



# Courrier U.F.I.C.T.

**Bulletin d'information du Bureau de l'Union Fédérale des Ingénieurs, Cadres, Techniciens, Agents de maîtrise et Délégués médicaux - N°211 - OCTOBRE 2012**

## ■ TOUT RESTE A FAIRE !

*Il s'agissait en juin dernier de déloger le président Sarkozy.*

*C'est fait...mais tout reste à faire à présent !*

Pour les camarades en lutte il n'y aura pas eu de « pause estivale ».

Le MEDEF, au cours de ses universités d'été, a annoncé sa claire détermination à poursuivre ses projets de réduction du "coût" du travail et de flexibilité.

Le gouvernement semble vouloir lui emboîter le pas en bousculant le calendrier social.

Pendant que des camarades se battent, seuls, chaque jour pour préserver leurs emplois, pas moins de 10 ministres ont participé à ces Universités du MEDEF !!!

Le projet de "sécurisation" des emplois devrait être négocié à la hâte comme le demande la CFDT.

Le risque de voir revenir le projet "compétitivité-emploi" rebaptisé "sécurisation" est certain.

Les intentions du MEDEF sont claires et annoncées: Précarisation du salariat, remises en cause des conventions collectives, mort du Contrat à Durée Indéterminée, accompagnement des suppressions d'emplois, démantèlement du financement de la sécurité sociale, etc...

L'exemple de l'exil, en Belgique, de Bernard Arnault, première fortune de France et d'Europe et quatrième fortune mondiale, est significatif de l'arrogance du grand patronat.

Cet exil révèle tout le mépris qu'il a pour le pays, qui en 1984, avec un gouvernement socialiste, lui a bradé pour un franc symbolique, l'empire du textile Boussac (Christian Dior, Conforama, Peaudouce, Le Bon Marché ...).

**La suite ?**

Il est milliardaire en profitant de l'argent public et

en dépeçant minutieusement toutes les filiales de Boussac !

Voilà le modèle à suivre pour les dirigeants de nos grandes entreprises françaises !

Voilà l'avenir de notre industrie nationale ?

SANOFI, qui avec 5,7 milliards d'euros de profits en 2011, envisage de supprimer plus de 1000 emplois en France, notamment dans son secteur Recherche, fait ainsi figure de bon élève. Le groupe s'assoie, également, sur les quelques 130 millions d'euros d'argent public qu'il a récupéré l'an dernier au titre du crédit Impôt-Recherche.

**La décision du gouvernement est attendue sur ce dossier.**

Autre sujet où tout reste à faire : Le Traité Européen dit TSCG (Traité sur la Stabilité, la Coordination et la Gouvernance au sein de l'Union Economique et Monétaire) ne fera que constitutionnaliser la politique économique libérale qui installe l'austérité.

La décision de M. Draghi, président de la BCE, de la mise en place d'un programme de rachat de dette publique n'est qu'une nouvelle machination pour continuer à prêter aux banques privées à des taux de moins de 1%, banques qui vont continuer ensuite à prêter aux états aux tarifs qu'elles veulent, avec en plus l'obligation pour ces états emprunteurs de faire appel au MES (Mécanisme Européen de Stabilité) et donc à plus d'austérité.

A l'heure où les français viennent de dire non à Sarkozy et à sa politique libérale, le gouvernement français doit avoir plus d'ambition sociale.

Nous devons être exigeant et réclamer de se défaire de la tutelle des marchés financiers.

Tous les travailleurs européens ont à dire NON au nouveau Traité Européen et à la politique d'austérité !

## ● Au sommaire de ce numéro :

**Edito - Tout reste à faire - Evaluation professionnelle**

**Contacts UFICT :** Gentiane THOMAS (gentiane.thomas@fnic.cgt.fr) ou Patrick VANISCOTTE (patrick.vaniscotte@free.fr)

**LE  
DITO**



Imprimé par nos soins :  
**FNIC CGT**  
263, rue de Paris - Case 429 -  
93514 MONTREUIL CEDEX  
Tél. 01.48.18.80.36  
Fax. 01.48.18.80.35  
<http://www.fnic@cgt.fr>  
E-mail : [fnic@cgt.fr](mailto:fnic@cgt.fr)  
Bimestriel : 2,74€  
Directeur de Publication :  
Gilles HELLIER  
ISSN 0248-787x  
N° CPPAP : 0613506522

# EVALUATION PROFESSIONNELLE

**S**ous l'habillage de l'évaluation du travail et des compétences des salariés, le patronat impose des objectifs et une organisation du travail. Au travers d'un management coercitif, les employeurs voudraient imposer des normes de comportement liées à la culture de l'entreprise. Ce management est effectif dans la plupart des grandes entreprises françaises.

Dans le cadre de son Conseil National des 22 et 23 mai 2012, l'UGICT CGT posait la question de l'évaluation professionnelle. Les travaux de cette journée ont permis de constater les réalités sur le terrain. Le bilan de cette journée d'étude fait l'objet du n° 696 de « Cadres Infos » du 2 juillet 2012.

## L'UFICT CHIMIE en a extrait la synthèse suivante :

Dans le public comme dans le privé on assiste à un rejet global de ces entretiens d'évaluation. Il ressort de différentes enquêtes que l'entretien individuel d'évaluation revêt un caractère obligé. Il n'y a pas de place dans cet entretien pour l'expression du travail et de son sens. Cet un moment de non-débat.

## L'évaluation sort-elle du champ revendicatif syndical ?

Nous ne devons pas abandonner à l'employeur la juste revendication de la reconnaissance de la qualification et du travail. Des militants s'interrogent sur la pertinence du champ revendicatif de l'évaluation.

Pour certains « La question de l'évaluation revient à l'entreprise, à l'employeur, aux DRH, pas aux syndicats... ». D'autres n'opposent pas la question de la reconnaissance et des qualifications de celle de l'emploi. « Nous ne sommes pas d'accord pour laisser de côté l'évaluation. Il faut tout évaluer : travail, stratégie des entreprises. Il faut imposer nos critères »

## Les salariés sont dans l'attente d'une légitime reconnaissance.

- ◆ Comment évaluer le travail ? « Si l'entretien annuel sur le travail paraît légitime, il faut ouvrir des espaces de débats. Peut-être envisager de pervertir les évaluations ».
- ◆ Comment imposer nos critères d'évaluations ?

## Alternatives et expériences syndicales.

Pour General Electric Médical : « La lutte dure depuis plus de dix ans déjà, avant même de comprendre à quel point le système était préjudiciable à la santé des salariés ».

Pour Mines énergie, l'évaluation est devenue une question prioritaire : « Il faut transformer cet outil managérial en un outil de reconnaissance du travail des salariés ».

Une campagne a été engagée sur trois axes : une méthode, des outils, des pistes revendicatives.

A la BNP, la CGT propose une lecture réelle de l'évaluation aux salariés et les aide à construire une réponse dans les 48 heures qui suivent l'entretien : « En vue d'établir un argumentaire complet sur le déroulement du travail ».

**L'UFICT METALLURGIE** a créé « Un guide pratique de l'entretien individuel pour ne pas le subir » : un document de 4 pages qui a vocation à évoluer en fonction des critiques et des besoins.

## Au CNRS :

« Il y a une grande variété de métiers au CNRS. L'évaluation a été construite sur un contenu indépendant et dissocié de la hiérarchie que seul un agent du métier peut assurer.

## On a gagné.

Le directeur, quant à lui, donne une appréciation, pas une évaluation ».

**Ces expériences montrent qu'il est possible de s'emparer de la question de l'évaluation** pour en faire un moment fort de l'activité syndicale auprès des salariés qui se décline autour des revendications suivantes :

- ☞ **L'entretien doit être centré sur le travail.**
- ☞ **Il faut débattre des missions, mais aussi des moyens et des conséquences.**
- ☞ **L'entretien doit se dérouler au plus près possible de la réalité du travail et ne doit pas déboucher sur une décision opposable au salarié.**
- ☞ **Les revendications portent aussi sur l'exigence de la transmission des observations au salarié.**
- ☞ **La transparence doit aussi exister en direction de l'équipe de travail et vis-à-vis des IRP.**

# Conclusion

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

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

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

Tous les systèmes d'évaluation patronaux, que nous connaissons, restent fondés sur le culte de la performance et de la concurrence individuelle, qui fait exploser tous les collectifs de travail.

Les entretiens d'évaluation aboutissent à une démobilité envers l'entreprise.

Coté manager, les évaluations ont très mauvaise presse, car elles restreignent leurs propres marges de manœuvre. Ils doivent se conformer, remplir une grille, suivre un canevas, respecter des quotas, des objectifs d'effectifs à supprimer et le tout dans une enveloppe financière réduite.

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

## Nombres de salariés des Industries Chimiques sont également confronté à ces méthodes d'évaluations et à leurs dérives négatives.

### Ainsi chez SANOFI AVENTIS :

Le processus de 'Reconnaissance et d'évaluation de la performance » s'est vu condamné et jugé illicite par le TGI de Paris. Le même TGI a fait interdiction à SANOFI AVENTIS de mettre en œuvre ce dispositif.

Le tribunal considérant que la compétence « Penser de façon stratégique » est imprécise et sujette à une appréciation subjective de la part de l'évaluateur.

Il revient sur l'absence de visibilité qu'a l'encadrement sur les objectifs de l'entreprise en soulignant que « l'intéressé n'a par 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 utilement des appréciations portées à son encontre sur la manière dont il a mis en œuvre cette stratégie » !!!

Il conclue en disant que « cette compétence comportementale ne peut, dès lors, figurer dans un dispositif d'évaluation des salariés ».

Sur la compétence « Rechercher l'efficacité et les résultats », le tribunal considère que cette compétence s'applique à tous les cadres, y compris à ceux qui n'ont pas de management d'équipe.

### Il déclare donc ce critère illicite.

Et le TGI de conclure que « dans la mesure où deux des compétences comportementales attendues sur les sept contestées ne sont pas suffisamment et précisément définies pour permettre de faire l'objet d'une évaluation objective, le dispositif d'évaluation retenant ces compétences n'est pas licite au regard des exigences légales rappelées ci-dessus ».

Contrevenant à la décision du TGI, SANOFI-AVENTIS n'a pas exécuté cette décision. Faisant une lecture très personnelle et détournée du jugement, il a seulement retiré de son processus de « Reconnaissance et d'évaluation de la performance » les deux compétences condamnées et maintient le reste du dispositif en l'état.

Les syndicats considèrent qu'il y avait lieu de retirer le processus d'évaluation dans sa totalité, conformément à la décision du TGI et que ce dernier devait être de nouveau soumis aux instances représentatives de personnel.

Les syndicats ont saisi en référé TGI de Nanterre.

**Chez RHODIA**, aussi, il existe depuis une dizaine d'années un système d'évaluation axé très majoritairement sur le comportemental : il s'appelle APD (entretien annuel individualisé de performance et de développement) et s'adressent à TOUS les salariés.

La direction ne s'en cache pas : « les outils d'évaluation sont là pour soutenir la dynamique de croissance du groupe et visent à ancrer une culture entrepreneuriale ».

En 2011, le système d'évaluation se « modernise » afin de « s'adapter aux nouveaux enjeux du groupe ».

Ce nouveau système d'évaluation intègre 12 compétences dont une particulièrement axée sur le comportement à savoir la « Compréhension des autres ». Figure également dans ce système d'évaluation un chapitre appelé « **feedback** ». Structuré en deux parties, il rassemble les retours recueillis par l'em-

ployé lui-même auprès de ses clients internes, et ceux recueillis par le manager. Selon la direction « ces retours sont essentiels pour l'évaluation factuelle et le développement de la personne » !

La direction pousse le bouchon jusqu'à proposer à chacun de ses collaborateurs cadres, mais pas au salarié qui se fait évaluer, un document intitulé " développer ses compétences ", qui propose des pistes de développement pour chacune des 12 compétences comportementales.

A contrario aucun guide n'est fourni au manager pour évaluer et développer les compétences techniques de manière objective des personnes de son équipe.

Le mode opératoire « développer ses compétences » apparaît très confus et paradoxal.

C'est une sorte **d'hyper prescription floue**.

Par exemple la compétence « impact et influence » :

« avant de faire part de vos suggestions, assurez-vous que votre idée est fondée sur une base solide et logique ».

**En quoi cela peut-il aider les salariés dans leur travail ?**

Autre exemple la « coopération proactive », « cherchez à vous concentrer uniquement sur l'écoute » mais quand il faut faire preuve de « courage », « Soyez le premier à mettre vos idées sur la table, plutôt que de devoir attendre de prendre la parole et risquer qu'un consensus ait déjà été atteint ».

Dans les organisations de nos groupes les vrais problèmes ne sont pas les « comportements » des salariés mais quelles sont les organisations qui permettent de réunir des compétences (collectif de travail), de développer des compétences (formation, accompagnement, situations de travail adaptées à l'expérience, ...) et de reconnaître les compétences (le plus souvent sous l'angle technique).

L'UFICT chimie vous alerte sur le DANGER à toute démarche d'évaluation des compétences « comportementales ». Il ne s'agit plus seulement d'avoir des résultats, ni seulement de justifier des qualifications, ni de l'expérience au travail, ni même de la technique, tout cela étant considéré comme acquis. Il s'agit ici en plus d'adopter un « bon » comportement qui corresponde à une « culture entrepreneuriale ».

Ainsi la direction demande « d'agir comme un entrepreneur », alors que ce sont des salariés. **Serait-ce une manière de gommer la lutte des classes et les contradictions entre les intérêts du travail et ceux du capital ?**

Pour l'UFICT chimie, il convient de recentrer l'évaluation :

Sur les compétences techniques avant tout.

Sur le développement des compétences et pas seulement sur leur évaluation : Donner moyens pour réaliser les formations nécessaires. Assurer la transmission des savoirs et des compétences. Créer les conditions pour que les organisations du travail demeurent apprenantes et permettent le développement de l'expérience de chacun.

Sur les situations de travail : les compétences sont toujours « en acte » (dans une situation de travail donnée) et elles mobilisent toujours du collectif – ce n'est pas une somme de compétences individuelles.

**Ce sont donc les situations de travail, et donc l'organisation, qu'il faut changer et pas les comportements.**

**Alors, question subsidiaire : A quels moments les salariés sont-ils appelés à évaluer les compétences de l'organisation ?**

Le travail du collectif UFICT de la fédération en lien avec les syndicats, nous permet d'enregistrer une nouvelle progression des syndiqués dans ces catégories de salariés. Mais cela n'est pas suffisant, la progression du nombre de salariés de ces catégories, notamment dans nos grands groupes, doit nous motiver pour travailler au renforcement de nos syndicats dans les ICT.

Cela passe par :

- ☞ Une meilleure prise en compte par les syndicats de nos industries pour faire de la syndicalisation des ICT une de leur priorité.
- ☞ Le renforcement du collectif UFICT de notre fédération.

Il est important que des camarades des groupes tels que Michelin, Total, Sanofi et autres participent aux travaux du collectif.

Si nous ne franchissons pas ce cap, nous aurons des difficultés à tenir nos objectifs de progression du nombre de syndiqués de notre fédération.

La conférence UFICT en 2013 doit nous permettre, en lien avec les syndicats, de continuer à travailler la question de la syndicalisation des ICT.