

Le courrier de l'UGICT

Bulletin d'information aux syndicats ICT

Courrier de l'UGICT n°283 - Février 2011



Edito

Dans la continuité du débat qui traverse en permanence la CGT sur le rôle et la place des ICT dans notre organisation, deux échéances pointent lors de ce premier semestre. L'UGICT nous propose, lors de son congrès qui aura lieu à Vichy du 29 mars au 1^{er} avril, de revenir sur ce qui fait la spécificité de nos catégories. Elle nous propose également de travailler sur d'autres formes de management et nous appelle aussi à la réflexion sur ce que pourrait être un véritable syndicalisme ICT de masse.

D'ailleurs, en lien avec ce dernier point, le secteur «vie syndicale» de notre fédération nous propose de faire de la période du 14 au 17 juin une semaine de syndicalisation des ICT.

Notre fédération, quant à elle, prépare son 39^e congrès et nous donne rendez-vous du 09 au 13 mai à Reims. Alors que la perspective de faire carrière dans une seule et même entreprise est en passe de devenir de plus en plus illusoire dans nos catégories, ne devons-nous pas être plus impliqués dans la proposition de travailler par filières industrielles ?

Comment pourrions-nous également nous appuyer sur les acquis que représente notre convention nationale des ingénieurs et cadres pour mettre pleinement en débat la mise en place d'une convention nationale qui couvrirait l'ensemble du salariat de la métallurgie ? Nos travaux et différents écrits sur la proposition de grille unique pour toutes les catégories de salariés en sont une des composantes. Emparons nous de la proposition fédérale de tenir 1000 assemblées générales avant le congrès pour impulser ces débats dans nos syndicats.

Comment devons-nous conceptualiser le travail de demain, comment sortir d'une vision étriquée, voire formatée du travail pour envisager d'autres modes et formes de travail et lui redonner du sens ? Investir ce terrain, c'est se rapprocher des ICT, confrontés de par leur rôle dans l'entreprise, aux contradictions et blocages du management en cours.

A partir du vécu de nos collègues et de leur besoin d'exprimer leurs avis, ouvrons le débat avec eux pour les aider à participer à la « mise en réel » de nos propositions de management alternatif, ce qui leur permettra de maîtriser le sens de leur travail, de se le réapproprier et le revaloriser.

C'est au cœur de cette démarche que nous ferons grandir auprès des ICT la CGT force de propositions et de luttes que nous voulons être à leurs côtés.

Changer le travail !

Changer le management !

Sommaire

Le syndicalisme face au management	pages	2-3
ICT, évaluation et management : quelle alternative ?	pages	4-5-6-7
16e Congrès de l'UGICT	page	8
Difficultés du régime de retraite complémentaire des cadres AGIRC	page	9
Index publication COURRIER UGICT 2010	page	10
Index publication LETTRE UGICT 2010	page	11



Fédération des Travailleurs de la Métallurgie CGT

263 rue de Paris – Case 433 – 93514 Montreuil cedex

Directeur de publication : P. MARTINEZ

Mensuel imprimé par nos soins

Prix : 0,53 euro – Abonnement annuel : 5,30 euros

Commission paritaire : 1013 S 05651

Gérard GOURCI
Secrétaire National

ISSN 0339 8919

Le syndicalisme face au management

Le management a une histoire !

Les débats sur le management se font vifs à chaque grande crise du capitalisme. La crise des années 20 et les années 30-45, celle des années 68 et des années 80 virent ainsi émerger de nouvelles conceptions en matière de gestion du personnel et du travail. Aujourd'hui le LEAN est la méthode à la mode. D'autres formes de management font leur chemin : AGIL. En matière de pratique salariale, la méthode HAY n'a plus la même cote aujourd'hui que dans les années 90... Il n'est pas inutile d'examiner l'Histoire du management sur une période étendue pour évaluer ce qui relève de tendances longues et de possibles ruptures. Cela peut nous aider à construire le management alternatif.

Le management à l'échelle du monde

Dans l'histoire du capitalisme, deux courants revendiquent la capacité à organiser le commandement des Hommes au travail de la meilleure manière possible¹.

Le premier considère que l'organisation scientifique du travail, c'est-à-dire l'organisation de sa parcellisation et le développement de systèmes de production automatisée suffisent. Les Hommes subiront et accepteront leur asservissement au progrès technique en mesurant qu'en dehors du travail, ils vivent dans une société meilleure... Le mythique Taylor (1856-1915) en est l'incarnation la plus connue. Henri Fayol (1841-1925), un ingénieur français, impose au même moment l'idée d'une administration moderne du travail : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (La Roue de Deming).

Le second courant considère qu'il faut prendre en compte les facteurs humains.

En considérant que les principales causes de l'émergence du capitalisme sont davantage éthiques et psychologiques que techniques ou économiques, Max Weber (1864-1920) ouvre très tôt l'espace qui était nécessaire aux sciences sociales pour apparaître utiles à la gestion du travail et des hommes. Il travaillera entre autre sur les types de motivations qui expliquent la mise en action.

La sociologie des organisations va réellement émerger dans les années 1930 aux États-Unis, notamment avec Elton Mayo (1880-1949) qui affirme, contre le taylorisme, le rôle essentiel du facteur humain et relationnel dans la détermination de la productivité économique. Elle réintroduit les facteurs psycho-sociaux au cœur de l'analyse organisationnelle, laissant ainsi le champ ouvert à l'application des méthodes issues de l'analyse sociologique. À partir de cette analyse, des auteurs comme

Abraham Maslow (1908-1970) ou Frederick Herzberg (1923 - 2000) approfondirent « la motivation » au sein des organisations.

Le patronat français et le management

En France, c'est Henri Le Chatelier (1850-1936) qui introduit le Taylorisme. Selon lui, « le Management Scientifique » s'applique non seulement au travail industriel mais aussi au domaine de l'intime. L'ordonnement du travail par la science industrielle est selon lui la solution complète au rapport capital/travail. Il fut vivement critiqué par des psychologues tels que Jean-Maurice Lahy (1872-1943) pour qui l'organisation du travail ne peut assurer l'utilisation rationnelle des capacités du salarié.

En 1926, le patronat crée la CEGOS (Commission générale de l'organisation scientifique du travail). En créant en 1929, l'IOCI (Institut d'organisation commerciale et industrielle), il se donne les moyens de mettre en confrontation partisans du taylorisme et ceux de l'approche psychologique du travail.

Jusqu'en 1936, les entreprises françaises accordent peu de crédit aux techniques proposées par la psychologie et la sociologie. Mais en réaction au « front populaire » le patronat va rapidement s'appuyer sur les travaux d'Alfred Carrard (1889-1948) qui propose de cerner les personnalités par des tests censés révéler la personnalité que cette méthode promet semblent être pour le patronat le moyen de sélectionner les cadres. Lors des grèves de 1936, les « collaborateurs » ont en effet rejoint massivement les syndicats ouvriers. La fédération CGT des techniciens a vu ses effectifs multipliés par 6 après 1936. Sous le régime de Vichy, la CEGOS crée une section d'étude de « psychologie industrielle ».

A la libération la CEGOS peut ainsi mettre en place des tests psychologiques pour les

cadres et devient dans les années 50 le premier cabinet de conseil en « management ». Les problèmes de salaires ou de commandement sont traités comme des questions de « groupes » dans la lignée des travaux d'avant-guerre de Kurt Lewin. Les méthodes de « dynamique des groupes », de « relations sociales », « le psychodrame », « la sociométrie » sont introduites des USA. Il s'agit clairement d'améliorer l'adaptation sociale des travailleurs et de faire de l'entreprise une communauté d'intérêt. Le patronat espère évacuer pour longtemps toute réflexion sur les conditions de travail et les questions de pouvoir au profit d'une analyse des « passions sociales » et des « conflits internes ». 1968 l'obligera à intensifier son effort pour préserver le contrôle social du travail.

Les 60 glorieuses du management

A la sortie de la 2ème guerre mondiale, le Japon s'empare des travaux de l'américain Deming. « La qualité » vient de naître. Gestion des processus, Indicateurs et statistiques commencent leur règne. Les facteurs humains n'en demeurent pas moins incontournables ! Les décennies 1950 et 1960 voient naître l'école « socio-technique ». Elle étudie le lien entre les systèmes techniques et humains. En 1967, Aron fait découvrir en France les travaux de Max Weber.

A cette époque, s'engagent de profondes transformations du travail avec notamment l'explosion des ICT, le développement des Bac+2 et des techniques numériques et informatiques, le besoin de modifier le travail, de développer de nouvelles activités pour assurer l'efficacité du travail et le recyclage des gains de productivité dans de nouvelles activités marchandes (Voir Clouscard : « le capitalisme de la séduction »). L'explosion des besoins de reconnaissance, de libertés professionnelles et sociales sera au cœur des luttes de 1968. Cette école socio-technique part du constat que les changements technologiques ont un impact déterminant sur le fonctionnement des groupes et sur les individus qui les composent.

¹ Les expériences des socialistes utopistes elles aussi s'inscrivent dans cette problématique du meilleur commandement possible du travail : voir Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui, par Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.) Ed. La Découverte, 2009

Le syndicalisme face au management

Le management a une histoire !

Ce qui implique que les décisions doivent tenir compte des facteurs humains (qualifications, attentes, sentiments, valeurs) et de l'environnement (équipement, machinerie, procédés, horaires de travail, conditions de travail). Le patronat sut ainsi utiliser les transformations du travail pour offrir aux salariés et notamment aux ICT l'alternative de l'individualisation en opposition aux grilles de classifications issues de la longue expérience « ouvrière ».

Aujourd'hui encore, le patronat prend appui sur ces mêmes besoins de reconnaissance que continuent de nourrir les évolutions du travail, pour imposer des règles qui font de la soumission aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, le fondement de la fixation du salaire, le maintien de l'emploi, de l'insertion dans le groupe. Mais quand il parle reconnaissance, il pense allégeance.

Management : le totalitarisme du début du XXI^{ème} siècle...

Dès 1976, Bourdieu et Polanski dénonceront « la violence inéluctable du technocrate, instrument désigné de la nécessité [...] trouvant [alors] un correctif dans l'action thérapeutique et cathartique des psychanalystes sociaux ». Désormais, le capitalisme affronte une réalité complexe d'un travail vivant de plus en plus incontournable par la « solution la plus évidente » mais aussi la plus simpliste : contrôler le travail et le maintien de l'ordre social en « contrôlant le résultat » c'est-à-dire le résultat économique et le résultat comportemental. Le mot d'ordre « autonomie » rime d'abord avec « respect des règles, des procédures et des valeurs ».

Aujourd'hui, tout le monde est invité à « manager » via des indicateurs, son travail, son projet professionnel, les jalons de son affaire, ses objectifs et même son employabilité et son comportement. Cette employabilité et ce contrôle comportemental sont désormais le premier maillon de la chaîne patronale de contrôle social des salariés, ceux-ci devant eux-mêmes en assurer la viabilité.

Certains sont dédiés à manager/vérifier le travail des autres. A travers leur intervention, ils participent au contrôle social en introduisant et en assurant la pression des indicateurs et des objectifs sur eux-mêmes et sur les autres. Cette démarche est proprement totalitaire !

D'autres sont dédiés à manager le rapport des salariés à l'emploi, la carrière et le salaire pour

mieux masquer le rapport capital/travail. Ils n'en sont pas moins eux-mêmes managés par le même système. Les fonctions RH n'échappent plus au « talon de fer ».

Restent les « vrais » managers ! Ceux sur qui le patronat entend s'appuyer pour assurer la mise en place du contrôle social sur l'immense majorité des salariés. Il ne s'agit pas ici d'analyser cette « catégorie » qui est elle-même très hiérarchisée et instrumentalisée. Ne sous-estimons pas néanmoins qu'il y a des brèches qui peuvent s'ouvrir y compris à ce niveau pour le développement du syndicalisme.

Le management, un objet revendicatif !

Un faisceau de contradictions inédites dans le travail, oblige désormais le syndicalisme à élargir son champ d'intervention au-delà de ses espaces revendicatifs traditionnels.

La souffrance psychosociale n'appelle pas seulement à reproduire ce que le mouvement ouvrier a su faire pour améliorer les conditions de santé et de sécurité au travail face au machinisme. Elle appelle à redonner du sens au-delà du seul partage comptable des richesses. Elle invite à légitimer et à encourager les

conflits sur les dysfonctionnements dans le travail. Les problèmes d'efficacité des processus, les enjeux de sens des progrès du travail, méritent quant à eux d'être mis en débat comme autant de sujets porteurs de la contradiction capital/travail.

Le travail est quelque chose de trop sérieux pour le laisser au patronat. Pour les ICT, bien travailler, cela fait sens largement au-delà des seuls problèmes d'ambiance au travail. La notion patronale « bien vivre au travail » est, de ce point de vue, restrictive. Elle a pour objectif de faire du travail un objet neutre, sans conflit, sans antagonisme.

Les ICT, surtout les plus jeunes d'entre eux, attendent que des espaces de luttes, de propositions soient ouverts par le syndicalisme pour rendre le travail socialement utile, intéressant et constructeur pour l'individu. Pour le syndicalisme CGT qui vise la transformation sociale et la réappropriation sociale du travail, l'exigence de l'enjeu ne devrait pas trop faire problème.



Ingénieurs, Cadres et Techniciens, évaluation et management : quelle alternative ?



Avec la mise en œuvre du management salarial individualisé générant une perte progressive des repères collectifs, les entretiens d'évaluation se sont répandus dans les entreprises. A ce jour, 47% des entreprises appliquent le système d'évaluation à l'ensemble de leurs cadres et 44,9% à leurs salariés non cadres. En 2009, 84% des cadres et agents de maîtrise ont suivi un entretien annuel d'évaluation.

Ces méthodes de management fondées sur la culture du chiffre ne sont pas sans conséquences, y compris sur la santé des salariés puisqu'il s'agit à la fois de valoriser les « meilleurs », mais aussi de stigmatiser les « moins bons ».

Dans plusieurs entreprises de la métallurgie, des syndicats CGT ont d'ailleurs porté leurs systèmes d'évaluation devant les tribunaux, mais nous sommes bien conscients que rien ne sera vraiment efficace si la démarche juridique et judiciaire se fait en dehors des salariés. Il serait illusoire d'envisager que l'on puisse se passer de leur implication concrète et du rapport de forces nécessaire à une réelle mise en cause de ce management d'exclusion. Dans ce contexte, notre dé-

marche de consultation et de co élaboration revendicative avec les salariés prend alors tout son sens.

Les enjeux de l'évaluation :

Au fil des ans, l'évaluation dans les entreprises est devenue de plus en plus agressive, associant des critères d'objectifs quantitatifs à des critères comportementaux mesurant le niveau d'adhésion du salarié à l'idéologie des directions d'entreprises. Ces entretiens ont des conséquences directes sur les augmentations de salaire, les primes, mais aussi l'évolution ou le blocage de carrière, voire même le licenciement ou la démission du salarié.

Par ailleurs, on découvre que des entreprises ont mis en place des quotas plus ou moins masqués de bons ou mauvais salariés que les hiérarchies doivent elles-mêmes définir.

C'est une mise en concurrence des salariés à tous les niveaux qui engendre une démotivation et une ambiance exécrable dans les services. Malheureusement, les nombreux suicides à France télécom, Renault ou aujourd'hui à la Poste sont là pour en témoigner.

Ce système agit en osmose avec l'idéologie patronale et tente de travailler en profondeur les consciences pour amener les salariés, du hiérarchique à l'exécutant, à des comportements de servilité et d'isolement en visant tous les référents collectifs, que ce soient les salaires et les qualifications, mais aussi les repères humains : le collègue qui fait le même travail, celui qui a les mêmes diplômes...

Le vécu dans les entreprises :

Nous avons constaté dans plusieurs entreprises au travers de diverses enquêtes que ces systèmes d'évaluations créent un mal-être général chez le salarié touché directement par ces évaluations, mais aussi chez celui qui évalue, que cela déstabilise les équipes et la cohésion de groupe, d'où la souffrance ressentie au travail et la perte d'efficacité du collectif. Nous sommes bien au cœur d'un système absurde et infantilisant, qui ne valorise ni l'initiative, ni la capacité de jugement et l'expression novatrice, mais qui impose au contraire le suivisme et l'absence d'esprit critique.

De plus, la hiérarchie intermédiaire à qui l'on demande de stigmatiser une partie des salariés qu'elle dirige est placée dans une ambiguïté redoutable où il lui faut trouver les « maillons faibles ». Gare aux absents : Les salariés en maladie, en maternité, en mobilité, etc.

On tire ainsi artificiellement des personnes vers le haut ou vers le bas, on crée une compétition néfaste à la cohésion des équipes et à la performance globale. On demande aux salariés d'être performants, mais les critères objectifs de reconnaissance que sont la qualification et la compétence sont oubliés, d'où les problèmes récurrents de conception vécus dans certaines entreprises (Airbus, Renault, Toyota etc.).

La hiérarchie attribue alors les primes et les augmentations individuelles de manière intuitive, en faisant la somme de toutes sortes de composantes bien subjectives.

Les témoignages de salariés sont alarmants. La peur de se retrouver dans le bas de l'échelle est prégnante et génère un stress important pendant la période des entretiens,

Ingénieurs, Cadres et Techniciens, évaluation et management : quelle alternative ?

un sentiment renforcé avec l'isolement du salarié, les conditions de travail et les surcharges, l'angoisse et le sentiment que « si je n'y arrive pas et que si certains y arrivent, c'est donc que je suis mauvais » !!!

Nous sommes donc directement confrontés à l'absurdité d'un système qui ne valorise pas l'efficacité réelle du salarié en lien avec le collectif de travail dans lequel il évolue, mais uniquement l'objectif quantitatif qui lui est assigné et l'adhésion aux valeurs patronales de l'entreprise.

Le salarié n'aurait plus son mot à dire sur les restructurations, les externalisations et les délocalisations. De même, peu importe s'il voit des anomalies et des dysfonctionnement dans son travail ou dans ce qu'il conçoit : l'important est de suivre une direction d'entreprise préoccupée par des critères financiers et la rentabilité financière à court terme. Interpeller sur un défaut, demander du temps pour approfondir, critiquer une procédure deviennent des contretemps insupportables qu'il faut absolument taire au risque de nuire aux objectifs individuels qu'il faut absolument atteindre. Les dérives industrielles de ce type de management sont maintenant bien connues et on en mesure les lourdes conséquences pour l'épanouissement de l'individu mais aussi pour l'efficacité même du procès industriel et des produits réalisés.

Le salarié est devenu un poids, un coût qu'il faut sans cesse alléger, tirer le meilleur profit en dévalorisant l'humain.

L'illustration caricaturale de cette gestion de l'humain atteint des sommets quand des directions imposent au management des objectifs aussi bureaucratiques que des quotas de « maillons faibles » à identifier. C'est une pression inadmissible sur les managers et les salariés qui ne peut qu'accroître la souffrance au travail.

Comment peut-on imaginer que l'on puisse manager durablement et efficacement une équipe en demandant aux hiérarchiques d'être les relais de procédés d'exclusion alors qu'ils devraient être les catalyseurs des qualités à faire grandir dans l'équipe et contribuer ainsi au développement de chacun pour vi-

ser des objectifs à atteindre en commun ? Rassembler et mettre en dynamique n'est-il pas un rôle plus enrichissant et motivant que de désigner un pourcentage prédéfini de « maillons faibles » à exclure ?

La « francisation » des méthodes anglo-saxonnes d'évaluation :

Tout un panel « d'innovations » est aujourd'hui à l'œuvre pour aller au-delà des simples méthodes d'évaluation des compétences du salarié : S'y ajoutent des critères plus subjectifs du type comportemental ou des notations préétablies.

- L'évaluation « 360° » où dans un 1er temps le salarié s'évalue lui-même puis il devient l'objet de l'évaluation par ses propres collègues et enfin par sa hiérarchie.
- « L'assessment » est utilisé pour évaluer le salarié confronté à des situations types.
- Le « forced ranking » est une évaluation du salarié par rapport à ses collègues. Elle consiste à déterminer préalablement aux entretiens d'évaluation un pourcentage de salariés qui recevront des notes du plus haut au plus bas. Cette méthode anglo-saxonne est surnommée « Rank and yank » c'est-à-dire « Classer et se débarrasser »... Elle détermine un cheminement du salarié qui peut le mener jusqu'au licenciement. Les méthodes P&D d'Airbus ou PBC à IBM en sont des applications concrètes et d'autant plus dangereuses qu'elles s'accompagnent de critères de notation subjectifs et idéologiques. Elles sont d'autant plus redoutables qu'elles obligent les hiérarchies à se responsabiliser dans un système d'exclusion et que dans leur principe, elles incitent à la motivation des salariés par la peur et leur mise en concurrence en niant l'esprit d'équipe.

Les remparts du code du travail sont insuffisants mais ils existent...

- Le code du travail stipule effectivement que l'évaluation du travail d'un salarié et les critères qui en relèvent ne peuvent comporter d'autres appréciations que les aptitudes professionnelles. Les informations à recueillir doivent donc être en lien avec ces aptitudes. C'est le contenu de l'article L1222-2 du code du travail.
 - De même le comité d'entreprise doit être informé et consulté sur les dispositifs d'évaluation des salariés ainsi que sur ses éventuelles modifications. (voir l'article L2323-32 du code du travail).
 - Le CHSCT doit être consulté lors de la mise en place d'entretiens d'évaluation, au motif que l'entretien individuel peut être de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail. (contenu d'une jurisprudence datant du 28 novembre 2007).
 - Des missions peuvent être confiées au CHSCT, telles des expertises du système d'évaluation, par exemple lors d'une enquête sur les risques psychosociaux.
- ## **D**es syndicats CGT agissent, des combats sont déjà gagnés :
- Sur décision du tribunal de grande instance de Nanterre, en septembre 2010, le système d'évaluation d'une filiale du groupe néerlandais «Wolters Kluwer», a été déclaré illicite. Il était destiné à noter les salariés sur le critère dit de « l'innovation », de la « responsabilité » ou de la « loyauté », autant de critères qui ont été déclarés trop flous et laissant trop de place à la subjectivité pouvant ainsi porter atteinte à la santé mentale des salariés.
 - A Airbus, les syndicats CGT de Toulouse ont dénoncé le nouveau système d'évaluation appelé P&D (Performance et développement) comme étant inefficace et dangereux parce que porteur de

Ingénieurs, Cadres et Techniciens, évaluation et management : quelle alternative ?

critères comportementaux subjectifs et instituant des quotas prédéfinis, stigmatisant les salariés au lieu de les encourager. Après avoir construit et mené une enquête avec les salariés, la CGT d'Airbus Toulouse et l'UGICT ont demandé au tribunal :

De constater que les IRP n'ont pas été valablement informées et consultées sur l'application de P&D,

De dire que les critères de comportements intégrés dans l'outil sont illicites,

De dire que la fixation de quotas est illicite.

De suspendre le processus d'évaluation résultant de P&D,

D'ordonner la destruction de l'ensemble des supports d'évaluations déjà réalisés à partir de P&D.

Le TGI vient de refuser de se prononcer sur le fond en prétextant une erreur de procédure... Affaire à suivre !

- A GEMS (société située à Buc dans le 78), le syndicat a déclenché une procédure judiciaire à partir d'une consultation du CHSCT, auquel une mission d'expertise a été donnée, suivie de propositions alternatives en phase avec une réelle reconnaissance du travail. La direction est passée outre et s'en est suivie une plainte en justice défavorable en 1ère instance mais le syndicat et le CHSCT vont en appel.

- Chez HP, c'est également un système de notation du type « ranking », pour l'attribution des augmentations au mérite qui a fait l'objet d'une action en justice de la part du CE et des OS représentatives.

Le déclenchement de cette assignation a été rendu possible grâce à l'interception d'un mail d'un grand manager demandant explicitement à ses managers de respecter un quota de 5 % de « low performers ».

Le jugement du TGI de Nanterre rendu le 27 novembre 2009 a condamné la direction pour entrave au CE mais ne s'est pas prononcé sur le fond et n'a pas exigé par exemple la nullité des notations antérieures. Le tribunal

a simplement renvoyé les salariés vers les Prud-hommes pour demander un réexamen de leur note. Suite à ce jugement les organisations syndicales ont décidé de faire appel afin d'avoir enfin un jugement sur le fond.

A l'initiative du CHSCT, de HP Grenoble une autre action au TGI est en cours suite à une enquête auprès des salariés faite à l'initiative des élus CGT. Cette nouvelle assignation a également pour objectif d'obtenir un jugement sur l'illicéité de ce système de notation en mettant l'accent sur les risques psycho-sociaux.

- Chez IBM, la CGT appelle les salariés à contester individuellement et collectivement le mode de notation « PBC » intégrant des quotas prédéterminés et des critères subjectifs à contenu idéologique (valeurs d'IBM). En 2008, cette notation privait d'AI 31,7 % des salariés. Dès l'année suivante, c'est 44,9 % qui en ont été privés...

L'avis rendu en 2005 par la CNIL est clair :

« l'appréciation des aptitudes professionnelles doit se faire sur la base de « critères objectifs et présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé ».

Pour autant, la démarche juridique ne doit pas se substituer à la nécessaire implication des salariés permettant l'élévation nécessaire du rapport de forces dans l'entreprise. Le rôle de la CGT est d'y contribuer en créant les conditions de l'expression des salariés. C'est en lien avec cette démarche qui associe les salariés, voire d'autres organisations syndicales, comme cela a pu se faire sur HP ou GEMS, que nous pouvons concevoir le volet judiciaire et son utilité.

Construire un management alternatif :

Face à ce management dévoyé jusqu'à en faire l'outil d'aliénation de l'humain aux objectifs de rentabilité financière définis par les actionnaires, la mise en débat et la construction d'un management alternatif deviennent un enjeu majeur. Il appelle la transformation de l'organisation du travail et des stratégies d'entreprises à tous les niveaux en

impliquant les ICT à partir de leur mal-être et de leurs propositions, au cœur de l'expression de leurs besoins et de leur aspiration à l'épanouissement au travail.

Il faut que nous dépassions les simples constats et dénonciations pour appréhender le besoin d'un autre sens à donner au travail, le sortir d'une analyse sans issue qui le restreindrait à une activité par essence génératrice de souffrance et de douleur.

Dans ce domaine comme dans l'activité revendicative, c'est notre démarche de consultation et de co élaboration alternative avec les salariés, y compris les encadrants, qu'il nous faut mettre en œuvre. C'est elle qui nous permettra de bousculer les fatalismes, l'idée que le management est l'affaire des directions d'entreprises et nous ouvrira la voie à des changements possibles.

A partir de la charte de l'encadrement élaborée par l'UGICT, transformons le mal-être subi en propositions exprimées avec et par les ICT, notamment autour des points suivants :

- Assurer l'équité et la transparence pour faire échec à l'arbitraire, sous toutes ses formes, dans les évolutions de carrière de chacun.
- Recourir à un tiers (CHSCT ou autre institution représentative) en cas de difficultés, permettant ainsi « d'objectiver » le conflit et d'échapper à un face à face insoluble entre le salarié et sa hiérarchie.
- Doter les CHSCT d'un pouvoir d'intervention réel en lien avec les organisations syndicales et les médecins du travail, pour faire aménager les charges de travail dès lors qu'une présomption de stress apparaît.
- Revaloriser et reconstruire les collectifs de travail en lien avec les aspirations individuelles à l'épanouissement au travail.
- Redéfinir les concepts d'évaluation avec

Ingénieurs, Cadres et Techniciens, évaluation et management : quelle alternative ?

l'introduction de l'évaluation des collectifs de travail par leurs constituants.

- Comptabiliser toutes les heures supplémentaires pour paiement ou récupération, décompter toutes les heures effectuées quel que soit le type de forfait. Pourquoi ne pas prendre la référence de 8 heures par jour au maximum pour concilier équitablement vie privée et vie professionnelle ?
- Alléger les charges de travail et les évaluer collectivement, en décliner les besoins d'emplois.
- Garantir la liberté d'expression, notamment lors des réunions professionnelles. Les discussions collectives sur l'organisation du travail et la marche de l'entreprise doivent permettre l'expression des potentialités de création de chacun.
- Ouvrir de nouveaux droits d'intervention, permettre le droit d'opposition, valoriser l'esprit critique, redonner des contenus à la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Elaborer collectivement les objectifs. Ils doivent s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et sur les moyens nécessaires. Tout entretien d'évaluation doit être assorti de garanties (transparence, possibilité de recours) et prendre en compte la dimension collective du travail et son organisation (ou évolution d'organisation).
- Revaloriser le statut et la fonction des cadres devenus de simples exécutants d'indicateurs quantitatifs, sans réel pouvoir d'apport personnel et de décision. Sortir du management pyramidal.
- Préparer l'entretien professionnel au sein du collectif de travail. Les moyens mis à disposition par l'employeur doivent être discutés. L'évaluation du travail ne doit pas se faire sans une base de critères objectifs et transparents.
- Evaluer la dimension collective du tra-

vail et y reconnaître l'apport individuel. Permettre, susciter et accroître la marge d'autonomie des ICT entre le travail qui leur est prescrit et le travail réel.

- Valoriser une autre productivité autour de critères d'utilité et d'efficacité sociale.
- Imposer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Toute discrimination, qu'elle se rapporte au salaire, à la reconnaissance des diplômes ou qualifications, à l'accès aux fonctions, au déroulement de carrière, ou à tout autre élément constitutif des responsabilités professionnelles doit être interdite.

Faire grandir le rapport de forces :

Le travail doit contribuer à la réalisation de soi et non à la souffrance. Il est donc nécessaire de renouer avec des repères collectifs et humains, non en opposition mais en lien avec le besoin d'épanouissement de chacun, dans une nouvelle individualité débarrassée de l'individualisme, inefficace et sclérosant. Celui-ci marque clairement aujourd'hui ses limites dans l'exercice du travail de plus en plus complexifié, nécessitant le partage des connaissances, les liens et l'échange, donc un regain incontournable de la reconnaissance de collectifs de travail repensés avec les ICT eux-mêmes.

Lorsque nous distribuons ou mettons en débat les propositions de la charte de management alternatif de l'UGICT, celles-ci suscitent de l'intérêt par ce qu'elles rencontrent les as-

pirations et besoins de nos collègues.

A partir du mal-être exprimé dans l'application du management par notations, faisons vivre nos propositions, confrontons-les au vécu des ICT, enrichissons-les de leur apport, élevons ensemble l'expression de l'urgence à penser et faire vivre concrètement un management alternatif qui replace l'humain au cœur du travail et lui redonne du sens.

N'est-ce pas aussi le niveau d'implication de nos collègues qui peut donner du contenu et de l'efficacité au volet juridique lorsque nous jugeons nécessaire de le déclencher ?

Se passer de cette articulation favorable au rapport de forces réel, ne risque-t-il pas de placer les salariés en simples spectateurs de joutes de spécialistes qui certes les concernent mais qui ignorent leurs avis ?

Appuyons-nous sur nos propositions en rupture avec le management par évaluation, faisons-les connaître, faisons-les vivre avec les ICT, créons les conditions pour qu'ils se les approprient : C'est le meilleur moyen de rendre incontournable l'avènement d'un management alternatif, socialement et économiquement efficace.





29 mars au 1^{er} avril 2011

Un site dédié au 16^e Congrès de l'Ugict-Cgt :
www.congres.ugict.cgt.fr

Vous y trouverez :

- Le projet de document d'orientation
- Le bilan d'activité
- Des vidéos :
 - le 16^e Congrès : c'est parti !
 - les enjeux du congrès :
 - ▶ les enseignements du mouvement social
 - ▶ cadres et Cgt : la syndicalisation
- ▶ souffrance : ce qui doit changer dans le travail
- ▶ les attentes vis-à-vis du congrès
 - les jeunes diplômés
 - le management
 - l'organisation spécifique...
- Vos contributions d'amendements à adresser par courriel à l'Ugict : ugict@cgt.fr

Difficultés du régime de retraite complémentaire des cadres AGIRC

Et si chacun balayait devant sa porte : Où en est la responsabilité du patronat de la Métallurgie !!!

A la lecture du tableau joint et connaissant les stratégies patronales en matière de rémunérations, il est un peu court d'incriminer seulement la démographie ou la dernière crise financière quant aux difficultés grandissantes de l'AGIRC

La forte augmentation du Plafond de la Sécurité Sociale depuis la fin des années 1970 a eu plusieurs effets, dont l'augmentation sensible des recettes et des prestations du régime général toutes branches confondues (maladie, vieillesse, famille, accidents du travail, maladies professionnelles) de même pour le régime de retraite complémentaire de l'ensemble des salariés (ARRCO) assis sur la part du salaire inférieure au plafond.

Ces améliorations ont permis avec les progrès scientifiques l'amélioration de la situation sanitaire de la population et par voie de conséquences l'allongement de l'espérance de vie. Dans le même temps, le régime AGIRC assis sur la part du salaire supérieure au plafond verra sa situation se dégrader de façon structurelle. Cette dégradation sera compensée par différents éléments :

De par l'évolution rapide des qualifications et l'embauche massive d'Ingénieurs, Cadres et Techniciens Supérieurs l'AGIRC a vu son nombre de cotisants augmenter.

D'autre part, avec des mesures de «gestion» du régime : augmentation progressive du taux d'appel des cotisations, augmentation massive du coût d'achat et blocage du prix de service des points dans les années 90. Ces mesures ont certes permis le maintien de l'équilibre comptable du régime, mais cela s'est fait au détriment du nombre de points acquis année après année (vérifiable sur les relevés annuels de points), ce qui génère une baisse de la pension à la liquidation. On assiste donc à une baisse du niveau de vie relatif des retraités du régime, due à une augmentation moyenne de la valeur du point inférieure aux prix et plus encore à celle du salaire moyen (dont la variation est à peu près parallèle à celle du plafond de la Sécurité Sociale).

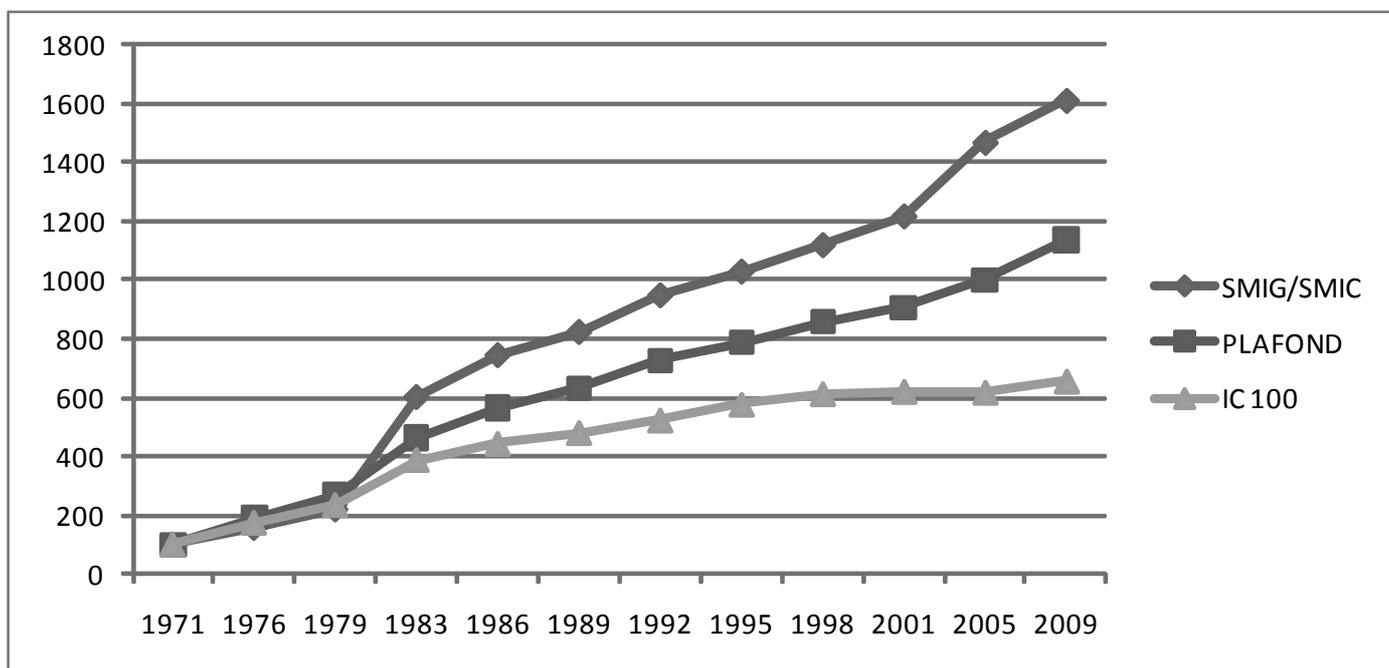
DES CONSEQUENCES DES POLITIQUES PATRONALES DANS LA METALLURGIE

Au-delà des stratégies de délocalisation impactant directement le nombre de cotisants, toute la stratégie de réduction de masse salariale dégrade directement le niveau des recettes du régime. Les engagements et les droits à pension pour les ICT affiliés à l'AGIRC liquidant aujourd'hui leurs pensions se sont constitués à partir des années 70, période où le prix d'achat du point était sensiblement plus faible et donc le nombre de points acquis relativement plus élevé.

Pour faciliter les stratégies de baisse de la masse salariale dans chaque entreprise, le patronat de la Métallurgie a impulsé une baisse relative drastique des garanties collectives liées aux salaires des IC.

Pendant que le smic progressait de 1600 % en une quarantaine d'années (intégrant une partie des augmentations de productivité), le plafond de la Sécurité Sociale (assimilable à la progression du salaire moyen) augmentait quant à lui de 1100 %. Quant au salaire minima IC, position 100 pour l'horaire légal, celui-ci ne progressait que de 650 % !

D'autre part, on sait que les salaires réels des IC sont de plus en plus talonnés par les minimas. Ce phénomène est accentué par les politiques d'entreprises, visant l'exclusion des cotisations d'une part de plus en plus importante des rémunérations, au travers de la participation, de l'intéressement et de la constitution de retraite par capitalisation. Sachant que les affiliés de la métallurgie représentent près de 20 % des cotisants de l'AGIRC, on voit à quel point les politiques patronales de la métallurgie impactent négativement l'équilibre du régime.



Index publication COURRIER UFICT 2010

N°	Date	Titre	Sommaire
N°271	Janvier 2010	En route pour 2010 ! En route pour le 10^e Congrès de l'UFICT, rendez-vous à Port de Bouc les 1-2-3 décembre 2010	<ul style="list-style-type: none"> ● Etats Généraux de l'industrie. Quelques éléments pour aller au débat avec nos collègues en ce début d'année 2010. ● Au vu de la crise, comment construire les NAO ? ● 10^e Congrès UFICT en 2010... Un dix qui ne sera pas « de der ».
N°272	Février 2010	Les clés pour gagner en force et en efficacité : La vie syndicale Le déploiement des espaces ICT	<ul style="list-style-type: none"> ● Assises de l'Aéronautique et du Spatial des 20 et 21 janvier 2010. Les ICT et le rayonnement CGT ont fait débat !!! ● Développer des espaces pour les ICT, avec les CHSCT, les DP, on s'y met ! Dans les garages et les services de l'automobile, on s'y met ! ● En avant pour le 10^e congrès de l'UFICT.
N°273	Mars 2010	Un 23 mars inscrit dans la durée pour les salaires, l'emploi, les retraites	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrat de travail : qu'est-ce qui a bougé ? ● 10^e congrès de l'UFICT, principe de mandatement adopté par la Commission Exécutive pour notre 10^e congrès. ● Première semaine de syndicalisation du 26 au 30 avril : un temps fort de mobilisation en direction des ICT. ● Hommage à Jean-René Kerouredan.
N°274	Avril 2010	Crise du travail, besoin d'alternative, allons au débat, développons nos espaces ICT	<ul style="list-style-type: none"> ● Industrie, ne passons pas à côté des enjeux ! ● Stress et souffrance au travail : c'est le travail qui est malade. ● Les luttes ICT grandissent, elles nous appellent au développement des espaces dédiés aux ICT.
N°275	Mai 2010	10^e congrès de l'UFICT les 1, 2 et 3 décembre 2010 à Port de Bouc « spécial mandatement »	<ul style="list-style-type: none"> ● Edito : mandatement, premières réactions. ● Principes adoptés par la CE. ● Fiches de désignation des délégués directs, groupés, consultatifs. ● Informations pratiques – Fiches hébergement. ● Mandatement Direct. ● Mandatement Groupé. ● Région PACA.
N°276	Juin 2010	Faire progresser notre travail revendicatif	<ul style="list-style-type: none"> ● Edito : la crise est là ! Nous aussi !!! ● Aidez les ICT à évaluer la réalité des hiérarchies salariales. ● Méthode pour construire une proposition de grille. ● Contexte social, activité spécifique et développement de la syndicalisation des ICT. ● Souffrance et évaluation : quel terrain revendicatif investir ? (l'expérience syndicale de Hewlett-Packard Grenoble)
N°277	Juillet/Août 2010	Pour gagner le 7 septembre mobilisation des ICT : indispensable !!!	<ul style="list-style-type: none"> ● Les revendications sociales, la meilleure des assurances pour la retraite à 60 ans et la sortie de crise. ● Plus de vie syndicale organisée pour mieux comprendre et agir !!! ● Le syndicalisme face au management. Comment évolue le débat ? ● Pour en finir avec le Wall Street Management. Interview de Jean-François Bolzinger. ● Tract « Bonne rentrée ».
N°278	Septembre 2010	Repères revendicatifs pour mobiliser, débattre avec les ICT	<ul style="list-style-type: none"> ● Le syndicalisme face au management. D'où vient le Lean : des USA ou du Japon ? Et les processus qualité ? ● La double nature du « management » ! ● Astreintes : Quelle approche syndicale ? ● Les grilles de salaires et la répartition des richesses.
N°279	Octobre 2010	Débat, mobilisation et luttes unitaires : Allons-y, la confiance est dans notre camp !!!	<ul style="list-style-type: none"> ● Droit de grève et forfait-jours. Règles juridiques et enjeux syndicaux des retenues de salaires pour les classifications et le paiement au poste. ● Les négociations AGIRC et ARRCO : nouvel affrontement en perspective sur les retraites. ● NAO 2011 : besoin de sens, besoin de cohérence.
N°280	Novembre 2010	10^e congrès UFICT et enquête salaires : passons aux travaux pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Les qualifications et les grilles de classifications dans les moments clés de l'histoire sociale. ● Consultation salaire UFICT : pour que les ICT expriment leurs exigences lors des NAO 2011. ● Consultation des salariés : votre salaire 2011 vous le voyez comment ?
N°281	Décembre 2010	Une grande année 2010 de luttes et mobilisations. Un congrès UFICT réussi. Autant d'espoir et de perspectives ambitieuses pour la nouvelle année 2011	<ul style="list-style-type: none"> ● « 10^e congrès », témoignages de membres de la CE de l'UFICT et de quelques délégués. ● Suppressions des AGS, la direction RENAULT en échec !!! Notre démarche CGT de propositions et consultation : ça paie !

Index publication LETTRE UFICT 2010

N°	Date	Titre
N°192	Du 09.01.10 au 15.01.10	Adresse aux syndiqués ICT pour une année 2010 de luttes et de succès. Quel(s) tournant(s) en matière de luttes salariales en 2010 ?
N°196	Du 06.02.10 au 12.02.10	Les qualifications et les grilles de classifications dans les moments clés de l'histoire sociale
N°198	Du 20.02.10 au 26.02.10	La maison commune des régimes de retraite : les cadres aussi sont concernés !
N°201	Du 13.03.10 au 19.03.10	23 mars, ingénieurs, cadres et techniciens. Ensemble pour une vraie sortie de crise
N°203	Du 27.03.10 au 02.04.10	Ingénieurs, cadres, techniciens, avez-vous le syndicalisme que vous attendez ?
N°207	Du 24.04.10 au 30.04.10	Techniciens, occupons-nous de notre avenir
N°210	Du 15.05.10 au 21.05.10	Ingénieurs, cadres, techniciens. Le 27 mai, faites valoir l'efficacité de vos revendications
N°213	Du 12.06.10 au 18.06.10	24 juin continuer à transformer mécontentement et colère en exigences
N°216	Du 03.07.10 au 09.07.10	La précarisation des ingénieurs, c'est non !
N°219	Du 24.07.10 au 30.07.10	Pourquoi faut-il revaloriser les professions techniques ?
N°220	Du 21.08.10 au 27.08.10	Forfait-jours et part variable. Les ingénieurs et cadres en première ligne ne veulent pas en faire les frais !
N°223	Du 11.09.10 au 17.09.10	Les 15 et 23... montons d'un cran nationalement et dans l'entreprise
N°226	Du 02.10.10 au 08.10.10	Manifester samedi 2 octobre et agir le 12 octobre
N°229	Du 22.10.10 au 29.10.10	L'issue du mouvement social sur les retraites dépend en partie de nous !

Leader du Conseil, de l'Expertise et de l'Accompagnement des CE et CHSCT



SECAFI

- > Assistance dans le cadre légal
- > Diagnostic et conseil en matière économique, sociale et financière
- > Conseil, expertise et prévention pour la qualité de vie au travail



ADEXI

- > Expertise comptable au service de l'économie sociale
- > Budget des CE et activités socio-culturelles



- > Formation des élus
- > Assistance téléphonique au quotidien et information juridique
- > Audit des activités socio-culturelles

● ● ● Un réseau national,
gage de réactivité et de proximité
Des spécialistes sectoriels



Groupe ALPHA
20, rue Martin Bernard
75647 Paris cedex 13
Tél. 01 53 62 70 00

www.groupe-alpha.com