activité de travail, au contexte professionnel auquel ils sont confrontés en termes d'organisation, de charge de travail, de moyens dont ils disposent pour assurer leurs missions,.....

Sans prétendre être exhaustif, nous proposons ci-après d'aborder le thème des pratiques managériales. Rappelons que les pratiques managériales peuvent apparaître à la fois comme facteurs de risques psychosociaux et de tensions pour les managers et/ou les salariés et comme facteurs de régulation pour ces mêmes parties prenantes.

5.5.1. Le suivi dans un contexte de changements fréquents

Dans le descriptif des conditions d'exercice de leur métier, il ressort **un turn-over des managers ressenti comme fréquent par les salariés** :

- « En 4 ans de salle blanche, j'ai eu 3 managers », « ça change très souvent, je ne sais pas pourquoi ».
- « On tourne tous les 2/3 ans à la production ».
- « les SAMM (shift area manufacturing manager) changent tous les ¾ ans et encadre 50 personnes avec 3 bay leader ».

Il semble en effet que les managers de proximité, plus particulièrement en production, sont confrontés à des changements d'affectation souvent évoqués comme très fréquents par nos interlocuteurs, non pas à leur initiative mais plus du fait de l'entreprise.

Analyse SECAFI

Les salariés confrontés au changement fréquent de managers estiment que cela dégrade le suivi de leur professionnalisme, certains parlent de refaire leur preuve à chaque fois : « ils se font un point sur les salariés lors du changement mais ce n'est pas suffisant » pour exprimer le manque de suivi.

Le suivi des salariés est dégradé par le changement fréquent de hiérarchique, ce phénomène apparaît comme plus fréquent en production qu'en R&D :

- « Je venais de changer d'atelier en octobre 2011, avec mon nouveau chef. L'évaluation a été écrite par l'ancien manager et énoncé par le nouveau manager. Je suis au niveau master depuis plus de 4 ans. »
- « le suivi est difficile, on a l'impression de refaire ses preuves à chaque fois. Ça fait 5 ans que je suis master, j'ai l'impression de ne pas progresser ».
- « Il n'a pas le temps de connaître les gens, d'autant qu'il manage plus de 100 personnes »,

En outre, le changement de manager en cours d'année rend difficile le partage manager/salarié et dégrade l'objectivité de l'évaluation et le sentiment de justice ressenti par le salarié :

- En effet, en cas de changement de manager, l'ancien manager n'est pas présent à l'entretien pour partager avec le salarié les retours de l'année écoulée : *« J'ai été déçu de ne pas avoir pu débattre de l'évaluation avec le chef qui l'a rédigée, je voulais discuter des points avec lui : on était en binôme dans mon précédent poste, là je suis tout seul. J'ai compris que j'avais plus de mal de travailler en binôme et j'aurai voulu en discuter. Ce point a été dit oralement mais n'est pas repris dans l'entretien. Ça fait X ans que je travaille en binôme en tant que YY. Ça se passait toujours bien. Je travaillais avec mon ancien manager depuis 14 mois. L'occasion de débattre, c'est se défendre »*
- Le salarié prend alors connaissance de l'évaluation de la période écoulée sans possibilité réelle d'avoir des détails : *« J'aurais aimé savoir pourquoi 'adequate' et pas le niveau au-dessus. Pour l'objectif animation d'équipe et animation, je suis en NA je ne sais pas pourquoi ? »*, *« J'ai pris l'entretien comme un coup pour rien »*, d'autant que l'examen de la partie « commentaires » n'est pas renseignée, ni par l'ancien manager, ni par le nouveau manager.

Nous pouvons faire l'hypothèse que le changement de manager peut générer une charge mentale accrue pour les salariés et représenter un facteur de risque psycho-social. De la même façon, un manager de proximité confronté à des changements qu'il estime trop fréquents verra également son niveau de risque psychosocial augmenter : le manager doit de façon répétée faire connaissance de sa nouvelle équipe, être en capacité d'animer sa nouvelle équipe, d'évaluer le travail des salariés pour le reconnaître.

5.5.2. Management de proximité, une population de salariés sur-sollicités à la posture fragile

Lorsqu'ils décrivent les conditions d'exercice de leur métier, les managers font, régulièrement, référence à une intensification de leur travail qui se traduit par une charge de travail de plus en plus élevée, une difficulté à trouver le temps qu'ils estiment nécessaire à leur rôle de manager :

- *« on est en forfait jours, avec une forte activité »*,
- *« pour moi, le temps consacré au management, ce n'est pas assez. Pour suivre un développement de carrière, notamment avec les RH. Construire des dynamiques de carrières dans une entreprise qui n'embauche pas. Arrive un moment où ça coince avec la pyramide des âges »*,
- *« Le manager doit modérer en interne (vis-à-vis des collaborateurs) et en externe (vis-à-vis des clients) »*,
« nous sommes très sollicités »

Nombreux sont les salariés qui confirment que leur manager est à leurs yeux insuffisamment disponible du fait de leur charge de travail élevée :

- « Tout au long de l'année, il n'est pas très disponible », « il est bien chargé. Pour monter en compétence, il n'a pas vraiment le temps de m'accompagner ».
- « il est très occupé mais il sait gérer les priorités ».
- « on ne comprend pas forcément ce qu'il attend de nous. Je lui ai dit durant l'entretien qu'il devait mieux m'accompagner et me préciser ce qu'il veut ».

Aux yeux des salariés, le manager de proximité peut apparaître sans levier ni crédibilité notamment pour les évolutions de salaire. Les managers de proximité voient plus facilement leur légitimité reconnue via leur compétence technique :

- « Les AI ne dépendent pas du manager. Il n'a pas beaucoup son mot à dire », « il faudrait que j'aie vu mon N+2. Mon N+1 et mon N+2 ont la même possibilité de voir mon travail ».
- « Ce sont de très bons techniciens mais ils ne font pas d'humain. »
- « Techniquement, j'ai le sentiment d'être meilleur qu'elle (que lui). D'un point de vue management, elle(il) marche beaucoup à l'affect. Avant d'être team leader, elle était comme moi. En devenant team leader, (il)elle n'a pas changé de posture et ne se comporte pas en manager ».
- « C'est un bon technicien, mais il s'est affranchi de l'aspect management via les projets managers », « mais celui d'avant c'était un très bon parleur mais techniquement il ... il brassait de l'air »

La posture du management de proximité questionne certains managers : « nous les petits managers, on manque de leviers », « je suis dans une posture désabusée » : notre interlocuteur estime ne pas avoir les moyens de jouer son rôle de soutien social. « Je n'ai pas le temps de passer 50 % de mon temps à faire du management. Je fais encore trop de technique »

Analyse SECAFI

Le manque de disponibilité d'un management qui a tendance à être sous pression va être porteur de tensions dans la relation manager/managé :

- « Ce qui est désagréable, c'est le report des rendez-vous par le manager, ça donne le sentiment que ce n'est pas important pour le manager » du fait de la forte sollicitation des managers « on est tous très débordés. On se plaint de trop de réunions mais comme on est une grosse organisation, on n'a pas le choix. Ce qui pourrait être amélioré c'est l'arrivée à l'heure des réunions. Les managers arrivent souvent en retard. Moi aussi, d'avoir 3 réunions en même temps, ça m'est arrivé »

Le manque de disponibilité du management qui gère urgence et importance devient ainsi source de tensions si l'entretien ne fait partie d'aucune de ces catégories :

- « On m'a repoussé 4 fois mon e-PA, pour réunion plus importante, pour moi, je prends ça comme une insulte. C'est une fois par an. Ils pourraient faire un effort. Mon stagiaire était absent tout mars, j'ai du starté son

entretien, si j'avais eu le code, on m'aurait demandé de le signer pour lui. Ce qui compte c'est l'indicateur. Il faut qu'il soit vert »

- *« Je devais parler de mon avenir avec mon N+2, il a repoussé 6 fois l'entretien planifié, pour moi, c'est comme une gifle », « ils ne sont pas assez dans l'humain ».*

La légitimité du management de proximité dépend notamment de leur positionnement dans l'organisation :

si l'on prend les exemples des projets managers et des bays leaders, les intéressés eux-mêmes et les salariés de l'équipe ont tendance à s'interroger : sont-ils des managers hiérarchiques ou fonctionnels, voire des collègues ?

- *« On a un cadre de travail agréable, on est indépendant, le manager est très ouvert en termes de relationnel. C'est sa façon de gérer son activité : il a mis en place des pseudo adjoints, des projets manager, qui font interface. Je ne me sens plus considéré comme ingénieur à part entière, mais je me sens petite main. On ne m'a pas explicité son positionnement. Ça a été un glissement progressif. », « Les collègues de mon équipe ont le même ressenti que moi ».*
- *« être bay leader, on n'est pas manager direct. C'est le SAMM qui est le hiérarchique officiel des opérateurs », « pour les opérateurs je ne suis pas un collègue mais je ne suis pas le chef. J'ai de la chance je suis le plus ancien ».*
- *« c'est le SAMM qui a pu changer des notes attribuées par le bay leader (qui lui est manager fonctionnel) : « c'est le cul entre 2 chaises, c'est moins confortable au moment des mérites ».*

N'oublions pas que la légitimité du management de proximité repose également sur les marges de manœuvre que l'entreprise lui donne dans ses missions de management. Pour certains, les marges de manœuvre du management de proximité sont faibles dans la mesure où le **N+2 joue un rôle régulateur important** : *« J'ai eu une enveloppe mais c'est le CHOM qui décide au final »*

Le management de proximité apparaît ainsi sans réel poids, ni marge de manœuvre et perd ainsi de sa crédibilité en tant qu'évaluateur. Cet état de fait doit amener l'entreprise à s'interroger sur la place qu'elle souhaite donner aux managers de proximité : une simple courroie de transmission descendante ou bien des managers disposant de véritables leviers en termes de reconnaissance, d'évolution professionnelle. Faute de quoi, le management de proximité continuera à affronter des situations qui le mettent en défaut et le décrédibilise aux yeux des salariés.

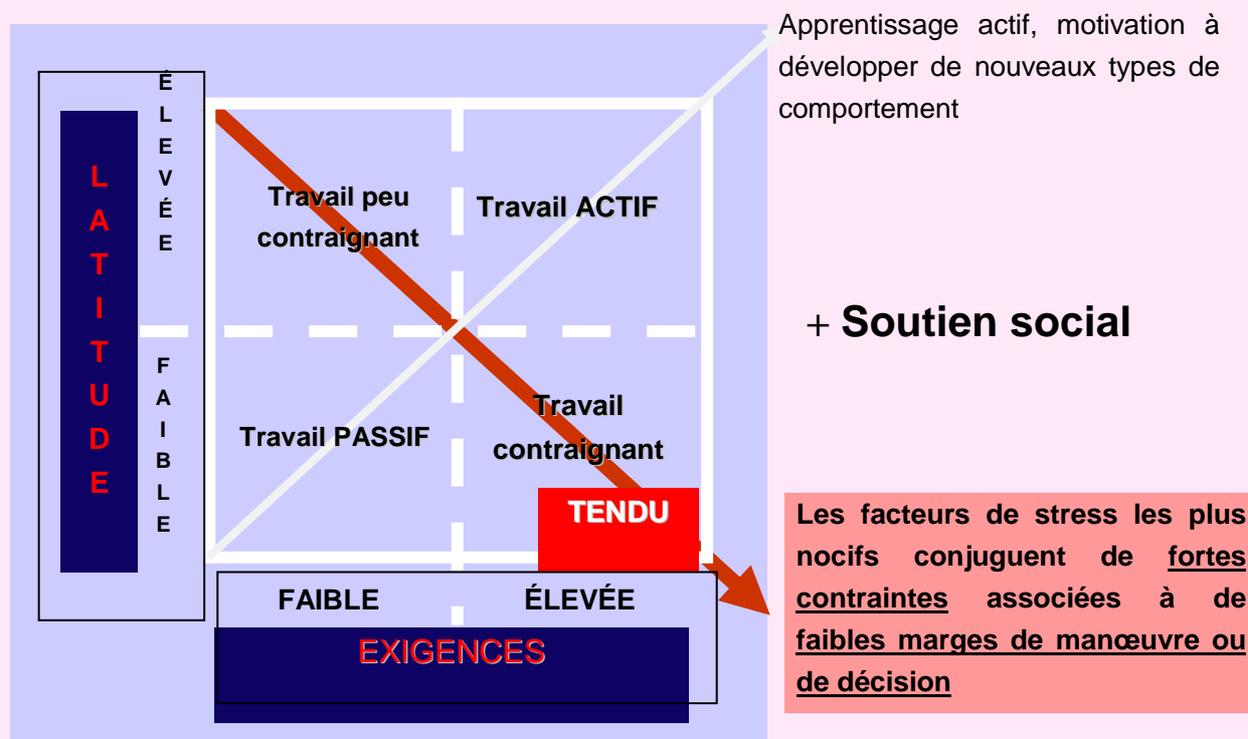
La perte de latitude décisionnelle des managers : un facteur de risque psychosocial

Le modèle de Karasek, qui est un modèle de référence explicatif du stress professionnel, repose sur la notion d'équilibre entre deux dimensions :

- La demande psychologique renvoie aux exigences de travail en termes quantitatif (complexité des tâches, concentration, demandes contradictoires, responsabilités) et qualitatif (contraintes de temps, quantité de travail)
- La **latitude décisionnelle** qui recouvre à la fois l'autonomie (pouvoir influencer le déroulement mon travail, ce qui semble délicat notamment dans la gestion du travail en mode projet) dont dispose le salarié dans l'exercice

de sa fonction et l'utilisation de ses compétences (possibilité par le salarié d'apprendre et de développer de nouvelles compétences)

Dans ce modèle, la situation la plus délétère pour l'individu en termes de risque pour la santé est celle qui associe une demande psychologique élevée à une faible latitude décisionnelle, une situation qui entraîne un risque de tensions psychologiques et de maladies physiques (Jobstrain).



Au quotidien, c'est pour un cadre, comme pour tous salariés, la possibilité de choisir sa façon de travailler et de participer aux décisions qui s'y rattachent ; de garder sa possibilité d'agir, même partiellement, de décider comment le travail sera fait. C'est aussi la possibilité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles.

De plus en plus, des objectifs sont fixés dont l'atteinte est fonction du travail et de l'activité de nombreux partenaires, sur le site ou en dehors du site. Les interactions sont de plus en plus imbriquées, les leviers pas tous identifiés, accessibles et manœuvrables par le cadre en charge d'une mission en mode projet. Ces situations, lorsqu'elles sont réitérées dans le temps sont source de facteurs de risques pour la santé des cadres.

Un modèle complété ultérieurement par une troisième dimension : **le soutien social** (aide et reconnaissance des collègues et supérieurs hiérarchiques). Le manque de soutien social étant alors un facteur aggravant pour les salariés en situation tendue.

Le périmètre de notre expertise ne nous a pas permis de qualifier si le soutien social existe de manière efficace sur les sites de Grenoble, Crolles 1 et Crolles, si les collectifs des managers jouent leur rôle de régulation et de

protection : les éléments obtenus au cours des entretiens nous autorisent à formuler l'hypothèse qu'ils ne sont pas totalement efficaces. Un manager exposé aux risques psychosociaux sera plus facilement facteur de risque psychosocial vis-à-vis de son équipe. Par effet ricochet, e-Pa peut ainsi dégrader le lien social et à ce titre concourir à l'augmentation du niveau de risque psychosocial. Les directions d'entreprise et par conséquent, le management doivent encourager des collectifs de travail forts et soudés dans lesquels entraide et collaboration spontanées existent.

Le déploiement d'e-PA devra donc s'accompagner d'un travail de fond sur la posture managériale de la hiérarchie de proximité : évaluer le travail, c'est être en capacité et en possibilité de l'observer.

5.5.3. Une culture du retour sur le travail peu présente

Lorsqu'ils décrivent les pratiques en termes de retour sur le travail, les managers et les salariés évoquent des retours principalement collectifs, notamment lors des weekly. Les occasions de retours individuels et informels tout au long de l'année apparaissent beaucoup plus rares :

- « On fait un weekly équipe. Chaque owner de composant présente l'avancement de son projet. Chaque fois qu'on fait une livraison de produit, il fait son commentaire oralement en face en face, mais en open space. »
- « Quand, c'est négatif, il y a une explication en weekly pour savoir comment améliorer les choses. Quand ça m'est arrivé, ça ne m'a pas particulièrement stressé » [avec dans les 2 cas un arbitrage entre rendre dans les délais avec un bug, ou l'inverse : rendre dans les délais mais sans bug]⁴¹.
- « On se voit 2 fois par semaine : un weekly à 10 et des échanges en face à face pour des discussions techniques », « on parle technique, planning »

Il peut également arriver, de façon plus rare compte tenu du nombre de cas réduits détectés lors des entretiens individuels, qu'aucune réunion de service ne soit organisée par le manager : « on ne fait pas de réunion de service pour échanger et parler de l'état d'avancement de nos projets ».

Analyse SECAFI

Des retours collectifs sous forme de weekly et des retours individuels plus rares

Évaluer le travail des salariés de son équipe une fois par an, à l'occasion des entretiens, n'est possible que si, d'une part, le manager connaît le travail de chacun des salariés de son équipe et d'autre part, si tout au long de l'année il réalise des retours individuels informels sur le travail réalisé. Seul moyen pour que l'évaluation annuelle soit réellement vécu par le salarié comme une consolidation de l'ensemble des évaluations informelles de l'année entière. A contrario, l'entretien présente le risque de générer des tensions pour le salarié amené à découvrir lors de l'entretien ce que pense son manager de son travail. En outre, l'évaluation du travail risque d'être vécue de façon subjective puisque perçue comme un point de vue voire un parti pris ne reposant pas sur des retours tout au long de l'année.

⁴¹ Cette situation professionnelle rend compte d'une injonction paradoxale où le salarié est soumis à un arbitrage. Quel que soit son choix, le salarié ne le trouvera satisfaisant. Les situations de travail génératrices d'injonction paradoxale augmentent les RPS.

D'autant que lorsqu'on interroge les salariés sur ce que pense leur manager de leur travail, il n'est pas rare qu'ils répondent : « *s'il ne me dit rien, c'est que ça va* ». La culture du retour sur le travail accompli reste une pratique peu développée. Et pourtant, les salariés expriment largement leur besoin d'avoir un retour sur le travail car cela concourt à donner du sens à leur activité :

- « *de temps en temps, il nous encourage. C'est tout dans la retenue* », « *on a de l'autonomie, un peu trop, j'aime bien être un peu canalisé(e)* »
- « *On se voit peu en face à face avec le chef, sauf en cas de problème.* »
- « *Je crois qu'il est content de mon travail. Peut-être, je me trompe* », « *des fois, il fait des retours oraux sur le travail, lorsqu'il n'est pas content de quelque chose* », « *une fois par an, il dit : ' je suis content' lors de l'e-PA* »
- « *Je ne sais pas si mon hiérarchique est content de ce que je fais* », « *j'ai besoin de savoir ce qui ne va pas pour pouvoir m'améliorer* », « *dire ce qui ne va pas ça montre qu'on s'intéresse à ce que je fais* ».

Les managers qui pratiquent peu les échanges sur le travail tout au long de l'année le font principalement par manque de temps et par méconnaissance de l'importance de cet acte dans leurs pratiques managériales. A ce titre, les propos de ce manager relatif à un salarié de son équipe semblent à nos yeux assez représentatifs : « *il est autonome, son processus n'a pas besoin de commenter l'activité, sauf en cas d'aléa* ». « *On se voit tous les jours pour se saluer – bonjour et au revoir- même si les bureaux sont à des étages différents* ».

Bien évidemment, nous ne généralisons pas à l'ensemble des managers de proximité : certains pratiquent les retours tout au long de l'année, notamment dans un objectif de reconnaissance du travail accompli, de valorisations des salariés qui composent leur équipe et pour donner les moyens de progresser en cas de difficultés rencontrées :

- « *J'estime que je leur fais des retours positifs et négatifs lors de face à face dans le bureau, de façon informelle*»
- « *Mon rôle est de les rendre visibles au sein de ST, pour évoluer faut être visibles de l'extérieur de l'équipe* »
- « *Si ça va pas, on ne va pas attendre la fin d'année pour se parler* », « *y'a tous les cas, y compris des managers qui ne disent rien l'année et en fin d'année disent : t'es une brêle* ».

Le manager évaluateur n'est pas un instrument de mesure passif. Est attendu de lui qu'il obtienne les informations nécessaires pour juger objectivement le travail d'autrui. Cela suppose donc aussi que l'évaluateur soit proche de l'évalué et dispose de suffisamment de temps pour connaître le travail réellement effectué par ce dernier. « *Le N+1 doit prendre le temps de réfléchir à son propre processus cognitif avant de procéder à l'évaluation (quels sont ses éventuels préjugés, ses stéréotypes, son cadre de référence ? Comment réagit-il dans le cadre d'une confrontation conflictuelle ? Quels sont les objectifs qu'il souhaite atteindre au cours de l'entretien ? ...). Un travail qui permet à l'évaluateur de confronter son cadre de référence à celui de l'évalué. Une vraie communication, basée sur la compréhension et l'empathie, nécessite toujours de s'adapter au processus cognitif d'autrui⁴²* ».

⁴² « *L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité au travail* », Les cahiers du DRH, n° 166 – juin 2010.

5.5.4. Les pratiques porteuses de tensions pour les salariés et les managers

Des entretiens que nous avons eu avec les managers et les salariés, il ressort que les pratiques managériales peuvent être source de tensions pour les salariés, mais également pour les managers.

Il apparaît ainsi que **l'exemplarité n'est pas systématiquement au rendez-vous**. Le cas que nous décrivons ci-dessous nous apparaît représentatif : un manager n'attend-il pas de ses « collaborateurs » un surinvestissement au travail lorsque lui-même donne l'exemple : *« Il ne vit que pour son travail, toujours connecté sur son portable, il envoie des mails tard, durant ses vacances », « quand on est technicien et qu'on part à l'heure, il y a un décalage avec ceux qui sont en forfait jours » ?*

Il peut également arriver que la pratique de **l'évaluation** puisse également **donner lieu à des dérives qui vont mettre en difficulté les salariés concernés**. Dans l'exemple ci-après, la discussion menée par le manager avec les salariés de son équipe s'est centrée sur les points de vue de chacun de ses collègues de travail, engendrant un malaise pour les intéressés : *« je n'aime pas ça ». « Mon chef aime aller dans les détails et veut savoir ce que je pense des relations avec les autres, si ça marche bien avec les autres. Il veut connaître mon opinion », « ça me gêne de donner mon opinion car ça touche à la personnalité des autres et que ça ne touche pas au boulot »*. L'entretien a duré 3 heures (de 16h00 à 19h00) : le salarié explique que cette année son manager a eu un entretien de la même durée avec chacun des salariés de l'équipe.

Bien souvent lors des entretiens que nous avons menés, les salariés regrettent que leur **manager soit éloigné du travail** et consacre une part trop importante à leurs yeux de sa journée à un travail sur ordinateur : *« le reporting prend une grande importance, notamment pour le N+2 qu'on voit toujours devant son micro »*

Analyse SECAFI

Ne pas évaluer les individus mais le travail : un gage d'objectivité

Afin de prévenir tout jugement des individus mais centrer l'évaluation sur le travail, il est nécessaire pour le manager de s'appuyer sur la connaissance du travail de ses collaborateurs. Cela demande une forte proximité du manager et une appétence de celui-ci pour l'activité de travail au sens ergonomique du terme. Au vue des entretiens réalisés, cette proximité n'apparaît pas généralisée.

La nécessité de former à l'évaluation du travail

Aux vues des entretiens réalisés, il apparaît que si les managers les plus anciens ont eu des formations, dans le passé, assez généralistes sur le management, ils n'ont pas eu de formation récente sur les pratiques managériales, les méthodes d'évaluation et l'utilisation des outils proposés. En dehors, des conférences ouvertes et de la diffusion commentée des différents supports de l'entretien, les formations managériales semblent peu développées. Les managers que nous avons rencontrés évoquent assez couramment **un déficit de formation et d'accompagnement**

des managers : le volume de formation au management est considéré comme insuffisant pour les secteurs hors production : « on a 2 jours », « on apprend sur le tas », « un peu de formation, cela serait bien ». « On a des formations de management pour la production seulement », « en production, il y a un cursus de formation pour les managers mais pas pour les autres secteurs ». « J'ai eu un training 'gérer des situations conflictuelles' mais pas d'autres, certains disent je n'ai pas le temps ».

Les managers les plus anciens regrettent la disparition des universités ST qui proposaient des formations au management : « Faut être formé pour être manager », « on a perdu ST universités », « avant, à partir de job grade 16, on allait à ST universités », « je ne sais pas par quoi c'est remplacé aujourd'hui »

Le faire-savoir au détriment du savoir-faire

ST Microelectronics a une activité pour laquelle le savoir-faire technique et intellectuel tient une place primordiale dans la réussite de l'entreprise. Les salariés se sont construits professionnellement en déployant au quotidien leurs compétences techniques et leurs savoir-faire. Nombreux sont les salariés qui ont évoqué au cours des entretiens la place de plus en plus importante que prend la communication et le « faire-savoir » au détriment du savoir-faire dans la reconnaissance du travail : « en 20XX, j'ai eu comme mission de développer un système d'automatisation. Donc, j'ai atteint mon objectif mais sans mettre en copie toute la terre à chaque fois que je fais quelque chose. Mon travail est passé inaperçu auprès de ma hiérarchie. J'ai été pénalisé au moment de l'évaluation. J'ai argumenté et il a ré évalué à la hausse».

Il faut souligner que les critères que l'on retrouve dans le dispositif e-PA sont largement en lien avec les comportements professionnels, signal supplémentaire à destination des salariés sur l'importance du savoir-être. L'identité professionnelle des salariés se retrouve ainsi déplacée de la sphère technique à la sphère comportementale Sandra Enlart, Entreprise & Personnel, souligne que « Le savoir-être aujourd'hui (...) crée des salariés dont l'identité professionnelle ne tient plus à leurs savoirs faire mais à leur savoir-être, à leur capacité d'adaptation, traduisez également la souplesse avec laquelle on peut les utiliser. »⁴³ Cette évolution est également porteuse de risques psychosociaux dans la mesure où le salarié l'interprète comme une sous-valorisation de ses compétences techniques au bénéfice de son savoir-être, voire de sa personnalité.

Des échanges de pratiques quasi inexistantes, une régulation des pratiques qui reste à développer

Les échanges entre managers sur leurs pratiques managériales s'avèrent rares et dépendent d'une part de la volonté de chacun et d'autre part de leur disponibilité. **Le déficit de formation au management, l'absence d'échange entre pairs sur leurs pratiques, le manque de régulation des pratiques managériales** (en dehors de l'aspect répartition des augmentations individuelles) **favorise la subjectivité** dans la relation managériale.

Il est entendu, de notre point de vue, que l'évaluation doit être centrée sur le travail réel des salariés. Pour ce faire, la disponibilité et la proximité du management de proximité représentent la condition sine qua non à une évaluation. Or les managers n'ont pas toujours la disponibilité ni la proximité nécessaire. Ce qui ouvre la porte à une perception subjective de la qualité du travail réalisé sur le terrain.

⁴³ Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines, S. Bellier, 1998 & 2004

Avoir des pratiques managériales porteuses de tensions pour les salariés de son équipe est rarement un choix délibéré du manager. Bien souvent, le manque de formation, le déficit de régulation des pratiques, l'impossibilité de confronter ses propres pratiques avec ceux de ses pairs managers peut expliquer en partie les dérives managériales. Un salarié résume assez bien la situation : « *pourquoi on laisse partir des équipes en vrille ?* ». « *En salle blanche, on a un goulot d'étranglement. Quand ça ne va pas on agit dans l'urgence. Pour moi, c'est pareil vis-à-vis du management, on agit dans l'urgence, sans prendre de recul* »

Une évaluation des managers trop centrée sur les résultats

Les managers ne sont pas évalués sur le contenu management de leur poste mais plus sur le résultat de l'activité de l'équipe : « *je n'ai jamais vu un VIP où on m'a demandé de mettre des critères de management dans ses objectifs* ». En règle générale, les objectifs sont des objectifs de résultats chiffrés et un seul critère comportemental apparait le n° 16. « *Je n'ai jamais eu d'objectif de management pur* » déclare un manager. Il faut associer ce constat au fait que les tops managers ont peu de formation continue au management. Dans le système actuel, un manager dont les résultats d'équipe sont atteints et avec une équipe préservée et en bonne santé du fait de ses pratiques managériales ne sera pas mieux reconnu qu'un manager qui atteint ses résultats mais avec une équipe sous tension et des salariés fragilisés du fait d'un mode de management défaillant.

5.5.5. Les pratiques préservantes

Il nous paraît important de mettre en valeur les bonnes pratiques managériales qui ressortent de la description que font les salariés et les managers lors des entretiens que nous avons eus avec eux.

La valorisation des salariés et la reconnaissance du travail : « *si je suis passé en journée c'est grâce à lui : il m'a encouragé et a cru en moi*».

La proximité du manager avec le travail des salariés :

- « *L'équipe est de taille réduite. On se voit au moins une fois par jour. C'est du quotidien. J'ai un weekly avec l'équipe. Je mets en place un revue de projet trimestriel* »,
- « *J'ai un bureau qui est ouvert en permanence* »,
- « *mon nouveau manager est plus intéressé par mon travail*»,
- « *Je suis toujours dans les couloirs, on parle contenu du travail* », « *on prend le café ensemble* ».

La capacité à créer une relation de confiance, à dialoguer et être à l'écoute afin de réguler le travail des salariés en cas de besoin :

- « Je ne me suis pas senti piégé lors de l'entretien, compte tenu du bon relationnel »
- « Ça s'est passé. Il m'a proposé des objectifs qu'on peut faire évoluer si un projet ne m'intéresse pas. Le chef est à l'écoute, c'est bien »
- « J'ai eu une petite baisse de motivation car je faisais trop de support client. Du coup, il m'a recentré sur d'autres activités »
- « J'avais moins l'envie de supporter les clients qui m'appelaient toutes les 5 min. du coup, j'avais de temps à consacrer aux projets qui m'intéressaient »
- « Ici, je gère des gens car les N+1, 2 et 3 sont plutôt facilitateurs. Dans mon équipe, il y a des gens difficiles à manager. Ma hiérarchie me propose son aide. Il y a des gens humainement intelligents »

L'aptitude à favoriser l'autonomie, à encourager les collectifs de travail soudés où les entraides spontanées existent :

- « J'ai de l'autonomie pour organiser mon temps de travail pour équilibrer vie privée et vie professionnelle. Je sais que dans d'autres services ST, ce n'est pas le cas. Les chefs voient d'un mauvais œil lorsqu'on fait une pause plus longue à midi », « les résultats de notre équipe ne sont pas moins bons. On est une bonne équipe, on s'entraide, on bosse vraiment ensemble. On a des résultats reconnus dans l'ensemble du site »

Analyse SECAFI

Une étude de l'IFAS réalisée en 2007⁴⁴ confirme qu'un salarié soutenu par son entourage sera moins sensible au stress. Cette étude met également en lumière l'importance du rôle que va jouer le manager pour réguler ou amplifier le niveau de stress de ses collaborateurs. Cette étude établit l'impact des différentes typologies de pratiques managériales sur le stress ressenti des collaborateurs. Au final, le manager le plus « protecteur » sera le manager qui saura, certes faire preuve d'écoute et d'empathie, mais surtout sera efficace dans la recherche de solutions (cf. figure page 118).

⁴⁴ www.ifas.com

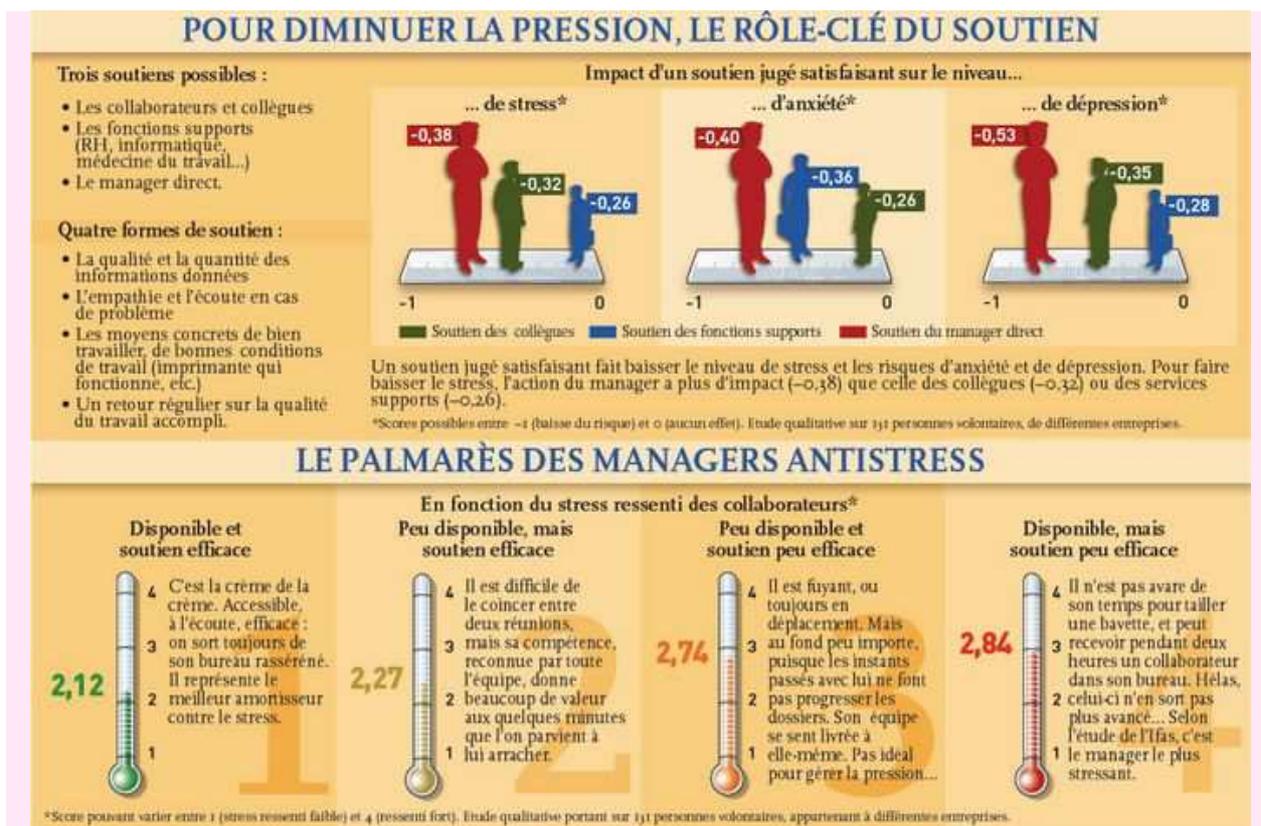


Figure 10 : résultats de l'enquête IFAS 2007 (source Les Echos)

Le rôle du management est essentiel dans la prévention des risques psychosociaux : il doit encourager, stimuler et valoriser ses équipes dans un contexte qu'il considère parfois lui-même comme difficile. **Les managers se retrouvent ainsi à la fois exposés aux RPS et facteurs de risques pour leur équipe.** Face à ce constat, le management de proximité doit être mis en capacité de :

- de comprendre les différents facteurs et dimensions des risques psychosociaux, (en partant du principe que la reconnaissance du risque par l'entreprise qui donne les clés à ses managers pour décoder les risques psychosociaux peut jouer un rôle protecteur),
- être en capacité d'alerter et agir sur les situations sensibles.

Mettre en place une démarche à destination de l'encadrement **ne doit pas se traduire par la stigmatisation d'une population de salariés** : « *le management n'est pas compétent, le management est facteur de risques psychosociaux* ». Il est donc important d'entourer ces démarches d'une communication adaptée non seulement vis-à-vis de la population des managers mais également de tous les salariés.

5.6. Nos préconisations relatives aux pratiques d'évaluation

Préconisation n° 13. : Donner les moyens au management de proximité d'observer le travail des salariés pour être en capacité de l'évaluer. Construire avec les managers de proximité

un référentiel de management qui liste les bonnes pratiques managériales porteuses de régulation et non pas facteurs de tension, notamment celles qui renforcent la motivation et non pas la mise en compétition des salariés.

Préconisation n° 14. : Construire et mettre en place un dispositif de régulation des pratiques d'entretien annuel impliquant notamment les ressources humaines et les N+2 et qui aille au-delà de la répartition des augmentations individuelles

Préconisation n° 15. : Clarifier le rôle « management » des managers de proximité en termes de leviers d'action, marge de manœuvre, puis construire et mettre en place le parcours de montée en compétence approprié.

Préconisation n° 16. : Constituer des groupes d'expression sur les pratiques des managers afin de permettre un partage des bonnes pratiques et des difficultés rencontrées.

Préconisation n° 17. : Mettre en place une formation pour l'ensemble des managers afin qu'ils partagent réellement le dispositif d'entretien. Favoriser la régulation et la gestion collective de la pratique de l'outil.

Préconisation n° 18. : Intégrer un objectif sur la qualité des pratiques managériales (à titre d'exemple la santé au travail des salariés) dans les objectifs des managers.

Préconisation n° 19. : Introduire des objectifs réellement collectifs et réaliser une évaluation collective de ces objectifs.

Préconisation n° 20. : Intégrer dans les objectifs individuels des objectifs qualitatifs qui s'inscrivent dans une logique de progression professionnelle et déclinés en actions concrètes.

Préconisation n° 21. : Ne définir que des objectifs réellement « SMART », excluant les objectifs corporate cascades.

6. Annexe

Annexe 1 Rappels d'éléments structurants pour les démarches d'évaluation

Le droit en matière de système d'évaluation : pertinence et objectivité.

On mentionnera ici simplement le jugement du TGI de Versailles du 28 octobre 2010 rappelant que : « 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.

Ce que disent l'état de l'art, la recherche, les pratiques éprouvées

Toute évaluation, quel que soit son objet mais a fortiori quand il s'agit de l'activité d'une personne, dans laquelle celle-ci s'est investie avec tout ce qu'elle est, sans que ce 'tout' ni cette activité soient totalement visibles, ne peut se faire qu'avec un minimum de compréhension de ce qui se joue dans le travail, un minimum de précautions techniques et d'attentions éthiques (cf. le rôle des quatre formes de justice : organisationnelle, distributive, du processus et interpersonnelle). Les moyens appropriés, qui vont au-delà du respect du cadre légal, qui encadre mais n'agit pas, permettent d'obtenir un résultat d'évaluation valide, fiable et utile.

- **Objectivité : de quelle objectivité parle-t-on ?** Parmi les premiers besoins, celui de l'intentionnalité d'objectivité, intention au moins car en effet « il faut se garder, ici comme ailleurs quand il s'agit de la réalité sociale, de toute illusion d'objectivité ! »⁴⁵⁴⁶ De plus, de quelle objectivité parle-t-on ? L'évaluation est une scène en 3 actes. Il convient de ne pas considérer seulement l'objectivité des critères d'évaluation (« objectifs et pertinents ») mais aussi celle de l'observation des situations de travail, celle de l'acte d'évaluation par l'évaluateur⁴⁷ qui rapproche les premiers des seconds et transforme ce rapprochement en évaluation, en valeur, sous quelle que forme que ce soit.

⁴⁵ Jean-Yves Ménard, « L'entretien annuel permet-il de « connaître la vérité » ? », "L'entretien d'appréciation entre bureaucratie et management", Revue de Psychologie du travail et des organisations, 1997. S. Saint-Onge (HEC Montréal) et M. Magnan (Concordia) rapportent « le caractère fondamentalement subjectif du processus d'évaluation de la performance » dans « L'évaluation des performances des collaborateurs » (2010), notamment au travers des travaux de De Nisi, A.S. 1997. Cognitive approach to performance appraisal: A program of research. New York Routledge.

⁴⁶ « On voit apparaître alors le paradoxe lié à cette question de l'objectivité : pour que l'entretien soit objectif, il nécessite la subjectivité du supérieur à travers son jugement. », G. Trepo, L'appréciation annuelle des salariés : un must difficile, 2004

⁴⁷ A la légitimité gestionnaire de l'instrument (définition des référentiels de compétences et des critères de performance) doit s'adjoindre une légitimité morale, celle provenant de la justice des décisions rendues. Il s'agit donc de la légitimité à juger qui est reconnue aux acteurs par les personnes évaluées qui est ici en jeu. L'autorité de l'encadrement ne peut plus s'imposer (de nombreux cadres témoignent de leur difficulté à trouver un appui quand les salariés contestent leurs choix, elle doit se gagner dans l'exercice de l'activité. » A. Léné, Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?, Revue française de gestion, 2008.

- **Compétence, Performance, Activité, Résultat : que cherche-t-on à évaluer⁴⁸ ?**

« **La compétence** permet d'agir/de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée », définition proposée par S. Enlart⁴⁹, sur la base des éléments les plus communément admis. Seule l'activité rend visible la compétence ; l'évaluation des compétences possède un caractère nécessairement décentralisé et contextualisé.

De la même façon que l'évaluation autour du travail d'un salarié ne peut se limiter à son seul résultat final car le résultat seul ne dit pas tout de son travail, **la mesure de la performance (ou des résultats)** doit elle-même nécessairement inclure d'autres éléments que la seule compétence⁵⁰. Le résultat seul ne dit pas tout de la compétence du salarié non plus. Il s'agit bien de s'intéresser au « comment le salarié arrive-t-il à ses résultats ? ».

De quoi le « comment » est-il fait ? Associer ce « comment » aux seules compétences pose en postulat que le salarié arrive à ses résultats exclusivement avec/par ses compétences, presque en individu isolé. Ce qui réduit terriblement le périmètre d'échange et d'observation dont sont de facto exclus le contexte, l'organisation du travail, le management, ...

Et les comportements, objet d'évaluation⁵¹ ? Le « comment » n'est pas le résultat des comportements individuels. Et ceux-ci sont la manifestation de bien plus que des compétences, ils sont une réaction à une situation donnée face à laquelle la personne se comporte de façon presque unique⁵². Avec les comportements, on peut s'intéresser à la manifestation de la compétence mais absolument pas au « comment » on y arrive. Le comportement peut être une réaction certes objectivement observable mais cela ne dit rien du pourquoi. C'est donc une notion, en l'état, sans rattachement à l'activité, a minima de faible utilité en évaluation⁵³.

Et les valeurs⁵⁴ ? La notion de valeur reste imprécise, faute de repères permettant son identification. On qualifie de valeur tout ce à quoi nous attachons une certaine importance. Les valeurs se définissent comme les principes qui orientent l'action des individus, donc leurs comportements. D'où l'on comprend que des entreprises s'intéressent aux

⁴⁸ « La réalité des pratiques fait ressortir qu'une grande partie des Référentiels Compétences sont réalisés sans modèle préalable, ce qui entretient la confusion entre des termes proches et utilisés couramment, comme par exemple : les activités, les compétences, les comportements, les potentiels, la motivation, etc. **Quel que soit le groupe ou l'entité, le premier travail doit nécessairement commencer par un accord sur le sens des termes, concrétisé par un lexique et accepté.** », « Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? », document coordonné par M. Anger, Anact, 2003

⁴⁹ « Les compétences en action », S. Bellier, 2000

⁵⁰ « C'est elle (la redéfinition et les critères de performance au travail) qui empoisonne actuellement la santé. Elle ne peut être que multicritères. », Y. Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, Entreprises et carrières n°1042, 29 mars 2011 ; « L'évaluation doit « prendre en compte le fait que les performances individuelles dépendent de l'organisation du travail, des droits et des possibilités matérielles de chacun », Roger CORNU, Université de Provence

⁵¹ « Les dispositifs recherchent principalement à influencer les comportements des individus sans toujours comprendre que ceux-ci sont la résultante d'un processus complexe. Loin de créer les conditions de leur manifestation, il s'agit avant tout de lister les « compétences comportementales » (pour ne pas parler de « savoir être ») supposées être nécessaires à l'exercice du métier. On obtient ainsi des intitulés de compétences, tels que « faire preuve de charisme » ou « être attentif à la demande du client », **qui ne disent rien de la manière dont ces comportements peuvent être obtenus**, qui renvoient au seul salarié la recherche des solutions convenables et qui dégageant l'entreprise de ses responsabilités. », « **Une focalisation sur les comportements** » in Démarches compétence, A. Masson & M. Parlier, Anact, 2004

⁵² « Les comportements « n'expliquent rien du fonctionnement humain, en ce sens qu'ils sont une sorte de catégorie transparente par rapport à la notion de savoir-être ; on s'enfonce dans la non-explication (...). Il s'agit toujours de notions synthétiques, c'est à dire que chaque comportement est constitué de toutes une série de "choses" qui, combinées entre elles, permettent de dégager un type d'action. (...) », Sandra Enlart, « Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines (S. Bellier, 1998 & 2004).

⁵³ « Pourquoi cette pression sur les comportements, le "savoir-être" ? C'est parce qu'il y a un problème avec le prescrit. Jusqu'à présent, l'opérateur ou l'exécutant n'exécutait que du prescrit. Or aujourd'hui, nous sommes dans un univers complètement instable qui fait qu'on est donc incapable de prescrire. Par contre on peut exiger un résultat. « La compétence est apparue le jour où le prescrit est devenu impossible ». On attend désormais des gens qu'ils prennent en charge les objectifs de l'entreprise, qu'ils les intériorisent et fassent la preuve de cette intériorisation dans leur comportement. D'où les termes de réactivité / rapidité / responsabilité / qualité / C'est ça le fameux "Savoir - être". » « Le savoir-être : une notion confuse au service de l'arbitraire ? », S. De Witte, CNAM, 1999

⁵⁴ « La notion de valeurs d'entreprise passe mal dans la culture française, ainsi que dans d'autres pays de l'Europe de l'Ouest et du Nord », M. Ashworth (al.), Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?, 2009

valeurs et aux comportements, désirant "agir sur les premières en amont" pour "modifier les secondes en aval", comportements qui, parce qu'observables, sont considérés, par deux raccourcis, comme « évaluables » et significatifs des « valeurs » qui animent les individus.

Référence/Référentiel : l'évaluation a besoin d'une « référence » par rapport à laquelle on opère une comparaison avec le sujet observé. La construction et l'usage de cette référence doivent être transparents.

Le Référentiel Métier/Compétences (1) est l'outil de base d'une gestion des/par les compétences, répertoriant d'une part les activités du métier et d'autre part, les compétences à mettre en œuvre pour faire face aux situations professionnelles habituelles et en suivre les adaptations nécessaires. Il se complète de la grille d'appréciation / d'évaluation (2) qui reçoit et synthétise le positionnement du salarié au regard du référentiel, positionnement effectué au cours et grâce à l'entretien d'appréciation / d'évaluation, moment professionnellement significatif (3)⁵⁵.

Le référentiel de compétences constituant le système de référence de ce qui est demandé comme compétences nécessaires pour réussir dans un métier, ses composantes sont :

Un énoncé de la compétence (de type « verbe d'action associé à des critères de réalisation souhaitables de cette activité, mobilisant des ressources combinées, appropriées, issues de l'équipement personnel et de celui de l'environnement de travail, en vue d'atteindre des résultats attendus pour un destinataire afin de répondre à des enjeux », énoncé pas si éloigné de ce qui était proposé plus haut pour décrire, non des compétences mais le « quoi », les objectifs ou les priorités).

Les critères de réalisation : paramètres, caractéristiques permettant de procéder à une estimation. Pour être opérationnel, le critère doit comporter des degrés, des échelons (souvent en termes d'acquisition ou de maîtrise). Ils peuvent être déterminés par la performance attendue de la personne titulaire du métier dans une situation donnée → ce qui fait qu'il y a compétence ;

Les indicateurs : signes visibles, manifestations observables indiquant que le critère de compétence est rempli → Ce qui rend visible la compétence ;

Les standards : ils fixent ce qui doit être atteint pour qu'un critère soit respecté ou rempli. Ce sont eux qui précisent à quelles exigences minimales il convient de satisfaire → ce qui dit qu'il y a compétence.

On associe au référentiel le support d'évaluation⁵⁶.

« Les méthodes qui paraissent les plus pertinentes (pour élaborer des référentiels de compétence) sont celles qui se basent sur l'observation de personnes en situation de travail réelle et qui tentent de décrire les différents types de savoir-faire ou capacités qui y sont mises en œuvre. (...) Ce sont les plus fiables car elles saisissent la compétence en action.

Cependant, quelle que soit la méthode utilisée, l'élaboration d'un référentiel de compétences oblige de se poser trois questions indispensables :

⁵⁵ Sources : « Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? », document coordonné par M. Anger, Anact, 2003

- De quelles compétences la personne a-t-elle besoin pour réaliser avec succès la tâche qu'on lui demande ?
- Quels sont les moyens dont elle doit disposer (ressources) et qu'elle doit utiliser ?
- Quels sont les indicateurs d'évaluation qui en résultent pour dire si la compétence est acquise ou pas ? »⁵⁷.

« Finalement, l'individualisation des rémunérations est extrêmement délicate parce qu'elle pose, tout d'abord, la question de la définition du travail. On ne peut pas individualiser les rémunérations si un référentiel commun de définition des activités n'a pas été construit dans l'entreprise.⁵⁸ »

Et les objectifs : des résultats en puissance à décrire. Le concept 'Smart' apparaît d'une réelle utilité mais encore faut-il bien l'utiliser.

⁵⁶ Source : G. Evequoz, « les compétences clé », 2004.

⁵⁷ Idem

⁵⁸ E. Oiry, Principes américains de grh et culture française, 2000