

Quel management alternatif ?

La souffrance comme carburant ?

La souffrance au travail fait régulièrement la une de l'actualité. Singulièrement chez les salariés en situation de responsabilité. Résumé brutalement : notre pays se classe au premier rang de la productivité horaire et au troisième rang mondial des suicides au travail. Il s'agit donc du signal d'alarme d'une problématique collective. Un signal qui ne peut laisser le syndicalisme ni indifférent ni silencieux. Car la crise du travail appelle des solutions, des propositions.

La santé au cœur du travail

La première table ronde des Rencontres d'Options se déroule autour d'un constat : si la dévalorisation du travail entraîne son lot de souffrance individuelle, de stress, de pratiques de harcèlement, il faut logiquement lui opposer une revalorisation du travail et du rapport de chacun à son travail. Revisiter le mode de management universel appliqué à l'identique partout pour requalifier l'individu, sa capacité à penser, proposer, décider au sein de collectifs de travail eux-mêmes porteurs de sens, d'une culture professionnelle s'articulant à l'intérêt général.

L'évaluation : qui, comment et surtout : pourquoi ?

L'évaluation est au cœur des processus managériaux ; elle se présente comme le socle légitime de telle affectation, telle décision, tel refus ; elle affecte donc carrière, salaire, estime de soi, et elle arbitre sans le dire en faveur de la « compétence » contre la qualification. Elle constitue, avec le processus qui l'entoure, un enjeu particulièrement décisif dans le rapport de forces entre employeurs et salariés. Comment faire en sorte que l'évaluation soit mise au service du travail des salariés ? C'est le thème de la seconde table ronde des Rencontres d'Options.



CLAUDE CANDILLE



SOMMAIRE

RENCONTRES D'OPTIONS :
DES DÉBATS TOURNÉS
VERS L'ACTION
PAGE 19

TABLE RONDE N° 1
PAGES 20-23

REPÈRES
PAGE 24

POINT DE VUE
DE MICHEL PATARD : "ON NE
VEUT PAS SAVOIR COMMENT"
SE DIT DANS TOUTES
LES LANGUES D'EUROPE
PAGE 25

TABLE RONDE N° 2
PAGES 26-29

CONSTRUIRE UN MODE DE
MANAGEMENT ALTERNATIF :
UNE CAMPAGNE NATIONALE
DE L'UGICT
PAGE 30



Rencontres d'Options Des débats tournés vers l'action

Comment revisiter les modes de management appliqués à l'heure actuelle aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public ? Comment, au-delà des différences dues à la taille des entreprises, à leur rapport à la sous-traitance, à leur nature plutôt industrielle ou plutôt de services, dégager des dominantes stables dans les procédés utilisés et analyser leurs conséquences ?

Répondre à ces questionnements implique d'abord une prise en compte du terrain de travail et plus exactement des terrains de travail. Car les salariés, confrontés à une rationalisation dont l'objectif implicite est d'éliminer les volets relationnels et humains du travail, sont aux prises avec des injonctions et des désirs contradictoires. Désir de liberté dans le travail et hors travail, de reconnaissance et d'accomplissement individuel, méfiance vis-à-vis d'une mise en concurrence généralisée des uns avec les autres...

Tirer de ces situations, de ces vécus des pistes de tra-

vail revendicatif qui puissent dessiner les contours d'une aspiration collective et partagée pour un autre management, un management alternatif, respectueux du travail et de la valeur de ceux qui le font vivre, supposait confrontations et réflexions croisées. Les Rencontres d'Options, tenues dans un contexte de mobilisation sociale, ont constitué un moment fort de cette mise en débat et d'élaboration collective. Avec la campagne de consultation sur la santé au travail, partie intégrante de la donne managériale, elles témoignent d'une volonté d'articulation de l'analyse et de l'action. Tant il est vrai que le syndicalisme ne s'accomplit véritablement qu'en plaçant sa capacité critique au service de son propre agenda, de ses propres propositions. En se montrant, en un mot, offensif. Sur des enjeux aussi décisifs que l'organisation du travail et de ses hiérarchies, beaucoup reste à faire, à débattre, à proposer. Alors... sachons multiplier les rencontres. ▶

Pierre TARTAKOWSKY

PARTICIPANTS
DE GAUCHE À DROITE
SUR LA PHOTO :

SERGE DUFOUR,
CONSULTANT
À ÉMERGENCES.

NICOLAS MATHON,
DIRECTEUR SANTÉ-
SÉCURITÉ CHEZ VEOLIA.

DÉBAT ANIMÉ PAR
ALAIN BASCOULERGUES,
DE LA MUTUELLE FAMILIALE.

CHRISTINE GUINAND,
COLLECTIF SANTÉ UGICT.

ALDINO RIZZI,
RESPONSABLE PRÉVENTION
SANTÉ AU TRAVAIL

À LA MUTUELLE FAMILIALE

ALAIN CARRÉ, MÉDECIN DU
TRAVAIL, COLLECTIF UGICT.

Table ronde

La santé au travail

La santé, singulièrement la santé individuelle, est évidemment un enjeu en elle-même. Elle fonctionne également comme alerte face aux processus qui la menacent. Elle constitue donc un mode d'approche éclairant des politiques managériales, tant pour ceux qui les subissent que pour ceux qui les mettent en œuvre.

LES CADRES
SONT FACE
AU MANAGEMENT,
VÉRITABLE
ORGANISATION
POLITIQUE DU
TRAVAIL VISANT
À OPTIMISER
LE SALARIÉ EN
L'INDIVIDUALISANT.
CETTE STRATÉGIE
PASSE PAR
LA CASSE
DES PÔLES
DE DÉFENSE
COLLECTIFS :
ALORS LE SYSTÈME
PEUT "RÉIFIER"
LES INDIVIDUS,
LES RAMENANT AU
STATUT D'OBJET.

– **Alain Carré** : La question posée en cette journée porte en elle celle de la prévention des risques du travail. Sur ce terrain, les cadres se trouvent pris dans un certain nombre de situations qui engendrent de la souffrance, et ils s'en défendent. Cette double dimension est assez spécifique : les nouvelles organisations du travail engendrent des troubles comportementaux physiologiques, même si on met surtout l'accent sur les troubles psychosociaux. Comme les autres salariés, les cadres sont face au management, véritable organisation politique du travail visant à optimiser le salarié en l'individualisant. Cette stratégie passe par la casse des pôles de défense collectifs : alors le système peut « réifier » les individus, les ramenant au statut d'objet. Ce qui permet d'intensifier le travail et de le densifier, ce à quoi se prête parfaitement l'informatique. Pour le salarié, il s'ensuit un sentiment de déperdition professionnelle ; les cadres se voient délestés d'un certain nombre de capacités d'action ; la doctrine est élaborée ailleurs, par les ressources humaines. Comme il n'y a pas de distance possible avec l'idéologie managériale, ils doivent y adhérer ou se démettre, dans un contexte où la concurrence entre cadres est vive et où la non-conformité est un handicap. Pour les cadres, la réalité de terrain devient alors problématique. Théoriquement, ils doivent la réinjecter dans les objectifs et la façon de les atteindre. Le risque étant d'être en porte à faux vis-à-vis des salariés d'exécution. Mais s'ils font remonter hiérarchiquement les difficultés de ce réel, ils se retrouvent en posture de critique implicite des instructions données en amont. C'est le mécanisme même des injonctions paradoxales, qui engendrent de la schizophrénie.

Comment les cadres peuvent-ils se défendre ? L'exécution peut se démobiliser, relativement, s'entend. Mais le cadre ne le peut pas, c'est son contrat de base. Il réagit donc en mettant en place des défenses, un mur inconscient, un fonctionnement tendanciellement pathologique. C'est donc une construction sociale, collective, qui passe par le déni de réalité. Gênante, elle est

évacuée ; d'où un *turnover* soutenu ; elle passe également par le détournement péjoratif de l'exécution et par l'intégration de la bataille de la concurrence : la guerre des marchés est là, et tout est bon pour la gagner, car c'est l'intérêt bien compris de l'entreprise et de ses salariés. Ces idéologies défensives sont lourdes pour l'individu, et vient fatalement un moment où elles s'effondrent. C'est le retour du refoulé, accompagné de souffrance éthique, de rupture avec ses propres valeurs et d'atteinte à l'estime de soi. Les passages à l'acte deviennent alors possibles. Certains patients vont dire cette souffrance, et le médecin du travail pourra alors tenter de les déculpabiliser, d'indiquer des pistes qui rompent l'isolement. D'autres...

– **Christine Guinand** : La souffrance au travail n'est pas nouvelle, mais elle a explosé parmi nos catégories. Ses risques psychosociaux touchent à tous les secteurs, privés et publics. Pour l'affronter, le premier pas consiste à identifier les situations, notamment en distinguant le stress et la souffrance. Le stress naît de l'écart entre les exigences de l'organisation du travail et les moyens mis à disposition. La souffrance, elle, est multifactorielle ; elle se nourrit du harcèlement, des discriminations, et déterminer ses causes s'avère complexe, même si elles s'enracinent dans les stratégies libérales, avec le sous-effectif, le chantage à l'emploi et le chantage à l'échec, les menaces de fermeture, de délocalisation, les hausses de rémunération indexées sur des objectifs individuels... Chacun se voit sommé d'en faire toujours plus, et les modes de management nient l'expertise et la technicité, ne considérant que la performance. La reconnaissance salariale est donc très coûteuse en termes d'intensification. La finalité du travail est mise en cause, les objectifs n'étant ni négociés ni discutés... Dans ce contexte tendu, les entreprises mettent en place des outils de gestion du stress ; mais il s'agit de le gérer, pas de le prévenir, et cette gestion est mise à la charge des encadrants, qui doivent donc apprendre à



CLAUDE CANDILLE

CHACUN SE VOIT
SOMMÉ D'EN FAIRE
TOUJOURS PLUS,
ET LES MODES
DE MANAGEMENT
NIENT
L'EXPERTISE
ET LA TECHNICITÉ,
NE CONSIDÉRANT
QUE LA
PERFORMANCE. LA
RECONNAISSANCE
SALARIALE EST
DONC TRÈS
CÔUTEUSE EN
TERMES
D'INTENSIFICATION.
LA FINALITÉ DU
TRAVAIL EST MISE
EN CAUSE,
LES OBJECTIFS
N'ÉTANT
NI NÉGOCIÉS
NI DISCUTÉS...

gérer leur propre stress et apprendre aux salariés à gérer le leur. Les cellules d'écoute et autres structures curatives, elles, posent un problème différent : contractualisées avec les employeurs, elles permettent d'échapper aux organisations syndicales et aux institutions représentatives du personnel. La problématique qui s'impose alors est celle de la sphère privée et de la culpabilisation du salarié. Les formations à la gestion du stress contournent d'ailleurs soigneusement la dimension collective des organisations du travail. Le collectif Santé au travail de l'Ugict a souligné l'importance d'exercer le droit de refus et la responsabilité sociale, aux antipodes de la responsabilité individuelle. Il faut surtout interroger le travail et les salariés réorganisés en collectifs, ce qui est indispensable à la prévention. Avec les Ict, il faut aborder la double dimension contenu-temps de travail et analyser les responsabilités dans les organisations du travail qui créent l'émergence possible du harcèlement. Traiter les situations individuelles est certes indispensable mais ne suffit pas ; à la Bnp Paribas, la Cgt et l'Ugict ont ainsi mis en place des collectifs face à une organisation du travail qui poussait à des affrontements entre salariés. Cette expertise a permis de faire confirmer par un tiers les charges de travail et d'engager le débat. Les délégués du personnel ont exercé leur droit d'alerte et leur droit à saisir.

– **Nicolas Mathon** : A vrai dire, je ne pense pas que nos collaborateurs souffrent au travail, mais peut-être est-ce un cas particulier dû à la structure et à l'histoire de l'entreprise... Tous nos cadres ont participé à son évolution et s'inscrivent volontairement dans sa conduite ; cette problématique est donc clairement la leur. De fait, la construction du groupe s'est faite par intégration de Pme, de petites entités. On a donc plutôt capitalisé les différentes cultures au lieu de les casser pour l'objectif hypothétique d'une culture unique. Par ailleurs,

notre politique de ressources humaines passe par le respect des collaborateurs, qu'il s'agisse des opérateurs sur le terrain – auxquels nous sommes particulièrement sensibles – ou des cadres. Cette notion de respect s'accompagne du droit à la parole, parce que nous sommes en nécessité de remise en cause permanente face à la demande client, face aux remarques des cadres, souvent pris entre marteau et enclume. Notre Chsct s'exprime librement, et nous faisons en sorte de participer à ses travaux ; c'est important, car il est vrai que les cadres sont souvent dans le déni, le contournement ; le Chsct est un lieu d'identification, de collecte et de dialogue avec le cadre et ses collaborateurs. Reste que nous n'avons pas encore mis en place une vraie politique de lutte contre les causes de ces phénomènes ; ce n'est pas prégnant, même si nous avons eu des cas : nous avons une politique sécurité très active – nous travaillons sur les déchets, dans des centrales, des milieux à risques –, et nous faisons en sorte que cette politique vaille également pour les cadres. Les sources de stress et de malaise au travail sont à chercher du côté de la course à la performance ; nous faisons tous en sorte de progresser, sur nos objectifs, sur le chiffre d'affaires. Mais nous essayons aussi de mettre en place des objectifs hors travail, sur la santé, la sécurité, sur ce qui permet d'intégrer les problématiques des risques psychosociaux. C'est d'autant plus important que nous entendons continuer à croître ; nous sommes donc en train de mettre en place des systèmes d'écoute, des procédures de dialogue entre différents responsables hiérarchiques pour décloisonner les acteurs et améliorer les situations.

– **Serge Dufour** : Nos expériences montrent que les Ict sont au cœur d'une sorte de conflit de sens. Qu'est-ce qui se joue dans le travail ? Cette question est première, et elle se pose de façon de plus en plus complexe. La réorganisation permanente de l'entreprise est en soi une source de tensions, quelle que soit l'entreprise et sa structure : cela modifie tout en cascade et interdit de stabiliser une situation, des acquis, des bilans. L'incertitude règne et, avec elle, le doute sur ce qui a été accompli. D'où une souffrance énorme pour tous et singulièrement pour ceux qui sont chargés de mettre en œuvre cette réorganisation. Les restructurations entraînent des objectifs quantifiés et aussi qualifiés, au sens de qualité ; là, tout se complique. En soi, le travail est une souffrance et aussi une source de plaisir ; c'est en surmontant ce qui fait souffrir que l'on construit du contentement de soi. Aujourd'hui, alors que le travail est de plus en plus collectif, son organisation inscrit les salariés en concurrence sur la réalisation des objectifs. Ces derniers sont modélisés dans des formules de « plus » et de « moins » qui fournissent des indicateurs de management, gérés par progiciels. On va ainsi pouvoir vérifier sur ordinateur si tel employé d'assurances propose tel ou tel

...

Table ronde La santé au travail

LA VALEUR TRAVAIL EST PORTEUSE D'UNE CONTRADICTION ENTRE LE FAIT D'AVOIR UN TRAVAIL UTILE, DE QUALITÉ, AU SERVICE DE LA POPULATION, ET LA COURSE À LA PERFORMANCE QUI DÉVALORISE DE FAIT LA FONCTION SOCIALE AU PROFIT DE LA VALEUR FINANCIÈRE.

... produit et pendant combien de temps ; ce contrôle entraîne un contrôle du niveau supérieur qui est lui-même censé intervenir... Les managers sont donc confrontés à des exigences appauvrissantes sur leur travail, ramené à une suite de prescriptions. Or le travail a une utilité sociale, et celle-ci doit se traduire ; les cadres se retrouvent ainsi au cœur d'un conflit de sens opposant la volonté de bien faire, de faire du « bel ouvrage », à une autre volonté, celle de faire un score, de gagner 30 % de productivité et industrialiser les processus au détriment de la relation client. On ne parle donc pas de la même chose, et le malentendu enfle. C'est pourquoi, si l'on veut préserver la santé, la reconstruction des liens sociaux et des collectifs de salariés s'avère fondamentale. Car celle-ci s'améliore ou se dégrade ; il n'y a pas de *statu quo* possible, la vie bouge et chaque décision modifie des équilibres. Il faut donc viser à améliorer la santé au travers de chaque décision. Et pas seulement en paroles ; le droit à la parole, c'est bien, mais pour dire quoi ? Si c'est pour livrer ses malheurs et obtenir un numéro vert ou un « observateur du stress », on ne fait que reculer l'échéance

d'une problématique qui demeure individualisée... Il arrive que le corps n'attende pas si longtemps pour envoyer un message. Au fond, cela touche à la question du pouvoir, de savoir qui décide de quoi.

– **Aldino Rizzi** : En tant que mutuelle, et compte tenu de nos origines, enracinées à l'entreprise, nous sommes au service des partenaires sociaux salariés, notre préoccupation première étant la santé de nos adhérents dans leurs entreprises. Notre moteur historique, c'est la prévention, mais nous sommes aussi attendus sur la question de la réparation. Nous menons une action à partir d'échanges avec la Fnath et nos correspondants d'entreprises sur la souffrance au travail, et nous avons mis en place une cellule d'appui pour la prévention des risques psychosociaux, « Souffrance au travail », qui travaille depuis quatre ou cinq ans en Ile-de-France. A partir de cette expérience, il est possible de valider les constats des intervenants précédents. Au-delà de ce qu'il est possible en termes d'aide individuelle, avec des personnes en bout de course, à bout, il s'agit de pouvoir intervenir sur son poste de travail, et, par voie de conséquence, sur sa situation de santé au travail. A partir de là, je souhaite souligner quatre points. D'abord, il existe chez les Drh un déni, un refus d'évoquer les situations de santé au travail des salariés. Ensuite, l'idéologie de la culture d'entreprise, ses scénarios, ses contrats d'objectifs, tout cela nie tout conflit interne, et il faut évidemment s'attacher à lever cet obstacle. Par ailleurs, et cela a été évoqué, les charges de travail, les contrats d'objectifs vont à l'encontre des niveaux de qualification actuels, et il y a là une contradiction sur laquelle il est possible de travailler ensemble. Enfin, la valeur travail est porteuse d'une contradiction entre le fait d'avoir un travail utile, de qualité, au service de la population, et la course à la performance qui dévalorise de fait la fonction sociale au profit de la valeur financière. Ces questions jalonnent et notre travail à l'entreprise et le risque psychosocial. De fait, la souffrance masque les questions d'organisation du travail, et la schizophrénie est un risque pour le cadre qui doit à la fois gérer des normes d'entreprise et leur inadaptation aux moyens et capacités réelles des travailleurs.

Débat

La plupart des interventions de la salle illustrent par des situations particulières un certain nombre de constats énoncés par les participants de la table ronde. Ainsi, Fabrice Fort, de Renault Trucks, témoigne d'un mouvement continu de dégradation du travail dans les bureaux d'études, notamment du fait d'une perte des relations entre collègues de travail de différents secteurs. Du fait d'une prescriptions administrative et budgétaire de chaque échange, « on n'est plus des concepteurs ou des collaborateurs ; on est des exé-



CLAUDE CANDILLE

ON COMPREND MAL QU'UNE STRATÉGIE JUGÉE MAUVAISE PAR LE TERRAIN, CADRES INTERMÉDIAIRES COMPRIS, SE POURSUIVE COMME SI DE RIEN N'ÉTAIT. ON EST TOUS ATTACHÉS À NOTRE BOULOT, À LA QUALITÉ DE CE QUE L'ON FAIT, ET ÇA ENGENDRE DU DOUTE.

cutants. Le sens du travail s'y perd, et vous vous retrouvez un matin à venir au boulot pour gagner votre croûte, pas plus. On a eu une consultation sur l'organisation du travail : 74 % des salariés ont dit que ça n'allait pas. Mais la direction n'en a tenu aucun compte. Cela nous impose de travailler les convergences et donc de savoir sortir de son entreprise et travailler à des actions communes entre salariés de Renault, de Schneider, parce que l'on n'est pas dans des stratégies d'entreprise. C'est plus large, et il faut se réapproprier le sens collectif de l'action syndicale, mettre par exemple plusieurs Chsct en tas afin de ne pas se heurter aux limites de sa seule entreprise».

CLAUDE CANDILLE



Ce sentiment d'absurdité est également illustré par un cheminot : « On comprend mal qu'une stratégie jugée mauvaise par le terrain, cadres intermédiaires compris, se poursuive comme si de rien n'était. On est tous attachés à notre boulot, à la qualité de ce que l'on fait, et ça engendre de l'incompréhension. » Interpellé sur les moyens qu'il a de maîtriser la « triche » qui accompagne les comptes rendus d'activité de terrain, Nicolas Mathon ne nie pas son existence : « Le décalage entre rapport et réalité, ça existe. En matière de sécurité, on construit des outils, on donne des moyens, et si l'on constate une baisse d'objectif anormale, ou le contraire, si c'est trop rapide, on s'interroge. Dans une entreprise de main-d'œuvre, peu mécanisée, les situations et les modes opératoires sont difficilement industrialisables et difficilement modifiables. Pour revenir sur l'écart, c'est réel, nous le savons. »

Deux témoignages, l'un d'un homme et l'autre d'une femme, illustrent à la fois la profondeur de la détresse psychologique individuelle et la difficulté, voire les réticences que l'on enregistre encore du côté syndical pour relier cette souffrance aux dimensions objectives et collectives du travail : « Nous avons dû affronter le déni de suicide, le déni de sa dimension professionnelle, le déni de la dimension de souffrance au travail. Il y a eu campagne sur l'individu, son identité propre, les problèmes psy, etc. Cette tendance est très forte, dominante. Quand on est dans la gestion du stress, on veut atténuer les effets des organisations du travail. C'est la stratégie de l'aspirine... Ces questions sur le sens du travail sont encore trop déléguées au Chsct, au médecin du travail, alors qu'elles devraient se retrouver au cœur de la vie syndicale. » Interpellé sur le rôle du médecin du travail face à ces situations, Alain Carré en appelle à construire « une éthique des vérités, basée sur les réalités », opposée à un « story telling » d'entreprise, à savoir des histoires, au sens de mensonges.

Serge Dufour revient de son côté sur le droit d'expression en insistant sur ce qu'il qualifie de plus petit niveau de la communauté de métier : « Le sentiment d'appartenir à une communauté qui me reconnaît, m'identifie et fait communauté parce qu'il y a communauté d'objectifs. Cette communauté, il faut la faire vivre, lui faire prendre le pouvoir, y compris face à l'entretien annuel d'évaluation, qui devrait être envisagé et préparé collectivement, en amont. » Le débat évoque nombre d'autres sujets : rôle des élus syndicaux dans les Chsct, prise en compte par les organisations syndicales de la subjectivité des salariés, de leurs rapports individualisés au temps, aux équilibres fragiles qu'ils construisent entre vie et travail, rôle des groupes d'expression. Autant de thèmes qui illustrent la richesse du terrain recouvert par l'enjeu santé, ce que souligne la synthèse du débat.

Synthèse

Sylviane Lejeune revient sur les grands axes du débat et souligne à quel point l'échange de la matinée confirme la volonté de l'Ugict-Cgt de promouvoir un « travailler autrement », un travail émancipateur. « Les enjeux discutés et les pistes avancées par les uns et les autres encouragent notre ambition revendicative centrale, celle de participer à l'émergence d'un modèle de management alternatif. » Evoquant la responsabilité propre et singulière du syndicalisme à cet égard, de même qu'à l'égard d'une réelle politique de prévention sanitaire, elle souligne la nécessité de disposer à la fois d'un syndicalisme plus présent, déployé, et d'équipes syndicales en phase avec l'ampleur des problèmes posés ainsi qu'avec leur complexité. « Notre débat constitue une étape et un encouragement à poursuivre, aller de l'avant. Notre implication dans la négociation sur la transposition de l'accord-cadre européen sur le stress témoigne de cette volonté. Sachons débattre de ces enjeux avec les salariés. »

biblio

LA CULTURE D'ENTREPRISE

ERIC GODELIER, EDITIONS LA DÉCOUVERTE, COLLECTION « REPÈRES », SEPTEMBRE 2006.

PLACE ET SENS DU TRAVAIL EN EUROPE : UNE SINGULARITÉ FRANÇAISE,

LUCIE D'AVOINE ET DOMINIQUE MEDA, CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI, 2008.

LE MANAGEMENT, FONDEMENTS ET RENOUVELLEMENT,

COORDONNÉ PAR GÉRALDINE SCHMIDT, ÉDITIONS SCIENCES HUMAINES, 2008.

web

TENTER UN DIPLÔME EN COURS DE CARRIÈRE

UNE ÉTUDE DE LA DARES < www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2008-14.3-tenter-diplome-au-cours-carriere-peu-occasions-pour-salaries.html >.

A QUOI SERVENT LES CHSCT

UN ARTICLE DE L'ÉCONOMISTE THOMAS COUTROT < <http://hesa.etui-rehs.org/uk/newsevents/files/CHSCT-FR.pdf> >.

LES PREMIÈRES CONCLUSIONS DE LA QUATRIÈME ENQUÊTE EUROPÉENNE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL < www.eurofound.europa.eu/press/releases/2006/061107-fr.htm >.

SUR LE SITE DE L'ANACT, TOUT SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES : < www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW-DOSSIERS-THEMATIQUES/W-A-2-COMPETENCES/W-D-2-4-LA-GPEC >.

GESTION DES ÂGES

Les entreprises avancent... sans se presser

Le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants reste un combat. L'Association nationale des directeurs de ressources humaines et l'institut Energie Opinion ont interrogé 527 directeurs et cadres de la fonction ressources humaines. Résultat : 47 % des entreprises n'anticipent toujours pas l'emploi des plus de cinquante ans, notamment celles de moins de cinquante salariés, et autant n'ont mis en place ni politique spécifique, ni moyens spéciaux pour ce faire. Huit pour cent seulement des entreprises ont mis en place une politique spécifique « seniors » et 16 % une politique globale intégrant la problématique, prenant en

compte notamment le transfert des compétences ou l'adaptation des conditions de travail. Un bien maigre bilan. Seules 22 % des entreprises ont maintenu des plus de 60 ans dans l'emploi, 20 % ont mis en place un aménagement du temps de travail tandis que 19 % ont opté pour l'entretien de deuxième partie de carrière pour les plus de 45 ans, 16 % ont instauré un bilan de compétences pour les plus de 45 ans et 12 % ont mis en place des missions innovantes et particulières pour les quinquas (tutorat, expertise, coordination et gestion de projets transverses...). Pour en savoir plus : < www.focusrh.com/article.php?id-article=2635 >.

SANTÉ

Définir les troubles psychosociaux

D'origine « multifactorielle », les pathologies professionnelles relevant des troubles psychosociaux sont extrêmement difficiles à imputer à une cause et une seule. Mais existent des symptômes sur lesquels s'appuyer : les troubles du sommeil, l'irritabilité, les maladies coronariennes, la diminution de la capacité de résistance aux infections, les dépressions ou les suicides. Quand le pire arrive, le droit peut permettre de rendre justice. La jurisprudence de la Cour de cassa-

tion, en effet, est claire : « *Du seul fait de sa survenue pendant l'horaire de travail, toute lésion physique ou psychique est présumée imputable au travail.* » L'article L.411-1 du Code de la Sécurité sociale précise : « *Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.* »

GROSSE FATIGUE

Les salariés saturent

Un salarié sur quatre estime avoir subi au moins une fois dans le passé un comportement hostile dans le cadre de son travail, et 17 % déclarent en subir dans leur emploi actuel. Ces chiffres proviennent du département d'études et de recherche du ministère du Travail. Lorsqu'ils évoquent le malaise qu'ils subissent, les salariés dénoncent les critiques « injustes » qui sont faites à l'égard de leur travail et les propos « désobli-

gents » qui peuvent leur être adressés. Ils sont d'autant plus nombreux à déclarer être l'objet de comportements hostiles qu'ils sont exposés à une « demande psychologique » élevée et qu'ils manquent de « latitude décisionnelle » et de « soutien social ». Les comportements hostiles sont plus fréquents quand l'organisation du travail est tendue. Lire : < www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2008.05-22.2.pdf >.

DISCRIMINATION

Homophobie : un sujet encore tabou en entreprise

Selon un récent rapport de la Halde, la Haute Autorité contre les discriminations et pour l'égalité, 88 % des salariés homosexuels ont au moins une fois ressenti une homophobie implicite – rejet ou dénigrement – ou été victimes ou témoins d'homophobie. Se fondant sur la base d'une enquête réalisée auprès de 1413 salariés homosexuels, l'organisme constate que plus d'une personne sur dix déclare avoir été mise hors jeu lors d'une promotion au moins une fois durant leur parcours professionnel et 8 % lors d'une embauche. Seules 22 % des personnes interrogées disent avoir les mêmes droits que les couples hétérosexuels pour les « événements familiaux ». Dans ce document consul-

table sur le Net, la Halde fait une série de recommandations pour lutter, parmi lesquelles une politique de protection des salariés et de sensibilisation à la lutte contre les discriminations et un plus grand engagement des syndicats dans la lutte contre les discriminations. Le Code du travail fait de l'orientation sexuelle l'un des douze motifs de discriminations prohibées par la loi depuis 2001. Si ce type de discrimination représente encore une faible part des réclamations adressées à la Halde, leur nombre a quasiment doublé en un an : elles constituent 1,8 % des réclamations reçues en 2007. Lire : < www.halde.fr/IMG/pdf/synthese-homophobie-entreprise.pdf >.



VERPOORTEN / REPORTERS-REA

point de vue

MICHEL PATARD

CHARGÉ DES QUESTIONS INTERNATIONALES À L'UGICT, TRÉSORIER D'EUROCADRES

Propos recueillis par Louis SALLAY

“On ne veut pas savoir comment” se dit dans toutes les langues d'Europe

Loin d'être une réalité strictement française, l'idéologie managériale chevauche la mondialisation des marchés et participe d'une tendance à l'uniformisation des pratiques gestionnaires. Ce faisant, se créent les conditions d'une réflexion revendicative transnationale sur ces enjeux. En témoigne la réflexion engagée au sein d'Eurocadres.

« **Tous les cadres en Europe** ont en commun de se confronter à un management qui n'est plus par objectifs, mais bel et bien par résultats, ces résultats ayant massivement une forte dimension financière. C'est vrai quels que soient les secteurs professionnels, quels que soient les statuts, et cela concerne aussi bien le privé que les entreprises publiques... Cette évolution est accentuée par la mondialisation des entreprises, de leurs structures et de leurs marchés qui pousse à une recherche d'uniformisation, y compris dans le domaine du management.

» Dans le même temps, on assiste à un fort développement des thématiques et des positionnements autour du développement durable et de son corollaire, la responsabilité sociale des entreprises (Rse). Il s'agit en théorie d'allier les préoccupations environnementales, économiques, sociales et sociétales. Mais, alors que la « direction Emploi » de Bruxelles insiste toujours sur le caractère indivisible des dimensions à prendre en compte, les employeurs et les gouvernements s'arrêtent dans la plupart des cas aux seuls facteurs environnementaux et économiques, tandis que le social est noyé dans le silence ou dans des discours sans contenu. Parallèlement, on constate une tendance forte à la responsabilisation individuelle des cadres, jusqu'à la responsabilisation pénale. L'entreprise se réserve le confort des discours et assigne à ses cadres l'inconfort de la responsabilité de la mise en œuvre des objectifs qu'elle lui a assignés. “On ne veut pas savoir comment” se dit dans toutes les langues d'Europe.

» Tout cela interpelle évidemment le mouvement syndical européen, singulièrement sa composante cadres. Les 14 et 15 mai dernier, par exemple, la Fédération européenne des transports a tenu un séminaire portant sur le rôle et la place des cadres et dégagé la notion de management européen responsable, appuyée sur les réflexions surgies autour de la Rse. L'idée première, c'est que le cadre, dans son activité professionnelle quotidienne, n'est pas neutre. Chaque décision qu'il prend ou applique joue un rôle, entraîne des conséquences. Mais aujourd'hui, la priorité qu'on lui demande d'intégrer comme non discutable, c'est le facteur

économique, ramené à sa seule dimension de profit. Face à cela, il faut recréer des espaces d'autonomie pour les cadres ; car, avec le poids du chômage, des pratiques de harcèlement, de culpabilisation, il est pratiquement impossible de discuter des objectifs qui tombent du ciel des actionnaires ; et le risque grandit de “prendre une décision” qui vous fasse tomber sous le coup de la loi...

» Cette pression est telle, que certains cadres se posent en *whistle blowers*, en dénonciateurs anonymes des directions d'entreprises ; c'est une lutte implicite, un signe non négligeable. Mais il faut aller plus loin dans la construction de droits individuels garantis collectivement, autour de trois idées. D'abord, les objectifs devraient pouvoir être négociés, dans un cadre distinct de l'entretien annuel d'évaluation, où les jeux sont déjà faits ; cette procédure devrait permettre un échange, un débat et diffuser de la responsabilité aux différents niveaux décisionnels. Ensuite, la protection du cadre devrait être effective et la reconnaissance professionnelle déconnectée de ces fameux objectifs. Les cadres doivent être protégés des effets de système, tels qu'on a pu le mesurer avec la Société générale versus Jérôme Kerviel. Ces réflexions devraient pouvoir être posées et débattues au sein de l'Organisation internationale du travail. Enfin, le droit de réserve devrait être élargi – et de fait renforcé dans sa légitimité – à un droit d'opposition défini, limité mais effectif. En cas de Lbo, par exemple, l'organisation syndicale concernée doit pouvoir évaluer les acteurs et les scénarios en présence. Cela passe notoirement par une libération de la parole des cadres, de leur expertise, de leur capacité critique, y compris sur les dimensions stratégiques de l'entreprise.

» Enfin, le mouvement syndical européen a un rôle à jouer avec les accords-cadres internationaux. Ces accords ont leurs limites, qui sont celles des rapports de forces, et l'on sait que les valeurs affirmées par l'accord Total ne sont guère respectées en Birmanie. Mais ils constituent de fait une amorce de normes, de droit international. Leur évolution va dans le bon sens avec l'enrichissement des indicateurs, l'élargissement de leurs champs aux sous-traitants, la création de comités de suivi... Reste qu'ils ne prennent pas en compte le rôle propre des cadres, ne prévoient rien à leur égard, à l'exception de l'accord d'Edf. Mais, même là, on manque de taquets, de lignes jaunes clairement tracées qui permettraient aux cadres, en toute sécurité, de défendre les valeurs affichées par la même entreprise qui les soumet à un management par résultats. » ◀

PARTICIPANTS
DE GAUCHE À DROITE
SUR LA PHOTO :

EMMANUEL TUCHSCHERER,
RESPONSABLE
DES POLITIQUES
INTERMINISTÉRIELLES
DANS LA FONCTION
PUBLIQUE.

MAX MATTA,
DRH CHEZ RHODIA.

DÉBAT ANIMÉ PAR
PIERRE TARTAKOWSKY,
"OPTIONS".

MARIE-JOSÉ KOTLICKI,
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
DE L'UGICT-CGT,
DIRECTRICE D' "OPTIONS".

RACHEL SILVERA,
CHERCHEUSE À PARIS-X,
MEMBRE DU COLLECTIF
CONFÉDÉRAL "ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE".

Table ronde

L'évaluation au cœur

L'évaluation ? Elle est à la fois élément de reconnaissance et source de stress, de démotivation, voire de conflits. Dans ces conditions, comment construire des systèmes d'évaluation qui allient reconnaissance, mobilisation de l'encadrement et efficacité économique ? Une question au cœur du second débat des Rencontres d'Options.

QUEL PEUT
ÊTRE ALORS
LE RÔLE DES
ORGANISATIONS
SYNDICALES ?
PLUTÔT QUE
DE S'INSCRIRE
EN FAUX CONTRE
LE SYSTÈME,
ELLES DOIVENT
AIDER LES
ENTREPRISES
À BÂTIR LES
SYSTÈMES LES
PLUS HONNÊTES
POSSIBLE, ELLES
DOIVENT AUSSI
SIGNALER LES
DYSFONCTION-
NEMENTS.

– **Marie-José Kotlicki :** Au niveau de l'Ugict-Cgt, nous avons besoin de travailler les principes mêmes et les objectifs de l'évaluation. En forçant le trait, nous nous trouvons face à un paradoxe : alors qu'il y a des éléments qui plaident pour une telle démarche, en lien avec la question de la reconnaissance, l'évaluation est perçue par les salariés comme une source de stress, voire de conflits. Basée sur des critères opaques, elle est également source d'inefficacité économique pour les entreprises privées comme pour le service public. Du point de vue de la pratique de l'évaluation et de son évolution, a été mise en place une conception restrictive de l'évaluation, basée non sur des référents collectifs et transparents, mais sur des référents subjectifs et opaques sous le seul angle de la capacité à atteindre des résultats quantitatifs. Cela engendre une frustration, une démobilisation globale des salariés et un véritable gâchis économique. Au niveau des pays européens, notamment, apparaissent pourtant de forts contrastes dans la conception de l'évaluation : une conception « *stratégique* », axée sur l'encouragement, c'est le cas dans les pays du Nord ; une conception axée sur des résultats quantitatifs, prédéterminés, qui bride l'innovation, c'est le cas notamment en France. L'évaluation y est individuelle, axée sur des résultats déconnectés en particulier de la responsabilité sociale, de l'utilité au travail et de la réalité du travail. Dans ces conditions, posons-nous la question : comment construire une démarche d'évaluation qui allie reconnaissance, mobilisation de l'encadrement et efficacité de l'entreprise ?

– **Max Matta :** Parlons d'abord de l'acte de « manager ». Manager, c'est avant tout juger et décider. Tout manager doit, en quelque sorte, « se mouiller » et appliquer ces principes généraux au domaine très particulier des ressources humaines. Ce qui veut dire : juger une personne, avec les conséquences que cela implique au niveau de sa rétribution et de son déroulement de carrière. Favoriser la carrière de chaque individu, c'est

pour cela qu'on fait de l'évaluation. Connaissez-vous le principe de Peter ? C'est, à l'origine, au milieu du xx^e siècle, une critique de l'administration américaine, avec un système qui assure toujours la promotion de l'individu jusqu'au jour où cet individu atteint son seuil d'incompétence. Dit autrement, et c'est la définition du principe de Peter, dans une hiérarchie, tout individu a tendance à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence. Une bonne évaluation va donc permettre, de mon point de vue, un développement de la carrière du salarié sans jamais qu'il atteigne, justement, ce seuil d'incompétence.

Cela étant posé, qu'est-ce que l'évaluation ? Premièrement, il y a l'évaluation technique, la plus facile. Pour des commerciaux, cela peut être la capacité à vendre des volumes ; pour des chercheurs, cela peut être la capacité à avoir des idées permettant le dépôt de brevets. Secundo, il y a l'évaluation que l'on peut qualifier de « *comportementale* ». Certains salariés sont plus à l'aise dans des organisations pyramidales, d'autres dans des organisations matricielles, avec des structurations par projets, « latérales ». Dans cet exemple, évaluer, ce sera, pour le manager, apprécier les compétences de chacun, non pas pour stigmatiser tel ou tel, mais pour le mettre au bon endroit de l'organisation. Ce qui pose la question suivante : comment faire ? Je crois beaucoup à « *l'outillage* », au fait de donner aux managers des moyens communs et référentiels, une sorte de langage commun évitant des excès de jugement personnel sur les salariés. C'est une manière d'encadrer la démarche. Chez Rhodia (secteur de la chimie), nous avons bâti des grilles pour les cadres, les non-cadres, les ouvriers postés spécialisés ; et tout salarié sera apprécié à l'aune de ces grilles, qui comportent différents items. Par exemple, pour un ouvrier posté : qualité du travail, technique de métier, communication pour les compétences techniques ; motivation, esprit d'initiative, capacité à travailler en équipe pour les compétences comportementales... Nous demandons d'abord à cet ouvrier une autoéva-

du management

AU NIVEAU DES PAYS EUROPÉENS, NOTAMMENT, APPARAISSENT POURTANT DE FORTS CONTRASTES DANS LA CONCEPTION DE L'ÉVALUATION : UNE CONCEPTION "STRATÉGIQUE", AXÉE SUR L'ENCOURAGEMENT, C'EST LE CAS DANS LES PAYS DU NORD ; UNE CONCEPTION AXÉE SUR DES RÉSULTATS QUANTITATIFS, PRÉDÉTERMINÉS, QUI BRIDE L'INNOVATION, C'EST LE CAS NOTAMMENT EN FRANCE.



CLAUDE CANDILLE

luation de son niveau. Puis il voit avec sa hiérarchie le niveau requis par rapport à chaque item. Cela se traduit par une synthèse formulée en termes de « forces » et de ce qui reste à développer ; cela aide les salariés à s'investir là où c'est utile en fonction de leur poste, et pas ailleurs. Dans cette démarche, la dimension éthique est extrêmement importante, il faut de l'honnêteté et de la transparence, d'autant que tout le monde est jugé, quelle que soit la place occupée dans l'organisation. Quel peut être alors le rôle des organisations syndicales ? Plutôt que de s'inscrire en faux contre le système, elles doivent aider les entreprises à bâtir les systèmes les plus honnêtes possible, elles doivent aussi signaler les dysfonctionnements. Mais un sujet reste central : celui de la nécessaire modernisation des conventions collectives avec des outils collectifs qui soient de leur temps.

– **Rachel Silvera** : Nos systèmes de classification et d'évaluation des emplois ne sont pas neutres et ont besoin d'être modernisés. C'est le sens de l'étude que je mène dans le cadre d'une recherche financée par l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales), une première en France. Si l'on prend les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes, nous continuons de raisonner très souvent selon le principe : « *A poste égal, salaire égal.* » Or il faut savoir que la loi française va beaucoup plus loin en posant un autre

principe juridique : un salaire égal pour un travail de valeur comparable. Et cela change les perspectives. Cette notion introduit en effet le fait que l'on peut comparer aujourd'hui ce que l'on ne comparait jamais, à savoir des emplois de nature différente, des métiers qui ne situent pas forcément dans le même champ de compétences ni dans le même secteur d'activité ; elle permet également de travailler à un système d'évaluation de l'emploi non discriminant au regard du genre. Pour cela, une grille de lecture a été construite en fonction de trois critères principaux : la qualification ; le niveau de responsabilité ; le niveau de stress et de pénibilité. Au prisme de ces différents critères, il apparaît possible de revaloriser certains métiers « *par le haut* », en particulier ceux où les femmes sont largement majoritaires.

Concrètement, dans le secteur hospitalier, par exemple, cette notion de « *travail de valeur comparable* » permet de comparer l'agent chef (filière technique) et l'infirmière. On se rend compte alors qu'il est possible de comparer les deux métiers du point de vue du critère du niveau de responsabilité : si les premiers sont responsables d'une équipe, les secondes encadrent, dans l'exemple étudié, dix-sept lits... Autre illustration dans la fonction publique territoriale, en prenant l'ingénieur et l'attaché(e). Ces derniers sont recrutés à un même niveau de diplôme, avec un concours plus difficile pour les attaché(e)s, alors

Table ronde L'évaluation au cœur du management

ON PEUT
COMPARER
AUJOURD'HUI
CE QUE L'ON
NE COMPARAIT
JAMAIS, À SAVOIR
DES EMPLOIS
DE NATURE
DIFFÉRENTE,
DES MÉTIERS
QUI NE SITUENT
PAS FORCÉMENT
DANS LE MÊME
CHAMP DE
COMPÉTENCES
NI DANS LE MÊME
SECTEUR
D'ACTIVITÉ

- ... que la filière administrative est moins valorisée. Le déroulement de carrière y est différent, avec un régime indemnitaire, dans la collectivité étudiée, qui peut aller du simple au double...

Cette recherche m'incite à réagir sur la notion de «*compétence technique*». Car elle montre que la notion de technicité, contrairement à une idée reçue, n'est pas objective. Pour illustrer ce propos, je dirai que les infirmières tendent à nier la dimension technique de leur emploi, alors que leur travail d'entretien relationnel avec les patient relève bien d'une compétence technique. Il faut prendre en compte la dimension du genre pour, notamment, dans le domaine de l'évaluation, revaloriser les emplois à prévalence féminine.

– **Emmanuel Tuchscherer** : Dans la fonction publique, l'évaluation est un sujet ancien mais qui revêt aujourd'hui une terminologie nouvelle. La forme la plus traditionnelle de l'évaluation est la notation des agents qui détermine la valeur professionnelle de l'individu, module son avancement, permet d'apprécier les perspectives de promotion. Mais ce système de notation, sur une échelle de 1 à 20 – un exercice un peu artificiel –, est insatisfaisant et incomplet. En particulier

parce qu'il ne permet pas d'apprécier, en s'attachant à un instant T, tout ce qui est dynamique. C'est pourquoi il a été décidé de rénover le système de notation pour prendre en compte notamment cette dimension de l'évaluation. C'est en 2002 qu'un nouveau système d'évaluation se met en place dans la fonction publique, plus ouvert et capable de reconnaître les mérites des individus, alliant à la fois la notation et l'évaluation. Un entretien se tient généralement tous les deux ans avec le supérieur hiérarchique direct, le mieux à même d'apprécier les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs fixés. Aujourd'hui, l'orientation est de mettre un terme à l'exercice de notation pour lui substituer une pratique de management beaucoup plus axée sur l'évaluation, d'abord expérimentée dans la fonction publique d'Etat avant d'être généralisée. En essayant de concilier à la fois la logique de fonction publique de carrière et le fonctionnement du service public, les objectifs ne pouvant pas se mesurer de la même manière que dans le secteur privé. Nous sommes dans une période, justement, où nous construisons les outils permettant les conditions d'évaluation des personnes ainsi que les éléments de reconnaissance des mérites. Faut-il, par exemple, des procédures d'évaluation collective ? Comment assurer l'objectivité des outils que nous construisons ? Toutes les questions sont aujourd'hui sur la table. Mais il faut avoir le courage de l'évaluation, un acte de responsabilité managériale qui a un impact sur la carrière des agents. Cela renvoie aussi à la nécessaire formation à « l'acte managérial ».

– **Marie-José Kotlicki** : Comment réintroduire de l'évaluation dans le travail réalisé et la qualité du travail ? Comment mesure-t-on un savoir-faire collectif ? Dans le service public, comment retourner la vision de la performance au service d'une relation nouvelle avec l'ensemble des acteurs ? A l'Ugict-Cgt, nous proposons plusieurs pistes de travail, de manière notamment à ne pas laisser le salarié seul face à l'entretien d'évaluation. Parmi ces pistes de travail : intégrer les entretiens d'évaluation dans une politique de prévention, via par exemple une surveillance collective de ces entretiens. Dans le cadre du renforcement des Chsct (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), mettre en place des commissions de suivi des procédures d'évaluation, mais aussi de recours collectif ou de suivi des charges de travail. Sur le thème de la double nature de l'encadrement, à la fois salarié évalué et évaluateur : comment redonner de la légitimité à l'évaluateur lui-même ? Cela passe par l'information et la concertation sur les stratégies de l'entreprise, par la nécessité de « réinjecter » du temps pour l'évaluation, par une définition claire et transparente des critères pour donner une légitimité aux procédures... Il faut enfin donner à l'évaluateur des possibilités réelles de paiement de la qualification alors que, à l'heure



CLAUDE CANDILLE



CLAUDE CANDILLE

actuelle, le système est englué dans une logique de réduction des coûts. Ce sont autant d'éléments à creuser et à mettre en pratique.

Débat

Au moins trois thèmes de discussion ont émergé à l'occasion du débat. Le premier thème porte sur l'acte de « juger » les individus, en lien avec la place de la qualification dans toute démarche d'évaluation. Des interrogations qui font écho aux propos du directeur des ressources humaines de Rhodia affirmant : « *Manager, c'est juger et décider.* » Ainsi Fabrice Fort, pour l'Ufict métallurgie, a-t-il pointé plusieurs problèmes : si une personne est jugée, alors celle-ci doit pouvoir se défendre ; si le jugement porte sur des « valeurs », notamment comportementales, il occulte la question des qualifications – différente de la notion de compétences –, une question pourtant « *primordiale* » si l'on ne veut pas entrer dans des procédures arbitraires. Juger pose aussi la question de savoir qui est compétent pour juger. Avec quels outils ? Quelle préparation de l'entretien d'évaluation ? Comment l'évaluation peut-elle prendre en compte les aléas de la vie de l'entreprise ? « *Pour atteindre leurs objectifs, a-t-il expliqué, il y a des salariés qui, contraints, "débadgent" dans un contexte où il n'y a ni embauche ni réorganisation du travail.* » Pour Max Matta, « *si le salarié ne se retrouve pas dans l'évaluation, il a la possibilité de demander un entretien avec une assistance. En cas d'inéquité perçue, a-t-il encore souligné, des procédures d'appel doivent être prévues* ». Sur la question du « jugement », le problème est de savoir « *comment ce jugement peut être exercé. Ce que j'ai décrit est un système qui encadre la démarche de l'évaluation. La pire des solutions, a conclu Max Matta, serait de faire de l'évaluation "au marché noir", sans le dire, avec des salariés privés de la connaissance des outils* ».

Deuxième thème de débat : la nécessité de resituer l'évaluation dans une dimension collective. Par une

intervention collective sur la réalité du travail, en amont de l'entretien d'évaluation, mais aussi en s'interrogeant sur le couple évaluation individuelle/évaluation collective. Ainsi, une attachée principale représentant l'Ofict-Equipement s'est interrogée : comment fait-on le lien entre entretien individuel d'évaluation, évaluation collective et évaluation de la performance de l'entreprise ? Troisième thème, enfin : la question de l'évaluation dans la fonction publique. « *Si les objectifs ne peuvent pas être mesurés comme dans le privé, constatons qu'ils sont fortement inspirés du privé* », a ainsi souligné Sylviane Lejeune (Ugict-Cgt). En posant plusieurs types de questions : qu'est-ce qu'atteindre des objectifs dans la fonction publique ? En quoi les critères d'évaluation actuellement en construction permettraient-ils d'évaluer mieux et pour quelle finalité ? Que veut dire une « *évaluation des mérites* » lorsque le blocage est total sur la question des rémunérations ? Une préoccupation qui rejoint celle du secteur privé où, pour un participant au débat, « *les notions de transparence et d'éthique n'ont pas de sens, dès lors qu'il y a une enveloppe globale d'augmentation par établissement* ».

Synthèse

Elle a été réalisée par Catherine Nédélec, secrétaire générale de l'Ufict mines-énergie. L'évaluation au cœur du management : le thème de ce débat a fait émerger des questions liées à la conception du travail, à sa reconnaissance, à sa finalité. Dans quel but évalue-t-on ? A quoi cela sert-il ? Comment traiter la question du collectif ? Du point de vue du Drh, l'évaluation permet de favoriser le déroulement de carrière. Mais l'évaluation pose la question des conflits d'intérêts qui se jouent au sein de l'entreprise. Partons de la réalité du travail, ont proposé les participants au débat. Car la réalité vécue par les cadres, techniciens et techniciennes est celle d'une parcellisation des tâches, d'un manque de visibilité sur la finalité du travail, d'une perte d'autonomie pour penser et organiser le travail, d'une définition des objectifs en dehors d'eux.

Peut-on réduire l'évaluation à un seul face-à-face entre l'évalué et l'évaluateur ? Quels sont les outils et les procédures ? Les débats ont montré que la mesure du quantitatif prenait le pas sur le qualitatif et la réalité du travail, que les directions d'entreprise cherchaient à mesurer une productivité strictement individuelle, source de souffrance au travail et d'insatisfaction. Ils ont aussi mis en évidence que la notion d'« *objectivité* » n'avait pas le même sens selon les points de vue des directions et des salariés.

Parmi les propositions qui ont été avancées : donner du temps à l'évaluation afin, notamment, de relâcher la pression sur l'encadrement, mais aussi travailler sur les repères de qualification. Enfin, a été exprimée la nécessité de « *remettre* » du collectif dans le domaine de l'évaluation, en réinvestissant les lieux où elle se discute, en préparant les entretiens d'une manière totalement différente : dans le cadre d'un collectif de travail. ◀

L'ORIENTATION EST DE METTRE UN TERME À L'EXERCICE DE NOTATION POUR LUI SUBSTITUER UNE PRATIQUE DE MANAGEMENT BEAUCOUP PLUS AXÉE SUR L'ÉVALUATION, D'ABORD EXPÉRIMENTÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT AVANT D'ÊTRE GÉNÉRALISÉE.

RENCONTRES D'OPTIONS

Construire un mode de management alternatif :
une campagne nationale de l'Ugict

Dans ses conclusions, Marie-José Kotlicki revient d'abord sur un double constat : la souffrance au travail est en recrudescence, notamment parmi des catégories en situation de responsabilité, et elle constitue le signal d'alarme d'une problématique plus collective.

La secrétaire générale de l'Ugict analyse ensuite les impacts essentiels d'un management hyper-rationalisé et radicalisé autour d'un dogme : le culte de la performance individuelle. Elle en souligne trois : la tendance à transformer les cadres en de simples exécutants et à les « déprofessionnaliser » ; un renforcement de l'individualisation dans tous les domaines, du salaire à la carrière ; une montée d'aspects coercitifs.

Face à cette évolution, elle appelle à « construire un mode de management alternatif qui réponde aux préoccupations des Ictam, qui rassemble le salariat, ce qui suppose de bouleverser à la fois la conception traditionnelle de la hiérarchie et les rapports sociaux dans l'entreprise. Il s'agit bien, souligne-t-elle, de reconstruire une identité positive et solidaire de l'encadrement, de créer des repères structurants face à l'individualisation, de redonner une finalité au travail ». Pour ce faire, elle invite à intervenir sur différents aspects clés :

- La reconnaissance et le paiement de la qualification, ce qui suppose un suivi des charges de travail, des débats contradictoires sur les objectifs et l'existence de recours collectifs sur les résultats. Cet objectif appelle à une revalorisation de l'expertise, de la technicité, afin, entre autres, de se mettre en situation de juger le travail et non pas les personnes.

- La possibilité pour les cadres, situés à la jonction de l'efficacité sociale et économique, d'exercer pleinement leur responsabilité sociale avec des droits individuels garantis collectivement.

Les Rencontres d'Options ont montré avec éclat qu'il faut prendre la mesure de ce qui se joue dans l'évolution du management : organisation du travail, stratégie de l'entreprise, gouvernance, relations au travail... Ainsi, ce qui s'applique dans le public n'est pas le management d'hier du privé, mais une généralisation d'un mode universel. Si la méthode s'est radicalisée et démocratisée, elle engendre ses propres contradictions, gâchis économiques et sociaux qui percutent la productivité. Elle condamne à devoir sans cesse bouger pour pouvoir gérer.

C'est pour avancer sur ces contradictions, de façon concrète, que l'Ugict décide de mener une grande campagne – en lien avec la préparation de



CLAUDE CANDILLE

la consultation prud'homale – autour de l'enjeu d'un mode de management alternatif. « Cette campagne, souligne Marie-José Kotlicki, devra avoir une forte dimension de débats publics, notamment autour d'un questionnement sur la santé au travail ; elle vise également à donner un contenu opérationnel au droit de refus et d'alternative proposé par l'Ugict.

» Car il s'agit bien de consulter les salariés sur la façon de passer du travail entravé à un véritable épanouissement dans le travail, en faisant le point sur le vécu au travail, les rapports à son travail, les aspects de reconnaissance, de recherche de sens, les rapports aux autres, le harcèlement, les relations avec ses collègues – hiérarchie, clients, usagers, le collectif de travail. C'est au cœur de cette ambition d'un mode de management alternatif que nous enracinons nos démarches revendicatives, qu'elles portent sur la reconnaissance et le paiement des qualifications, la revalorisation de la technicité et de l'expertise, l'articulation entre préoccupations économiques et sociales, la revendication enfin de faire bénéficier nos collègues de travail d'un réel droit de refus et d'alternative. »