



NXP CAEN

Évolution du processus d'évaluation de la performance

17 bd Poissonnière - 75002 Paris
Tél. 01 70 64 93 00 - Fax 01 70 64 93 14
www.isast.fr - contact@isast.fr

SAS au capital de 15 300 € - SIRET 440 475 507 00032 - APE 7022Z - R.C.S. 2007 B 16683

NXP Caen

Rapport sur l'évolution du processus d'évaluation de la performance

Le CHSCT de NXP Caen a mandaté notre cabinet pour procéder à une expertise concernant le « processus d'évaluation de la performance ».

Nous tenons à remercier les membres du CHSCT pour la confiance qu'ils nous ont accordée tout au long de cette expertise, ainsi que l'accueil qui nous a été réservé.

Nous remercions tous les salariés rencontrés en entretien au sein de NXP.

C'est la collaboration et participation de tous qui nous a permis d'élaborer et d'aboutir au contenu de ce rapport d'expertise qui a comme objectif l'émergence d'un débat au regard du dispositif d'évaluation analysé.

Expertise demandée par :

CHSCT de NXP Semiconductors France
2, Esplanade Anton Philips
Campus EffiScience, Colombelles
BP 20000 - 14906 Caen Cedex 9
Secrétaire du CHSCT : Fabrice GOULET
Fabrice.goulet@nxp.com
Téléphone : 02.31.45.22.45

Paris, le 7 mai 2012

Direction de pôle : Corinne DROUX
Responsable de mission: Alphonse SANON
Chargée de mission : Annie SUPERA
Chargé de mission : Jean Luc NIMIS
Chargé de mission : Denis DUPLAN

Sommaire

PRINCIPALES CONCLUSIONS.....	5
1 CONTEXTE DE LA MISSION.....	9
1.1 La demande du CHSCT de NXP.....	11
1.2 Les objectifs de la mission	12
1.3 Les questions soulevées par le projet.....	13
1.4 La méthode d'intervention	15
2 LE DISPOSITIF D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE	21
2.1 De sa conception à la mise en œuvre.....	23
2.1.1 <i>L'évaluation de la performance dans un contexte multiculturel international.....</i>	<i>23</i>
2.1.2 <i>Une grille de notation</i>	<i>24</i>
2.1.3 <i>Un outil informatique unique dédié au processus d'évaluation.....</i>	<i>25</i>
2.2 Les points de vue des différents acteurs sur le processus d'évaluation	27
2.2.1 <i>La position « corporate ».....</i>	<i>28</i>
2.2.2 <i>La position de la Direction de Caen</i>	<i>29</i>
2.2.3 <i>L'avis du management intermédiaire</i>	<i>29</i>
2.2.4 <i>Le point de vue des représentants du personnel</i>	<i>30</i>
2.3 La conduite du changement.....	33
2.3.1 <i>Un calendrier de déploiement piloté par le groupe.....</i>	<i>33</i>
2.3.2 <i>Une place majeure accordée à l'outil</i>	<i>38</i>
2.3.3 <i>Difficultés rencontrées par les salariés pour l'utilisation de l'outil informatique</i>	<i>38</i>
2.3.4 <i>L'affaiblissement de l'échange et du dialogue entre évaluateurs et évalués.....</i>	<i>39</i>
2.3.5 <i>Un processus « anglo-saxon ».....</i>	<i>40</i>
3 ANALYSE DETAILLEE DU DISPOSITIF D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	43
3.1 Les enjeux stratégiques du processus d'évaluation de la performance	45
3.1.1 <i>Un processus RH continu</i>	<i>47</i>
3.2 La place des nouvelles valeurs dans le processus d'évaluation de la performance.....	50
3.2.1 <i>L'évolution des valeurs, de Philips à NXP.....</i>	<i>50</i>
3.3 Identification des comportements à évaluer au regard des valeurs	54
3.3.1 <i>Mettre la barre plus haut</i>	<i>55</i>
3.3.2 <i>Éveiller la curiosité</i>	<i>56</i>
3.3.3 <i>Prendre l'initiative.....</i>	<i>56</i>
3.3.4 <i>Travailler ensemble.....</i>	<i>57</i>
3.3.5 <i>Approfondir les compétences clefs</i>	<i>57</i>
3.3.6 <i>La déclinaison hétérogène des valeurs facteurs d'inégalité pour l'évaluation</i>	<i>58</i>
3.4 L'évaluation des comportements : les principaux constats.....	62
4 REVUE DES ETAPES DU DISPOSITIF D'EVALUATION ET DES RISQUES ASSOCIÉS.....	65
4.1 Un code de conduite général mis en place à NXP	67
4.2 L'auto-évaluation : une étape difficile	68
4.2.1 <i>Des données d'entrée insuffisantes pour l'auto-évaluation</i>	<i>68</i>
4.2.2 <i>Les incertitudes de l'auto évaluation des comportements attendus</i>	<i>70</i>
4.2.3 <i>L'auto évaluation des résultats sans objectifs systématiques</i>	<i>71</i>
4.3 L'outil de feedback controversé.....	73

4.3.1	<i>Utilisation du feedback lors de l'auto-évaluation</i>	73
4.3.2	<i>Le Co-assessment : feedback exclusif manager et manque de transparence</i>	75
4.4	<i>La calibration : point focal du processus</i>	78
4.4.1	<i>Des groupes de calibration différents en local et à l'international</i>	78
4.4.2	<i>Les exigences de répartition : une distribution « guidée »</i>	81
4.4.3	<i>Répartition des classements et le choix des termes</i>	83
4.4.4	<i>Les impacts potentiels des classements</i>	85
4.5	<i>Le PPM : un rendu de jugement sans recours</i>	88
4.5.1	<i>Une rencontre unilatérale</i>	88
4.5.2	<i>Absence et méconnaissance de la voie de recours</i>	90
5	LES RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS	93
5.1	<i>Les entretiens d'évaluation déjà identifiés comme des facteurs de risques</i>	95
5.1.1	<i>L'entretien d'évaluation vu par le service de santé au travail</i>	95
5.1.2	<i>Des situations de malaise et un accident psychopathologique grave consécutifs à l'entretien d'évaluation</i>	96
5.2	<i>Le dispositif d'évaluation vu par les salariés</i>	97
5.2.1	<i>« Officialisation » de la notion de comportement et traçabilité de l'évaluation</i>	97
5.2.2	<i>Behaviors/Values : des mots vidés de leur sens</i>	97
5.2.3	<i>Un dispositif d'évaluation vécu comme insécurisant</i>	100
5.3	<i>Un dispositif qui repose sur une vision erronée du travail</i>	105
5.3.1	<i>Une entrée psychologisante dangereuse pour la santé</i>	105
5.3.2	<i>Une mise en compétition des salariés incompatible avec le « travailler ensemble » (valeur n°4)</i>	105
5.3.3	<i>Des effets sur la motivation et la santé au travail</i>	107
5.4	<i>Conséquences sur la santé au travail</i>	108
5.4.1	<i>L'évaluation vécue comme une épreuve</i>	108
5.4.2	<i>Des signes cliniques alarmants</i>	108
5.4.3	<i>État des lieux des mesures actuelles de prise en charge de la santé au travail autour du dispositif d'évaluation de la performance</i>	109
5.4.4	<i>Rappel sur les risques psychosociaux</i>	112
5.4.5	<i>La santé au travail est-elle une préoccupation de la Direction de l'entreprise ?</i>	115
6	LES PRÉCONISATIONS	117
7	ANNEXES	121
7.1	<i>ANNEXE 1 : Troubles psychosociaux</i>	123
7.2	<i>ANNEXE 2 : Chronologie du processus d'évaluation de la performance</i>	128
7.3	<i>ANNEXE 3 : Résultats du questionnaire</i>	129

PRINCIPALES CONCLUSIONS

❶ La Direction du Groupe NXP a décidé en 2010 et 2011 de déployer un nouveau dispositif d'évaluation de la performance pour l'ensemble de ses salariés dans le monde. Ce processus d'évaluation de la performance est caractérisé selon la Direction par le déploiement d'un outil unique groupe, basé sur l'évaluation des résultats et l'évaluation des comportements en réponses aux nouvelles valeurs de NXP.

❷ Ce processus d'évaluation de la performance repose sur :

- L'informatisation des données
- L'introduction de nouveaux outils : une grille de notation, une étape d'auto évaluation, des feedbacks et un système de Co-assessment
- L'introduction de nouvelles valeurs NXP en 2011
- Une calibration au niveau national ou international
- Une distribution guidée ou distribution forcée
- Un calendrier unique.

❸ Les membres du CHSCT ont rendu un avis défavorable sur l'évolution du système d'évaluation pour les raisons suivantes :

- Une granularité insuffisante
- Un déploiement tardif des nouvelles valeurs
- Une distribution guidée qui peut devenir une distribution forcée
- Des risques psychosociaux avérés liés au processus d'évaluation.

❹ Un dispositif informatisé a été mis à disposition de NXP France essentiellement en langue anglaise. Malgré des efforts de traduction de certains documents d'information transmis aux salariés, ainsi qu'un guide d'utilisation traduit en français, il s'avère que l'outil informatique est rédigé en anglais. Les entretiens sont parfois réalisés en anglais et transcrits en anglais afin de faciliter la calibration internationale. Si les salariés de NXP pratiquent la langue anglaise dans leur milieu professionnel et technique, ils reconnaissent avoir des difficultés pour évaluer ou être évalués en langue anglaise, notamment sur les critères comportementaux liés aux valeurs qui ont un sens différent selon le pays dans lequel ils exercent leur activité. Un point d'alerte avait été réalisé par la CMAIC en 2010 dans le « *Diagnostic des risques psychosociaux* ».

❺ Le principal changement consiste à évaluer la performance globale au travers de l'atteinte de résultats liés aux objectifs (Quoi) et l'évaluation de nouvelles valeurs (Comment). Nous avons pu constater lors de nos entretiens et à partir des réponses au

questionnaire que les valeurs n'ont pas été déclinées de manière homogène au sein des différentes BU. De plus, l'ensemble des valeurs ne peuvent s'appliquer à l'ensemble du personnel techniciens et ingénieurs. Nous avons pu constater que de nombreux salariés ne semblent pas savoir à quoi renvoient les 5 valeurs, chacun pouvant les interpréter et les décliner comme il le pense. Ce dispositif d'évaluation semble davantage avoir pour ambition de mesurer le taux d'adhésion des salariés aux nouvelles valeurs. L'évaluation des comportements liés aux valeurs représente 50 % de la notation, ce qui rend plus subjective l'évaluation.

⑥ Le changement qui nous semble le plus dangereux en termes de santé mentale pour les salariés est le système de notation mis en place dans le cadre du processus d'évaluation. Il s'agit pour l'évaluateur de classer dans une case l'évalué à partir de l'évaluation du Quoi et du Comment. Lors des entretiens, les évaluateurs ont évoqué leur difficulté de classer les salariés les uns par rapport aux autres, tout en tenant compte du pourcentage de salariés qui doit se retrouver dans les cases. Ils s'interrogent notamment sur les arguments qu'ils devront construire pour justifier le classement attribué lors de la calibration, notamment lorsque celle-ci se déroule au niveau international. En effet, à travers cette calibration, les évaluateurs se sentent privés de leur autonomie dans leur activité de manager.

⑦ Il ressort de notre analyse que ce dispositif d'évaluation représente un risque pour la santé psychologique des salariés, qu'ils soient évalués ou évaluateurs. Ce système favorise :

- La mise en concurrence pouvant conduire à des comportements délétères entre salariés, incompatible avec la valeur « travailler ensemble »
- L'interprétation des critères comportements liés aux valeurs risque d'entraîner des différences d'interprétation des critères, notamment du fait des disparités de pratiques managériales et de culture d'entreprise.
- La pression temporelle dans le cadre des projets agit sur la santé et la sécurité des salariés. Le système d'évaluation invite les personnes à se dépasser sans cesse « Raise the bar » au point de faire basculer les salariés dans des pathologies de surcharge.
- Une stigmatisation des évalués qui seraient classés « No Fit » et « Improved required ». Ce classement a entraîné l'an dernier des accidents de travail.
- Ces classements entraînent des craintes de licenciement, notamment du fait du PSE en cours. Le fait d'être l'objet de commentaires négatifs, d'incertitudes face à l'avenir et de sanctions renforce les craintes liées à l'évaluation. Pour les évaluateurs, ce système les pousse à s'engager dans des actions qu'ils réprouvent, ce qui entraîne chez certains d'entre eux une souffrance éthique.
- Un risque de discrimination envers les représentants du personnel, auxquels il serait fait allusion à leur mandat syndical dans le cadre de l'évaluation
- La tenue des PPM est une phase qui se révèle difficile pour les évaluateurs, comme pour les évalués.

Conclusion :

Nous recommandons à la Direction, comme aux instances représentatives du personnel de s'assurer que le processus d'évaluation de la performance est en conformité avec la réglementation en vigueur, notamment sur les points suivants :

- L'obligation de procéder à l'évaluation en français
- L'évaluation des salariés sur leurs aptitudes professionnelles
- Les comportements liés aux valeurs soient bien en lien avec l'activité exercée et qu'il ne s'agit pas d'une demande d'adhésion aux valeurs
- L'absence de stigmatisation ou discrimination d'une partie de la population
- Le classement des salariés ne soit pas réalisé selon un ranking forcé.

Par ailleurs, le dispositif d'évaluation est dangereux au regard des éléments cités ci-dessus, et est susceptible d'entraîner 4 risques majeurs de pathologies à savoir :

- Les pathologies post-traumatiques
- Les pathologies de la solitude consécutives à la fragilisation du collectif de travail
- Les pathologies cognitives
- Les pathologies de la surcharge.

1 CONTEXTE DE LA MISSION

1.1 La demande du CHSCT de NXP

Le CHSCT de NXP Semiconductors France du site de Caen a été réuni en réunion extraordinaire le 02 novembre 2010 et le 27 octobre 2011 pour une information/consultation sur le « processus d'évaluation de la performance ».

En effet, la Direction de NXP Groupe a décidé de mettre en place à compter d'octobre 2010 « *un processus corporate applicable dans tous les pays* »¹. Pour elle, ce « *processus d'évaluation de la performance est clé pour mesurer le niveau d'atteinte des résultats individuels et les comportements qui contribuent à la réussite globale de NXP* »².

L'évaluation se fait désormais sur 2 axes :

- « *L'évaluation des résultats par rapport aux principales responsabilités et aux objectifs annuels fixés,*
- *L'évaluation du comportement des salariés par rapport aux valeurs NXP* »³.

Ce projet a fait l'objet de deux présentations par la Direction du site de Caen en septembre 2010 et septembre 2011. Il est opérationnel depuis 2010 avec l'introduction de la nouvelle grille sur système informatisé et l'évaluation de tous les salariés sur les comportements par rapport aux nouvelles valeurs NXP en 2011.

Trois incidents majeurs en 2011 lors des entretiens d'évaluation ont donné lieu à la reconnaissance de deux accidents du travail.

Face à la complexité et à la nature des impacts de l'évolution du processus d'évaluation de la performance, les représentants du personnel au CHSCT ont voté suite à la réunion du 27 octobre 2011 une demande d'expertise extérieure sur le dispositif d'évaluation en cours de déploiement.

Le CHSCT considère que « *les différents aspects de ce projet constituent un changement important des conditions de travail au regard de l'article L. 4612-8 du Code du Travail.* »

Par ailleurs, au regard des enjeux liés à l'entretien individuel et à ses impacts potentiels sur les conditions de travail des salariés et leur santé, les représentants du personnel au CHSCT ont constaté que le dispositif d'évaluation était de nature à constituer un risque grave pour la santé physique et morale ainsi que pour la sécurité du personnel.

C'est dans ce contexte que le CHSCT de NXP Caen a souhaité l'avis d'un expert afin de se faire aider sur les questions de souffrance au travail sur le campus EffiScience de Colombelles comme prévu par l'article L. 4614-12 du Code du Travail.

¹ PV Réunion Extraordinaire du Comité Central Entreprise du 04 octobre, 2010

² Idem, PV Réunion Extraordinaire du Comité Central Entreprise du 04 octobre, 2010

³ PV du CE, du 22 novembre 2010, P. 15

1.2 Les objectifs de la mission

La mission confiée à ISAST avait pour objectifs, conformément à la délibération du 22 décembre 2011 :

- *Évaluer la conformité du projet avec toute réglementation applicable en la matière.*
- *Analyser l'ancien système et ses impacts sur les conditions de travail des évaluateurs et des évalués*
- *Analyser précisément les changements prévus avec le nouveau système*
- *Évaluer les enjeux de l'évaluation annuelle pour l'entreprise, le manager et le salarié (objectifs, procédures, circuits de validation...)*
- *Analyser les étapes de la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation (population, contenu, période, supports.)*
- *S'assurer de la pertinence de la formation des acteurs et de la communication autour du nouveau dispositif*
- *Analyser le suivi des entretiens et le retour final au salarié, ainsi que les conséquences sur la gestion des carrières*
- *Analyser l'impact du processus d'évaluation quant à la définition des objectifs, les définitions de poste, le travail effectivement réalisé, les conditions de réalisation, les coopérations dans le travail*
- *Identifier les impacts en termes de santé au travail, les facteurs de souffrance et de mal-être liés au processus d'évaluation.*
- *Analyser l'impact de l'auto-évaluation en période de PSE (salariés & IRP)*
- *Identifier les risques du ranking pour justifier les désignations du PSE.*

Le cabinet ISAST devait développer trois aspects :

- *L'analyse approfondie du processus d'évaluation de la performance au regard de la réglementation en vigueur en France.*
- *L'identification et l'analyse des impacts et des risques générés par le projet (risques graves, risques psychosociaux...).*
- *L'étude des mesures de prévention des risques professionnels mis en place par la Direction.*

Au final, la mission d'expertise devait aider le CHSCT dans sa mission de prévention et d'amélioration des conditions de travail et de préservation de la santé physique et psychologique des salariés.

1.3 Les questions soulevées par le projet

Le processus d'évaluation de la performance s'inscrit dans la stratégie de la Direction corporate d'un management global de la performance.

Dans ce sens, 62 managers du site de Caen ont suivi une session « *Performance Management Training* » d'une demi-journée du 03/11/2010 au 17/11/2010.⁴

En 2011, certains managers ont bénéficié d'une session au niveau corporate (refresh)⁵.

En l'état actuel, le déploiement du processus d'évaluation, tel que présenté par l'entreprise, nous questionne sur plusieurs aspects :

- Quels sont les finalités et objectifs du dispositif d'évaluation ? Le processus permet-il de développer les compétences des salariés, de promouvoir des formations, d'apporter des éléments décisifs dans le cadre des mobilités internes et de la GPEC ? Ou recouvre-t-il d'autres fonctions telles que la recherche d'adhésion aux valeurs NXP, le culte de la performance ou devenir un élément de sanction, voire un critère de licenciement dans un contexte de PSE ?
- Le système d'évaluation répond-il à toutes les obligations légales fixées par le Code du Travail et les jurisprudences ?
- Le dispositif en place prévoit d'évaluer les comportements des salariés par rapport aux nouvelles valeurs NXP en complément des résultats liés aux objectifs. Quels sont les liens entre les fiches de postes et ces valeurs comportementales ?
- N'y a-t-il pas risque d'interprétation de la part des évaluateurs quant à l'évaluation du « COMMENT », ce qui pourrait rendre l'évaluation plus subjective ?
- Cela n'est-il pas potentiellement générateur de facteurs de mal-être au travail ? Et quels sont les risques pour la santé du personnel ?
- L'introduction de nouveaux outils (nouvelle grille de notation, nouvel outil informatique international...) ne risque-t-elle pas de contribuer à individualiser les rapports sociaux et à favoriser une concurrence interne ? L'importance accrue de la notation et de la calibration à l'international ne va-t-elle pas appauvrir le contenu de l'entretien d'évaluation tel qu'il était pratiqué avant et le détourner de sa vocation première à savoir l'échange entre un manager et son collaborateur sur l'activité de travail ?

La mission d'expertise devra éclairer le CHSCT sur différents aspects, à savoir :

- Déterminer si le dispositif actuel d'évaluation respecte bien les critères de conformité par rapport à la réglementation française concernant l'évaluation, notamment :
 - L'utilisation de la langue française dans tous les documents et les outils utilisés liés à l'évaluation,
 - L'évaluation des aptitudes et des compétences
 - L'absence d'évaluation des comportements individuels et/ou jugements de valeurs,
 - L'insuffisance des voies de recours offertes à un salarié et leur publicité, qui conteste son évaluation ;
 - L'insuffisance des moyens ne garantissant pas l'objectivité et la transparence des évaluations.

⁴PM-Training Mngr 2010- Liste Présences- Caen

⁵Cf. Entretien avec la RH/Formation

- Évaluer l'existence et l'ampleur de certains effets délétères du processus d'évaluation sur la santé et la sécurité des salariés :
 - Le développement de la compétition interne
 - La non prise en compte des objectifs collectifs
 - La moindre reconnaissance de la contribution des salariés
 - L'exposition croissante à des facteurs de RPS.
- Analyser les critères d'objectivité et transparence de la calibration.

Ce rapport d'expertise est destiné à devenir un instrument de travail pour les membres du CHSCT qui voudront bien se saisir des problématiques qui y sont soulevées et engager des actions pour améliorer les conditions de vie au travail du personnel de NXP Caen.

Au cours de nos entretiens, la pratique des managers du dispositif actuel d'évaluation nous a permis d'échanger avec eux sur les avantages et les inconvénients du système et de mesurer les difficultés identifiées.

1.4 La méthode d'intervention

Une expertise consiste toujours à opérer des choix méthodologiques en fonction des spécificités de la situation. Pour répondre aux interrogations formulées par le CHSCT dans le cadre de cette mission, nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils complémentaires, notamment :

- L'examen des informations utiles à la compréhension de la manière dont a été réalisée l'évaluation des salariés jusqu'à ce jour (grille d'entretiens, procédure pour l'évaluateur et l'évalué, guides pratiques et formation...) ainsi que les données du personnel (bilan social, plans de formation, rapports de la médecine du travail...)
- L'analyse des données transverses : l'examen des documents transverses permet un éclairage général sur l'organisation de NXP Caen. Ils favorisent la compréhension générale du contexte, le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation de travail actuelle dans les différentes Business Lines (BL), la prise en compte des indicateurs de santé et de prévention au sein de l'établissement. Ces informations sont : les organigrammes, les comptes rendus de réunions CHSCT,...
- Des entretiens individuels et collectifs : nous avons réalisé ces deux types d'entretiens auprès des salariés afin de prendre connaissance de leur activité, de leur vécu et de l'analyse qu'ils font du dispositif d'évaluation. Ces entretiens avaient également pour objectifs de mesurer comment les évaluateurs et les évalués s'étaient appropriés ou non les évolutions du dispositif, quelle en était leur connaissance, les nouvelles valeurs étant un élément clé du « nouveau » système en place pour l'évaluation de la performance.
- Un entretien collectif auprès du « groupe RPS » afin d'évaluer les actions de prévention dans le domaine des risques psychosociaux.

Quant aux entretiens individuels auprès des principaux acteurs « transverses », ils avaient pour objectifs de recueillir des informations relatives à la conduite du projet d'évolution du dispositif d'évaluation, à la politique de prévention sur le site de Caen, au dialogue social et aux indicateurs de santé des salariés.

- Une analyse quantitative par questionnaire a contribué, en complément de l'analyse qualitative, à atteindre l'objectif fixé par le CHSCT, à savoir mesurer les impacts du dispositif actuel d'évaluation du personnel tant pour les évaluateurs que pour les évalués et les conséquences pour les salariés suite à l'évolution du processus d'évaluation de la performance NXP. Ce questionnaire a été diffusé aux 516 salariés du site de Caen. Il a été administré par informatique, sous la forme d'une série de pages Web. Le questionnaire a été mis en ligne et testé pour vérifier son bon fonctionnement technique. À notre demande, la Direction NXP Caen nous a transmis la liste des répondants potentiels sous la forme d'un fichier comprenant l'e-mail professionnel de chaque salarié du site de Caen. Ce fichier a permis de constituer une liste de diffusion pour adresser à chaque salarié le 05 mars au matin un courriel intitulé « Personnel et confidentiel : Étude CHSCT sur le processus d'évaluation de la performance » l'invitant à répondre au questionnaire jusqu'au 16 mars 2012.

Chaque e-mail contenait un code attribué personnellement au salarié destinataire. Seuls les salariés disposant d'un code personnel ont pu accéder au questionnaire, permettant ainsi de garantir la qualité de la population des répondants. Par ailleurs, le recours à un

code personnel a permis de limiter la contribution d'un répondant à un unique questionnaire auquel il a pu accéder durant toute la période d'administration pour modifier et/ou compléter ses réponses.

Les dispositions prises par ISAST pour garantir l'anonymat des répondants ont été décrites dans un document ad hoc (« Engagement sur l'anonymat ») auxquels les répondants ont pu accéder depuis la foire aux questions qu'ils étaient invités à consulter sur la page d'accueil du questionnaire.

Plusieurs courriels de relance ont été envoyés aux répondants potentiels les 09, 14 et 16 mars 2012. Le contenu de ces e-mails reprenait approximativement celui du courrier d'invitation.

Au total, le questionnaire a donc été administré sur la période du 05 au 16 mars inclus.

Les résultats de ce questionnaire figurent à l'annexe 3 du présent rapport. 306 réponses ont été enregistrées, 8 questionnaires étaient incomplets, et donc, le traitement des données a été fait sur la base de 298 questionnaires complets.

Comme proposé dans la lettre de mission, nous n'avons pas pu réaliser les observations individuelles de l'utilisation du support informatique. Ce logiciel n'était pas « accessible » pendant la période de calibration.

Aussi, les conditions opérationnelles liées au nouveau dispositif d'évaluation, les modalités d'utilisation ainsi que l'appropriation de la formation par les évaluateurs et les évalués n'ont donc pas fait l'objet d'une observation, mais ont été cependant analysées au travers des entretiens et à partir des réponses au questionnaire.

Construction de l'échantillonnage

Conformément à la lettre de mission et à la réunion de cadrage du 20 janvier 2012, un échantillon devait être constitué pour 50 % sur proposition de la Direction et pour 50 % sur proposition des élus au CHSCT sauf pour les entretiens avec les salariés classés « No Fit » ou « AT ».

Ainsi, la Direction s'est chargée, sur la base du volontariat, du choix de la moitié des salariés « évaluateurs » et « évalués » et les élus au CHSCT du choix de l'autre moitié des salariés « évaluateurs » et « évalués » volontaires pour participer aux entretiens individuels et/ou collectifs.

Voici la répartition des entretiens prévisionnels et ce qui a été réalisé au cours de l'expertise :

Étapes	Échantillonnage prévisionnel	Échantillonnage réalisé	Explication des écarts
Pré Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • 2 « évaluateurs » choisis par la Direction • 2 « évalués » choisis par les élus au CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 évalué + 1 évaluateur • 2 « évalués » 	1 « évalué » ancien évaluateur
Test Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • 6 managers d'équipe « évaluateurs » choisis par la Direction • 6 collaborateurs « évalués » choisis par les élus au CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 « évaluateurs » • 5 « évalués » 	
Entretiens Individuels	<ul style="list-style-type: none"> • 4 « évalués », 2 « évaluateurs » choisis par la Direction • 2 « évalués », 4 « évaluateurs » choisis par les élus au CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 « évalués », 2 « évaluateurs » choisis par la Direction • 4 « évaluateurs », 2 « évalués » choisis par les élus au CHSCT 	
Entretiens collectifs	<ul style="list-style-type: none"> • 1 groupe de 8 « évaluateurs » choisi par la Direction • 1 groupe de 8 « évalués » choisi par les élus au CHSCT • 1 groupe RPS (4 salariés) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 « évaluateurs » choisis par la Direction • 6 « évalués » choisis par les élus au CHSCT • 4 salariés présents 	
Entretiens « No Fit + AT »	<ul style="list-style-type: none"> • 5 entretiens prévus 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 entretiens individuels 	1 « No Fit » a décliné l'entretien
Total	53 salariés à rencontrer	44	

Liste des acteurs « transverses »

Fonctions rencontrées	
Chef de projet international (NXP Groupe)	1 (Questions par écrit)
Directeur de l'établissement de Caen	1
DRH NXP France	1
Cadre RH/Formation NXP Caen	1
Infirmière NXP Caen	1
Médecin du Travail CMAIC	1
Contrôleur CARSAT Normandie	1
Inspectrice du Travail	1
Secrétaire CHSCT	1
DS/RS	2
Secrétaire CE/Comité Européen	1

Les conditions d'intervention*Un calendrier bousculé*

Nous avons prévu de réaliser en parallèle, après une première lecture des documents, les analyses qualitative et quantitative via le questionnaire. L'analyse quantitative a dû être décalée après la réalisation des entretiens individuels et collectifs du fait de la période de calibration en cours au moment de l'expertise. En effet le questionnaire portant sur l'ensemble du déroulement du processus d'évaluation, nous avons été dans l'obligation d'attendre la fin de la phase de calibration.

De même, nous avons prévu une analyse par observation de l'outil informatique qui n'a pas été rendue possible au moment où nous réalisons l'expertise. L'analyse de l'outil a donc été effectuée à partir de la documentation reçue, des éléments recueillis en entretien et au travers du questionnaire.

Ces paramètres nous ont obligés à revoir la totalité de l'organisation de la mission d'expertise.

Une organisation des entretiens peu respectée

Compte tenu de la difficulté de planification des entretiens, nous n'avons pas pu respecter l'échantillonnage prévu initialement. Au total, nous n'avons pas reçu de la part de la Direction, 5 « évaluateurs » potentiels et 2 « évalués » potentiels. Du côté des élus au CHSCT, nous n'avons pas pu rencontrer 2 « évalués » potentiels.

Cette difficulté de programmation des entretiens a été surtout ressentie lors de la séquence « tests du Questionnaire » et de la phase des « Entretiens collectifs ».

C'est cette situation qui explique l'écart constaté (voir tableau ci-dessus) entre le nombre total de salariés rencontrés (44) et le nombre de salariés que nous avons projeté de rencontrer en entretien lors de cette expertise (54).

De même, lors du démarrage de la mission, nous avons connu une planification chaotique des entretiens à programmer par la Direction. Suite à la réunion tripartite du 20 janvier 2012, un

planning des entretiens avait été présenté et validé avec la Direction. Lors de la matinée d'intervention du 15 février dernier, les volontaires aux entretiens à programmer par la Direction ne se sont pas présentés. Pour faire face à cette situation, nous avons dû planifier une journée supplémentaire d'entretiens, ce que la Direction a accepté et a organisé à nouveau.

Une certaine « incompréhension » autour du cadre de l'expertise CHSCT

L'équipe de consultants d'ISAST a été confrontée à une « incompréhension » entretenue par la Direction du site de Caen sur le cadre de l'expertise. En effet, cette dernière a un moment tenté de confiner notre champ d'investigation au strict sujet du dispositif d'évaluation de la performance, alors qu'une expertise pour risque grave couvre bien le champ des RPS.

De même, nous tenons à souligner qu'une expertise CHSCT, dans la méthodologie d'intervention qu'elle déploie, n'est pas souvent propice à un discours consensuel convenu à restituer en entretien individuel ou collectif.

La réalité de cette approche, serait à l'origine de l'impasse constatée avec la Direction lors de la phase des entretiens individuels et collectifs. Sur ce point, nous avons reçu au cours de la mission deux lettres recommandées avec accusé de réception en date des 2 et 27 mars 2012 de la part de la Direction du site NXP Caen adressant au cabinet ISAST « un avertissement ».

À ces deux courriers, ISAST a adressé deux réponses circonstanciées pour bien repréciser le cadre de l'expertise. Nous reviendrons sur ce point au chapitre 5 de ce rapport qui traite des risques pour la santé des salariés et des mesures de prévention déployées par la Direction.

Demande d'informations (documents non communiqués)

Types de documents	Statut de la communication à ISAST	Utilité des documents demandés	Motivation de la non communication
Les fiches de poste ou d'emploi avant et après la mise en œuvre du projet (Demande n°1 du 26/12/2011)	Aucun document communiqué	Éléments essentiels d'analyse afin d'apprécier ce qui est réellement évalué	Documents disponibles que dans l'outil informatique PPM
Diagnostic des RPS –NXP Semiconductors France. Rapport d'intervention n°301109rps-CMAIC, Septembre 2010 (Demande n°3 du 09 mars 2012)	Aucun document communiqué	Point d'analyse sur l'évolution de la prévention des RPS sur le site de Caen.	« Document non disponible »
Compte rendu des réunions de pilotage/gouvernance de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation et des décisions arrêtées (Demande n°1 du 26/12/2011)	Aucun document communiqué	Suivi de la mise en œuvre du dispositif, de la conduite du changement	Aucun
PV du Comité Européen sur 2009, 2010, 2011 concernant l'évolution du dispositif d'évaluation de la performance (Demande n°3 du 09 mars 2012)	Aucun document communiqué	Compréhension de l'avis du comité européen sur la mise en place du dispositif d'évaluation au sein de NXP	« PV du comité européen ne sont pas disponibles au niveau NXP France »

Une intervention pour risque grave

Le CHSCT de NXP Caen a mandaté le cabinet ISAST dans le cadre de l'article L.4614-12 du Code du Travail : « *Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement* ».

Le risque grave englobe :

- Les risques physiques (chocs, chutes, risques toxiques, TMS, pathologies engendrées par des contraintes physiques plus ou moins fortes accompagnées d'un rythme soutenu et d'un caractère répétitif du travail,...)
- Les risques organisationnels, c'est-à-dire les risques endogènes à l'organisation du travail. La directive du 5 novembre 2001 instaurant le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels identifie en effet le risque organisationnel au même titre que d'autres.
- Les risques dits « psychosociaux »⁶ qui agissent sur la santé mentale. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a reconnu les atteintes à la santé mentale comme un risque à part entière.

C'est dans ce cadre que nous avons construit notre diagnostic en procédant à une analyse approfondie des évolutions du dispositif d'évaluation de la performance.

Les conventions de lecture

Les conventions de lecture de ce rapport sont les suivantes :

- Les citations des personnes interviewées figurent entre guillemets et en italique.
- Certains termes sont entre guillemets et non en italique. Dans ce cas, il s'agit des formules proposées par les consultants eux-mêmes.

Nous avons pris le soin à ce que les propos des salariés de NXP Caen restent anonymes, y compris pour les membres de la Direction.

Concernant les traductions en français : compte tenu du nombre important d'informations en anglais, le cabinet propose une traduction des citations, afin de permettre une lecture par tous les acteurs et partenaires recevant ce rapport. Ces traductions sont des interprétations du cabinet ISAST au regard de sa connaissance du sujet d'expertise et du contexte. Cependant, la difficulté rencontrée pour effectuer ces traductions confirme la complexité pour les salariés à interpréter les informations reçues en anglais concernant le processus d'évaluation de la performance.

⁶ En annexe 1 les troubles psychosociaux

2 LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

2.1 De sa conception à la mise en œuvre

2.1.1 L'évaluation de la performance dans un contexte multiculturel international

Le processus d'évaluation de la performance de NXP groupe est déjà effectif au niveau de plusieurs pays dans le monde (Europe, Asie, États Unis...).

Par rapport au dispositif «*processus d'évaluation de la performance*», NXP groupe fait référence à la notion du management de la performance : « *Performance management puts the spotlight on :*

- *Your development,*
- *Your performance*
- *Your goals...*
-

In line with organisational needs and goals »⁷

Soit en français : «*le management de la performance met en lumière :*

- *Votre développement,*
- *Votre performance,*
- *Vos objectifs...*

En accord avec les besoins et objectifs de l'organisation ».

Cette évolution s'inscrit dans la recherche affirmée d'une « performance durable », qui intègre à la fois « la recherche du résultat et l'attention à la manière dont ce résultat est acquis, notamment aux comportements mis en avant pour atteindre ce résultat ».

Le concept de performance globale est apparu dans les théories de management de la performance au début des années 2000 et a fait une véritable percée dans les réflexions des entreprises depuis la crise financière récente. Ce modèle part du postulat que le pilotage axé sur la recherche de l'atteinte des seuls résultats financiers à travers le management par objectifs (MBO) risque de conduire finalement à une dégradation des performances sur le long terme. Il propose un nouveau modèle de pilotage qui s'intéresse aux moyens et aux processus qui aboutissent aux résultats, en prônant un passage du management par objectifs de résultats à un management par les processus.

Suite à la création de NXP France en 2006 et, NXP a voulu se démarquer des valeurs Philips. Pour y arriver, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise ont été modifiées. Le pilotage de NXP Caen est devenu international et ses « unités de production » structurées souvent à l'échelle planétaire. Cette tendance s'est poursuivie récemment en 2011 avec la mise en place des nouvelles valeurs du groupe. Les évolutions culturelles de Philips à NXP sont bien réelles et suscitent souvent des « regrets » de la part des anciens salariés qui ont connu l'époque Philips avec un management à la « française ».

C'est ce que la Direction actuelle du site souligne à juste titre à travers les propos qui suivent : « *NXP 2010 n'a rien à voir avec Philips dans les années 1990. Il faut être plus engagé, travailler ensemble, mettre la barre plus haut* » ; « *On est dans une société qui devient de plus en plus anglo-saxonne* » ; « *NXP est une société qui est jeune dans sa création et qui a une gouvernance différente, ce qui implique des changements permanents, un monde incertain avec l'insécurité de*

⁷ Performance Management Process & Tool, November 2011

l'emploi et beaucoup d'incertitudes » ; « Beaucoup de salariés qui n'ont connu que Philips, ont le sentiment que le contexte est pire ici ».

Dans une telle configuration, la qualité de la conduite du changement est donc primordiale afin d'éviter que celui-ci ne se réduise à la mise en place d'un nouvel outil plaqué sur une culture existante et dont les objectifs et les enjeux seraient insuffisamment compris, ce qui risquerait de se faire au détriment des conditions de travail des salariés.

En effet, un changement de culture managériale repose sur la capacité de chaque niveau de management à mettre en œuvre non seulement un « nouveau » dispositif d'évaluation, mais aussi une nouvelle manière de manager au quotidien, ce qui suppose des moyens notamment en communication et en formation.

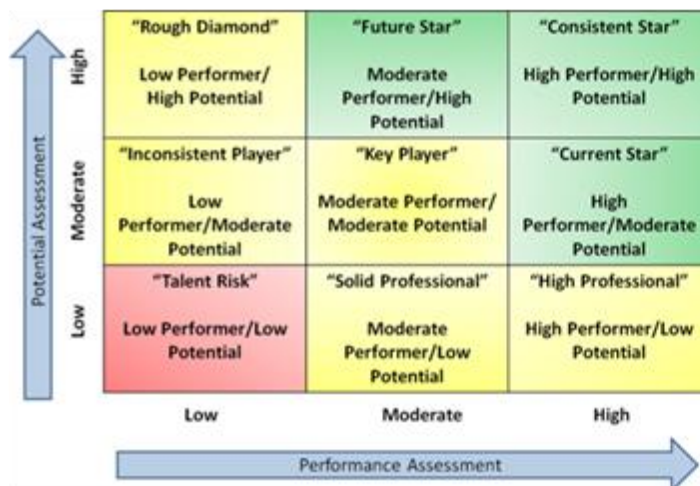
2.1.2 Une grille de notation

Le « nouveau » dispositif a été mis en place en 2010. Le principal outil des processus d'évaluation des groupes internationaux est la mise en place d'un outil informatisé et d'une grille de calibration.

La grille de calibration qui est mise en place chez NXP, est un outil de notation qui se base sur 2 axes : le « Quoi » et le « Comment », c'est-à-dire l'analyse des résultats mais également des comportements ou une adhésion à des valeurs.

En fait, ce type de grille est très probablement dérivé de grilles élaborées par des cabinets de conseil, en particulier McKinsey afin d'évaluer des unités commerciales et de prioriser les investissements dans les individus. Ce dernier a élaboré dans les années 60-70⁸ une grille attrait/atout permettant de positionner des DAS (domaine d'activité stratégique : généralement, des BU) pour prendre des décisions en termes d'investissement sur un marché.

Figure 1 : La grille de référence pour gérer les talents



Cette matrice ressemble très fortement à la grille de calibration de NXP :

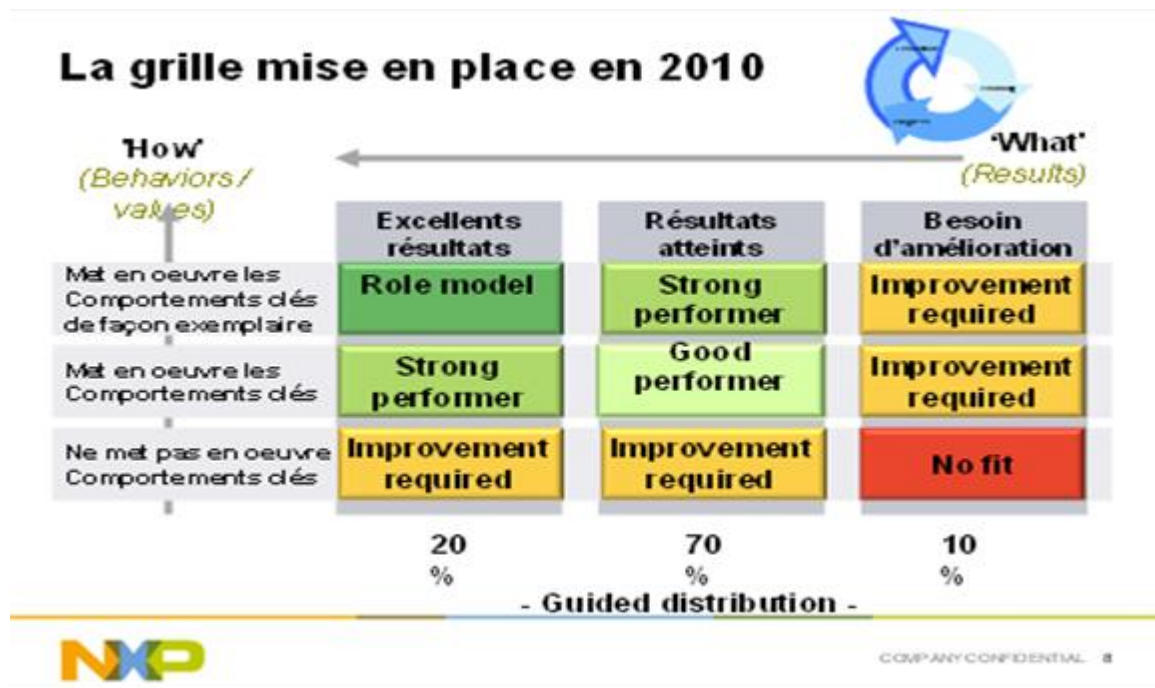
- Par les 2 axes d'évaluation
- Par la forme : 9 cases
- Par les couleurs : « Low Performer » en rouge, « Consistent Star » en vert.

⁸ Le GE-Mc Kinsey neuf box matrice

Les deux axes pris en compte pour les talents sont les évaluations des potentiels et de la performance. Dans la grille NXP, les axes servent à évaluer le Quoi et le Comment.

La grille de calibration NXP⁹ est un outil fort de positionnement pour les salariés :

- De par le mode de présentation (du vert au rouge)
- De par les termes utilisés pour qualifier les positions sur la grille (de « *Role model* » à « *No Fit* »)
- De par la répartition guidée pour répartir les équipes dans la grille.



Les positions de « *Role model* » et « *Strong performer* » sont les cibles principales de la reconnaissance, et annoncées comme prioritaires dans les orientations RH. Il est précisé que le classement du potentiel est dé-corrélé de la calibration¹⁰.

2.1.3 Un outil informatique unique dédié au processus d'évaluation

Pour la Direction, la mise en place du support informatique est un avantage qui représente un gain de temps et d'efficacité, une traçabilité fiabilisée et une consultation plus efficace.

« *Le guide d'utilisation de l'outil : c'est le principal support de référence « une base commune avec un document commun ».* Le choix a été de décrire l'outil et le processus dans le même document».

La gestion des délais imposée par le nouvel outil informatique a été pilotée par le groupe et a été présentée en septembre 2011 par la DRH¹¹ :

⁹ PM Process 2011/Sept. 2011

¹⁰ PM Process 2011/Sept. 2011-Slide 7

¹¹ PM Process 2011/Planning 2011-2012, diapo 11

2011		
Progress	<i>Closure on:</i>	November 28 th *
Evaluation	<i>1. Employee/Feedback:</i>	December 1 st – December 14 th *
	<i>2. Mgr/Co-ass:</i>	December 15 th – January 13 th * 2012
	<i>3. Calibration:</i>	January 17 th – January 27 th *
	<i>Performance meeting, review & sign-off:</i>	Feb. 1 st – March 1 st *
2012		
Plan		December 1 st 2011 – March 1 st 2012

*end of US working day

- Du 1^{er} au 15 décembre : Les employés disposent de 15 jours pour renseigner leur auto évaluation, et demander les feedback via leur manager.

- Du 15 décembre au 13 janvier : Les managers doivent renseigner leur commentaires sur les auto-évaluations reçues, et demander les feedback de Co-assessment.

- Du 17 au 27 janvier : Les managers vont réaliser leur pré-calibration, puis participer à la calibration avec les RH, et enfin recevoir la calibration validée par l'équipe de Direction.

- Du 1^{er} février au 1 mars : Tenue des RDV de PPM (Performance Planning Meeting)

Ce calendrier s'impose au site, sans marge de modification. Il faut prendre en compte que les accès à l'outil RH d'évaluation sont verrouillés en accord avec les étapes en cours. Les dates de fermetures sont non révisables par le site de Caen. Cette rigidité constitue une contrainte qui a été souvent évoquée par les évalués. Seule la DRH garde un accès autorisé à l'outil.

2.2 Les points de vue des différents acteurs sur le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation de la performance est une pratique historiquement bien implantée dans l'entreprise. Il vient de connaître de profonds changements au cours de ces dernières années. Il est donc nécessaire d'identifier le plus complètement possible la nature de ces changements et les moyens mis en œuvre pour les accompagner, afin de s'assurer de l'adéquation de la conduite du changement.

Comme cela a été indiqué dans le chapitre précédent, les évolutions régulières du processus d'évaluation de la performance ont été présentées en CCE, puis en CE et CHSCT selon les exigences légales.

Les changements ont été introduits progressivement. Pour bien les comprendre, nous rappelons la chronologie de ces évolutions mises en place.

En 2010, les changements qualifiés de « majeurs » sont présentés ainsi ¹² :


Les changements majeurs

- La performance sera évaluée sur les résultats par rapport aux objectifs et sur les comportements par rapport aux valeurs NXP => Nouvelle Grille
- L'outil restera ouvert toute l'année
 - Le suivi d'un plan de développement continu
 - Un outil 360° sera intégré dans ce nouveau processus, obligatoire pour les managers
- L'identification du potentiel sera dé-corrélée de la gestion de la performance
- Amélioration de l'identification des talents
- Mise en place d'un nouvel outil informatique international / nouveau formulaire papier pour accompagner ce processus

En 2011, les évolutions annoncées concernent la généralisation de l'évaluation de tous les salariés au regard des nouvelles valeurs, et la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique ¹³.

Changements 2011

- 2 changements prévus dans le processus d'évaluation de la performance en 2011
 - Chaque salarié sera évalué par rapport aux nouvelles valeurs
 - Changement de forme : tous les salariés auront accès à l'outil informatique à compter de décembre 2011

 COMPARV CONFIDENTIAL 12

¹² Présentation du processus – extrait de la diapo 5 / réunion du CCE du 4 octobre 2010

¹³ Présentation PM process 2011 / sept 2011 / diapo 12

Ce chapitre sera donc consacré à la présentation des points de vue des différents acteurs concernés par l'évolution du dispositif d'évaluation de la performance.

2.2.1 La position « corporate »

La position « corporate », c'est-à-dire celle du groupe NXP est décrite ici à partir des éléments écrits du chef de projet international en charge du management de la performance. Elle a aussi été alimentée par l'analyse de divers documents fournis par la Direction de Caen (procès-verbaux CCE, CE, CHSCT, documents institutionnels, de formation des managers...).

Ainsi pour le groupe NXP, le processus d'évaluation de la performance est un processus majeur pour orienter sa stratégie RH :

- « *this process is one of the most important « HR » processes in the organisation* »¹⁴. soit en français: ce processus est l'un des processus RH les plus importants de l'organisation
- Son objectif premier est de « *mesurer le niveau d'atteinte des résultats individuels et les comportements qui contribuent à la réussite globale de NXP* »¹⁵ ; « *With this process we can cascade our business goals to our individuals, we assess each individual's performance and development needs* »¹⁶. soit en français : « *avec ce dispositif, nous pouvons décliner en cascade, nos objectifs stratégiques en objectifs individuels, nous estimons la performance et le développement attendu pour chacun* »

Ces deux dernières années, les changements mis en œuvre ont eu pour objectifs :

- La mise en place d'un processus d'évaluation unique pour le groupe, comprenant :
 - un processus unique de mesure de la performance appliquée aux résultats et aux comportements par rapport aux valeurs « *c'est un processus NXP Corporate applicable dans tous les pays* » ; « *It's a standard/global process which is deployed in all 20+ countries where NXP operates* »¹⁷ ;
 - le déploiement d'un outil informatique unique, en anglais : l'outil est seulement disponible en anglais » « *the tool is only available in english* »¹⁸ ;
 - Des nouvelles valeurs communes à l'ensemble du groupe : « *une part de l'évaluation se base sur la mise en œuvre des valeurs : les valeurs sont une référence essentielle de notre culture* » ; « *part of the assessment is an evaluation of the values. The values are core in our culture* »¹⁹.
 - Le processus de calibration commun, dans le cadre de la grille d'évaluation du Quoi et du Comment.
- Un calendrier commun à tout le groupe.

¹⁴ Notes de réponses du global project lead 2010/2011 Performance Mgt NXP

¹⁵ PV compte rendu CCE du 04 octobre 2010.

¹⁶ Idem, réponses du global project lead

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

¹⁹ Idem

2.2.2 La position de la Direction de Caen

Nous regrouperons dans cette sous partie, le point de vue de la Direction de l'établissement de Caen et de la Direction des Ressources Humaines NXP France.

Lors de la réunion tripartite (représentants des salariés au CHSCT, Direction NXP Caen, cabinet ISAST) du 20 janvier 2012, la Direction du site pour s'assurer de la bonne compréhension du contexte par rapport à la lettre de mission, avait tenu à faire les remarques suivantes :

- « *Le processus de 2011 n'est pas nouveau : ce processus d'évaluation date d'octobre 2010, mais connaît des évolutions* »²⁰ ;
- « *Le processus ne prévoit pas de changement de mode de management, l'évaluation de la performance ne change rien au mode de management. Il convient de nuancer les changements* »²¹ ;
- « *Le ranking n'est pas nouveau, il existe depuis 2002. Dans le précédent dispositif, le lien entre reconnaissance et évaluation existe déjà* »²².

Ainsi, pour la Direction de Caen, le processus d'évaluation de la performance en place représente donc une « **évolution d'un système qui existe** » déjà.

Pour la Direction de Caen, ces évolutions sont motivées par la volonté « *d'homogénéisation des pratiques* » avec « *l'idée dans la conception de l'outil d'évaluation d'avoir une organisation unique et des outils uniques* ».

Elle s'aligne ainsi sur la position corporate qui grâce à la « One NXP » permettrait d'homogénéiser les processus RH au même titre que les autres processus de production du groupe afin « *d'avoir une plus grande efficacité, le même langage, les mêmes processus* »²³ partout dans le monde.

2.2.3 L'avis du management intermédiaire

Les managers de proximité que nous avons rencontrés lors de l'expertise CHSCT sont de prime abord plus « enthousiastes » sur des aspects pratiques et matériels du dispositif d'évaluation en place. Les verbatim qui suivent sur le PPM (Personal Performance Meeting), la traduction en français des nouvelles valeurs NXP, le support informatique... permettent de se rendre compte de ce constat :

- « *Le processus en continuité est un point important. Il permet de noter tout au long de l'année les forces et les faiblesses, ce qui n'était pas le cas avant* » ;
- « *Le support informatique est mieux, on peut le garder, le consulter* » ;
- « *L'informatique évite le dossier papier, c'est en ligne* » ;
- « *L'effort de traduction des valeurs en français est un super outil* ».

Toutefois, ils se montrent critiques vis-à-vis de plusieurs aspects du processus d'évaluation.

Nous développerons trois griefs essentiels qui ressortent des entretiens et qui corroborent certaines réponses des évaluateurs au questionnaire.

- Le feedback : une nouveauté pas à la hauteur des attentes du terrain

²⁰ Compte rendu validé par la direction NXP Caen de la réunion tripartite du 20 janvier 2012

²¹ Idem

²² Idem

²³ Compte rendu validé de l'entretien du 20 février 2012 avec la Direction du site de Caen

Les managers de proximité qui ont participé à l'expertise (entretien et/ou questionnaire) pointent majoritairement le manque de valeur ajoutée des feedbacks par rapport à la pratique de l'évaluation sur le site de Caen et leur inadaptation aux mentalités françaises. Les verbatim ci-dessous illustrent parfaitement leur point de vue :

- « *J'ai demandé cette année des feedbacks, les résultats sont très pauvres, complaisants, pas de consistance, pas de matière* » ;
 - « *Ce n'est pas dans notre mentalité, les salariés ne savent pas gérer les feedbacks. Ils n'apportent pas grand-chose sauf se rassurer : « mon voisin m'apprécie »* ;
 - « *Le feedback via l'outil d'évaluation a un effet plus néfaste que positif* ».
- Le manque de transparence de la phase « calibration » qui se déroule parfois au niveau du site de Caen, parfois au niveau national et à l'international.

Le principe du « ranking guidé » est questionné et même remis en cause par certains managers de proximité que nous avons interviewés. Cette prise de distance est à notre sens suscitée par le « flou », la non-transparence qui entoure la phase de calibration : « *mes difficultés ou mes inquiétudes portent sur la phase de calibration qui est floue pour moi. Dans les faits, comment cela se passe ?, les résultats finaux ? Aujourd'hui ça mériterait d'être approfondi* ».

- L'articulation entre le rôle des managers de proximité et la RH semble peu lisible : « *on ne perçoit pas l'appui de la RH à la gestion des ressources, ce qui n'aide pas à la cohérence dans le processus* » « *On laisse aux managers le soin de développer les valeurs. La RH n'est pas assez présente chez NXP dans la gestion de la ressource* ».

En clair, le sentiment général qui prédomine chez cette catégorie de salariés peut se résumer par la citation suivante : « *maintenant l'outil est informatisé mais il ne faut pas un traitement automatique de l'entretien d'évaluation. Il faut garder un aspect humain derrière ça et c'est fondamental pour moi* ».

C'est aussi une des préoccupations des représentants du personnel.

2.2.4 Le point de vue des représentants du personnel

Cette partie est destinée à présenter les points de vue des différentes instances représentatives du personnel au sein de NXP Caen. En effet, tout au long de la procédure d'information consultation, les points de vue et avis ont évolué au fur et à mesure de la mise en place du dispositif d'évaluation de la performance et selon les prérogatives des différentes instances.

L'information du Comité Européen

Les représentants du personnel au Comité Européen ont été associés dès les premières réflexions sur le nouveau processus d'évaluation. Ils ont exprimé leur profond désaccord sur la « distribution forcée » présentée par la Direction du Groupe. La Direction Internationale a donc pris l'initiative de revoir son projet en remplaçant cette « distribution forcée » par une « distribution guidée ».

En ce qui concerne les nouvelles valeurs NXP, elles ont été présentées très en amont et débattues au sein du Comité Européen. Seules cinq valeurs (*Raising the Bar, Engaging Curiosity, Taking Initiative, Working Together, Developing Deep Core Competence*, soit en français : *Mettre la barre plus haut, Eveiller la curiosité, Prendre l'initiative, Travailler ensemble, Approfondir les compétences clés*) correspondant le plus à l'activité ont été retenues et sont communes à l'ensemble des salariés du groupe. Par contre, le Comité Européen avait insisté sur le fait que ces valeurs devaient être définies au sein de chaque Business Unit (BU).

Un point important a également été mis en avant au sein du Comité Européen, à savoir l'intérêt du maintien de l'entretien en face à face, malgré la mise en place d'un outil informatisé.

L'information/consultation du CCE

Lors des procédures d'information/consultation, les élus du CCE ont rendu un avis favorable avec réserves²⁴ en 2010 en précisant que la consultation portait sur les valeurs actuellement en vigueur, et en notant les points de vigilance suivants :

- « L'évaluation des résultats et du comportement sont à mesurer en fonction d'éléments factuels en évitant les éléments subjectivité
- L'accompagnement des salariés les moins performants est de la responsabilité du manager et de l'entreprise
- L'incertitude sur l'évaluation du comportement est un facteur de stress, à ce titre, les CHSCT devraient en évaluer les risques
- Nous regrettons l'absence d'interlocuteurs RH dans ce processus auprès des salariés »

Une seconde consultation s'est déroulée en 2011 sur le processus d'évaluation en émettant cependant quelques réserves :

- Demande de classement par défaut des salariés dans la case "met en œuvre les comportements clés" sauf si arguments factuels ;
- Un déploiement personnalisé des valeurs NXP par BL ;
- Évaluation uniquement des aptitudes professionnelles ;
- Compte tenu du déploiement tardif des nouvelles valeurs NXP, pas de classement dans "ne met pas en œuvre les comportements clés" ;
- Vigilance par rapport à l'évaluation des représentants du personnel.

L'avis du CE

Les élus du CE ont la première année soit en 2010 rendu un avis favorable²⁵. Cet avis concernait la mise en place du nouveau dispositif avec les valeurs en place à savoir : « *Excellence, Insightful, Engaging, Inventive* ». Soit « anticiper les besoins clients, être engagé, développer la créativité, être excellent ».

Par contre, en 2011, c'est un avis défavorable²⁶ qui a été rendu. Le CE demande à ce qu'aucun salarié ne soit positionné dans la case "ne met pas en œuvre les comportements clés" compte tenu du manque de temps pour s'approprier les nouvelles valeurs et s'interroge sur les actions qui seront mises en œuvre pour les salariés qui seront classés dans cette case.

L'interrogation des élus est d'autant plus prégnante qu'en 2010 des salariés ont été classés "No Fit", ce qui avait entraîné des accidents du travail.

Les élus du CE se sont associés à la demande d'enquête du CHSCT.

²⁴ Avis du CCE – PV DU 04/10/2010 – P 28 et 29

²⁵ Avis du CE - PV du CE du 22/11/2010 p 19 et 20

²⁶ Avis du CE - PV du CE du 2/11/2011

Le point de vue du CHSCT

Les représentants du personnel au CHSCT ont rendu, en 2010, un avis défavorable²⁷ portant sur l'outil d'évaluation présenté, en demandant une consultation spécifique sur les nouvelles valeurs de NXP.

Le CHSCT attire l'attention de la Direction sur plusieurs points :

- L'utilisation de la langue française, sans distinction de grade, pour éviter tout risque d'interprétation ;
- Les risques psychosociaux pouvant survenir suite à la mise en place du 360°, le choix des assesseurs n'étant pas clairement défini ;
- La granularité de 3 sur les axes d'évaluation jugée insuffisante ;
- La mise en œuvre d'une distribution guidée qui pourrait devenir une distribution forcée ;
- L'introduction de l'évaluation des valeurs non finalisée.

En 2011, le CHSCT confirme son avis défavorable²⁸ sur l'évolution du nouveau système d'évaluation et reprend des points évoqués en 2010, tels que :

- La granularité insuffisante ;
- Un déploiement tardif des nouvelles valeurs, qui doivent rester des valeurs comportementales exclusivement professionnelles et définies par secteur ;
- Une distribution guidée qui pourrait devenir une distribution forcée.

Compte tenu des accidents de travail liés à l'évaluation et de l'existence de risques psychosociaux révélés, le CHSCT demande une expertise extérieure sur le processus d'évaluation et attire l'attention de la Direction sur les salariés classés "No Fit" en demandant la réalisation d'une étude conjointe pour chaque salarié.

Suite à cet avis, la CFE/CGC a lu une déclaration indiquant sa désapprobation quant à la subjectivité des valeurs et a attiré l'attention de la Direction sur les incidents survenus en 2011 à l'occasion des entretiens annuels²⁹.

²⁷ Avis du CHSCT - PV du CHSCT du 2/11/2010

²⁸ Avis du CHSCT – PV du CHSCT du 27/10/2011

²⁹ Déclaration de la CFE/CGC – PV du CHSCT du 27/10/2011

2.3 La conduite du changement

2.3.1 Un calendrier de déploiement piloté par le groupe

Le plan de communication synthétique ci-dessous³⁰ confirme les délais rapprochés entre les étapes de finalisation de l'outil et la mise en action du dispositif d'évaluation pour l'ensemble des salariés.

What	When
Finalisation de l'outil	5 octobre
Début de la communication globale	15 octobre
Train the trainer	2ème quinzaine d'octobre
Formation Managers	1ère quinzaine de novembre
Formation Employés	2ème quinzaine de novembre
Ouverture de l'outil	Début décembre
Déploiement des nouvelles valeurs	1er trimestre 2011

Il est à noter que la consultation des instances a été faite au regard d'un planning imposé par le groupe, sans que la Direction France puisse interférer sur des modifications pour la mise en place du projet en local.

Le déploiement des formations sur le processus en cascade, RH, managers, salariés

Une formation intensive et complète a été dispensée auprès des acteurs RH : ils ont été les relais de formations et d'informations des managers évaluateurs et des séances d'informations auprès des évalués.

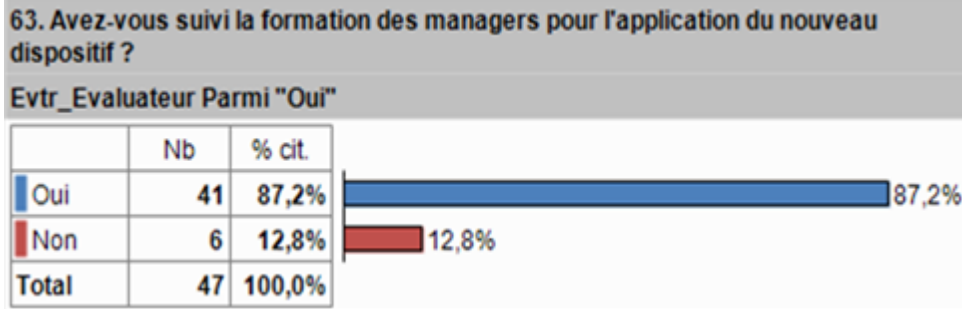
Formation RH	Formation manager	Information salariés
2 jours	0,5 jour	1h à 1h30

Les sessions ont duré une demi-journée. Elles étaient animées par une équipe RH formée pour déployer localement le « nouveau » dispositif. Un retour à chaud à l'issue des sessions a été fait. Des actions de coaching ont été mises en place et les RH restent « *support auprès des managers* ».

En 2011, il a eu une session au niveau corporate (Refresh) pour les cadres.

Concernant la formation des évaluateurs, les résultats du questionnaire (question 63) attestent du niveau élevé de formation des managers : 87, 2% des évaluateurs répondants ont suivi une formation des managers pour l'application du nouveau dispositif.

³⁰ Plan de communication et de formation prévisionnel, extrait du document présenté en réunion de CCE du 04 Octobre 2010, page 13



La mobilisation des managers par les RH a été réalisée, dans un temps relativement court, si l'on tient compte des délais d'annonce du changement du dispositif.

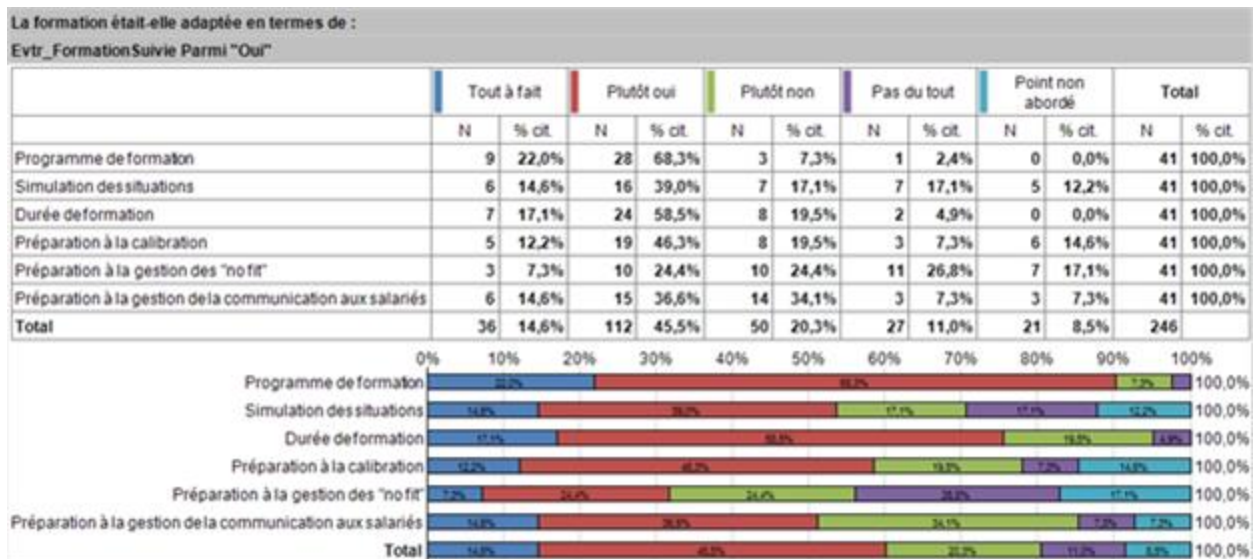
Les salariés ayant un grade inférieur à 70 ont bénéficié de séances d'information d'une durée d'une heure 30 minutes. Un point sur le processus d'évaluation, les nouvelles valeurs, sur l'outil (passage du format papier vers l'informatique) a été réalisé. Au total 3 ou 4 sessions avec 30 à 40 participants ont été organisées.

Sur les nouvelles valeurs NXP, il a été surtout été question de leur mise en application. Des exemples ont été donnés pour permettre aux salariés de se les approprier.

Mais « *c'est l'outil informatique qui a généré des réactions* ». Beaucoup de questions autour de l'accessibilité de l'outil, du traitement et du suivi des données « *qui va voir les données ? À qui elles reviennent ?...* » ont été posées.

Adéquation de la formation avec les attentes des participants

Pour le contenu de la formation et la bonne compréhension du dispositif, les résultats d'après l'enquête sont les suivants : (Questions 64 à 68)



Le tableau ci-dessus nous amène aux constats suivants : Il s'agit ici de la posture des répondants au questionnaire.

- Les évaluateurs répondants ont tendance à être satisfaits du programme de formation (90% de tout à fait, et plutôt oui) et la durée de la formation est reconnue tout à fait ou plutôt satisfaisante pour 75,6%.

- Les simulations des situations d'entretiens semblent ne pas avoir été abordées pendant la formation (point non abordé pour 12% des évaluateurs) et ce point est classé non satisfaisant pour 34,2%, ce qui représente plus d'un évaluateur sur 3.

Concernant la préparation à la calibration, les résultats quantitatifs sont plus nuancés :

- 70% sont satisfaits de la formation sur ce thème, mais plus d'un tiers des évaluateurs sont soit non satisfaits, soit estiment que ce point n'a pas été vu en formation.

Concernant la préparation à la gestion des classements « No Fit » :

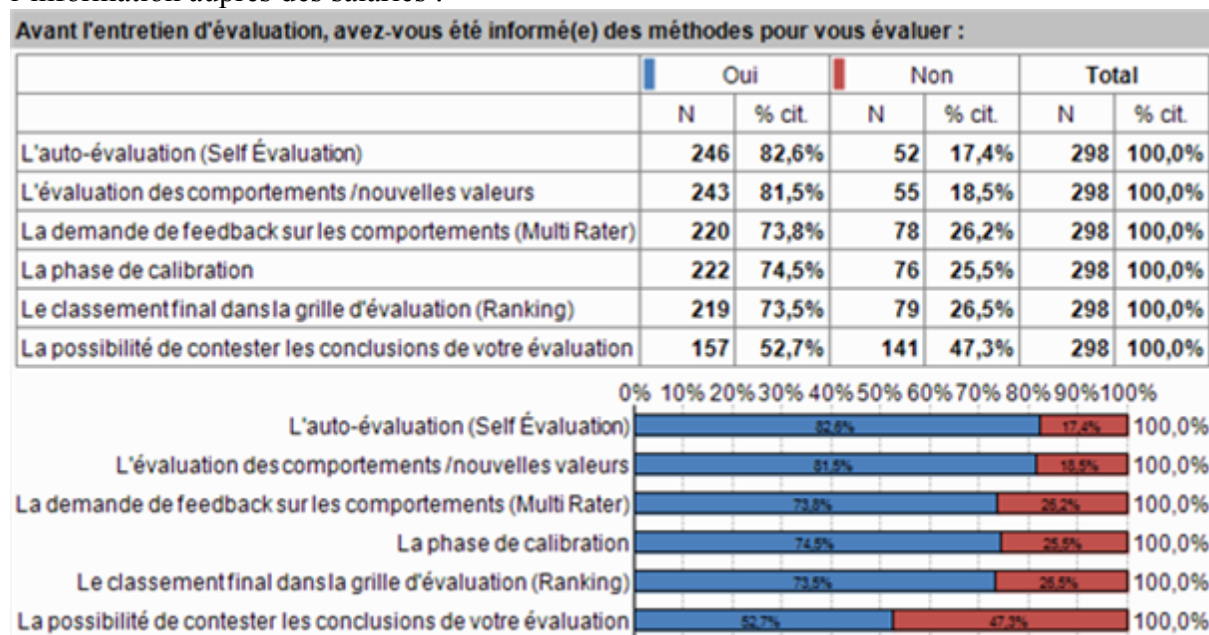
- 51,2% s'estiment non satisfaits de la formation sur ce sujet, et 17,1% estiment que ce point n'a pas été abordé pendant la formation : la gestion des salariés en difficulté de par leur classement « No Fit » demande une prise en compte bien spécifique lors des PPM.

La formation insuffisante d'un évaluateur sur deux peut être perçue comme un risque non maîtrisé sur la tenue d'entretiens sensibles entre l'évaluateur et le salarié, lors des situations de classement extrême. Cette information demande à être prise en compte dans un plan d'amélioration de la conduite des entretiens d'évaluation.

Ces résultats vont de pair avec les résultats de la ligne suivante :

- 41% des évaluateurs semblent ne pas être préparés pour la gestion de la communication aux salariés, point essentiel pour la tenue des PPM.

À partir du questionnaire quantitatif nous constatons les résultats suivants, pour la perception de l'information auprès des salariés :



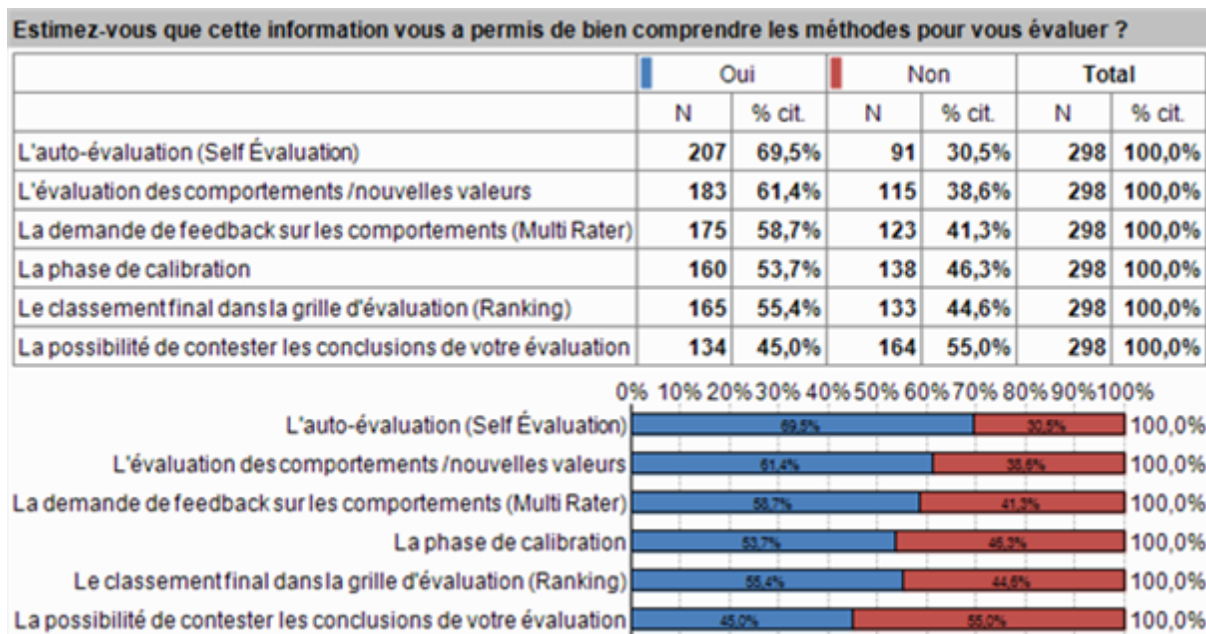
Nous pouvons remarquer que l'information est transmise pour la majorité des répondants, environ 75% pour l'ensemble des affirmations citées à cette question.

Toutefois, pour un quart des évalués répondants, l'information ne semble pas suffisante, pour :

- La demande de feedback
- La phase de calibration
- Le classement dans la grille d'évaluation.

La procédure de recours reste pointée comme ne faisant pas partie de l'information dispensée aux salariés de façon suffisante : 47% des évalués répondants ayant signifié ne pas avoir été informés de la possibilité de contester les conclusions de leur évaluation.

Si l'on considère les réponses concernant d'adéquation de l'information pour bien comprendre les méthodes, les résultats sont les suivants :



Les pourcentages nous permettent de constater un écart entre le fait que la formation ait bien été mise en place, et la compréhension finale des méthodes mises en œuvre par le dispositif.

Les réponses négatives sont à un niveau important, ce qui peut s'expliquer par la mise en œuvre rapide du dispositif, pour tous les salariés de grade inférieur à 70.

Le chiffre le plus marquant concerne la possibilité de contester les conclusions de l'évaluation (55%).

Le temps pour déployer les nouvelles valeurs et leur appropriation a été insuffisant pour permettre un confort psychologique des salariés.

Une partie non négligeable des salariés a été informée tardivement sur les nouvelles valeurs. Leur appropriation tardive est susceptible de générer des incertitudes de compréhension et d'application.

L'information déployée auprès des salariés ne semble pas complètement suffisante pour garantir la bonne compréhension de toutes les étapes, y compris celle des possibles voies de recours.

Au regard de la réglementation, les salariés doivent être clairement informés des méthodes des outils d'évaluation mis en place (cf. l'article L. 1222-3, alinéa 1er du Code du travail disposant que « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard ».)

Les salariés, ont été formés ou informés, sur la mise en place du dispositif d'évaluation, avec des niveaux très différents, et beaucoup de salariés évalués ne se trouvent pas aujourd'hui dans

les conditions de compréhension claire de l'ensemble du dispositif.

Des mesures de complément de formation et d'accompagnement sont à structurer selon les salariés concernés, afin de garantir la parfaite compréhension du dispositif. Cela peut impliquer :

- Un plan de formation révisé
- Un accompagnement plus fort de l'équipe RH
- Un suivi des salariés renforcé en période d'auto évaluation.

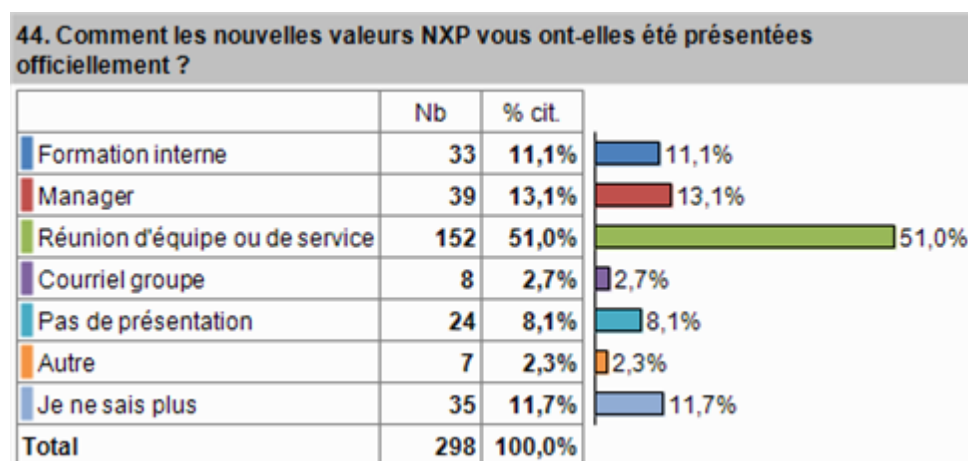
Un axe d'amélioration significatif du dispositif pourrait concerner les compléments de formations à prévoir auprès des managers, afin :

- Qu'ils comprennent parfaitement le principe de la calibration,
- Qu'ils soient clairement formés sur les techniques d'entretien,
- Qu'ils aient les éclairages et les formations suffisantes sur les impacts des classements « No Fit »
- Qu'ils puissent être assistés pour les entretiens identifiés à risques.

Le déploiement de la communication des valeurs

Selon la Direction, le déploiement s'est fait en cascade, en s'appuyant sur les acteurs RH, puis les managers de proximité en charge du relais opérationnel.

La communication a été largement déployée : via les Ateliers RH, les séances d'informations lors des « Monthly Meeting », et via tous les supports de communication du groupe, relayés sur le site (intranet, affiches dans les couloirs, journaux internes) : « Outre l'information faite aux instances, la communication s'est faite via un dispositif complet international et national, qui comprend des outils (journaux, intranet), des réunions managériales et des réunions thématiques ».



Globalement, on peut constater que la majorité des salariés répondants ont bénéficié d'une information sur les valeurs. Nous pouvons noter que les réunions d'équipe sont le vecteur de diffusion le plus souvent cité (51%), et que seul 11% sont passés par la formation interne.

Nos entretiens nous ont permis de constater que le déploiement des comportements attendus au regard des valeurs de NXP est dépendant de l'implication du manager : « on a reçu des e-mails sur le sujet, mais on n'en a pas vraiment parlé avec l'équipe pour l'application ». L'implication

du manager sur ce sujet paraît très hétérogène selon les secteurs d'activité : « *Le manager a fait une réunion sur le sujet, ça a bien aidé* ».

Nous avons pu constater lors des entretiens que des évaluateurs et des évalués éprouvaient des difficultés dans l'appropriation du processus d'évaluation de la performance de NXP et surtout dans la déclinaison des compétences comportementales via les nouvelles valeurs.

2.3.2 Une place majeure accordée à l'outil

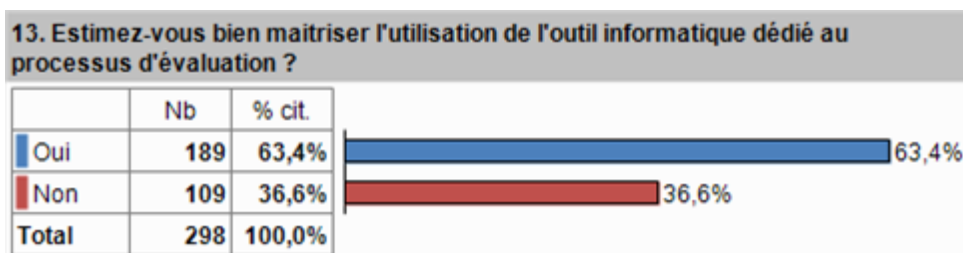
La Direction nous a indiqué que le principal document de référence était le guide d'utilisation du processus via l'outil.

Dans la conception de l'outil, l'idée était d'avoir une organisation unique et des outils uniques.

Ce qui semble compter est principalement l'enregistrement des données et leur traitement.

Le processus se concentre essentiellement sur le traitement de données d'évaluation de la performance et d'évaluation des comportements.

Pour nombre de salariés rencontrés, l'utilisation de l'outil informatique est une variable normale, et adaptée à leur métiers et pratiques : la population des ingénieurs et techniciens a une maîtrise des outils informatiques.



Plus d'un tiers des salariés évalués répondants (36,6%) estime ne pas maîtriser l'outil informatique dédié au processus d'évaluation de la performance. Cela laisse à penser que les risques de mauvaise utilisation, la perte de temps à l'utilisation peuvent devenir des facteurs de stress.

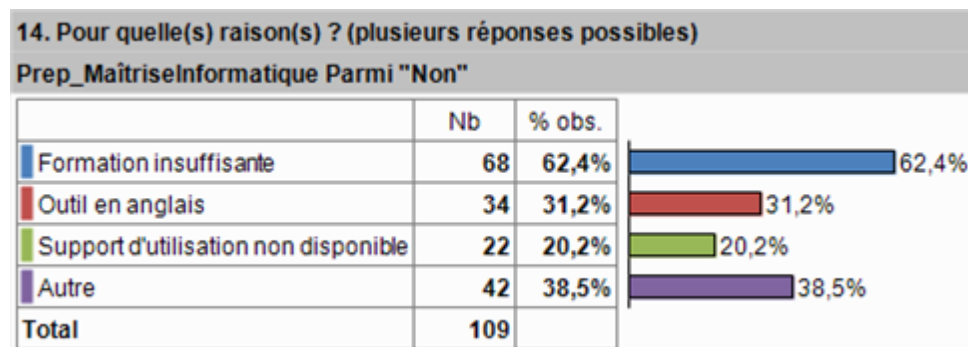
2.3.3 Difficultés rencontrées par les salariés pour l'utilisation de l'outil informatique

Au cours de nos entretiens, les salariés (évaluateurs comme évalués) nous ont fait part des difficultés qu'ils rencontrent dans l'utilisation du support informatique dédié à l'évaluation de la performance. Celles-ci se concentrent autour de :

- Un accès qui peut être très lent lorsque : « *tout le monde est connecté en même temps* ».
- Un temps d'accès limité : si l'auto évaluation dure, le système bug ou se bloque.
- La date limite pour renseigner l'outil est très rigide : date d'ouverture et durée d'accès sur une période courte, décidée par le groupe, sans pouvoir déroger si l'on est en cours d'utilisation. « *L'heure de fermeture correspond à un horaire du siège, différente de notre rythme, un peu de souplesse serait bienvenue* ».
- Une utilisation « off-line » impossible pour les managers.

S'il y a des erreurs, il semble qu'il ne soit pas possible de corriger.

Tout cela amène certains salariés à rédiger sur Word, et en conséquence, renseigner son auto-évaluation s'avère très consommatrice de temps de travail (ou de temps masqué).



Pour ceux qui affirment ne pas maîtriser l'outil, l'insuffisance de la formation est la principale cause avancée.

Et pour 34% des répondants, c'est l'usage de l'anglais qui est en cause.

L'usage de l'outil est essentiel dans le processus, et son utilisation reste un facteur préoccupant, souvent cité lors de nos entretiens avec les salariés, aussi bien du côté évalués qu'évaluateurs.

Il est nécessaire de valoriser les actions qui vont permettre aux utilisateurs d'être en confiance dans l'utilisation de l'outil, et d'éliminer toutes les étapes d'incertitudes que ressentent certains utilisateurs. En conséquence, les pistes d'amélioration peuvent être les suivantes :

- La formation sur l'outil demande à être consolidée, car la sécurisation de son utilisation sera un facteur de mise en confiance.
- La mise à disposition du guide d'utilisation en français peut ne pas être suffisante, surtout pour les personnes qui utilisaient l'outil informatique pour la première fois en 2011.

2.3.4 L'affaiblissement de l'échange et du dialogue entre évaluateurs et évalués

Le moment de rencontre et d'échange entre l'évalué et l'évaluateur n'est pas formalisé et ne fait l'objet d'aucune consigne. L'essentiel du dialogue est réalisé à travers l'outil informatique, qui fait circuler les flux d'informations du salarié, vers le manager évaluateur, qui sera en charge de préparer la notation pour la calibration.

Le rapport humain est ignoré dans les modules de formation, l'esprit du dialogue privilégié en face à face et la finalité d'un moment privilégié souhaité entre évalué et évaluateur devient :

- Une rencontre d'information sur la notation attribuée,
- Un échange partiel d'information, plus ou moins complet sur les retours d'information des managers fonctionnels,
- Une réunion avec comme support un écran informatique où les contenus sont figés à la date du PPM.

2.3.5 Un processus « anglo-saxon »

Sur le site de Caen, le support informatique du système est en langue anglaise accompagné d'un mode d'emploi traduit en français. Cependant les informations renseignées dans l'outil doivent être rédigées en anglais afin de permettre la calibration à l'internationale.

La liste des nouvelles valeurs existaient en anglais. La Direction a pris l'initiative « *de les traduire en français après un travail consensuel au niveau du CODIR* ».

La Direction du groupe a laissé une marge de manœuvre aux Directions locales pour l'adaptation, la traduction des outils, et des documents du support informatique : « *This is an usual way of working for process deployment within NXP, countries are responsible for local adaptation in terms of communication, translation..* »³¹. (C'est une habitude de travail pour le déploiement des processus chez NXP, chaque pays est responsable des adaptations locales en termes de communication et de traduction).

Sur le site de Caen, l'outil d'évaluation est en anglais avec un guide d'utilisation en français.

L'anglais reste la langue qui s'impose pour le déroulement du processus d'évaluation, et de façon uniforme, sans distinction pour les groupes de salariés en difficultés potentielles :

- Le module de formation des managers est en anglais et en français
- Les messages d'annonce de l'ouverture et fermeture de l'outil d'évaluation sont bien adressés en anglais depuis le siège du groupe à l'ensemble des salariés
- Pour répondre dans l'outil, il est bien précisé que les salariés peuvent renseigner leur auto-évaluation en français. Mais lors de nos entretiens, il nous a été précisé que « *l'usage de l'anglais était recommandé* ».
- Les échanges tout au long du processus sont en anglais
- Les réponses du manager sont majoritairement en anglais
- La grille de classement est essentiellement en anglais
- Les notations sont en anglais (positionnement dans la grille et évaluation du potentiel)
- L'entretien avec le manager peut se dérouler en anglais, ce qui est discriminant si le salarié n'a pas une parfaite maîtrise de la langue anglaise, surtout lorsque l'entretien est porteur de messages de feedbacks négatifs sur lesquels le salarié souhaiterait s'exprimer.

La loi dite Toubon du 4 août 1994 rappelle que le français « *est la langue du travail* » et a prévu des dispositions particulières en droit du travail. Ainsi, la langue française, même si elle n'est pas pour autant exclusive, dans certains cas, de l'utilisation de l'anglais, doit rester la langue officielle de travail dans les entreprises implantées sur le territoire français.

Pour plus de clarté et d'intelligibilité des termes utilisés dans un contexte de droits et d'obligations reconnus aux différents acteurs de la relation de travail, une décision du 2 mars 2006 (n° 05-1344, 1^e ch., 1^e sect.) de la Cour d'Appel de Versailles réaffirme l'obligation pour les employeurs de fournir à tous leurs salariés les documents de travail en français. Cette décision confirme sur le fondement de l'article L.1321-6 du code du travail le jugement enjoignant à une entreprise de mettre sans délai à la disposition des salariés une version française des logiciels informatiques, des documents relatifs à la formation du personnel, à l'hygiène et à la sécurité...

Par ailleurs, « *le faible nombre de salariés concernés par l'utilisation de logiciels en version étrangère n'est pas de nature à dispenser l'employeur du respect de l'obligation légale visée à l'article L.1321-6 du Code du travail* ». (TGI Nanterre, 27 avril 2007, n°07-1901)

³¹ Réponse du chef de projet international NXP Groupe

Une grande majorité du personnel pratique l'anglais technique :

- Les ingénieurs et techniciens, travaillant sur des projets en relation avec les sites aux USA, en Asie ou en Hollande
- Les collaborateurs des services supports en relation régulière avec le siège (DRH, achat, logistique, comptabilité et finance...)

Cependant, nous avons pu noter qu'un nombre non négligeable de salariés sont en difficulté avec la pratique de l'anglais pour les raisons suivantes :

- Ils ne pratiquent pas ou très peu l'anglais pour leurs activités.
- L'anglais technique n'est pas l'anglais de rédaction du management, ce qui apporte des risques de contresens dans l'écriture, ou pour la compréhension des remarques du manager, le plus souvent en anglais.

Certains salariés ont clairement exprimé leurs inquiétudes et déplorent cette situation qui perdure :

- *« Oui pour un anglais technique pour mon job mais pas pour mon évaluation qui exige un anglais plus fin et plus subtil qui n'est pas à la portée de la grande majorité des salariés de NXP Caen »,*
- *« Si on est évalué par une personne étrangère, on se rend compte que ce n'est pas la même subtilité. On ne met pas forcément les mêmes choses derrière les mots »,*
- *« L'outil est en anglais et cela rend encore plus subjectif les appréciations. Le monde anglo-saxon est différent dans sa culture »,*
- *« Le fascicule d'utilisation a été traduit en français. On voit bien que le vocabulaire pose des difficultés ».*

Les retours des salariés, sans remettre en cause la pratique de l'anglais technique dans le cadre de leurs échanges professionnels, portent plus sur leur « non maîtrise » d'un anglais « littéraire » nécessaire pour renseigner le processus d'évaluation. Les verbatim qui suivent rendent compte de cette nuance importante :

- *« L'anglais technique n'est pas l'anglais littéraire, on n'est pas sûr de tout comprendre »*
- *« On rédige en français nos auto évaluations, mais le manager complète en anglais »*
- *« Tout simplement, parce que je ne maîtrise pas moi cet anglais, sachant que c'est une trace qui va rester, je fais plus attention »,*
- *« Sur le papier, on nous a dit qu'on pouvait utiliser le français, mais on nous a conseillé de renseigner en anglais ».*

Le fait que NXP Semiconductors France fasse partie d'un groupe international avec une forte population d'ingénieurs ne « l'exonère » pas de l'application de la réglementation française. Il est souhaitable que la Direction du site de Caen mette à la disposition du personnel NXP France un outil informatique en français, mène les entretiens d'évaluation en français et traduise l'intégralité des manuels de formation et d'utilisation liés à ce dispositif d'évaluation.

Cette nécessité rejoint un des points d'alerte qui avait été déjà évoqué dans le « Diagnostic des Risques Psychosociaux » réalisé par la CMAIC en 2010³² : « Est-il absolument nécessaire que de nombreuses informations locales soient faites en anglais (affichage, réunions,...) ? Appréhende-t-on suffisamment les difficultés que peuvent rencontrer certains salariés sur le maniement de cette langue ? ».

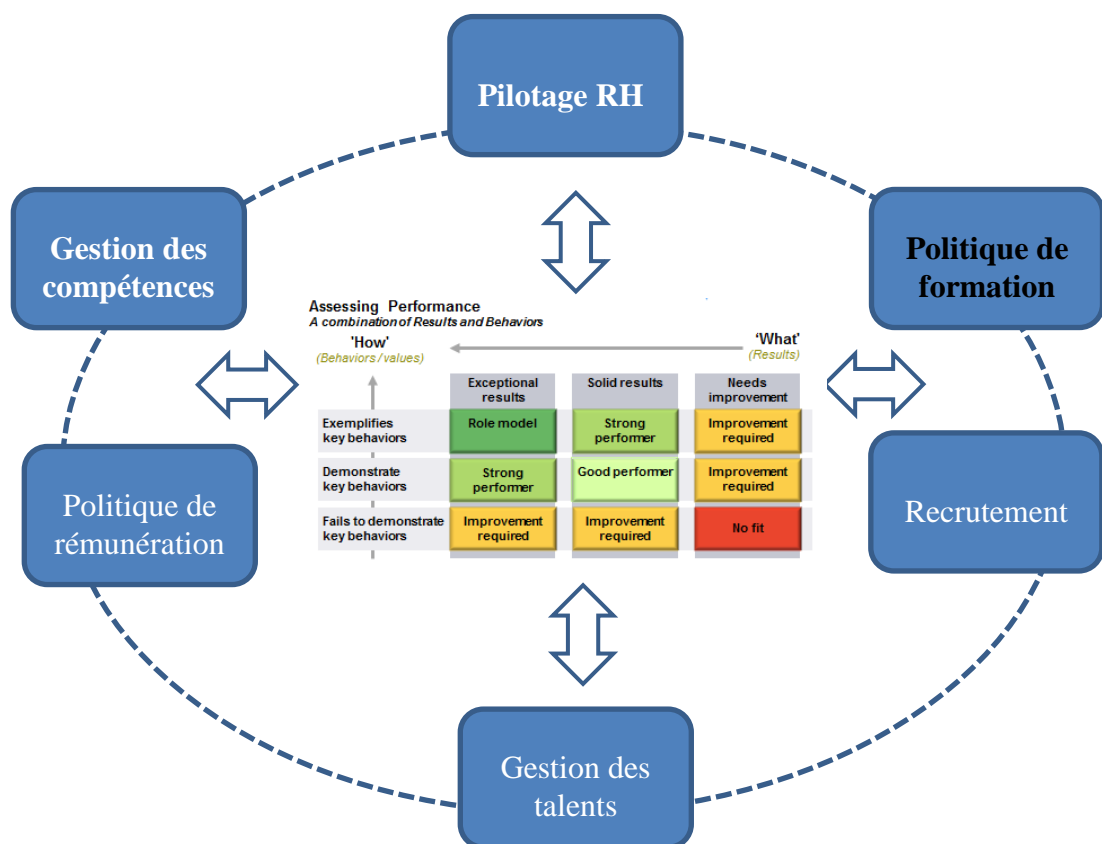
³² Rapport d'intervention n°301109 rps : Diagnostic des Risques Psychosociaux, Entreprise NXP Semiconductors France, 10 Septembre 2010

3 ANALYSE DETAILLEE DU DISPOSITIF D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

3.1 Les enjeux stratégiques du processus d'évaluation de la performance

L'objectif principal du processus d'évaluation de la performance est d'obtenir une calibration globale des salariés, qui servira de base de données de référence pour le pilotage des compétences, de la politique de rémunération, la gestion des talents, le recrutement et la formation.

« Le processus d'évaluation de la performance est le processus majeur du management de NXP » ; « NXP's Performance Management process is our key dialogue for enabling managers to develop improved performance from their employees »³³



Le processus d'évaluation de la performance, considéré comme « négligé » par certains salariés dans les dernières années, devient aujourd'hui le processus majeur pour orienter la stratégie RH du groupe. Les tendances générales vont vers le déploiement d'un outil unique, fédérateur et qui a la mission d'uniformiser au niveau monde l'évaluation des salariés de NXP.

Nous avons pu constater, au regard des expertises précédentes réalisées par le cabinet ISAST, que les recommandations des cabinets conseils en Ressources Humaines se centrent sur les talents, ce qui correspond tout à fait aux directives mises en place par le management RH du groupe NXP et présentées ci-dessous³⁴ :

³³ Diapositive 4 du programme de formation de novembre 2011

³⁴ Présentation du processus – extrait de la diapo 3 / réunion du CCE du 4 octobre 2010

- 1 Le processus d'évaluation de la performance est clé pour mesurer le niveau d'atteinte des résultats individuels et les comportements qui contribuent à la réussite globale de NXP
- 2 C'est un processus NXP Corporate applicable dans tous les pays
3. Il s'applique à l'ensemble des salariés NXP France (cadres et non cadres)
 1. Grade 70 et au-dessus : Nouvel outil informatique (web-based)
 2. Jusqu'au grade 60 : Formulaire papier*

En 2011 : les communications sur le changement insistent sur la mise en place du modèle unique pour le groupe. « *C'est un processus NXP Corporate* »³⁵

Au sein de la société NXP, la mise en place de ce modèle unique s'est faite sur 2 années en 2010 et en 2011. Il est à noter que certains salariés, de grade inférieur à 70, ont eu à utiliser l'outil informatique, contrairement aux directives annoncées.

2010 a été une année de transition, pendant laquelle vont cohabiter deux modes d'évaluation de la performance :

Processus cadres exécutifs 2010	Processus autres cadres et ETAM 2010
Support informatique nouvelle version	Support papier revu
Évaluation des comportements selon les « nouvelles valeurs »	Évaluation des comportements selon les « anciennes valeurs »

Processus identique pour tous les salariés 2011
Support informatique unique d'évaluation de la performance
Évaluation du quoi et du comment généralisée
Nouvelles valeurs applicables à tous
Support de calibration unique

Tableau 1: schéma de l'évolution du processus d'évaluation de la performance de 2010 à 2011

Les dérives apportées par le modèle unique :

- Les salariés doivent se conformer à des comportements standards, quel que soit le pays. Ils sont interchangeables, comparés les uns aux autres sans tenir compte des différences de culture.
- Pour rentrer dans le moule « corporate », les salariés vont lisser une image qui correspondra le plus possible à ce qui est attendu par le management.
- La règle du jeu pour progresser est de se faire voir, de se valoriser sur les comportements attendus, qui ne sont pas forcément les comportements strictement professionnels.
- Les salariés vont être évalués uniformément sans tenir compte de la politique Ressources Humaines mise en place au sein de l'établissement, à savoir, les différences de qualification et de classification, les évolutions en termes de coefficient et de métiers.

La principale action qui découle du processus unique est le « ranking » qualifié de guidé, du ressort du manager, dont les propositions sont discutées lors des réunions de calibration afin d'obtenir « *un ranking final* », soit un positionnement dans une case de la grille de classement unique pour le groupe.

³⁵ PM process 2011 / sept 2011

3.1.1 Un processus RH continu

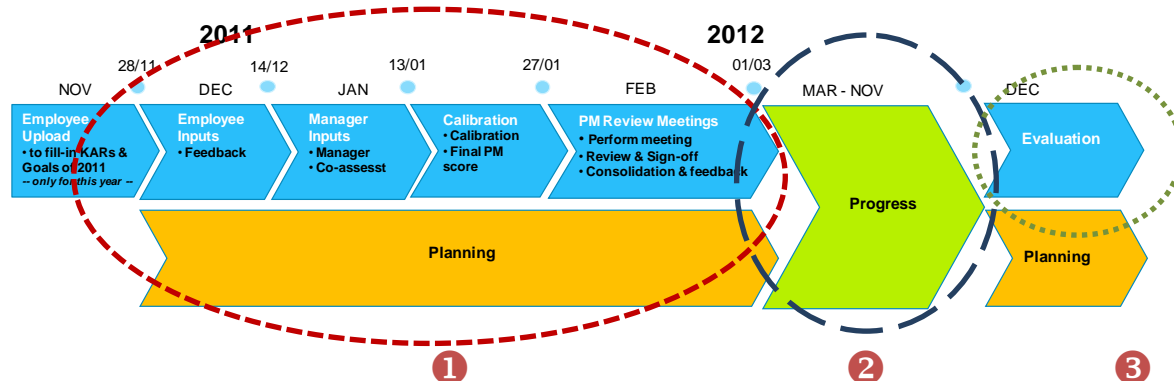
Le processus d'évaluation du personnel se basait sur l'entretien annuel d'évaluation, réalisé en fin d'année, conjointement à la définition des objectifs pour l'année suivante. Le processus avait donc une temporalité limitée, il est maintenant prévu qu'il soit pris en compte tout au long de l'année, avec trois phases : Planning, Progress, Evaluation.

Ce principe nouveau demande aux managers de prendre en compte tout au long de l'année les éléments tangibles de l'évaluation et du suivi d'un plan de développement.

Cette nouvelle dynamique de management est un changement important pouvant modifier les conditions de travail et avoir des impacts sur la santé au travail. La méthode utilisée pour conduire ce changement constituera un élément de réussite ou d'échec de mise en place du dispositif, ceci dans un contexte où les managers ont une forte pression pour la réalisation des objectifs de résultats.

D'un processus centré sur un rendez-vous annuel à un processus continu

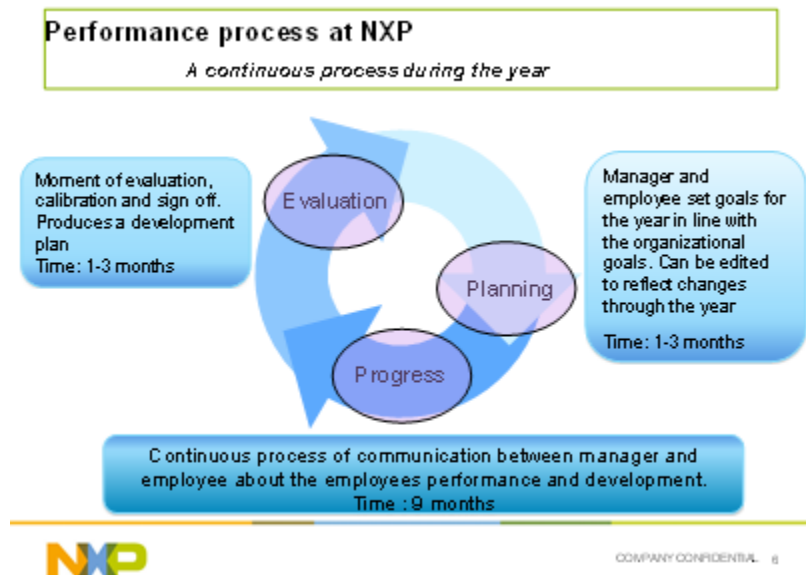
La succession des périodes, la mise à disposition de l'outil permettent un suivi annuel : le schéma ci-dessous présente aux salariés l'enchaînement des phases.



Nos principaux constats sont les suivants :

- Une phase Evaluation, très planifiée et rigide, qui s'accompagne de directives, de rendez-vous précis, du fait de la gestion des résultats coordonnée pour le groupe.
- Une phase Progress sans directives, alors que cette phase s'étale sur 9 mois. Il n'est pas précisé quelles seront les exigences de traçabilité sur les actions : pas d'exigences minimum d'au moins un rendez-vous à mi année avec l'employé « Role model ou Strong performer », ni d'exigences de suivi mensuel pour un salarié « No Fit ».
- Enfin la phase Planning, qui consiste en la fixation des objectifs, qui reste ouverte sans jalons précis et sans obligations de remettre des objectifs à tous les salariés à une date précise.

Nous constatons que les phases Evaluation et Progress se superposent, alors que sur les schémas présentés, les phases semblaient devoir se suivre dans l'année, comme le montre le schéma ci-dessous.³⁶



La phase d'évaluation

Elle s'étale du 1^{er} décembre au 1^{er} mars de l'année suivante. Cette phase se décompose en en 3 sous parties :

- « L'auto évaluation » (Self Evaluation) pour l'évalué ;
- La calibration (locale ou internationale) ;
- Le « sign-off » qui finalise le processus avec la signature du document entre le manager et l'évalué.

Le schéma de cette phase très importante dans le processus d'évaluation est joint en annexe 2.

Nous reviendrons plus tard dans le chapitre 4 sur l'analyse approfondie de ces différentes séquences de la phase Evaluation.

La phase planning

C'est la phase de définition des objectifs. On peut s'étonner qu'elle commence si tard, avec le PPM de confirmation de calibration, et nous avons pu constater que le mode de précision des objectifs varie d'un évaluateur à l'autre :

- Certains précisent les nouveaux objectifs lors du PPM ;
- Certains ont déjà précisé les objectifs, en liaison avec les projets bien avant ;
- Certains prévoient un autre rendez-vous pour les objectifs ;
- Et enfin, certains évalués nous ont affirmé ne pas avoir reçu d'objectifs.

Cette phase est semble-t-il peu encadrée, et peu contrôlée, ce qui peut laisser place à des insuffisances qui vont pénaliser les salariés pour leur auto-évaluation, puis leur évaluation par le manager et leur calibration finale.

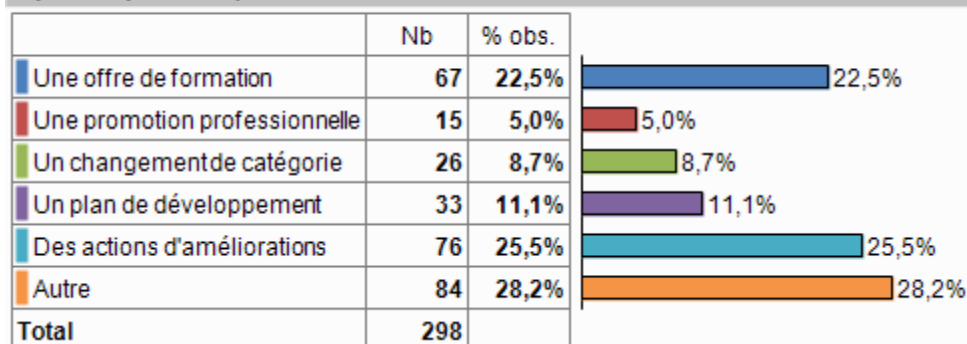
³⁶ PM process 2011 / sept 2011

La phase Progress

La formalisation d'une phase de suivi, soit de plan de développement ou d'action d'amélioration est la plus constructive dans un processus d'évaluation, car elle permet de fixer des axes d'amélioration. La phase Progress doit donc s'inscrire dans la suite des résultats et des recommandations issues de l'évaluation.

Le questionnaire nous apporte les éléments de réponses suivantes :

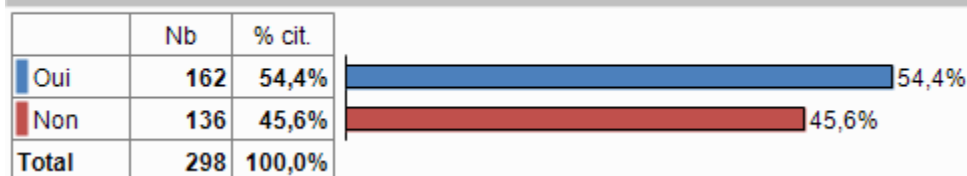
56. Suite à votre évaluation, quelles actions vous ont été proposées ? (plusieurs réponses possibles)



L'essentiel des actions suite aux évaluations sont :

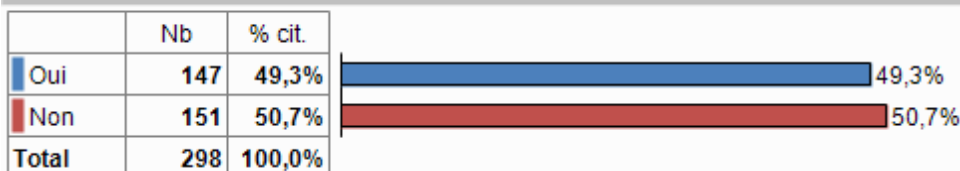
- Une offre de formation (22,5%)
- Des actions d'améliorations (25,5%)
- D'autres actions (28,2%).

57. Avez-vous contribué à la définition de ces actions ?



Plus de la moitié des répondants disent avoir participé à la définition des actions, mais en rapprochant ces réponses du tableau suivant, il faut noter que plus de 50% des actions ne sont pas mises en œuvre.

58. Ces actions ont-elles été mises en oeuvre ?



Selon la Direction, les plans d'actions ont été très suivis et donnaient de bons résultats. Nous avons pu constater que l'écart de perception est important entre la Direction et les salariés qui considèrent pour plus de la moitié d'entre eux que les actions ne sont pas mises en œuvre.

En conséquence, il faut se demander si le suivi des plans de développement est suffisant, de façon générale, mais surtout, il faudrait s'assurer que les personnes à qui on demande de s'améliorer ont la possibilité de le faire.

Le suivi des plans de développement semble très inégal, alors que, selon la Direction, c'est le principal moyen pour remettre un salarié sur la voie d'une meilleure notation.

3.2 La place des nouvelles valeurs dans le processus d'évaluation de la performance

L'évaluation des comportements professionnels est une des évolutions majeures apportées au processus d'évaluation de la performance.

Le groupe a défini cinq valeurs d'entreprise qui ont fait l'objet d'une communication au niveau mondial. Elles s'appliquent aux managers, comme aux non managers quels que soient leur fonction et leur degré d'autonomie.

La notion de **comportements liés aux valeurs** d'une entreprise est au cœur d'une controverse du fait qu'elle peut être, potentiellement constitutive de profonds malentendus car pouvant conduire à évaluer des salariés sans rapport avec l'effectivité du travail accompli. Elle peut être de ce fait un indéniable facteur de risques graves pour la santé psychologique des salariés.

Le jugement du tribunal de Grande Instance de Nanterre rendu le 05 novembre 2008 concernant Wolkers Klumer France renforce les mises en garde sur l'évaluation des comportements des salariés : *« la multiplication de critères comportementaux détachés de toute effectivité du travail accompli implique la multiplication de performances à atteindre qui ne sont pas dénuées d'équivoques et peuvent placer les salariés dans une insécurité préjudiciable. Insécurité renforcée par l'absence de lisibilité pour l'avenir de l'introduction de nouveaux critères d'appréciation des salariés ce qui est préjudiciable à leur santé mentale ».*

3.2.1 L'évolution des valeurs, de Philips à NXP

Pour les salariés les plus anciens, la pratique du « dossier vert » reste la référence depuis l'époque Philips. Le principe de l'évaluation annuelle via la mesure de la performance, est acté comme habituel dans la vie de l'entreprise et globalement bien perçu, comme une étape nécessaire pour tous. Au départ, le processus d'évaluation de la performance était uniquement basé sur l'atteinte des résultats.

Le suivi des évolutions du dispositif d'évaluation de la performance permet de constater les changements importants des critères d'évaluation.

Historique des valeurs tel que présenté par la Direction de Caen

- En 2002, le dispositif de calibration est mis en place, ainsi que la grille d'évaluation sur le Potentiel et la Performance.
- En 2003 : Les valeurs étaient celles de Philips : les « 4 D », soit : « *Delivered commitment, Develop each other, Depend on each other's, Delight customer* » : soit en français : "S'engager, Développer son équipe, Travailler ensemble, Satisfaire ses clients".
- En 2004, passage à un outil sur Lotus Notes pour les cadres ayant un grade supérieur à 70, l'outil est accessible entre novembre et février et repose sur le même système de « feedback » que celui d'aujourd'hui. L'outil était déjà en anglais.
- En 2010, les nouvelles valeurs sont implantées. Elles sont au nombre de 4 :
« *Insightful, Excellence, Engaging, Inventive* ».

Ce qui peut se résumer en français par :

"Répondre au client, être excellent, être engagé, être créatif".

Ces valeurs sont notées de 1 à 4, dans l'outil, et sont inscrites sur le formulaire papier en anglais.

Des changements successifs des valeurs

L'existence des valeurs n'est pas remise en cause, les nouvelles valeurs sont perçues comme plus claires que les précédentes : « *Les anciennes valeurs, je les trouvais trop orientées client. « Insightful », je n'ai jamais réussi à le traduire dans mon métier. Je préfère les nouvelles valeurs parce qu'elles engagent à travailler sur les valeurs du quotidien* ». Les changements de formulation répétés sont porteurs de pertes de considération à leur égard : « *On change de valeurs tout le temps, ça ne change rien pour notre travail, mais ça change pour l'évaluation* ».

La confusion entre valeurs et comportements attendus reste présente lors des entretiens.

Le lien entre valeurs et comportement ne s'avère pas toujours évident et semble être dissocié, le risque étant alors que les comportements soient évalués, sans réelle définition préalable rattachée aux valeurs.

Valeurs Philips 2003	Valeurs NXP 2010	Nouvelles valeurs NXP 2011
Les 4D : Delivered commitment, Develop each other, Depend on each other's, Delight customer.	« Insightful, Engaging, Inventive, Excellence»	Raising the bar Engaging curiosity Taking initiative Working together Developing deep core competence
S'engager, Développer son équipe, Travailler ensemble, Satisfaire ses clients"	Anticiper les besoins client, Être engagé, Développer la créativité Être excellent"	Mettre la barre plus haut Éveiller la curiosité Prendre l'initiative Travailler ensemble approfondir les compétences clefs

Tableau 2: récapitulatif de l'évolution des valeurs NXP

Ce sont surtout les évolutions récentes, voir des propositions intermédiaires, qui perturbent certains salariés. Les propos cités ci-dessous résument leur ressenti quant à l'impact de la mise en place de nouvelles valeurs au fil des années.

Des perceptions différentes de l'évolution des valeurs selon les acteurs de l'entreprise

Selon la Direction de Caen il n'y a pas de changement dans les valeurs car : « *Les valeurs ont été renommées, on retrouve les fondamentaux des 4 anciennes valeurs Philips. L'essentiel c'est comment les interpréter* ».

L'évolution des valeurs, et leur prise en compte pour évaluer les comportements, est considérée comme un « *progrès, un éclairage positif permettant de définir la position « corporate » attendue* ».

Concernant l'adaptation aux métiers par les managers, il a été de leur ressort de trouver des exemples à appliquer en fonction des profils qu'ils avaient dans leur équipe : « *Les valeurs, ça reste en partie subjectif, on ne peut avoir les mêmes exigences de comportements pour tous les métiers* ».

Certains ont mis en place des modes de management qui incitent les collaborateurs à s'inscrire dans les nouvelles valeurs NXP, comme la mise en place de réunion de présentation à l'ensemble de l'équipe projet. Ils insistent sur le fait que ce ne sont pas les valeurs qui sont difficiles à comprendre mais c'est leur déclinaison et leur interprétation qui serait la plus importante et difficile à appréhender : « *Il faut identifier les valeurs prioritaires et faire son interprétation pour ses métiers* ».

Certains évaluateurs reconnaissent que : « *L'application des valeurs peut être différente selon la fonction, elles ne sont pas toutes applicables au même niveau* ».

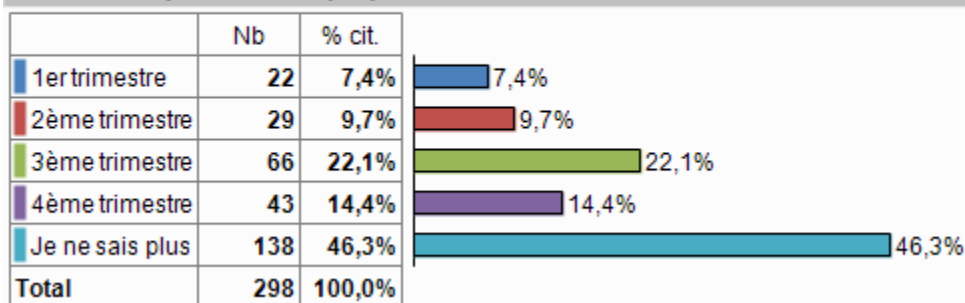
Pour les évalués, la définition de valeurs dans l'entreprise, le besoin de s'accorder sur un référentiel de valeurs NXP n'est pas remis en cause : « *Les nouvelles valeurs collent plus à la philosophie de NXP, mais elles sont sujettes à interprétation* ». Les changements récents, et le temps d'appropriation de la nouvelle formulation ont pu déstabiliser les évalués, surtout lorsque les valeurs n'ont pas été suffisamment déclinées au sein de certaines BU. La question du choix des valeurs et des comportements à mesurer est une véritable difficulté pour les évaluateurs et les évalués : « *Les nouvelles valeurs, cela nous engage à être curieux et à s'auto challenger, mais on ne peut pas souscrire à tous les items* ». Les propos retenus ci-dessous attestent des difficultés rencontrées pour transformer les « valeurs » en comportements attendus : « *Parfois, certains items sont difficilement déclinables pour quelqu'un qui est « technique »* ».

S'ajoute la crainte que l'évaluation des comportements devienne prioritaire sur les résultats, et amène une concurrence comportementale entre collègues : « *Chaque année, c'est le souci de devoir faire sa dissertation obligatoire sur les valeurs : on doit chercher comment justifier* » ; « *Les valeurs, on leur donne trop d'importance, elles deviennent prioritaires sur les résultats* ».

Les constats à partir des données quantitatives :

- Des délais très courts d'appropriation

45. Durant quel trimestre de 2011 avez-vous été informé que les nouvelles valeurs NXP seraient prises en compte pour votre évaluation de 2011 ?



46,3% des salariés répondants ne savent plus quand ils ont été informés, et 36,5% affirment qu'ils ont été informés au 3^{ème} et 4^{ème} trimestre, ce qui semble insuffisant pour leur prise en compte lors des auto-évaluations qui commencent en décembre.

Les « valeurs » ou comportements individuels tiennent une place importante dans le processus d'évaluation de la performance, et sont un élément clé du processus actuel. C'est le thème principal cité par les salariés dans les changements, plus que tous les autres changements.

Les nouvelles valeurs, leur compréhension, leur mise en œuvre dans le processus d'évaluation de la performance, demandent une attention particulière, car elles sont la base retenue pour définir les comportements attendus des salariés.

- La compréhension des valeurs et la définition des comportements associés prennent une place prépondérante dans le dispositif.
- Les délais d'appropriation ont été très courts pour les salariés d'un grade inférieur à 70 en 2011.
- Le temps nécessaire pour l'appropriation des valeurs a été sous-estimé et l'accompagnement des salariés n'a pas été suffisant pour sécuriser l'application.
- Les évaluateurs eux-mêmes n'ont pas tous de vision claire de l'application des valeurs aux comportements.

Nous proposons la mise en place de groupes de travail par fonction, au sein de chaque BU pour décliner les valeurs en comportements professionnels qui pourraient être objectivables et mesurables, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, les valeurs comportementales étant déclinées de manière hétérogène au sein des BU.

Ce sont ces valeurs et les comportements professionnels associés qui vont être déterminants pour l'étape de la calibration.

Il reste nécessaire :

- De faire disparaître le flou s'appliquant à la compréhension,
- De définir et d'expliquer clairement les comportements professionnels attendus
- De valider les exigences d'application.

3.3 Identification des comportements à évaluer au regard des valeurs

Les cinq nouvelles valeurs de NXP sont présentées ci-dessous³⁷. Elles ont été communiquées au cours de l'année 2011 à l'ensemble des salariés de NXP. Elles ont été déclinées en comportements professionnels de nature très générale. Il est demandé aux managers et non manager d'adhérer à une liste de comportements « professionnels » modèle sans pour cela avoir décliné ces comportements en lien avec le poste occupé.

La prise en compte des comportements est aujourd'hui une tendance généralisée pour les processus d'évaluations du personnel : « *On assiste aujourd'hui à un fort développement de la prise en compte des valeurs comportementales ou autres objectifs comportementaux dont l'importance, désormais fondamentale, peut aller jusqu'à faire jeu égal avec l'évaluation des objectifs opérationnels* » (miroir social, janvier 2010).

La réglementation française précise que l'évaluation des comportements doit se faire sur des critères objectifs.

Selon l'article L.1222-2 du Code du travail «*Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes* ».

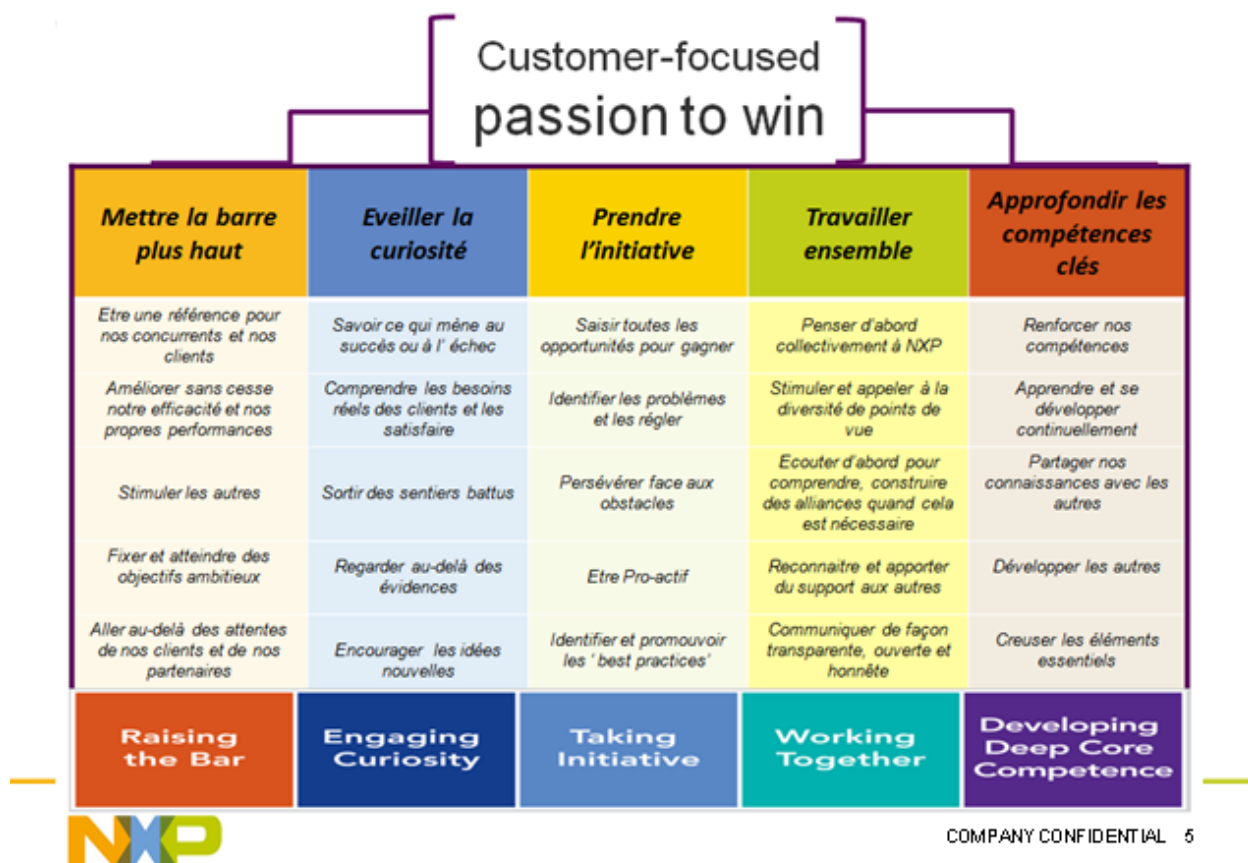


Tableau 3 : présentation des nouvelles valeurs NXP

³⁷ Extrait du support de formation "PM training Employee Caen / November 2011"

Pour la Direction et nombre de salariés, ces valeurs sont les mêmes sur le fond, il y a juste une formulation plus précise pour leur mise en application.

Ce qui pose question auprès de nombreux salariés rencontrés, ce sont les changements réguliers de valeurs au cours des dernières années : l'instabilité leur donne moins de poids. Les salariés doivent s'approprier les nouvelles formulations et surtout justifier comment ils y répondent. Il y a deux types de populations parmi les salariés :

- Ceux pour qui les valeurs ne changent rien, qui sont le plus souvent dans une position de réussite professionnelle technique, ils n'accordent pas d'attention aux valeurs car ils n'ont pas de remarques sur leur comportement. Le discours "corporate" étant acquis : Les habitudes de travail et de comportements sont bien ancrées dans le « moule NXP ».
- Ceux qui sont amenés à travailler en transversal, ou sur plusieurs projets ou à être détachés dans d'autres services, ressentent que les comportements associés aux valeurs prennent plus d'importance que les résultats. Selon eux, l'interprétation des valeurs va être prioritaire pour l'évaluateur, et risque de les pénaliser.

Les salariés expriment souvent leurs difficultés pour transposer les valeurs en comportements :

« La difficulté, c'est de trouver des exemples qui démontrent, illustrent et ça, ce n'est pas facile, ce n'est pas spontané » ; « Moi, c'est au niveau des valeurs, comment concrètement les traduire par rapport à mon travail quotidien, j'ai du mal à me situer ».

L'analyse, valeur par valeur, en se reportant aux exemples théoriques formulés, ne permet pas d'identifier les comportements attendus, et ne précise aucun élément de mesure objective sur ce sujet.

La déclinaison des tableaux ci-dessous va mettre en évidence les difficultés rencontrées pour définir des comportements professionnels attendus.

Pour chacune des valeurs, nous reprendrons les exemples proposés en formation, notre regard sur la déclinaison de ces valeurs en reprenant quelques verbatim pour illustrer la déclinaison des valeurs par les évaluateurs ou/et les évalués.

3.3.1 Mettre la barre plus haut

Nouvelles valeurs	Exemples proposés en formation	Analyse de l'expert / identification d'un comportement professionnel
① Mettre la barre plus haut	Être une référence pour nos concurrents et nos clients	Il s'agit d'un objectif de la société, mais qui ne définit pas ce comportement professionnel
	Améliorer sans cesse notre efficacité et nos propres performances	Là encore, il s'agit d'un objectif, qui selon les métiers doit être décliné : mais les exemples concrets sont nécessaires
	Stimuler les autres	Intention qui ne définit pas un comportement professionnel attendu, plus un processus de leader pour entraîner les collègues ou une équipe
	Fixer et atteindre des objectifs ambitieux	À préciser en relation avec les secteurs d'activité, se rapporte plus à la notion de performance sur les résultats que pour les comportements
	Aller au-delà des attentes de nos clients et de nos partenaires	Cet objectif semble plus s'appliquer aux fonctions commerciales et sans définir de comportement professionnel clair

Le tableau ci-dessus, démontre les difficultés, en partant d'exemples génériques, de transposer les valeurs sur des comportements professionnels concrets. Ces exemples recueillis lors des entretiens confortent le constat que les comportements à évaluer ne sont pas toujours faciles à identifier :

« Stimuler les autres : c'est développer la curiosité, mettre en place des temps de partage : on le fait collectivement »

« Pour moi, c'est faire des actions en plus pour se différencier des autres, comme ne pas prendre de vacances pour tenir les délais ».

3.3.2 Éveiller la curiosité

Nouvelles valeurs	Exemples proposés en formation	Analyse de l'expert / identification d'un comportement professionnel
② Éveiller la curiosité	Savoir ce qui mène au succès ou à l'échec	Mission d'analyse, de management
	Comprendre les besoins réels des clients et les satisfaire	Mission principalement applicable aux fonctions commerciales et des managers
	Sortir des sentiers battus	Ouverture d'esprit sur d'autres projets, pratiquer une veille active vers la concurrence
	Regarder au-delà des évidences	Esprit créatif, concerne les activités de recherche, comment l'appliquer aux comportements pour tous les métiers ?
	Encourager les idées nouvelles	Se tenir informer des pistes de développement et encourager les recherches sur ces thèmes ?

Voici comment est interprétée cette valeur par quelques salariés (évaluateurs comme évalués) reçus en entretien :

« J'ai eu du mal à répondre à cette valeur, pour mon activité, la créativité ne veut pas dire grand-chose »

« Sortir de sentiers battus, c'est mal traduit, c'est plutôt : ne restez pas dans la zone de confort »

« Se reporte aux recherches de nouveaux projets, aux nouveaux blocs en cours ».

3.3.3 Prendre l'initiative

Nouvelles valeurs	Exemples proposés en formation	Analyse de l'expert / identification d'un comportement professionnel
③ Prendre l'initiative	Saisir toutes les opportunités pour gagner	Comportement de leader attendu
	Identifier les problèmes et les régler	Compétences de gestion de projet : résolution de problème
	Persévérer face aux obstacles	Identifiable au savoir être : pugnacité ?
	Être pro actif	S'impliquer sur les projets
	Identifier et promouvoir les « best practices »	Fait référence à la compétence : capacité de transfert de savoir faire

Dans certains cas, des compétences professionnelles spécifiques peuvent se rattacher à cette valeur, mais aussi des savoirs être qui peuvent demander des indicateurs de mesures. Son application généralisée demande des déclinaisons claires sur les limites de la prise d'initiative.

Les propos recueillis confirment que certains salariés ne savent pas répondre.

« Pas facile, compte tenu du groupe de travail, de la hiérarchie, je ne sais pas répondre »

« L'innovation est marginale pour mon métier, je ne sais pas ce que mon évaluateur va attendre ».

3.3.4 Travailler ensemble

Nouvelles valeurs	Exemples proposés en formation	Analyse de l'expert / identification d'un comportement professionnel
④ Travailler ensemble	Penser d'abord collectivement à NXP	Mettre en priorité le travail collectif : esprit d'équipe ?
	Stimuler et appeler à la diversité de points de vue	Permettre des brain storming ? animer des réunions d'équipe ?
	Écouter d'abord pour comprendre, construire des alliances quand cela est nécessaire	Comment prouver que l'on met en application ce principe ?
	Reconnaître et apporter du support aux autres	Partager ses compétences
	Communiquer de façon transparente, ouverte et honnête	Partager les informations, ne pas faire de rétention d'information

Les mesures qui peuvent se faire au niveau du travail en équipe porteront sur le savoir être : participer aux réunions d'équipe, partager les informations clés, être force de propositions. La déclinaison et les critères d'évaluation, s'ils ne sont pas cadrés, peuvent vite devenir subjectifs.

Les propos des salariés précisent l'importance du travail en équipe chez NXP :

« Travailler ensemble, c'est nouveau, dans notre monde d'ingénieur hyper individualiste » ;

« Penser collectivement, ce n'est pas vrai, on pense d'abord à son projet avant d'aider son voisin ».

3.3.5 Approfondir les compétences clefs

Nouvelles valeurs	Exemples proposés en formation	Analyse de l'expert / identification d'un comportement professionnel
⑤ Approfondir les compétences clefs	Renforcer nos compétences	Se former
	Apprendre et se développer continuellement	Auto formation permanente
	Partager nos connaissances avec les autres	Faire du transfert de compétences
	Développer les autres	Idem
	Creuser les éléments essentiels	Cibler les points forts prioritaires dans le travail collectif

Les enjeux de la formation sur des métiers de haute technologie sont primordiaux. En revanche, au-delà des comportements favorables aux formations, du temps disponible qui doit être alloué, c'est bien l'entreprise qui doit donner les moyens aux salariés de répondre à ces enjeux. La réussite de cette valeur ne peut être associée au seul comportement du salarié. Cette valeur doit s'appuyer sur la volonté de l'ensemble des managers à mettre en place une organisation du travail apprenante et laisser du temps aux salariés pour se former, développer le tutorat...

« Cette variable est un problème de temps, la pression sur les projets en cours ne me permet absolument pas de dégager du temps pour approfondir mes connaissances » ;

« Creuser les éléments essentiels : je ne sais pas identifier les éléments essentiels pour ma BL et pour mon activité ».

3.3.6 La déclinaison hétérogène des valeurs facteurs d'inégalité pour l'évaluation

Dans ce paragraphe, nous tenterons d'évaluer comment est respecté l'article suivant du Code du travail « le système d'évaluation des salariés doit nécessairement être porté à la connaissance de ces derniers : l'article L. 1222-3, alinéa 1er du Code du travail précise que « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard ».

Les données recueillies avec le questionnaire en ligne nous permettent de constater que pour près des 2/3 des salariés qui ont participé à l'enquête, la déclinaison des valeurs au regard des métiers n'a pas été définie. Ces données justifient la difficulté reconnue de l'application, puisque les nouvelles valeurs n'ont pas été systématiquement déclinées en comportements professionnels attendus.

46. Les comportements attendus pour VOTRE poste en regard de ces valeurs vous ont-ils été clairement explicités ?

	Nb	% cit.
Oui	91	30,5%
Non	207	69,5%
Total	298	100,0%

Des comportements qui ne sont pas clairement explicités, ce qui implique que pour ces salariés, faute de définition des comportements attendus :

- Ils seront dans l'improvisation
- Ou dans les risques de décalages entre leur interprétation et celle de leur évaluateur ?

Ce manque de définition des comportements professionnels attendus est aussi source de stress, d'inquiétudes et de craintes pour les salariés évalués :

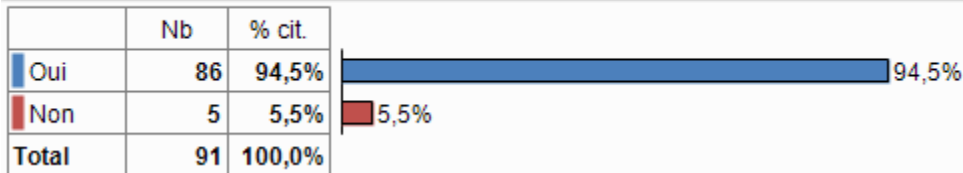
- « Est ce que je réponds bien au comportement attendu ?
- Est-ce que j'interprète correctement cette valeur ?
- Dans le cas où le comportement ne s'applique pas à mon métier, comment je formule une réponse ? »

Les explications n'ont pas été apportées de façon homogène pour l'application des nouvelles valeurs, comme en atteste les résultats du questionnaire. Il semble que seulement une petite partie du management ait accompagné ses salariés pour définir les comportements.

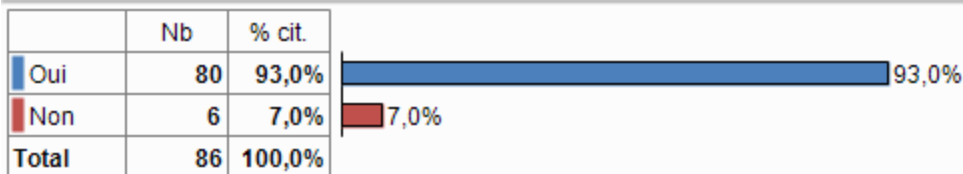
Nous devons constater, que lorsque les valeurs ont fait l'objet de déploiement avec l'équipe, l'application est comprise et justifiée.

Les résultats au questionnaire présentés ci-dessous confirment cette hypothèse :

47. Avez-vous compris ces comportements ?



48. Ces comportements vous ont-ils semblé justifiés ?



Ces résultats attestent du rôle du management intermédiaire dans la conduite du changement. L'exercice d'appropriation des nouvelles valeurs a été parfois « négligé » par le management intermédiaire, alors que cette étape est clé pour définir le cadre de travail de référence sur lequel le salarié sera évalué et classé.

La nécessité de l'explication des comportements est porteuse de motivation au travail, et de sécurisation des salariés dans les comportements attendus. L'étude quantitative le démontre, car pour la minorité des 30% qui assure avoir eu une explication sur les comportements attendus pour leur poste, ces comportements ont été compris (94,5%) et justifiés (93%).

L'analyse détaillée des valeurs a fait apparaître des références à des compétences attachées à des fonctions. Cela doit être clairement formulé et expliqué, afin qu'aucune ambiguïté ou subjectivité sur l'interprétation des comportements attendus au regard des valeurs ne subsistent.

Au regard des valeurs présentées aux salariés de NXP, nous considérons que certaines valeurs sont sans lien avec l'aptitude professionnelle des salariés. En effet « Raising the bar » ou « Mettre la barre plus haute » ; « Taking initiative » ou « Prendre l'initiative » ne reposent pas sur des critères applicables à l'ensemble des salariés, notamment pour les salariés qui ne dirigent pas d'équipe. En effet, comment être évalué sur un comportement « Fixer et atteindre des objectifs ambitieux » lorsqu'en tant que salarié vous n'avez aucune marge de manœuvre sur les projets, sur la responsabilité de leur atteinte qui dépendent de la stratégie et des attentes du client. Il s'agit selon nous d'une évaluation des salariés au regard des valeurs de l'entreprise alors que les salariés ne participent pas à la stratégie de l'entreprise et n'ont aucune maîtrise sur les projets attribués à une BU en France ou à l'étranger.

La situation sociale de l'entreprise qui vient d'annoncer un projet de PSE ne fait que renforcer l'impossibilité des salariés à être évalués sur certaines valeurs. L'adhésion à un système de valeurs outrepassé selon nous le droit de l'employeur dans le cadre d'un processus d'évaluation.

La déclinaison concrète des valeurs en situation semble très hétérogène selon les BU, et reste assez paradoxale :

- Les salariés doivent expliquer et justifier comment ils répondent aux valeurs, sans savoir si c'est bien la même interprétation côté management.
- Le manager dispose de la marge d'interprétation des comportements qu'il souhaite, et il peut choisir de mettre la barre très haut.
- Il peut découler de ces décalages entre les interprétations des salariés et de leur manager, des incompréhensions de jugement sur des comportements.

Il faut ajouter à ce paradoxe que certains évaluateurs peuvent être dans des cultures différentes (américaines, hollandaises, asiatiques) et qu'ils ajouteront une autre compréhension des comportements et des exigences attendus, en tenant compte de leur culture d'origine.

L'absence de déclinaison concrète a pour conséquence :

- La « bonne » déclinaison des comportements reste subjective, et est fixée par les seuls managers évaluateurs
- Des écarts d'interprétation potentiels subsistent entre évalués et évaluateurs et peuvent engendrer des risques majeurs de divergence sur les évaluations finales des comportements.

Nos échanges avec les évaluateurs nous ont permis de constater que la notion de **comportement professionnel** n'est pas perçue correctement par tous les managers. Certains managers ne font pas de différence entre **comportement professionnel** en terme de savoirs être et comportement lié à la personne, ce qui engendre :

- Des risques de subjectivité sur l'évaluation des comportements/valeurs
- Des attentes en termes de comportement au travail : tous les collaborateurs doivent avoir un comportement conforme à celui attendu et défini par « l'esprit corporate » : celui du modèle de salarié unique.

Globalement, quelques exemples concrets nous ont été présentés par les salariés interviewés. Ils se reconnaissent dans les valeurs, mais les constats suivants s'imposent :

- La définition des **comportements professionnels** au regard des valeurs est faite de façon très hétérogène
- Nombre de salariés sont dans l'incompréhension de l'application concrète pour leur

activité

- La prise en compte des valeurs est très inégale selon les activités, mais les évalués n'ont pas toujours la vision de ce que le manager prend en compte
- Toutes les valeurs ne sont pas prises en compte, mais cela n'apparaîtra pas sur l'outil lors de l'auto évaluation.

Les modalités actuelles de déploiement des valeurs, et l'insuffisance des définitions claires systématiques pour tous les métiers sur les **comportements professionnels** attendus, ne nous semblent pas permettre au dispositif actuellement en place d'être en conformité avec les exigences réglementaires.

Les constats de l'expertise montrent que les exemples génériques ne sont pas suffisants pour garantir une définition objective dans l'application aux **comportements professionnels** attendus.

3.4 L'évaluation des comportements : les principaux constats

Nous avons pu constater à la lecture des supports de formation qu'ils ne définissent pas la notion de comportement, hormis qu'elle doit se définir par rapport aux valeurs. La liaison des comportements avec la qualification, la formation ou l'emploi occupé n'est pas plus précisée.

Le nombre de valeurs, cinq, et la diversité des exemples, laisse ouverte la possibilité d'évaluer sur une palette très large de comportements et/ou de compétences.

L'étendue des possibles risques de rendre inaccessible le « bon comportement » du modèle, puisque, compte tenu de l'absence de référentiel, le bon comportement va changer selon le manager, les activités, les interlocuteurs des projets, ...

Toutefois, il faut noter que l'évaluation se fait par rapport à deux notions importantes :

- Pour les résultats : ils doivent être mesurés au regard de : « *what is expected in the role* ». Soit en français, « Ce qui est attendu pour la fonction ».
- Pour « *keys behaviors* » : soit les comportements clés, les salariés doivent : « *demonstrate the required NXP values and behaviors* », soit en français, « démontrer les valeurs et comportements requis ».

Ces points de référence n'étant pas définis clairement, cela laisse place à un niveau fort de subjectivité dans les classements qui seront attribués. Le choix des valeurs reste très aléatoire et très différent d'un manager à l'autre : « *Pour mesurer comment un salarié se comporte par rapport aux valeurs NXP, nous devons d'abord considérer quelles sont les valeurs les plus appropriées/ mises en œuvre dans son poste* »³⁸.

Il est précisé que : « *L'évaluation des valeurs ne se fait pas par sous éléments mais de manière globale* »³⁹:

Le souhait de ne pas détailler les critères, peut répondre au souci de ne pas formaliser une grille de notation trop contraignante, compte tenu de la diversité des métiers et des déclinaisons des comportements spécifiques attendus. Mais l'effet pervers est la place laissée au subjectif.

La diapositive ci-dessous annonce les modalités standards appliquées pour 2011, afin de ne pas pénaliser les salariés.

³⁸ PM Process 2011 / sept 2011

³⁹ Idem

Evaluation des comportements par rapport aux valeurs NXP



Pour évaluer les valeurs :

- Pour mesurer comment un salarié se comporte par rapport aux valeurs NXP, nous devons d'abord considérer quelles sont les valeurs les plus appropriées/mises en oeuvre dans son poste
- Tous les salariés seront "Demonstrate key behaviors" à moins d'avoir des arguments et exemples factuels montrant clairement qu'ils sont soit "Exemplified key behaviors" soit "Fails to demonstrate key behaviors"
- L'évaluation des valeurs ne se fait pas par sous-élément mais de manière globale.
- En 2011, les salariés seront évalués par rapport aux nouvelles valeurs.


COMPANY CONFIDENTIAL 13

Les salariés reçus en entretien ont souvent exprimé cette crainte : les valeurs deviennent le principal critère de différenciation et de calibration. Les propos ci-dessous représentent leur ressenti sur la place des valeurs :

- « Je suis principalement noté sur les valeurs, on a parlé que de cela lors du PPM » ;
- « C'est difficile d'accrocher des exemples à toutes les nouvelles valeurs, on ne sait pas si l'on doit répondre à tout, que souhaite le manager ? » ;
- « J'ai le sentiment que l'on joue à faire semblant de dire qu'on applique les valeurs » ;
- « On y adhère forcément, ça fait partie du boulot, mais il faut du temps pour mettre en place des actions visibles et concrètes ».

L'appréciation des « valeurs » ou compétences comportementales est relativement subjective car elles n'ont pas été déclinées de façon homogène au sein de groupes de travail destinés à traduire ces compétences génériques en **comportements professionnels** observables et mesurables.

Il nous semble, au regard de la réglementation en vigueur, indispensable d'apprécier les compétences d'un collaborateur par rapport aux exigences de sa fonction. Ces valeurs devront faire l'objet de la construction d'un référentiel métier.

Les nouvelles valeurs NXP sont, soit déclinables en **comportements professionnels** attendus, soit elles deviennent impossibles pour les salariés à transposer. Lorsque les managers ont fait l'effort de déclinaison, l'exercice a été facilité et les salariés ont pu s'approprier les comportements attendus. Un cadrage complet des déclinaisons selon les métiers devra être un préalable à la mise en place de l'évaluation des « **comportements professionnels** ». L'intégration de l'évaluation des valeurs en 2011 a été prématurée car les salariés n'ont pas eu les temps de s'approprier ces nouvelles valeurs et échanger avec leurs pairs. De plus ces valeurs n'ont pas fait l'objet pour l'évaluation de 2011 d'échanges avec leur manager lors de la fixation des objectifs 2011. C'est pourquoi il nous semble que l'évaluation 2011 ne paraîtra pas légitime, et encore moins équitable puisque les évalués n'ont pas travaillé en amont sur ces valeurs comportementales.

Pour passer d'une logique d'évaluation des comportements de façon globale à un référentiel proche des prescriptions métier, cela nécessitera une déclinaison des compétences en fonction des métiers. L'appui des RH sera tout à fait indispensable à l'élaboration d'un référentiel de compétences métier en français.

Le cadre de référence devrait être décliné et servir de référence, afin de limiter la subjectivité des évaluations pour les **comportements professionnels**.

4 REVUE DES ETAPES DU DISPOSITIF D'EVALUATION ET DES RISQUES ASSOCIÉS

4.1 Un code de conduite général mis en place à NXP

Les principes annoncés par le management et traduits pour répondre à la réglementation française précisent l'engagement formel vis-à-vis des employés. Il est rappelé dans le « Code de conduite » les principes de liberté d'association, de santé et de sécurité, de traitement juste et équitable, ainsi que le respect des réglementations pour la rémunération et le temps de travail.

Rappel du Code de Conduite Général en date du 18 juillet 2011 :

5 Engagement vis-à-vis des employés

NXP considère les femmes et les hommes de l'entreprise comme sa principale richesse. Un bon climat relationnel, une forte implication et la responsabilisation de l'ensemble du personnel sont d'une importance capitale et le développement personnel de chacun ainsi que l'utilisation optimale des talents sont encouragés.

5.1 Liberté d'association

NXP reconnaît et respecte la liberté des employés de constituer ou de s'associer à toute organisation. Dans le cadre des réglementations locales, des conventions collectives et des usages professionnels en vigueur, NXP respecte le droit de ses employés d'être représentés par des syndicats et autres organisations de salariés.

5.2 Santé et sécurité

NXP fera tout ce qui est raisonnable et réalisable pour protéger la santé et la sécurité de ses salariés.

5.3 Traitement juste et équitable

Chaque employé bénéficie de chances égales et sera traité de la même façon dans le cadre de son travail et de sa mission, indépendamment de ses origines, de sa race, de son sexe, de sa nationalité, de son âge, de ses orientations sexuelles ou de ses croyances religieuses, conformément aux dispositions du Code du travail. Ces mêmes principes s'appliquent également lors du recrutement. Aucune forme de harcèlement ou de discrimination ne sera tolérée.

5.4 Rémunération et horaires

NXP Semiconductors France s'engage à ce que la rémunération et les horaires de travail soient en conformité avec les législations, règlements et accords en vigueur.

NXP Semiconductors France s'engage, pour tous ces articles, à appliquer les directives NXP dans le respect des législations, règlements et accords en vigueur en FRANCE.

(NXP Semiconductors France : Code de conduite général // Version finale du 18/07/2011 // page 5 sur 11)

L'analyse détaillée des différentes phases de l'évaluation nous permet de mettre en évidence les risques pour la santé des salariés, qui sont largement induits par la conduite du processus d'évaluation de la performance, et s'avèrent être en contradiction avec le Code de conduite ci-dessus énoncé.

4.2 L'auto-évaluation : une étape difficile

L'auto-évaluation est en place depuis de nombreuses années à NXP, et a priori devrait être une phase de l'évaluation totalement acquise. Il s'avère que ce principe de fonctionnement introduit dans le dispositif d'évaluation répond à l'objectif de responsabiliser le salarié sur la capacité à mesurer - via l'auto évaluation - ses résultats et ses comportements, cet exercice est difficile et perturbant, voire déstabilisant pour nombre de salariés.

Selon D. Linhart, « *les évalués n'ont pas tous aujourd'hui la possibilité de négocier leurs missions, les objectifs qui leur sont assignés, pas plus que les moyens pour les atteindre* »⁴⁰. Et ce d'autant plus que les salariés n'ont pas de prise sur les objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixée, ils n'ont aucune maîtrise sur ceux-ci. Ils s'imposent à eux quoi qu'il arrive, ils les subissent.

4.2.1 Des données d'entrée insuffisantes pour l'auto-évaluation

L'auto-évaluation du salarié consiste à renseigner une base de données, sans un seul instant de dialogue avec l'évaluateur. Pour la majorité des employés, ingénieurs ou techniciens de formation, l'usage de l'outil informatique est normal, voir plébiscité pour cette activité. Mais force est de constater que devant la complexité des renseignements et des justifications à prouver, l'exercice devient une épreuve.

Les salariés ont évoqué passer beaucoup de temps sur la partie auto-évaluation alors qu'ils ont le sentiment d'une absence de valeur ajoutée réelle : « *j'ai le sentiment de remplir des cases pour rien car il y a très peu de personnes qui le lisent* » ; « *tout ce que vous rentrez sur l'outil, ça ne change rien pour l'étape de calibration* ».

À cette épreuve, se rajoute une absence de données stables sur la fonction/poste occupé(e) par le salarié à savoir :

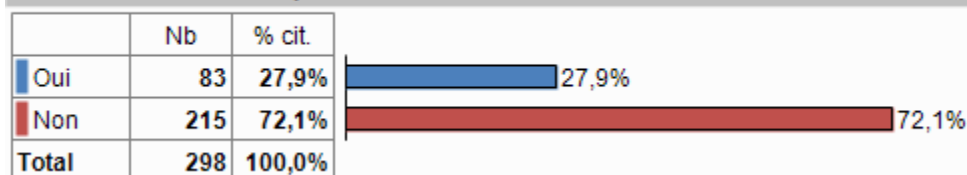
- Pas de fiches de fonction ni de référentiel métier
- Support papier ou informatique de l'année précédente
- Objectifs, quand ils existent (pour 40% il n'y en a pas)
- Axes d'amélioration et plan de développement, quand ils ont été formalisés.

Au total, cette situation va générer des incertitudes sur ce que le salarié doit prouver et à quel niveau d'exigences sont les comportements attendus.

Maitrise du processus d'auto évaluation faible

La formation pour l'auto évaluation : les besoins en formation sur ce point sont sans doute sous-estimés ; compte tenu des réponses au questionnaire.

20. Avez-vous été formé pour l'auto-évaluation ?

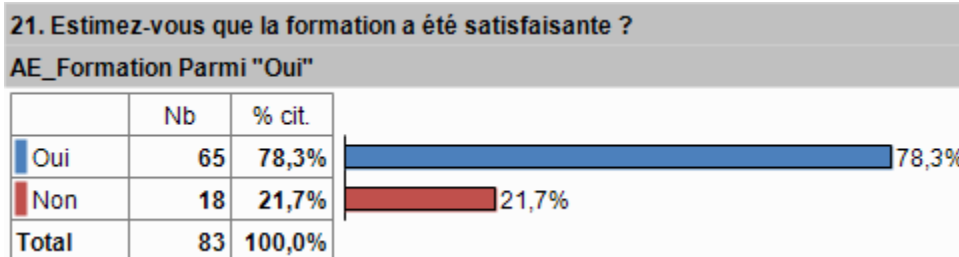


⁴⁰ LINHART, D., 2009, « Emploi, travail et santé sont précarisés », *Santé et Travail*, n°67, juillet.

L'auto-évaluation est censée exister depuis un moment dans l'entreprise, et 72% des personnes affirment ne pas être formées pour la démarche. Nous pouvons nous interroger sur les éléments qui manquent aux salariés : s'agit-il d'un dialogue avec le manager/évaluateur ? L'autonomie et la maîtrise des objectifs assignés ? La confiance dans l'interprétation qui sera faite des résultats par l'évaluateur ?

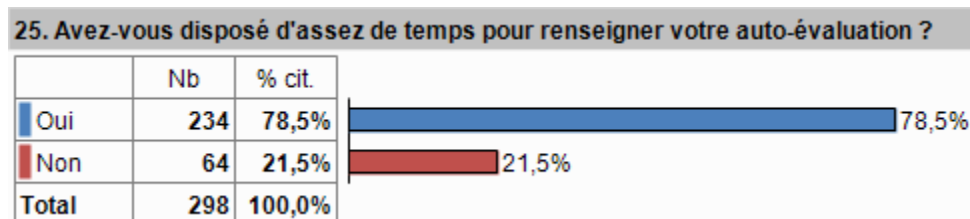
L'importance de la réponse « non », peut être interprétée comme une utilisation de l'outil encore mal maîtrisée.

Lorsque la formation a eu lieu, elle est considérée comme satisfaisante, nous pouvons juste déplorer qu'elle ne concerne que 30% des salariés répondants.



Ces salariés sont dans de meilleures conditions pour affronter la première étape du dispositif, et ceux qui ne sont pas formés sont en situation de faire face à un exercice qu'ils ne maîtrisent pas.

Temps disponible pour formaliser l'auto-évaluation

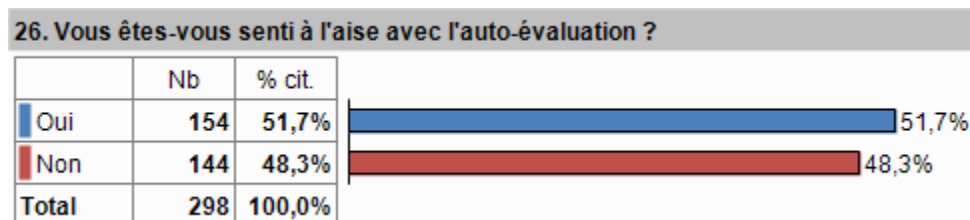


Ce critère est globalement satisfaisant, mais il subsiste 20% des répondants qui affirment ne pas avoir eu le temps suffisant :

Pour certains, répondre lors de l'auto-évaluation se fait « dans la douleur », car :

- C'est une épreuve de dissertation hors de leur savoir-faire technique
- C'est consommateur de temps dans leur planning très chargé : quelque fois l'équivalent d'une journée en plusieurs fois.

Un ressenti de malaise sur l'étape du processus



Il subsiste un malaise significatif avec cette étape du processus pour 48,3%, ce qui est près d'un salarié sur deux. L'auto-évaluation est la première étape du processus, c'est la porte d'entrée de l'ensemble du dispositif, via l'outil informatique.

Il est donc pleinement opportun d'identifier les causes des difficultés perçues par près de 50% des salariés répondants.

L'ensemble des données sont échangées via les « workflows » associés à l'outil, ce qui entraîne une perte de dialogue avec le manager, une absence d'échange, de validation ou d'explication avec le manager.

Les commentaires du manager ne sont connus que lors du PPM, soit 2 mois plus tard environ. Un délai qui va s'avérer très long pour les salariés qui ont des incertitudes sur leur évaluation, dans un climat anxieux de l'entreprise (Projet de PSE, affectation sur les projets...)

La première étape du dispositif, l'auto évaluation est loin d'être maîtrisée par l'ensemble des salariés. Elle génère des difficultés chez près de la moitié des salariés répondants.

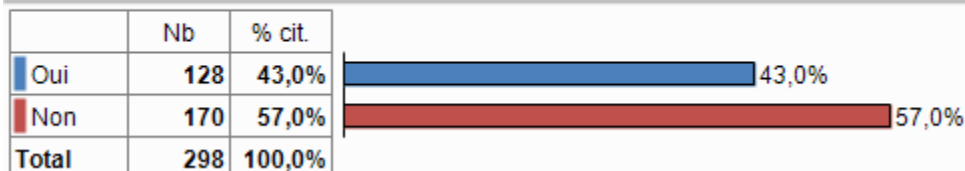
Les conditions de l'auto-évaluation nécessiteraient, selon nous, des actions correctives pour consolider cette première étape du processus, et limiter ses impacts sur la santé des salariés qui ont la sensation d'un transfert de responsabilité des managers et des RH vers le salarié :

- Formation au processus d'auto-évaluation insuffisante
- Délais de mise en ligne trop court
- Insuffisance des données d'entrée
- Visibilité réduite sur les objectifs de l'entreprise et les projets à venir.

4.2.2 Les incertitudes de l'auto évaluation des comportements attendus

Ces réponses sont à rapprocher des réponses à la question 49, qui attestent des difficultés rencontrées pour renseigner la partie auto-évaluation des comportements au regard des valeurs :

49. Avez-vous su renseigner facilement les exemples de vos comportements / valeurs lors de votre auto-évaluation ?



Comme nous l'avons souligné précédemment, le manque de définition des comportements associés, génère des difficultés pour près de 57% des salariés. Plus d'un salarié sur deux n'a pas su renseigner facilement son auto évaluation sur la partie comportements au regard des valeurs, ce qui est une proportion importante des salariés.

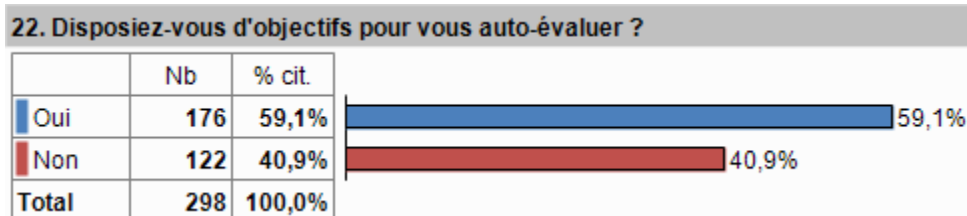
Les ingénieurs ou techniciens rencontrés confirment qu'ils ne sont pas en capacité de remplir la partie concernant les objectifs liés aux comportements. De plus, pour certains, les valeurs n'ont pas toujours été déclinées avec le manager N+1, ni avec le chef de projet, responsable fonctionnel.

La diffusion tardive des valeurs comportementales et leur déploiement est laissé à la charge des managers, ce qui explique les niveaux très hétérogènes d'appropriation.

4.2.3 L'auto évaluation des résultats sans objectifs systématiques

Afin de déterminer ses propres objectifs, il est nécessaire que les objectifs stratégiques du groupe, de la BU soient déclinés et portés à la connaissance des évalués. Les résultats quantitatifs sont toutefois assez surprenants.

Constat 1 : 41% des répondants n'ont pas d'objectifs

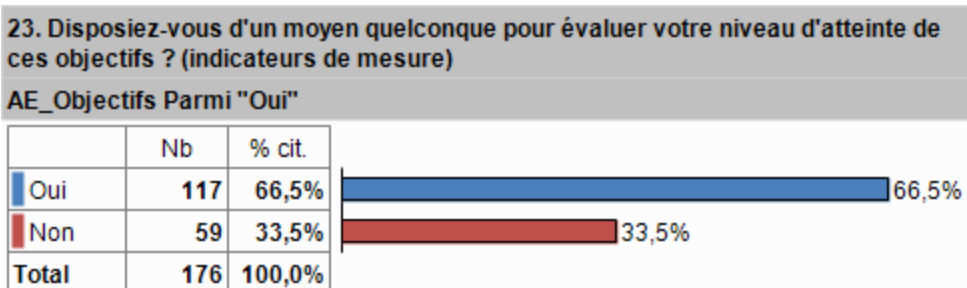


Un certain nombre de salariés nous ont fait part du changement fréquent d'objectifs dans l'année, en raison du changement des affectations sur les projets.

Ce constat n'est pas sans conséquence pour le salarié :

- Instabilité des objectifs, et incertitudes sur ce qui sera pris en compte : les réussites ou les échecs,
- Manque de vision pour la suite de l'avenir, manque de motivation,
- Absence de repères stables pour s'auto évaluer.

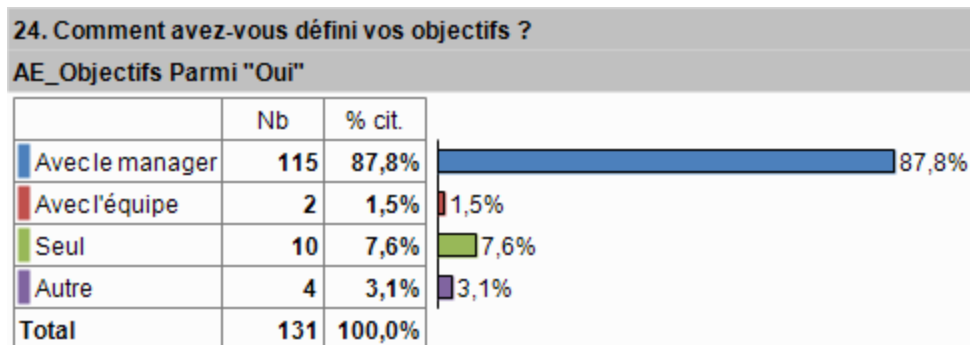
Constat 2 : les objectifs restent non mesurables pour un salarié sur trois



Globalement, les salariés qui ont des objectifs savent les évaluer. Il reste néanmoins un tiers de salariés répondants (33,5%) qui affirment ne pas avoir d'indicateurs. En conséquence, pour ces derniers, va se poser la question de la subjectivité de l'évaluation des résultats.

Constat 3 : les objectifs sont définis avec le manager pour 87,8%

Le rôle du management intermédiaire est clairement identifié comme un acteur essentiel dans la définition des objectifs.



Les objectifs assignés aux salariés portent en priorité sur les délais : le « tape out » est pour les salariés le point central de la mise sous pression. Les objectifs liés aux projets sont considérés comme prioritaires pour les évalués et sont actualisés au fil de l'avancée des projets.

Certaines populations sont identifiées à risque. Pour les salariés en SLA (Service Level Agreement), les objectifs ne sont pas forcément clairement définis. La plupart de ces salariés se retrouve parfois dans des situations complexes qui demandent à être mieux encadrées :

- Soit ils n'ont pas eu d'objectifs, et ils les découvrent lors du PPM
- Soit ils se sont fixés des objectifs lors de l'auto-évaluation, qui ne sont pas validés par le N+1 ou le fonctionnel.

L'auto-évaluation s'avère une première étape apportant une inquiétude de la part des salariés, confrontés au dialogue avec un outil informatique, sans pouvoir échanger avec leur manager.

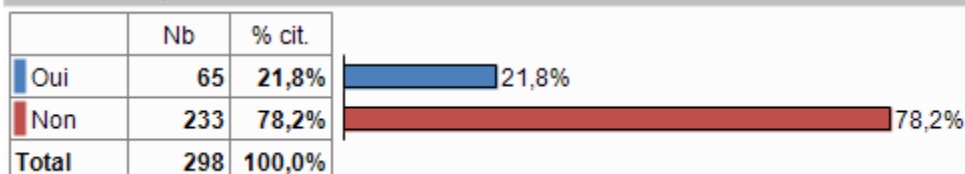
La prise en compte des données de l'auto-évaluation est très hétérogène.

4.3 L'outil de feedback controversé

La notion de feedbacks s'utilise avant tout dans le domaine industriel, et s'est appliquée plus récemment aux référentiels de ressources humaines, notamment avec les pratiques d'évaluation dites « 360° ».

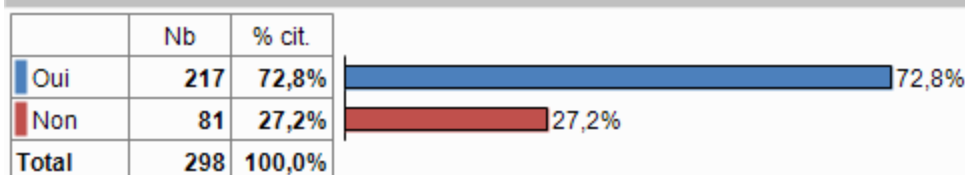
4.3.1 Utilisation du feedback lors de l'auto-évaluation

27. Avez-vous utilisé l'outil de demande de feedback (Multi Rater) ? (Multi Rater permet à chaque employé de demander du feedback à un collègue, un manager, un collaborateur)



La possibilité d'avoir recours à des feedbacks semble contestée autant par les évalués que les évaluateurs qui estiment que les salariés ne demandent que des feedbacks positifs. Les salariés s'interrogent d'ailleurs sur la prise en compte des feedbacks. Les feedbacks demandés par le manager sont considérés comme plus fiables. La demande de feedback doit être acceptée par le manager, le retour d'information est alors accessible pour l'évalué et l'évaluateur.

28. Votre auto-évaluation vous semble-t-elle avoir été bien prise en compte par votre évaluateur dans l'évaluation finale ?



L'outil de feedback est décrit dans le mode d'emploi de l'outil informatique pour le processus d'évaluation. Nous avons pu constater que le circuit officiel de feedback, tel qu'il est expliqué, répond au principe souhaité : « assurer un retour d'information au salarié qui en fait la demande ».

Feedback salarié : un processus garantissant la traçabilité du retour d'information

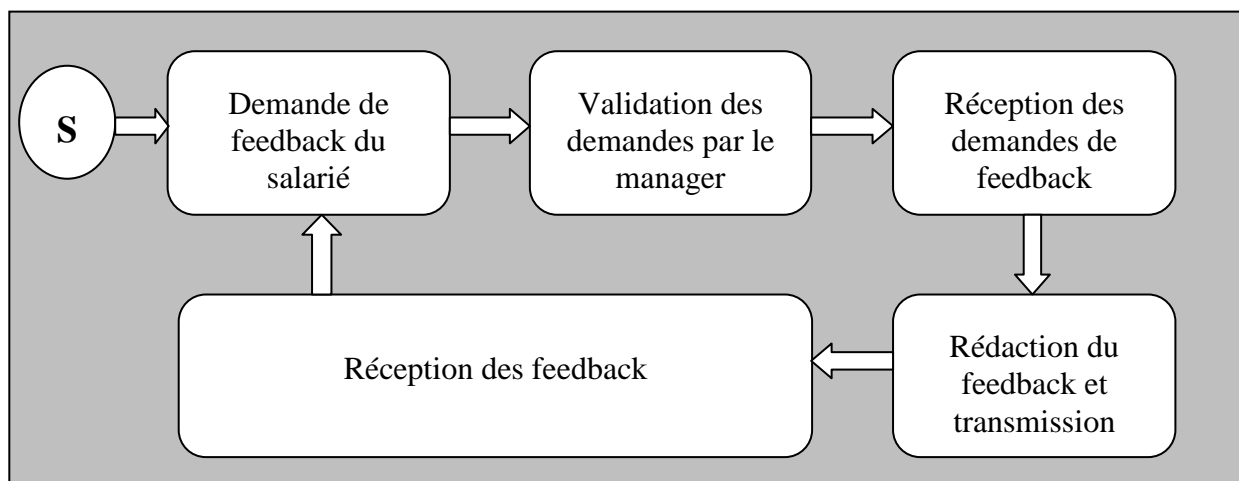


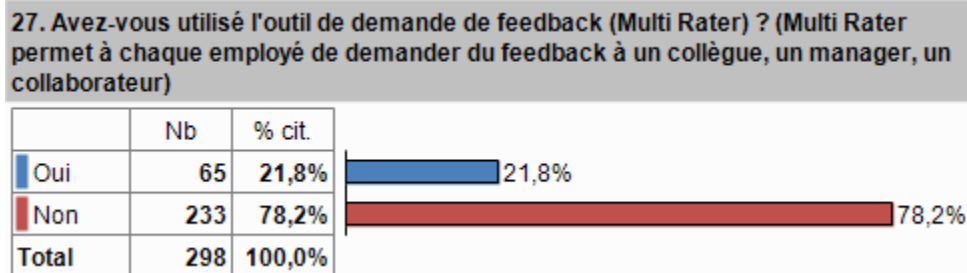
Schéma boucle feedback salarié

Ce processus, qui s'intègre dans toutes les démarches d'évaluation de type « 360° » a un objectif d'élargir la prise en considération d'avis autres que ceux de la hiérarchie, à la fois sur les résultats (mesure de la performance) et sur le comportement (évaluation par rapport aux valeurs).

Toutefois, les résultats de l'enquête et de nos entretiens nous amènent à faire les constats suivants :

Une faible utilisation

Comme en atteste les réponses à la question 27 :



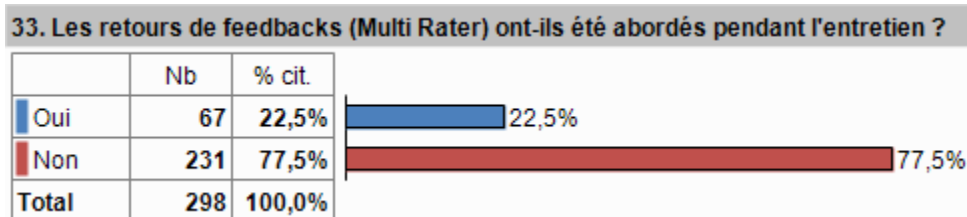
Si les évalués utilisent peu l'outil de feedback, les évaluateurs n'y accordent qu'une attention modérée. Ceci pour plusieurs raisons :

- Manque de confiance dans l'utilisation ?
- Pas de temps pour le mettre en œuvre ?
- Faible valeur ajoutée perçue ?
- Outil en décalage avec la culture française ?

Plusieurs évaluateurs nous ont précisé que la prise en compte des feedbacks demandés par les salariés reste faible, car ceux-ci demandent des avis favorables, qui vont « encombrer » la vraie évaluation.

Lorsque l'outil est utilisé, il ne fait pas souvent l'objet de commentaires lors du PPM, comme en atteste les résultats de la question 33.

Seuls 22,5% des évalués ont abordé les feedbacks lors de l'entretien final, ce qui reste faible en termes de retour sur l'utilisation d'un outil et sa prise en compte.

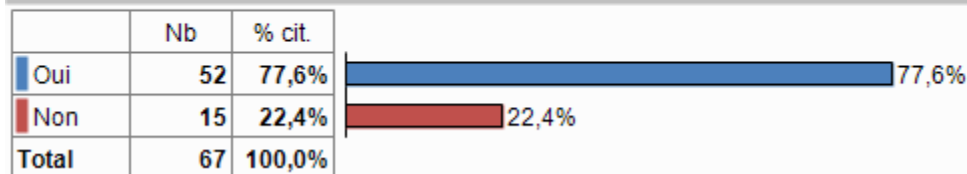


Les questions soulevées par ce niveau élevé de non (77,5%), peuvent être les suivantes :

- Les informations transmises lors des feedback n'ont pas ou peu de valeur ajoutée pour l'évaluateur ?
- Les feedbacks ne sont pas pris en compte par l'évaluateur ?
- Les commentaires des feedbacks sont tous positifs et n'ont pas besoin d'être commentés ?

34. Avez-vous eu la possibilité de débattre de ces retours de feedbacks ?

Drit_MultiRaterAbordés Parmi "Oui"

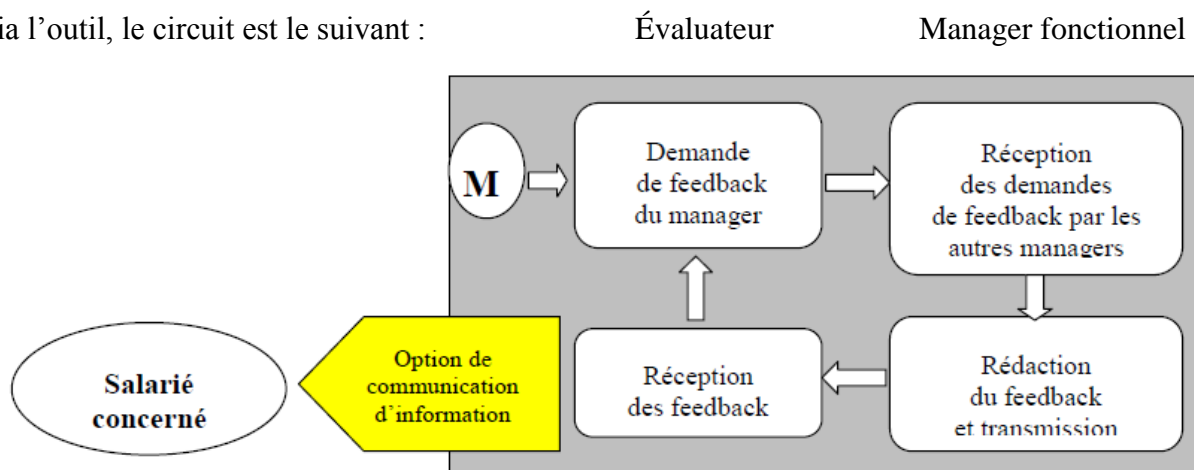


Pour ceux qui ont eu le retour d'information, ils sont une majorité à avoir pu débattre de ces informations. Seulement cela ne concerne que 22 % des salariés répondants, ce qui reste très faible.

4.3.2 Le Co-assessment : feedback exclusif manager et manque de transparence

Le circuit du Co-assessment est plus ambigu, car la demande est faite par le manager, pour contribuer à l'évaluation d'un collaborateur. Ce dernier n'est pas systématiquement informé de cette demande, et n'a pas accès au retour d'information du Co-assessment avant son PPM.

Via l'outil, le circuit est le suivant :



Le salarié se trouve le plus souvent exclu de l'information demandée par le manager. Un autre circuit a été mis en place par les managers afin d'assurer un suivi régulier du salarié affecté sur des projets.

En effet, compte tenu de l'organisation matricielle en place chez NXP Caen, les managers et les chefs de projets sont souvent amenés à faire un point sur les salariés composant l'équipe projet. Les salariés ne sont alors pas destinataires des feedbacks, et n'auront les informations qui les concernent, que lors de l'entretien de PPM, selon le bon vouloir de leur évaluateur.

Le circuit parallèle est le même que pour le Co-assessment, mais il n'est pas inscrit dans l'outil et échappe à tout contrôle.

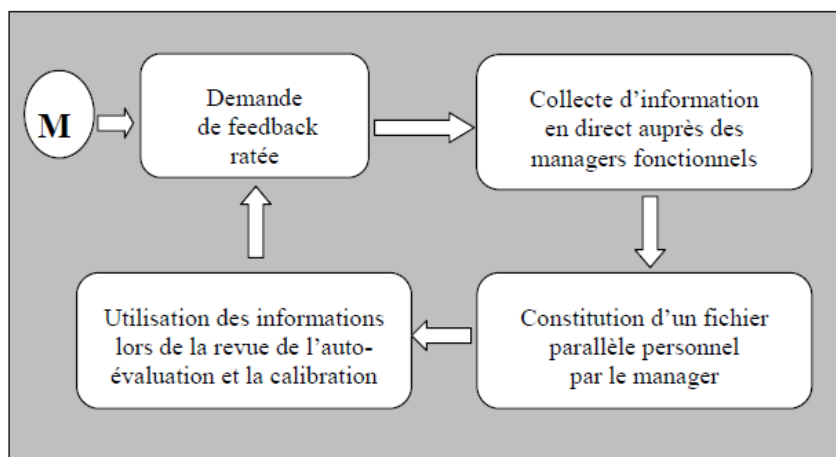


Schéma des demandes de feedback informelles et tracées séparément

Quand le salarié est consulté : il est précisé que « *les propos inscrits sur l'outil sont définitifs, ils sont arrondis pour être corrects et ne pas pénaliser les salariés destinataires* ».

Les « *vrais points sensibles* » sont généralement transmis hors co-assessment et par une voie bien souvent orale.

Nous observons les mêmes résultats, quant au faible partage de l'information lors du PPM, via les réponses à la question 35 du questionnaire :

35. Les retours de co-assessment (demande de feedback par le manager) ont-ils été abordés pendant l'entretien ?

	Nb	% cit.
Oui	95	31,9%
Non	203	68,1%
Total	298	100,0%

Certains managers nous ont clairement précisé qu'ils échangeaient sur les feedbacks, mais sans donner leur source, et de façon partielle : « *tout ne peut être noté et dit* ».

Le manque de transparence peut être perçu côté évalués comme :

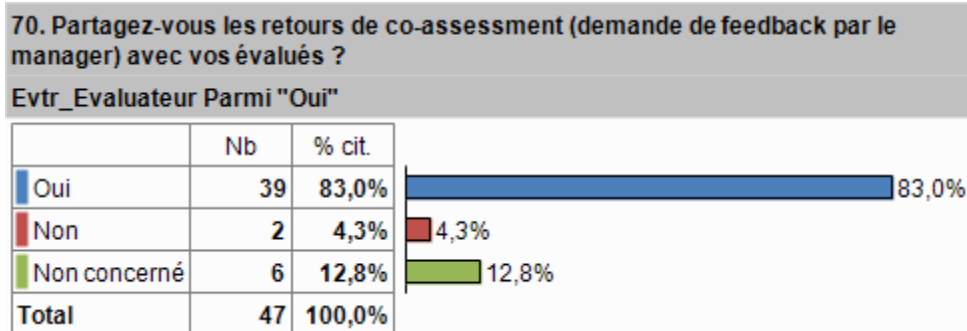
- La volonté de garder les informateurs consultés hors du périmètre de l'entretien
- Le souhait pour le manager, de ne pas remettre en cause sa position, son interprétation
- Le souhait de ne pas en débattre, compte tenu du fait que la calibration ne peut pas être contestée.

La question de la subjectivité est à prendre en compte et nous amène à nous interroger sur les points suivants :

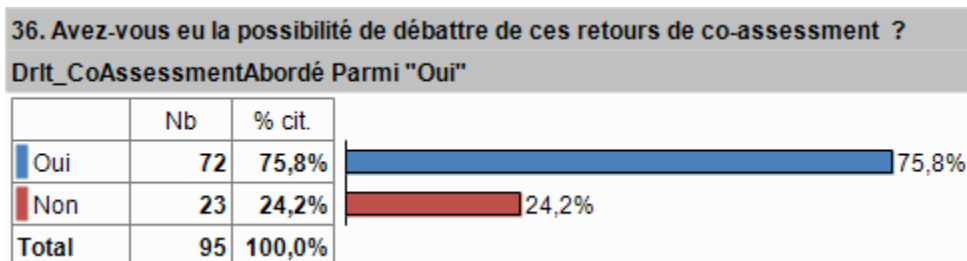
- Quels sont les critères pour retenir un feedback ?
- Quelle est la grille d'appréciation portée sur un co-assessment « sévère », sans que l'intéressé puisse donner son point de vue avant sa prise en compte en calibration ?
- Quels sont les contrôles possibles sur les feedback négatifs ?
- Qui arbitre les positions extrêmes ? Le N+2 qui ne connaît pas le contexte ?

Ce qui est intéressant à noter sur ce point, c'est la différence des avis entre les évaluateurs répondants et les évalués :

Les évaluateurs estiment partager les informations avec les évalués de façon majoritaire :



Ce niveau de réponse est significatif de l'écart des attentes des salariés, et des différences de perception du niveau d'échange lors du PPM.



Selon les évalués rencontrés, les feedbacks managers sont là pour exacerber les écarts de comportements, les jugements ponctuels sur les comportements, ce qui peut tendre à discriminer les salariés les uns par rapport aux autres.

La mise en œuvre et la prise en compte des feedbacks et co-assessment est un processus nouveau pour la culture d'entreprise de NXP Caen.

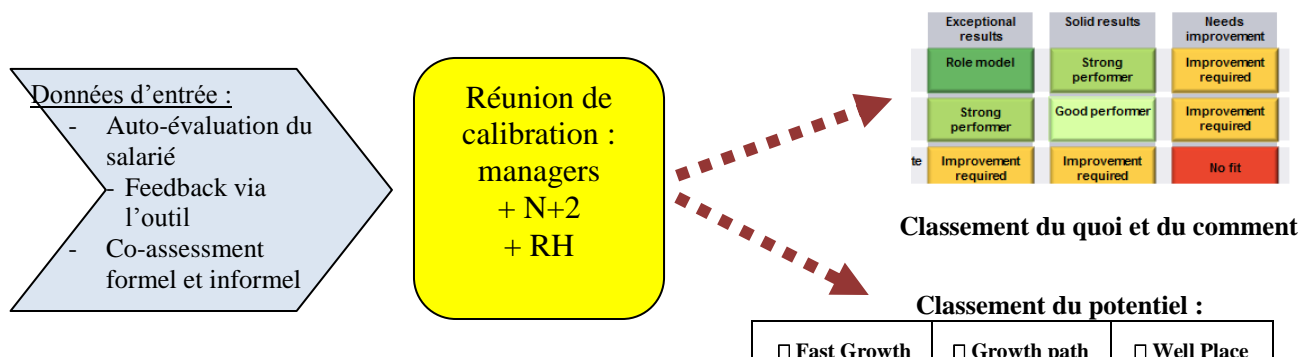
Il s'avère que le principe du feedback est peu utilisé, via l'outil par manque de temps, parce qu'il ne représente pas de valeur ajoutée claire, ni pour les évalués, ni pour les évaluateurs et que les collectes d'informations fonctionnent en parallèle et par oral.

Les pratiques différentes de communication des retours aux salariés laissent à penser que le dispositif n'est pas totalement reconnu par les évalués, comme par les évaluateurs.

Le ressenti de certains salariés est que les feedbacks demandés et gardés secrets par le manager, risquent de porter sur les points difficiles de l'année, et vont annihiler les réussites sur les autres projets ou missions.

4.4 La calibration : point focal du processus

La calibration est le temps fort du processus. L'étude en détail des modalités de mise en œuvre est indispensable afin d'identifier les dérives et les risques qui peuvent en découler.



4.4.1 Des groupes de calibration différents en local et à l'international

Même si une minorité de cadres sont évalués à l'international (7,7% des répondants à la question 30), les conditions de calibration se trouvent modifiées, puisque lors des réunions de calibration, les managers sont comparés à un panel de cadres de différentes nationalités et culture, et que les critères d'évaluation sont alors soumis à une subjectivité multiple.

Les formations des managers précisent que l'évaluation du manager fonctionnel peut primer sur l'évaluation du N+1.

La calibration se fait à différents niveaux selon le grade ⁴¹

<p>Calibration is done at different levels:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MT calibrates all Executives ▪ BU and Core Process MT's calibrate all grade 80 and 90's ▪ BL and comparable organizational units calibrate all grade 70's ▪ Locations calibrate grade 60 and lower 	<p>la calibration est faite à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les directeurs exécutifs sont « calibrés » par la MT ▪ Tous les grades de 80 à 90 sont « calibrés » par les BU et la MT métier ▪ Tous les grades 70 sont « calibrés » au niveau de la BL ou les niveaux comparables ▪ Les grades 60 et en dessous sont « calibrés » en local
---	---

NB : MT=Management Team (équipe de Direction) // Core process MT = équipe de Direction spécifique métier // BL = Business Line (unité de recherche) // BU = Business Unit (unité de travail, centre de profit)

D'après la répartition des grades communiquée, 41 personnes ont un grade supérieur à 80 et sont susceptibles d'être calibrés à l'international.

Toutefois, compte tenu de l'importance des projets internationaux, les grades inférieurs à 80 sont susceptibles d'avoir des responsables fonctionnels sur des projets basés à l'étranger, qui vont

⁴¹ Extrait du slide 24 du document de formation des manager RH de novembre 2011

donner un avis majeur pour l'évaluation et la calibration, au regard de la perception de leur résultats et comportements.

Le document ci-dessous, extrait du support de formation des managers précise les modalités de mise en œuvre de la calibration.

- Both Functional & Line Management input is required for assessment on Performance & Potential
- **Performance rating (Results & Behaviors)**: Must result from clear agreement between Function & Line Management. Line Management has the final say.
- **Potential rating**:
 - Functional has a “veto” right concerning potential after consulting with Line Management. Line Management owns the evaluation.
 - Escalation path: In case Line disagrees with the functional manager, a final decision is reached through mediation: HR, Line Mgt & the Function
- Any calibration done within the Function must be aligned with Line Management
- After the calibration meeting all conclusions are supported and owned by the direct manager and as such deployed.

Soit en français:

- Les avis du manager fonctionnel et hiérarchique sont requis pour évaluer la performance et le potentiel.
- **La note de performance (résultats et valeurs)** doit résulter d'un consensus entre la ligne hiérarchique et fonctionnelle. La ligne hiérarchique a le dernier mot.
- **Note de potentiel** :
 - Le fonctionnel dispose d'un droit de véto concernant le potentiel, après consultation de la hiérarchie. La hiérarchie est propriétaire de l'évaluation.
 - Procédure de recours : en cas de désaccord entre le manager fonctionnel et hiérarchique, la décision se fera avec une médiation entre les RH, la hiérarchie et le fonctionnel.
- Toute calibration faite avec le fonctionnel doit être agréée par la hiérarchie.
- Après la phase de calibration, toutes les conclusions sont validées et déployées par le manager hiérarchique.

La place de l'évaluation par le manager fonctionnel s'avère être potentiellement importante, et source de situations difficiles à gérer, laissé à charge du manager direct lors du PPM.

Le dispositif prévoit que pendant une période donnée, les managers se réunissent autour de leur chef de groupe, avec un responsable RH, afin de valider leur choix sur le positionnement de leur collaborateur, dans la grille de notation d'une part, et aussi, pour valider le classement en termes de potentiel.

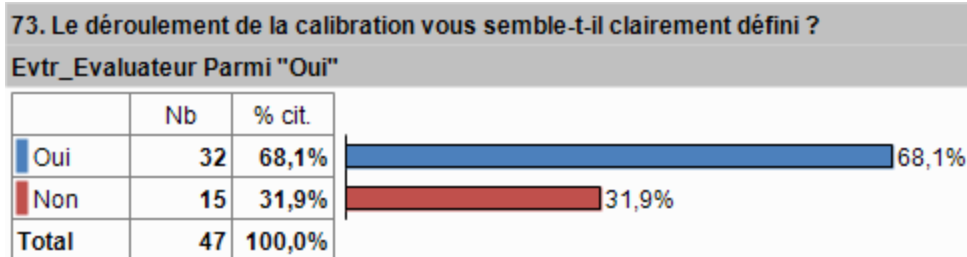
Avant la réunion formelle, il est assez souvent mis en œuvre un arbitrage entre les managers, afin d'être plus cohérent lors de la réunion finale en face du N+2 et des RH. Ainsi, les calibrations sont pré-arbitrées entre managers, en dehors du circuit officiel, afin de ne pas débattre et mettre en évidence les désaccords.

Ce mode de fonctionnement peut être source de questionnement sur les dérives qu'il peut induire :

- L'équipe de managers arbitre sur quels critères ?
- Les classements sont dictés par les besoins d'une répartition « guidée », ou par les résultats opérationnels ?
- La connaissance de l'ensemble des collaborateurs est-elle suffisante par tous en pré calibration ?
- La pré-calibration comporte-t-elle une composante de gestion d'information parallèle, exclue du partage avec le N+2 et les RH ?

Les RH ont une place importante, puisqu'elles animent les réunions de calibration, et enregistrent dans la base de données les résultats décidés au cours de la calibration.

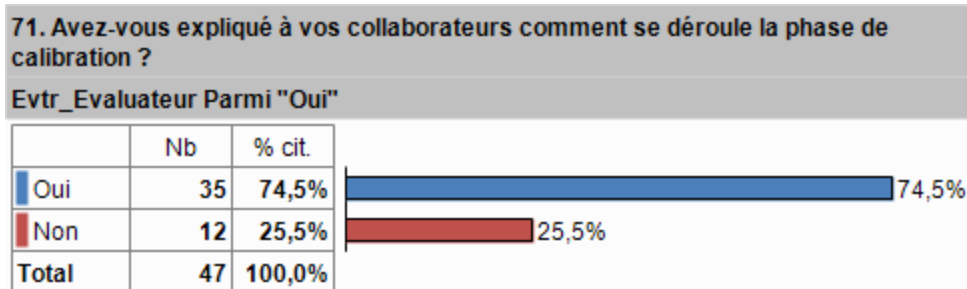
Globalement, le déroulement de la calibration (question 73) semble clairement défini auprès des évaluateurs répondants :



En revanche, du côté des évalués, (question 10) 53,7% des salariés répondants estiment avoir une information qui leur a permis de bien comprendre la méthode en place : **il reste 46% de salariés** qui affirment ne pas avoir l'information suffisante sur ce processus, soit près d'un salarié sur 2, ce qui ne permet pas d'affirmer que l'information donnée sur ce sujet soit suffisante.

Les résultats de l'enquête concernant la préparation à la calibration côté manager (question 68) nous précise que seulement 58,5% des évaluateurs répondants estiment avoir eu une formation pour le processus de calibration, que pour 19,5% la formation n'était pas du tout adaptée et surtout, 14,6% précisent que ce point n'est pas abordé lors des formations.

La phase de calibration est expliquée aux collaborateurs par près de 75% des managers.



Il reste donc près d'un quart des managers qui n'informent pas leurs collaborateurs sur la calibration. Lorsque les informations sont transmises, elles le sont essentiellement via les réunions de service. Le rôle des managers de proximité est important, pour mettre en confiance

les collaborateurs, pour l'équité du système d'évaluation en place et pour garantir la bonne interprétation des composantes du dispositif.

4.4.2 Les exigences de répartition : une distribution « guidée »

La notion de distribution a été discutée vivement au niveau du comité européen. Le « Ranking » est annoncé comme une pratique en place depuis environ 2000. Cela implique de répartir les salariés selon la courbe de Gauss, avec des pourcentages de répartition des catégories extrêmes, selon le schéma suivant présenté lors des formations.

Les directives données aux formateurs RH étaient les suivantes : ⁴²

- The 'How' and 'What' are equally weighted
- For the 'What' there is a **guided** distribution (skewed to the left). It serves as guidance, not as limitation to the distribution
- For the 'How' there is no guided distribution. Of course also there we have to differentiate. We typically expect 5-10% in the top and the same percentage in the lowest box.
- 3 point scale: less shades of grey. This makes differentiation more easy than a 5 point scale.

Soit en français:

- Le Quoi et le Comment ont un poids égal pour la notation
- Pour le « Quoi » il y a une distribution guidée (décalée vers la droite) : cela sert de référence, sans être une limite de distribution.
- Pour le « Comment », il n'y a pas de distribution guidée : mais bien sûr nous devons différencier les collaborateurs. Nous souhaitons un pourcentage de 5-10% dans les positions extrêmes
- La réduction de la grille sur une échelle de 3 points facilite le classement.

La répartition est clairement annoncée, et il est difficile de ne pas l'associer à un « ranking forcé » pré défini et imposé aux évaluateurs :

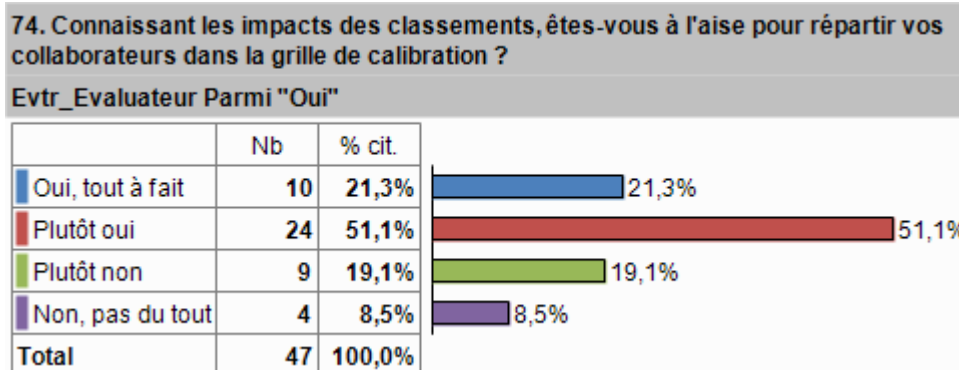
- Distribution guidée annoncée pour le Quoi
- Distribution annoncée non guidée, mais avec des pourcentages définis pour les cases extrêmes.

Il est à rappeler qu'en France, la pratique du « ranking forcé » est illicite comme le précise l'arrêt du 8 septembre 2011 de la Cour d'appel de Versailles (CA Versailles 8 septembre 2011, n° 10/00567).

En effet, celui-ci a jugé illicite un système d'évaluation par quotas (« forced ranking »), consistant à affecter les salariés, en fonction de leurs performances professionnelles, dans 5 groupes différents, dont les proportions étaient fixées à l'avance.

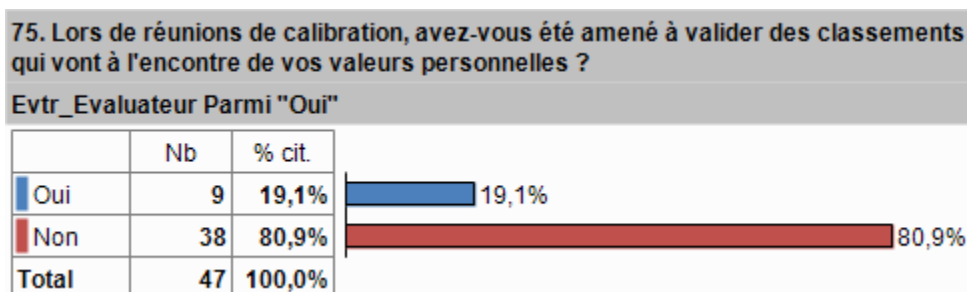
⁴² Extrait du slide 20 du document de formation des manager RH de novembre 2011

Selon les résultats du questionnaire, les évaluateurs répondants ne sont pas tous à l'aise avec cette phase de calibration :



27,6% affirment ne pas être à l'aise avec les classements, ce qui représente plus d'un quart des évaluateurs répondants.

De même la réponse à la question 75 :



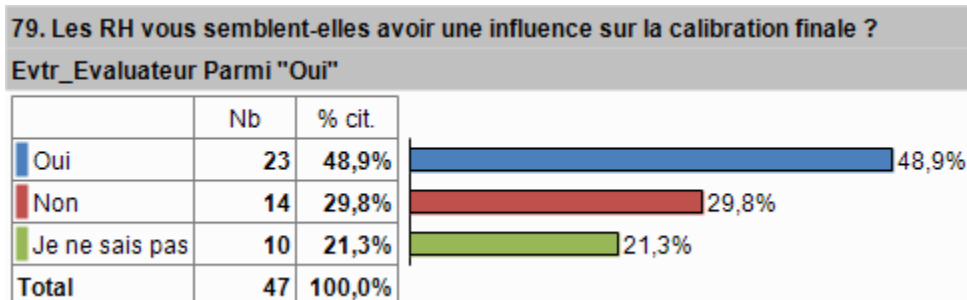
19,1% des évaluateurs, soit près d'un évaluateur sur 5, ont été mis en situation de valider un classement qu'ils n'approuvaient pas.

Ces situations engendrent un stress pour l'évaluateur, à deux niveaux :

- Ne pas affecter la note qui lui paraît adaptée à son collaborateur, voire une note qui va le pénaliser.
- Il sera confronté à la communication de cette information auprès du collaborateur, et contraint de justifier une note qu'il n'a pas décidée.

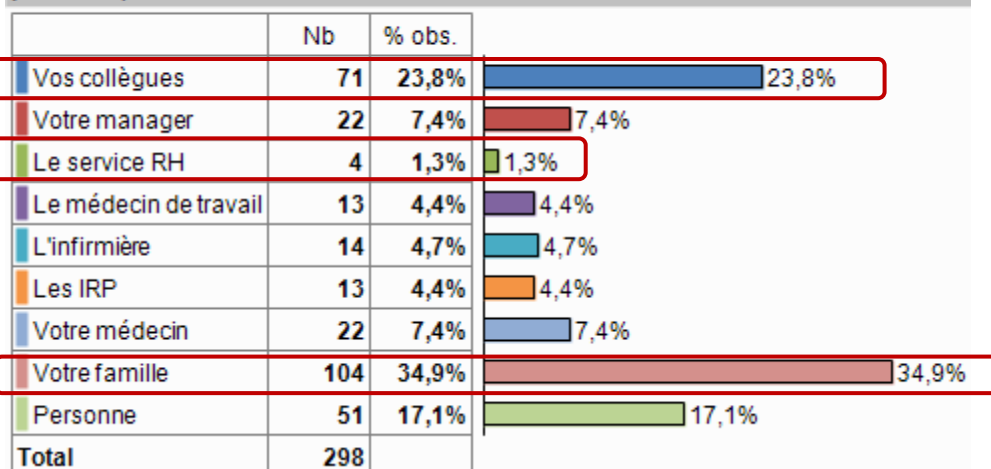
La place des RH reste floue ou mal reconnue

Au niveau de la calibration, l'influence de la RH est considérée comme importante pour près de 50% des évaluateurs répondant.



Au cours de nos entretiens, une grande méfiance vis-à-vis des acteurs RH a été souvent formulée, sur leur rôle et place dans le processus.

98. Si vous connaissez ou avez connu des angoisses ou des difficultés suite à votre classement, avec qui avez-vous partagé vos difficultés? (plusieurs réponses possibles)



La réponse à la question 98 atteste de ce point : seul 1,3% des répondants indiquent qu'ils partageront leurs difficultés avec les RH.

Le chiffre qui nous semble alarmant est que 17,1% des personnes en difficultés n'en parlent pas.

4.4.3 Répartition des classements et le choix des termes

Les classements de « Role model » induisent des perspectives positives, de promotions, d'accès à des formations, d'augmentation salariale et ou des primes exceptionnelles.

La majorité des salariés se trouvent classés en « Strong performer » et « Good performer », même si les salariés peuvent percevoir comme une dégradation de leur situation le passage de « Strong performer » à « Good performer ».

La répartition des classements en 2011 et 2012, pour les répondants, nous donne le tableau suivant (d'après les questions 50 et 55) :

	Role model	Strong Performer	Good performer	Improvement required	No fit
2011	15	83	180	18	2
2012	11	74	191	19	3

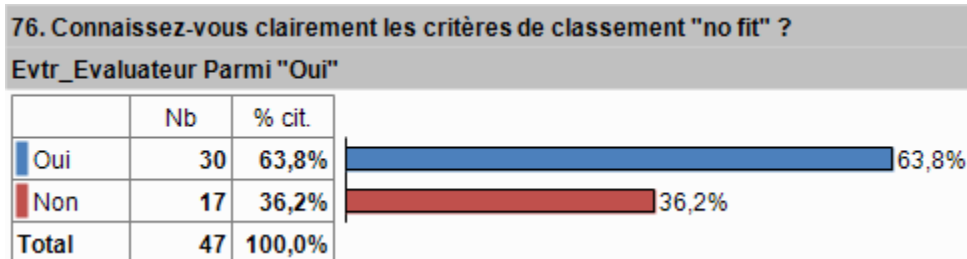
La stabilité des résultats d'une année à l'autre pourrait confirmer le respect des exigences de répartition dans la grille de classement et semble attester d'une répartition « forcée ».

Les salariés classés dans une case jaune : « Improvement required », ou dans une case rouge « No Fit » sont exposés du point de vue de leur santé mentale.

Il faut noter que 3 salariés ont été classés « No Fit » en 2012, contrairement aux annonces de la Direction, affirmant qu'il n'y aurait pas de salariés positionnés dans cette case en 2012. Les risques que présente ce classement seront clairement analysés dans la partie cinq de ce rapport portant sur les risques pour la santé des salariés.

Connaissance des critères de classement « No Fit »

Plus d'un tiers des évaluateurs répondant affirment ne pas connaître les critères de classement « No Fit », (réponse à la question 76). Cette proportion est importante au regard des dangers encourus pour les évalués concernés.



Ces constats nous laissent penser qu'une partie des évaluateurs ne sont pas suffisamment formés sur les critères de classement et des risques encourus en termes de pression psychologique d'un système de classement. Leur responsabilité sur la note attribuée et ses conséquences sont à maîtriser par l'entreprise. Ce point n'a pas été démontré par les résultats quantitatifs sur le sujet.

La compréhension de « No Fit » est un des points sensibles du classement

Les définitions et les conséquences annoncées lors de la formation des managers RH : un commentaire à transmettre oralement et non inclus dans le texte remis, précise clairement les incidents souhaitables du classement « No Fit » :

- *“No Fit” means : when both results and behaviors are below standard the person has to leave NXP (in accordance with local legal requirements)⁴³*
- *Soit en français : “No Fit”, quand les résultats de la performance et de l'évaluation des valeurs sont en dessous des standards, la personne doit quitter NXP(en respectant la réglementation en vigueur) ».*

Ce commentaire suffit pour comprendre que la cible du classement « No Fit », c'est la sortie de NXP, et que le classement est bien mis en œuvre dans ce sens, pour répondre aux directives explicites du groupe.

Les conséquences du classement « No Fit » sont donc très graves, puisqu'elles sont porteuses de perte d'emploi.

La définition et la compréhension du terme sont essentielles, car la situation psychologique du salarié va en découler et sa santé est mise en danger.

Nous reviendrons plus longuement sur cet aspect dans le cinquième chapitre du rapport.

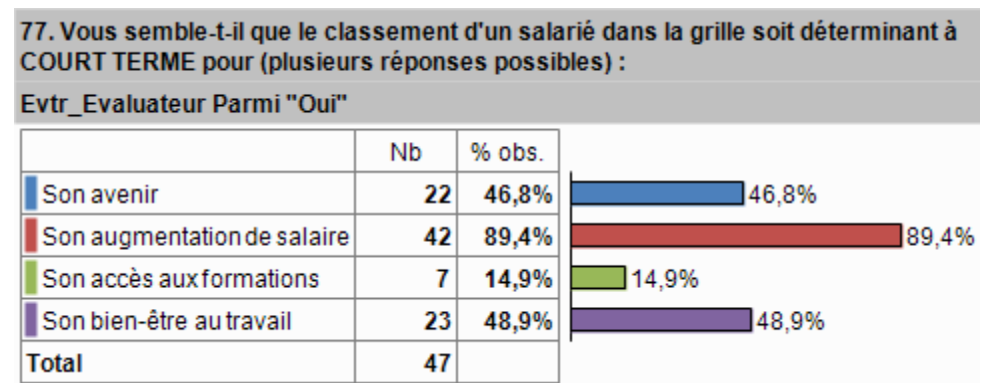
⁴³ Extrait des commentaires des slide 18 de la formation des manager RH

4.4.4 Les impacts potentiels des classements

Les impacts ne sont pas tous négatifs, et pour une partie des salariés, l'évaluation leur permet de progresser, en termes de carrière, de salaire ou de vision de l'avenir.

Impact sur le salaire

À court terme, les répondants au questionnaire (question 77) répartissent les impacts de façon majoritaire sur le salaire.



L'augmentation de salaire qui sera appliquée se trouve être en relation directe avec la position du salarié sur la grille si l'on s'en réfère à la grille ci-dessous. Les salariés classés « Improvement required » ou « No Fit » sont exclus des augmentations de salaire.

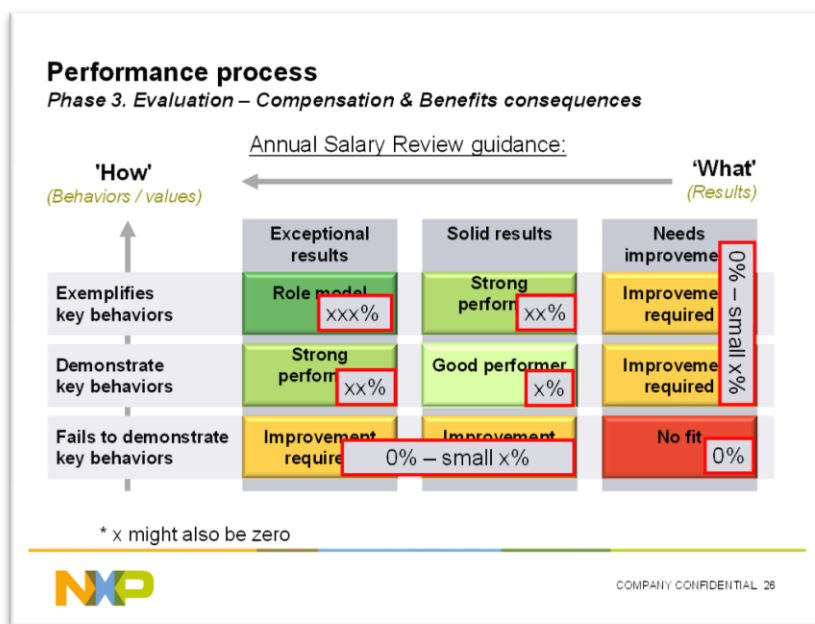
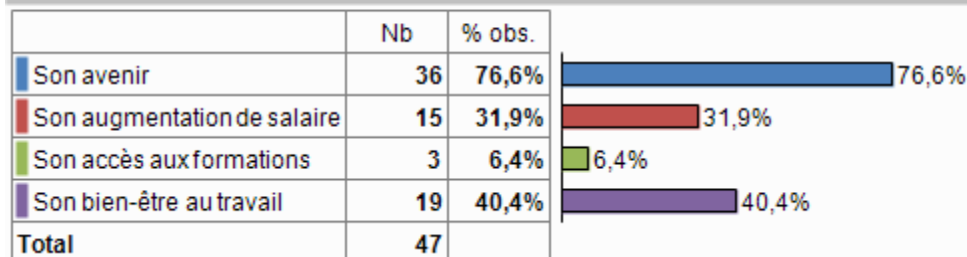


Figure 1 : grille de correspondance classement/augmentation de salaire (support de formation RH)

Au-delà de l'impact immédiat sur les salaires, la vision à long terme met en évidence que le classement aura une incidence sur l'avenir (avis de près de 77% des évaluateurs)

78. Vous semble-t-il que le classement d'un salarié dans la grille soit déterminant à LONG TERME pour (plusieurs réponses possibles) :

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



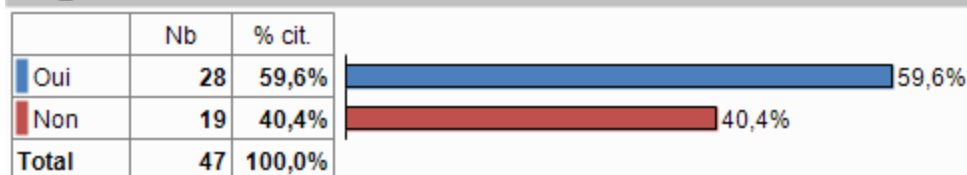
La traçabilité des notations sur l'outil, est résumée par une position, sans explication d'un contexte ou d'une situation claire. Ce positionnement peut être considéré comme réducteur, et un salarié classé une fois en « Improvement required » peut considérer que ce classement le marquera pendant toute sa carrière professionnelle.

Impact sur la motivation

Les réponses à la question 80 présentées ci-dessous, montrent que la prise en compte des comportements n'est pas un facteur de motivation pour 40,4% des évaluateurs.

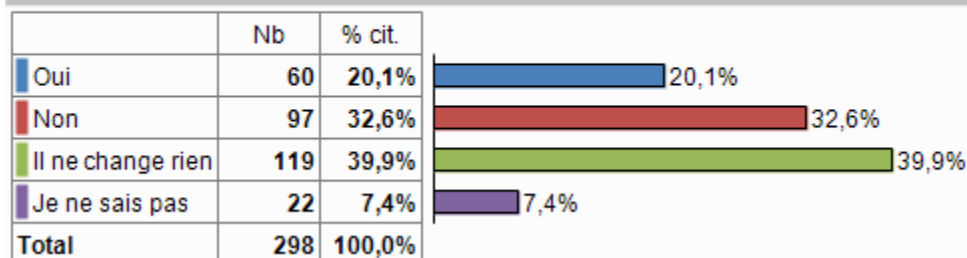
80. La prise en compte des comportements vous permet-elle de mieux motiver vos collaborateurs ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



Les réponses à la question 87 ci-dessous limitent la portée du processus, puisque seulement 20% des salariés pensent que le processus permet de reconnaître équitablement la contribution de chacun.

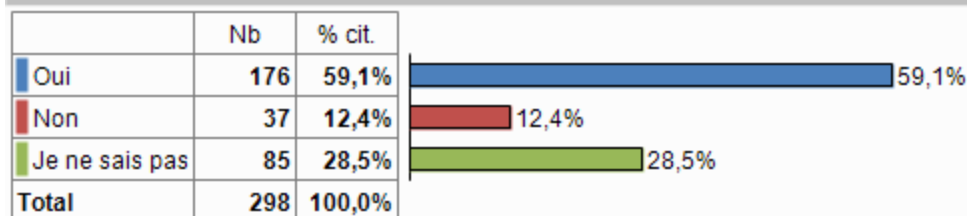
87. Le processus d'évaluation actuel vous semble-t-il permettre de reconnaître équitablement la contribution de chacun ?



Impact sur le risque de sanction ou de discrimination

Les réponses à la question 88 ci-dessous confirment cette hypothèse. 59% des salariés pensent que le processus sera pris en compte pour des sanctions.

88. Le processus d'évaluation actuel vous semble-t-il ouvrir des possibilités de sanctions ?



Dans un contexte de PSE récurrent et de climat anxiogène majeur, la prise en compte des calibrations négatives s'ajoute aux inquiétudes pour l'avenir, la place obtenue dans la grille représente un enjeu supérieur pour certains salariés, qui peut se transformer en angoisse lors de résultats de calibration perçus comme dévalorisants.

L'impact des classements « No Fit » a été vérifié dans les faits en 2011, et ce point fera l'objet de l'analyse sur les risques psychosociaux.

Les enquêtes menées par le CHSCT suite aux accidents de travail expriment clairement les effets négatifs du dispositif, qui ne sont pas des risques potentiels, mais qui sont des faits qui ont réellement mis en danger la santé des salariés.

Les enquêtes menées par le CHSCT font ressortir un risque de discrimination syndicale au cours des évaluations. En effet l'employeur se rend coupable de discrimination syndicale dès lors que la fiche d'évaluation fait mention d'une disponibilité réduite en raison de fonctions syndicales. La Cour de cassation a rendu une série d'arrêts concernant l'évaluation des représentants du personnel⁴⁴.

La Cour de cassation a précisé que : « *sauf application d'un accord collective visant à en assurer la neutralité ou à le valoriser, l'exercice des activités syndicales ne peut être pris en considération dans l'évaluation professionnelle d'un salarié* »⁴⁵

Nous laissons le soin aux représentants du personnel et à l'inspection du travail de s'emparer de cette question.

En conclusion, nous rappelons que le système d'évaluation doit être objectif et pertinent au regard de la finalité poursuivie, ne pas porter atteinte aux libertés individuelles et ne pas avoir pour effet de compromettre la santé et la sécurité des travailleurs, ni évidemment constituer un outil disciplinaire⁴⁶

⁴⁴ Cour de cassation 11 janvier 2012, n° 10-16655

⁴⁵ Cass. Soc. 23 mars 2011, N° 09-72.733, Martinezc/SA Gan Assurances Vie

⁴⁶ Jugement SANOFI rendu le 6 mars 2012

4.5 Le PPM : un rendu de jugement sans recours

Le moment de rencontre entre l'évaluateur et l'évalué est le moment critique pour tous les salariés qui seront classés de façon défavorables pour leur avenir.

Il est à noter que la formation à la tenue des PPM ne fait pas partie de la formation au processus d'évaluation, il semble que cela soit inclus dans la formation au management. Mais ce programme ne semble pas complètement suffisant pour garantir la maîtrise de ces entretiens très spécifiques souvent chargés de tensions et pour contrebalancer le sentiment qui règne sur le terrain : « *la plupart des managers de NXP Caen ne sont pas bien formés pour faire l'évaluation efficacement* ».

4.5.1 Une rencontre unilatérale

La plupart des salariés rencontrés perçoivent leur classement comme un verdict unilatéral, une décision prise entre le manager N+1 et le manager fonctionnel. Les témoignages que nous avons recueillis lors des entretiens le confirment bien :

« *Le PPM n'est plus un échange, on s'auto évalue et le responsable prend tout pour la calibration sans rien échanger avec vous* » ;

« *J'ai le sentiment que pendant l'entretien d'évaluation, tout ce que vous allez dire, sera retenu contre vous* ».

Face à ce constat, la position du groupe et de la Direction du site de Caen est claire : « *Le PPM n'est pas une négociation, le salarié est là pour comprendre* ».

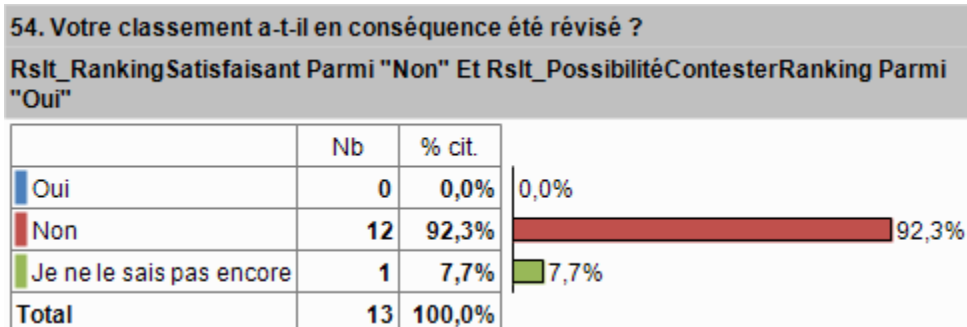
Des propos lors du CHSCT du 27 octobre 2011 face aux interrogations de la médecine du Travail sur le dispositif d'évaluation, déclinent clairement cette position :

« *.. Il y a une incompréhension du processus d'évaluation car le salarié n'est pas à un entretien pour négocier ou se défendre. Le salarié est là pour entendre ce que pense le manager, sur quel point il peut avoir des points forts et des points d'amélioration et avoir des actions de développement* ».

« *..La notation est du ressort du manager. C'est pour cette raison qu'on ne demande pas que le salarié soit d'accord, mais qu'il comprenne.* »

Les marges de discussion sont donc assez limitées. Les salariés qui ont tenté un recours nous ont précisé que cela n'a rien changé à leur classement.

Cela se confirme avec la question 54 : « *Votre classement a-t-il en conséquence été révisé ?* » suite à une contestation. Les répondants à cette question à 92,3% disent non.



Un certain nombre de salariés chez NXP Caen nous ont dit avoir été confrontés à différentes situations dévalorisantes, à des niveaux différents, et avec les risques qui y sont associés :

- Déclassement quand un salarié descend dans la grille de classement,
- Choc lors d'un classement « Improvement required »,
- Choc majeur lors d'un classement « No Fit » non prévu par des rendez-vous antérieurs,
- Choc des contenus des feedbacks négatifs amplifiés découverts pendant l'entretien.

Les conséquences et les risques sur la santé des salariés lors de ces échanges au cours du PPM incitent à revoir les modalités de sa mise en œuvre. *« Ce PPM est déprimant, ce n'est pas une bonne façon de manager. J'ai vu des salariés pleurer pour leur PPM car les managers insistent plus sur les points faibles, ce qui ne va pas » ;*

D'autres griefs contre la pratique actuelle du PPM sont aussi pointés par les salariés :

- Sa position dans le déroulement du processus : il est en décalage dans le temps. Un écart de plus de 3 mois avec l'auto évaluation est constaté. Ce fait laisse un sentiment de « dépossession » et de manque d'échange entre certains salariés et leurs managers : *« J'ai découvert mon score le jour du PPM. Il serait pas mal de discuter et d'échanger du score plus en amont ».*
- L'utilisation de l'outil informatique, accélère la perte de dialogue humain : La tenue d'entretien avec un écran durant le PPM renforce une tendance de « dématérialisation » et de « deshumanisation » de cet instant privilégié d'échange entre le salarié et son manager : *« La version informatique du PPM dépersonnalise le dispositif ».*

Cette tendance est aussi perçue par certains managers qui mettent en garde contre une « automatisation » du PPM : *« Maintenant, l'outil est informatisé mais il ne faut pas un traitement automatique. Il faut garder un aspect humain derrière ça et c'est fondamental pour moi ».*

A ces constats de perte de dialogue et de communication entre évaluateurs et évalués durant le PPM, est aussi évoquée par les salariés rencontrés, la non-pratique des rendez-vous intermédiaires.

En effet, ces derniers semblent faire souvent l'objet de report, d'annulation ou ne sont carrément pas réalisés par certains managers : *« ce ne sont pas des taches prioritaires dans l'agenda des managers ».*

Tous ces éléments ci-dessus précisés, renforcent le sentiment d'un PPM à sens unique et surtout qui laisse peu de place à une contestation même en cas de « défaillance » dans la mise en pratique par certains managers du dispositif d'évaluation.

4.5.2 Absence et méconnaissance de la voie de recours

Selon la Direction de Caen, lorsqu'il y a un désaccord avec le classement, le salarié a deux possibilités pour l'exprimer :

- Dans l'outil : « *Il n'existe pas de procédure spécifique* »⁴⁷,
- Formuler un recours auprès de la DRH.

Dans les faits, il est à noter que cette voie de recours des salariés auprès de la DRH n'a pas fait l'objet d'une publicité spécifique lors des séances d'information/formation dans le cadre de l'évolution du processus d'évaluation de la performance. À l'heure actuelle, ce « droit de recours » reste donc très méconnu et sous utilisé par les salariés.

Ce constat, nous l'avons aussi retrouvé lors de nos entretiens au cours desquels, nous avons le plus souvent entendu :

« Je ne sais pas ce qu'il faut faire derrière quand on n'est pas d'accord. Si ça m'arrivait, je me rapprocherai des IRP » ;

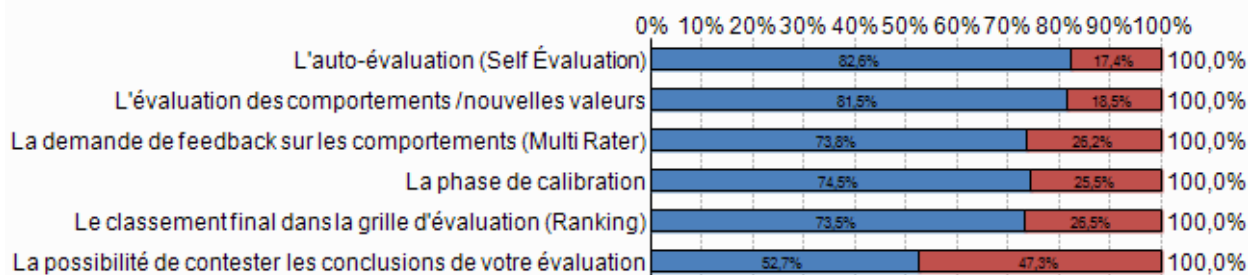
« La voie de recours ?, non ! Je ne la connais pas. En cas de désaccord, on peut mettre des commentaires et ne pas signer son PPM » ;

« S'il m'arrivait un désaccord avec mon N+1, j'irai en parler au RH. Mais sur l'outil, je n'en sais rien formellement ».

D'après la question 6 du questionnaire, 47,3% des salariés répondants affirment ne pas avoir été informé de la possibilité de contester les conclusions de l'évaluation.

Avant l'entretien d'évaluation, avez-vous été informé(e) des méthodes pour vous évaluer :

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
L'auto-évaluation (Self Évaluation)	246	82,6%	52	17,4%	298	100,0%
L'évaluation des comportements /nouvelles valeurs	243	81,5%	55	18,5%	298	100,0%
La demande de feedback sur les comportements (Multi Rater)	220	73,8%	78	26,2%	298	100,0%
La phase de calibration	222	74,5%	76	25,5%	298	100,0%
Le classement final dans la grille d'évaluation (Ranking)	219	73,5%	79	26,5%	298	100,0%
La possibilité de contester les conclusions de votre évaluation	157	52,7%	141	47,3%	298	100,0%

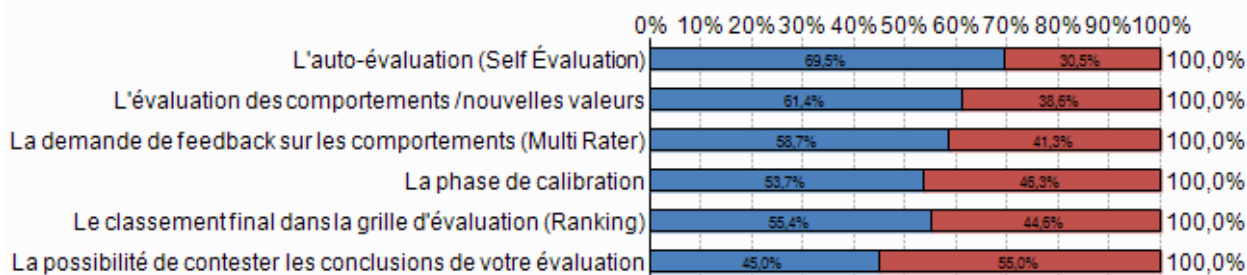


Les réponses à la question 12, montrent que 55% des salariés n'ont pas compris comment ils pouvaient contester les conclusions de leur évaluation en cas de désaccord avec leur manager évaluateur.

⁴⁷ Compte rendu entretien avec la DRH

Estimez-vous que cette information vous a permis de bien comprendre les méthodes pour vous évaluer ?

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
L'auto-évaluation (Self Évaluation)	207	69,5%	91	30,5%	298	100,0%
L'évaluation des comportements /nouvelles valeurs	183	61,4%	115	38,6%	298	100,0%
La demande de feedback sur les comportements (Multi Rater)	175	58,7%	123	41,3%	298	100,0%
La phase de calibration	160	53,7%	138	46,3%	298	100,0%
Le classement final dans la grille d'évaluation (Ranking)	165	55,4%	133	44,6%	298	100,0%
La possibilité de contester les conclusions de votre évaluation	134	45,0%	164	55,0%	298	100,0%



Toutes ces données issues des entretiens et du questionnaire concordent donc pour attester, que la voie de recours est mal connue. Ce qui nous amène aux constats suivants :

- L'information des salariés sur les voies de recours n'est pas suffisante,
- La promotion des voies de recours n'est pas faite, car il n'y a pas de marges de changement d'une calibration enregistrée,
- Le dernier mot du salarié sur l'outil ne change rien au classement et son enregistrement.

52. Avez-vous eu la possibilité de contester votre classement ?

Rslt_RankingSatisfaisant Parmi "Non"

	Nb	% cit.
Oui	13	18,3%
Non	58	81,7%
Total	71	100,0%

Or dans un arrêt, le TGI de Versailles (TGI Versailles, 28 oct. 2010, n°10/00270) stipule que : « Il est donc indispensable que les salariés puissent en discuter (du système d'évaluation) non seulement avec leur manager mais également si nécessaire avec des supérieurs de ce manager, puissent se faire accompagner de représentants du personnel s'ils estiment utile et aient un recours en cas de désaccord ».

À l'aune de cet arrêt, et pour éviter tout risque de « non-conformité » avec la réglementation française, il souhaitable que :

- Une large publicité spécifique sur l'existence d'un « droit » de recours en cas de contestation de son classement,
- Une précision sur les voies et moyens pour user de la voie de recours.

Soient faites auprès de l'ensemble des salariés du site NXP Caen.

5 LES RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

5.1 Les entretiens d'évaluation déjà identifiés comme des facteurs de risques

5.1.1 L'entretien d'évaluation vu par le service de santé au travail.

Dans le rapport intitulé « *Diagnostic des risques psychosociaux* »⁴⁸ établi par le service interentreprises de santé au travail, un paragraphe entier est consacré à l'entretien annuel d'évaluation. Il y est clairement indiqué que ce dernier présente de nombreuses incongruités dont nous nous faisons ici l'écho. Les phrases qui suivent sont extraites du rapport mentionné ci-dessus :

- « *Les salariés ont le sentiment que c'est déjà joué d'avance et qu'il n'est pas la base d'une construction* ».
- « *Les projets sont évalués sur un résultat collectif par le chef de projet alors que le manager n'ayant pas directement participé au projet doit évaluer individuellement un travail qu'il n'a pas suivi* ».
- « *Autre difficulté du manager : positionner les salariés sur une grille d'analyse avec l'obligation d'attribuer la dernière place. Ce système incite les salariés à être visibles et à entrer en concurrence pour ne pas être celui dans cette situation. L'individuel prend alors peu à peu le dessus sur le collectif, ce qui peut avoir des répercussions au sein de l'équipe* ».
- « *Cet entretien est aussi le moment d'évoquer le comportement et d'arriver à un accord. Se met alors en place un plan d'amélioration individuel (Personnel Improvement Plan). Cette façon de faire est vécue par les salariés comme le moyen de repérer des personnes et de les pousser à partir ou à changer d'équipe. La stratégie de défense alors mise en place est de dire ce qui veut être entendu et surtout ne pas s'exposer en évoquant des difficultés quelles qu'elles soient car cela aura des répercussions négatives pour l'individu* ».

Suite à cette analyse, on aurait pu s'attendre à ce que l'entretien d'évaluation fasse l'objet d'une analyse critique de la part de la Direction. Or, tel n'a pas été le cas. Il n'a pas été tenu compte des remarques figurant dans ce rapport concernant l'entretien d'évaluation. Celui-ci est resté inchangé malgré les remarques figurant dans le rapport remis par le service de santé au travail.

⁴⁸ Diagnostic des risques psychosociaux – Entreprise : NXP Semiconductors France – CMAIC Pôle Prévention- Rapport d'intervention N° 301109 rps.

5.1.2 Des situations de malaise et un accident psychopathologique grave consécutifs à l'entretien d'évaluation

En 2011, 26 accidents de travail et de trajet ont été répertoriés dont 2 consécutifs à l'entretien d'évaluation. Les enquêtes menées par les membres du CHSCT montrent qu'au moins deux personnes ont décompensé juste après la fin de leur entretien d'évaluation.

Nous utilisons volontairement l'expression « au moins deux personnes » car il nous a été signalé à plusieurs reprises que d'autres salariés se seraient trouvés « *très mal* » à l'issue de leur entretien d'évaluation mais qu'ils n'auraient pas souhaité en faire état pour ne pas attirer l'attention sur eux.

Par ailleurs, dans les rapports d'enquête établis par des membres du CHSCT⁴⁹, il ressort plusieurs points importants que nous tenons à relever :

- À l'issue d'un entretien d'évaluation, un salarié a connu un fort choc psychologique au point de paraître « assommé » ou « sonné ». La description de l'état psychique de cette personne reçue à l'infirmerie indique clairement qu'elle a décompensé⁵⁰ juste après la fin de leur entretien d'évaluation. Il est donc clairement établi que l'entretien d'évaluation tel qu'il est mené actuellement peut constituer une violence psychique infligée au salarié, violence qui peut mettre en péril sa santé mentale.
- La catégorisation « No Fit » n'affecte pas seulement la personne directement concernée mais tous les autres membres de l'équipe : « *dans l'équipe aujourd'hui, on le vit difficilement* ». En d'autres termes, après une catégorisation « No Fit », le travail ne peut pas reprendre tout à fait normalement pour l'ensemble de l'équipe.
- Les raisons pour lesquelles le « No Fit » a été « attribué » apparaissent souvent comme incompréhensibles. Les personnes classées « No Fit » sont jugées par leurs collègues comme de bons professionnels, travaillant d'arrache-pied pour atteindre les objectifs fixés : « *on a tape-outé⁵¹ quelque chose de très bonne qualité, on a réussi un sacré boulot et on peut être fier* ».
- Les contextes dans lesquels travaillent les personnes sont décrits comme particulièrement difficiles et contraignants (délais, équipes multiculturelles, anglais comme langue de travail, ajustement des horaires pour communiquer avec l'étranger, charge de travail très importante). Cet environnement de travail exige une très grande disponibilité. Il ressort des témoignages recueillis que les personnes évaluées ont très largement donné en temps et en énergie. L'évaluation finale est en complet décalage avec les efforts déployés et la qualité du travail fourni.

⁴⁹ Enquêtes du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail suite à deux déclarations d'accident du travail et à une inscription au registre des accidents bénins

⁵⁰ En psychologie, la décompensation est définie comme une réaction à une situation émotionnelle extrême. Elle provoque un effondrement de la personnalité de l'individu, effondrement qui peut aller de la dépression jusqu'au passage à l'acte : agressions de tiers, agressions retournées contre soi-même, suicides...

⁵¹ Anglicisme qui veut dire « livrer ».

5.2 Le dispositif d'évaluation vu par les salariés

5.2.1 « Officialisation » de la notion de comportement et traçabilité de l'évaluation

Les arguments que nous avons entendus en faveur du nouveau dispositif existent mais sont peu nombreux. Certains salariés (évalués comme évaluateurs) affirment que ce nouvel outil « officialise la notion de comportement » et que « les choses sont désormais plus claires » : « l'évaluation d'année comporte une part subjective plus importante en incluant les valeurs comportementales mais elle a le mérite d'être visible dans l'évaluation alors qu'antérieurement elle était pratiquée de façon informelle » (commentaire écrit). C'est aussi la notion de « process » qui semble séduire certains salariés mais les commentaires positifs sont très souvent suivis d'une réserve comme si ce « nouveau » dispositif suscitait de toute façon une crainte en dépit des quelques avantages dont on voudrait le parer. Le commentaire écrit suivant en est un bon exemple : « le fait de passer en informatique oblige à une certaine rigueur de nos évaluateurs (respect des dates d'entretien par exemple). Le système informatique permet une meilleure traçabilité peut-être. On a toujours un retour après calibration mais ce serait bien d'avoir notre positionnement avant calibration pour voir l'effet de la calibration. C'est une information que l'on nous donne jamais ».

5.2.2 Behaviors/Values : des mots vidés de leur sens

Nous notons premièrement que les mots « behaviors/values » sont amalgamés comme s'il s'agissait de deux mots identiques parfaitement interchangeables.

Nous notons par ailleurs qu'aucune définition précise n'est donnée de cette combinaison de mots « behaviors/values ». Un manager indique que ces mots sont dévoyés, qu'utilisés comme ils le sont dans les documents officiels, ils n'ont plus aucun sens. Les quelques explications données pour tenter de rendre compte de la notion de « valeurs » sont des généralisations vagues et décontextualisées. Elles ne constituent pas une aide pour les cadres évaluateurs.

Faire l'économie d'un travail préalable de définition des mots clés du dispositif, c'est à coup sûr entretenir la confusion autour de ces concepts. Le résultat de cette absence de définition des concepts clés, c'est **une très grande confusion sémantique** où les mots perdent de leur sens, deviennent interchangeables et finissent par rendre inaudible tout discours sur le travail et son évaluation.

Même si les nouvelles valeurs ont fait l'objet d'une réflexion au sein de groupes de travail au niveau européen, il règne autour de ces termes une confusion dont il est difficile de s'extraire. Pour certains managers, les mots utilisés autour des « valeurs » relèvent du marketing et devraient s'adresser aux clients de l'entreprise plutôt qu'à ses salariés. Certaines personnes se disent étonnées d'être la cible de ce qui s'apparente à une campagne publicitaire. Pour elles, le document intitulé « *Customer-focused passion to win* » où sont déclinées les 5 valeurs n'est ni plus ni moins qu'une opération de communication qui ne les concerne pas : « on n'a pas besoin qu'on nous dise de faire mieux pour faire mieux, on n'a pas besoin de réciter la constitution tous les jours ».

La confusion est renforcée par le sentiment qu'il y a une distorsion entre les valeurs affichées et les actes posés notamment au niveau de la Direction : « *on demande aux employés de correspondre à des valeurs que les dirigeants n'appliquent pas du tout* » (commentaire écrit).

Au final, **beaucoup de salariés ne semblent pas savoir à quoi renvoient exactement les 5 valeurs**. Chacun peut les interpréter à sa guise et les décliner comme bon lui semble. Le résultat, c'est que les managers essaient de composer tant bien que mal avec ces notions fourre-tout. Ce que disent finalement les managers, c'est que la notion de « comportement » adossée à celle de « valeur » ouvre la voie de l'arbitraire : « *on peut saquer n'importe qui avec ça* ». Ils laissent entendre que ce qui est attendu à travers ce couplage de mots, c'est une adhésion sans faille à la politique de l'entreprise, quel qu'en soit le bien fondé.

Les « comportements clés » seraient alors la capacité d'un individu à s'inscrire dans une logique « groupe » et d'accepter les changements proposés sans jamais oser les discuter et encore moins les remettre en question. Un « comportement exemplaire » (« *exemplified key behaviors* ») consisterait en fait « *à ne pas poser les questions qui dérangent* ». Une majorité de salariés pratiqueraient une forme d'autocensure pour ne pas être inquiétés : « *même les questions basiques ne sont plus posées* ».

Ce qui serait recherché à travers la promotion de ces 5 « comportements/valeurs », c'est l'assurance que les personnes parlent toujours en bien des décisions de la Direction du groupe. Le nouveau dispositif est donc vécu comme **un nouveau moyen de pression** mis au service des managers évaluateurs.

Le risque que « l'exemplarité des comportements » mène tout droit à la discrimination a très souvent été évoqué. La stigmatisation des personnes les plus dérangeantes, celles qui n'auront pas fait preuve d'un « comportement exemplaire » est en creux de ce système. Un salarié représentant du personnel s'est entendu dire lors de son dernier entretien d'évaluation que « *puisque il ne pouvait pas s'impliquer plus, il ne pouvait aspirer à plus et ne pouvait prétendre à une promotion* » (enquête du CHSCT à propos d'une déclaration d'accident du travail d'un salarié). Un autre salarié se voit reprocher « *un manque de disponibilité de par ses activités d'élu* » (enquête CHSCT).

Il semblerait que les activités des salariés représentants du personnel soient souvent évoquées par certains managers notamment lors des entretiens d'évaluation. Un manager indique par exemple « *qu'il est difficile de faire un planning quand il y a trois représentants du personnel dans le groupe* ». (Enquête CHSCT).

Avant son accident du travail, un salarié avait alerté un collègue sur « *son problème pour mener de front son activité d'élu et son travail chez X* » (enquête CHSCT). Ce collègue suggère de « *faire un rappel aux managers car les délégués sont utiles à tous points de vue* ». Parmi les recommandations faites par le CHSCT figure entre autres : « *une information auprès des managers et des chefs de projets sur le fonctionnement des IRP* ». Nous suggérons que cette information soit étendue aux membres de la Direction.

Nous noterons enfin que les trois enquêtes menées par le CHSCT suite à des accidents de travail ou accidents bénins concernent trois représentants du personnel.

En résumé, le risque d'un tel flou autour de ces « comportements/valeurs » est que l'évaluation n'ait désormais plus grand-chose à voir avec l'activité de travail et que les évaluateurs s'autorisent à investiguer des champs qui ne sont pas de leur ressort dont par exemple l'appartenance à un syndicat ou l'implication dans des activités de représentant du personnel.

Nous rappelons ici que l'évocation des activités syndicales des salariés lors des entretiens d'évaluation est un sujet dont se sont emparés récemment les tribunaux (voir plus haut notre paragraphe à ce sujet).

En d'autres termes, nous assistons à travers ce dispositif à un déplacement discret mais bien réel des critères d'évaluation. **À travers l'émergence des 5 valeurs, le travail s'efface au profit d'une logique comportementale dont on peut craindre qu'elle n'ait plus rien à voir avec les compétences réelles des salariés.** « *Le comportement pèse plus que les projets qui sortent à l'heure* » dira un salarié.

Parce qu'il introduit des variables aussi volatiles que le comportement ou les valeurs, une majorité de salariés que nous avons rencontrés pensent que ce dispositif laisse une place plus grande à l'arbitraire et qu'il ne va pas dans le sens d'un management juste et équitable. L'impression que les personnes seront désormais évaluées en fonction de critères flous est majorée par des pourcentages dont le mode de calcul est très énigmatique.

En effet, les salariés doivent être ventilés dans les 9 cases selon des pourcentages préétablis : 20%, 70% et 10%. **(Voir plus haut notre paragraphe sur « la distribution guidée »).** Ces pourcentages posent question car ils ne reposent sur aucune base scientifique. Leur mode de calcul n'est pas explicite. Ils indiquent juste que 10% des membres d'une équipe méritent d'être classés dans la colonne la moins avantageuse. La légèreté avec laquelle sont livrés de tels chiffres a choqué plusieurs personnes habituées à travailler selon des méthodes plus rigoureuses : « *on est des scientifiques à la base, on se méfie des explications vaseuses* ».

Pour un certain nombre de managers, la présence de ces pourcentages accrédite l'idée que ce dispositif d'évaluation **n'est ni plus ni moins qu'un outil de gestion, déguisé en démarche d'évaluation pour le rendre plus présentable** : « *le dossier d'évaluation me paraît aujourd'hui plus un outil pour la Direction qui, lors d'un plan social ou d'une estimation d'effectifs leur permet de faire des choix dans les éventuels licenciements* » (commentaire écrit).

Au final et en vertu de ce que nous venons de dire, le nouveau dispositif est vécu non seulement comme **faisant le lit de l'arbitraire** mais aussi comme **une atteinte à la liberté d'expression**.

Dans un contexte de réduction d'effectifs, il est ainsi permis à chacun de se demander si le fait de ne pas être exemplaire en termes de comportement ne le désigne pas tout naturellement comme un salarié dont on cherchera à se séparer. Cette situation est d'autant plus vraie en période de projet de PSE ou de vente d'un service d'entreprise comme c'est le cas actuellement.

5.2.3 Un dispositif d'évaluation vécu comme insécurisant

Chacun peut désormais craindre pour son avenir et ce en dépit des compétences qu'il a toujours démontrées. Une majorité des salariés rencontrés nous ont ainsi fait part de leurs craintes de voir ce dispositif dériver vers un outil de contrôle des comportements. Mais nous avons identifié d'autres sources d'inquiétude dont nous voulons nous faire ici l'écho.

En tant qu'évaluateur :

La peur de procéder à une déclassification de ses collaborateurs

Certains évaluateurs ont indiqué qu'ils subissaient des pressions pour « déclasser » leurs collaborateurs : « *on m'a dit : tout le monde ne peut pas être bon* ». Ils décrivent comment leurs décisions sont invalidées lors de séances dites de calibration. Cette façon d'être désavoué dans un domaine aussi sensible que celui de l'évaluation du travail fait naître chez certains managers le sentiment d'être un mauvais manager. Être contesté dans sa capacité à évaluer la performance de ses collaborateurs peut être interprété assez logiquement comme une forme d'incompétence.

Ce que les évaluateurs craignent, c'est de devoir se prêter à une déclassification généralisée de leurs collaborateurs en utilisant l'argument selon lequel tout le monde ne peut être excellent et qu'il faut bien consentir à quelques « sacrifices ». Ainsi, plusieurs évaluateurs diront s'être « forcés » à trouver des défauts à certains de leurs collaborateurs qu'ils jugeaient par ailleurs très performants. Cette « *distribution forcée* » comme l'a qualifiée un salarié « *oriente les jugements* » des évaluateurs et les dépossède d'un acte managérial aussi important que celui qui consiste à évaluer le travail de leurs collaborateurs : « *la distribution guidée, bien que non forcée, est quasi imposée dans certains groupes, ce qui rend l'exercice pénible pour le manager comme pour l'employé qui se trouve déclassé* » (commentaire écrit).

De plus, il incombe aux évaluateurs de faire rentrer leur équipe dans les 9 cases en fonction de pourcentages préétablis. Cette obligation de distribuer les personnes dans des cases s'apparente pour certains à un véritable casse-tête. Comment faire la différence entre ses collaborateurs alors que l'on reconnaît à chacun une qualité de travail excellente et un comportement exemplaire ?

Les évaluateurs sont ainsi amenés dans certains cas à recourir à de faux arguments pour tenter de justifier que telle personne puisse se trouver dans telle case. Cet écart entre ce qu'ils pensent vraiment et ce qu'ils font les confronte aux doutes et à la peur de mal faire.

Par ailleurs, il est délégué aux managers une forme de « sale boulot », celui qui consiste à déclasser les personnes et à le leur annoncer. Ce faisant, ils s'engagent dans des pratiques professionnelles dans lesquelles ils ne se reconnaissent pas, voire qu'ils réprouvent : « *on se sent manipulé ou contraint. On fait des choses avec lesquelles on n'est pas d'accord* » ou « *j'ai été obligé de déclasser quelqu'un alors que je n'étais pas d'accord* ».

La peur de commettre un acte injuste est renforcée par le fait que l'auto-évaluation n'est pas prise en compte pour le positionnement des personnes. Ainsi, il est demandé aux salariés d'exprimer formellement un avis dont il ne sera pas tenu compte.

Il se dégage aussi de certains propos une très forte culpabilité à devoir annoncer un résultat qui ressemble à une sanction sévère (« No Fit » par exemple). Certains évaluateurs craignent la déstabilisation psychique qui peut découler d'une telle annonce : « *le classement vous arrive en pleine tête et cela peut faire très mal s'il est négatif* » (commentaire écrit).

Le droit que s'accorderaient certains managers en vertu des « pouvoirs » que leur accorderait le « nouveau » dispositif d'évaluation est considéré par certains salariés comme un abus de pouvoir, une occasion de régler ses comptes avec tel ou tel de ses collaborateurs. Ce nouveau dispositif est considéré comme « une arme » facile dont peuvent user les managers en quête de « *petites vengeance personnelles* ».

Certains évaluateurs disent s'engager dans des pratiques que leur propre morale réproouve. Ces situations conduisent à des situations de « **souffrance éthique** »⁵², les personnes étant parfaitement conscientes de contrevenir à l'idée qu'elles se font de la justice et du sens moral.

Le renoncement à ses propres valeurs éthiques n'est pas sans dommage pour la santé mentale. Il altère l'image et l'estime de soi. Il fait éprouver au sujet des sentiments de honte ou de culpabilité.

Une inquiétude quant à l'utilisation des données

Le fait que les données sont désormais enregistrées par informatique installe un climat de suspicion quant à l'utilisation qui pourrait être faite de ces informations : « *ce qui inquiète, c'est ce qu'on va en faire* ». Certains salariés se demandent à qui sont vraiment adressés les documents qu'ils remplissent et si les informations qu'ils livrent ne risquent pas de se retourner un jour contre eux-mêmes ou contre leurs collaborateurs. Cette peur est d'autant plus palpable que certains se sentent déjà surveillés : « *on est dans un climat où on se sent épié* » ou « *avec la dématérialisation du dossier, je ne suis pas certain de l'usage futur (national et international) des données qui sont collectées. Quel est le droit de consultation de toutes les informations personnelles. Puis-je consulter en totalité le dossier informatique ?* » (commentaire écrit).

⁵² L'expression est de Christophe Dejourn, médecin, psychanalyste et professeur de psychologie au CNAM.

En tant qu'évalué

La peur d'être licencié

Le dispositif en place fait naître de nouvelles craintes parmi les salariés. Un « mauvais » positionnement signifie un désaveu fort de la part de sa hiérarchie et donc comme un risque de licenciement. L'existence d'une « *case extrême* » (« No Fit ») installe l'idée que le maintien dans le poste de travail ne tient finalement qu'à une case. Un commentaire écrit indique que « *le système actuel permet « la vie » et « la mort » d'une personne* ».

Cette inquiétude est d'autant plus fondée que le support de formation destiné aux managers RH⁵³ indique que « *"No Fit" means : When both results and behaviors are below standard the person has to leave NXP (in accordance with local legal requirements* » soit en français : « *"No Fit" signifie que lorsque résultats et comportements sont en dessous de la norme requise, la personne doit quitter NXP (en respectant la réglementation en vigueur)* ».

Ce que nous retenons, c'est la peur diffuse que distille le dispositif. Chaque salarié aura tout le loisir de se demander s'il ne figurera pas prochainement dans la case « No Fit » ou dans une case voisine proche de celle-ci. L'éventualité d'un licenciement se matérialisera ainsi sous leurs yeux.

Ce questionnement permanent sur sa valeur au travail et sur les conséquences qui peuvent en découler est éprouvant sur le plan psychique. Il fait douter les personnes d'elles-mêmes. Il génère une peur diffuse parmi les salariés.

Le positionnement dans l'une des 9 cases se fait à partir d'avis collectés ici où là et à l'issue de la séance de calibration sans que le principal intéressé en soit vraiment informé. Au vu de la multiplicité des personnes consultées, il ne sait pas qui l'évalue vraiment : « *le processus de calibration est tabou, on ne connaît pas les personnes qui nous jugent et en l'occurrence, il n'est pas certain que ce soit les bonnes personnes pour commenter et juger nos compétences ou notre capacité à gérer et évaluer nos projets. Les personnes impliquées devraient être celles qui travaillent en direct avec la personne concernée* » (commentaire écrit).

Ainsi, l'évalué n'a d'autre choix que de se poser une multitude de questions : qui a été consulté à son sujet, qu'est ce qui a pu être dit sur son compte, « derrière son dos », qui s'est prononcé en sa faveur, qui l'a critiqué ? En l'absence de réponse claire, la personne peut être conduite à mobiliser des ressources psychiques la faisant glisser progressivement vers une certaine forme de paranoïa : hyper vigilance, méfiance envers ses supérieurs hiérarchiques, échafaudage d'hypothèses pour combler le manque d'informations, tentative de savoir qui a dit quoi, sentiment d'être constamment jugé...

⁵³ PM process in NXP – Training for RH managers – November 2011

La peur d'une mobilité « à l'envers »

Ce qu'offrent visuellement les 9 cases à chaque salarié, c'est la possibilité de se voir « descendre » plusieurs cases, de faire l'expérience d'une mobilité à l'envers. Le message envoyé par cette mobilité à l'envers est que rien n'est désormais acquis, que le professionnalisme est toujours à reconquérir et que l'on peut toujours être appelé à faire l'expérience d'une rétrogradation professionnelle, que l'on peut devoir tout recommencer à zéro : « *j'ai l'impression de faire un entretien d'embauche chaque année avec ça* ».

La perspective d'être ainsi relégué dans une case moins bonne que celle des années précédentes ébranle les appuis offerts à la réalisation de soi que sont la reconnaissance de l'ancienneté, la sécurité, les évolutions de carrière vers le haut et non vers le bas.

La peur d'être stigmatisé

Certains salariés ont parlé de la case « No Fit » comme d'une étiquette infâmante qu'on leur collerait sur le dos. La formule choc « No Fit » opère comme un stigmate, une marque indélébile dans l'esprit des personnes : « *être mal classé, c'est l'impossibilité de changer de poste, c'est se voir suggérer de chercher un emploi à l'extérieur, c'est se retrouver en « idle » (oisif), sans projet, sans tâche, sans collègue, isolé au fond d'un couloir vide comme un paria, c'est aussi se voir refuser toute possibilité de reclassement interne lors d'un PSE* » (commentaire écrit).

Ce qu'exprime ce salarié, c'est que la classification « No Fit » opère comme une mise au ban symbolique : le salarié est « déclassé » par rapport à ses autres collègues, il est mis à part.

La stigmatisation est renforcée par la formule « No Fit » dont l'absence de traduction en français ouvre la voie à toutes les interprétations possibles et imaginables. Nous avons demandé à certaines personnes de nous livrer leur propre traduction de ce terme. Les réponses données sont les suivantes : « *inadapté* », « *bon à rien* », « *à jeter* », « *rebus* », « *déchet* ».

Il nous a été aussi dit que le classement « No Fit » envahissait la vie privée, que les personnes ainsi classées y pensaient tout le temps, y compris lorsqu'elles étaient de retour dans leur foyer. C'est toute la vie familiale ou sociale qui s'en trouve alors altérée.

Les propos que nous avons recueillis sont alarmants. Ce dispositif d'évaluation de la performance à travers les mots qu'il véhicule représente une véritable mise en danger de la personne. En déclarant certains salariés « inadaptés », **des managers usant de cette terminologie s'attaquent bien à l'intégrité psychique de leurs collaborateurs. Nous nous étonnons que la violence d'un système d'évaluation n'ait pas encore été repérée alors que des accidents psychopathologiques ont déjà eu lieu. Si ce dispositif d'évaluation devait se maintenir en l'état, il est à prévoir la survenue d'autres accidents de ce type.**

Les élus du CE et du CHSCT ont par ailleurs demandé que l'item « ne met pas en œuvre les comportements clés » ne s'applique à aucun salarié pour l'année 2012. . Il semblerait que la

Direction du site de Caen se soit engagée sur ce point. Toutefois, les renseignements que nous avons collectés grâce au questionnaire semblent indiquer que les salariés ont bien été classés « No Fit » lors des derniers entretiens d'évaluation.

5.3 Un dispositif qui repose sur une vision erronée du travail

5.3.1 Une entrée psychologisante dangereuse pour la santé

Laisser une part aussi importante au comportement (« key behaviors ») pose question. Les problèmes au travail risquent de n'être expliqués que sous l'angle du comportement individuel, plus sous l'angle de l'organisation du travail. Ainsi, tous les dysfonctionnements peuvent être imputables aux traits de caractère de la personne évaluée. Vus sous cet angle, l'organisation du travail, les moyens mis à disposition, les contradictions du management, l'irréalisme de certains objectifs, la stratégie du groupe, ne sont plus un sujet de discussion. **L'activité est analysée sous le seul angle du comportement de la personne dont les défauts présumés deviennent la pierre angulaire de l'évaluation de la performance.**

Cette construction est dangereuse pour la santé des personnes. Les salariés selon ce procédé pourront effectivement se sentir coupables de dysfonctionnements qui ne relèvent pas forcément d'eux. Ce phénomène est connu en psychologie sociale sous le nom « **d'erreur fondamentale** ». Il consiste à privilégier les explications internes (dues au sujet) et de sous-estimer le rôle des facteurs externes ou fondamentaux.

5.3.2 Une mise en compétition des salariés incompatible avec le « travailler ensemble » (valeur n°4)

La contradiction majeure de ce dispositif consiste à organiser la compétition entre les personnes alors que la valeur n° 4 prône le « travailler ensemble ». Nous sommes formels sur ce point : « le travailler ensemble », autrement dit la coopération s'accommode mal de cette façon de répartir les personnes dans des cases.

Nous soutenons que la logique de coopération n'est possible que si les personnes se font confiance et ne sont pas liées entre elles par des relations de rivalité. Or, le dispositif encourage la compétition entre les individus à travers la mise en exergue d'un « Role model » auquel un nombre très limité de salariés peuvent accéder. Le « travailler ensemble » érigé au rang de valeur est incompatible avec cette mise en compétition quasi-officialisée. Il se peut en effet que certains salariés, pour accéder au « Role model » ou pour préserver leur place au sein de l'équipe se mettent à adopter des conduites déloyales pour tirer leur épingle du jeu dans un contexte de travail devenu très concurrentiel : rétention d'information, mise en avant de sa propre performance au détriment de celle des autres, critiques des collègues...

Les auteurs du rapport d'intervention intitulé « Diagnostic des risques psychosociaux » pointaient déjà en avril 2011 le risque de fragilisation du collectif de travail. Ils indiquaient qu'une des difficultés du manager était de *« positionner les salariés sur une grille d'analyse avec obligation d'attribuer la dernière place. Ce système incite les salariés à être visibles et à entrer en concurrence pour ne pas être celui dans cette situation. L'individuel prend alors peu à peu le dessus sur le collectif, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ambiance au sein de l'équipe »*.

54

Ce qui est évalué dans ces cas-là, ce n'est pas tant la performance en elle-même que l'habileté à mettre en scène son travail de façon à apparaître comme un « Role model » ou comme un collaborateur au comportement irréprochable : *« au niveau du comportement en tant que manager, ce qui compte beaucoup, c'est notre propension à faire du corporate et se montrer dans les events quand ils ont lieu »* (commentaire écrit).

Cette façon de faire fait peu de cas de ce que nous appellerons « le travail discret », celui qu'il est difficile d'évaluer parce qu'en grande partie invisible. Ce dispositif d'évaluation ne peut rendre justice aux salariés dont le travail ne fait l'objet d'aucune publicité particulière. Il fait ainsi la part belle au travail qui se voit et passe sous silence les contributions discrètes de certains salariés.

Enfin, ce que valorise ce genre de système, c'est l'art du « faire semblant » mis en œuvre par les salariés pour se protéger. Les auteurs du diagnostic des risques psychosociaux avaient déjà pointé que « la stratégie de défense » des salariés face à ce dispositif était de *« dire ce qui veut être entendu et surtout de ne pas s'exposer en évoquant des difficultés quelles qu'elles soient car cela aurait des répercussions négatives pour l'individu »*. Dire la vérité, exposer ses difficultés reviendrait d'après un salarié « à se flinguer soi-même ».

En d'autres termes, la priorité pour faire face à un tel dispositif, c'est de cacher ce que l'on pense, d'offrir une image de soi rassurante et conforme à ce qui est attendu en termes de comportement. Plusieurs membres du groupe RPS ont confirmé qu'il fallait pour travailler à NXP *« endosser un habit qui fait que l'on doit être le plus beau, le plus fort, il faut cacher ses faiblesses à tout prix et ne montrer que ses forces »*. Une personne a parlé de « conditionnement » qui interdit toute parole authentique et qui fait que chacun garde pour soi les difficultés rencontrées au travail.

Pour faire le lien avec la santé au travail, nous voulons ici indiquer que l'apparition de troubles musculosquelettiques (lombalgies, céphalées, tensions musculaires...) est à mettre en lien avec la répression des affects et le contrôle des émotions. Lorsque dans les interactions au travail, les salariés ne peuvent plus s'exprimer, la répression se lit dans l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS). Pour certains psychologues, c'est en effet « l'activité contrariée » (le fait de ne pas pouvoir dire ce que l'on pense par exemple) qui est à l'origine de certaines tensions musculaires.

C'est aussi lorsqu'on ne se sent plus autorisé à faire part de ses difficultés que surviennent les risques de décompensation. Ce phénomène est connu en psychologie du travail sous le nom de « *pathologie de la solitude* ». Il se traduit par l'incapacité à faire part aux autres de ses difficultés, par le repli sur soi et finalement par le sentiment de devoir faire face seul aux difficultés.

5.3.3 Des effets sur la motivation et la santé au travail

Loin d'être une démarche qui motiverait les équipes, le dispositif d'évaluation est plutôt perçu comme démotivant pour certains salariés. Il a en effet pour conséquence de reléguer la majorité des membres d'une équipe dans une zone peu flatteuse au regard du travail qu'ils estimeront avoir accompli. Le résultat de cette relégation dans une zone moyenne d'une majorité d'une équipe risque de conduire à un sentiment d'injustice généralisé et à une démotivation croissante : *« le principe même de superposition d'une distribution gaussienne sur les « notes » ainsi obtenues est à mon avis très néfaste et contre-productif au travail d'équipe »* (commentaire écrit) ou *« le système d'évaluation oblige de noter un pourcentage de personnes dans la catégorie « Improvement needed » ce qui est totalement aberrant par rapport à leurs vraies performances. Ceci crée beaucoup plus de démotivation, ce n'est pas un vecteur d'amélioration »* (commentaire écrit).

Enfin, se voir relégué dans une case non conforme à ce que l'on pense valoir en termes de compétences peut être vécu sur le mode de l'indignité et de la dégradation (au sens d'être destitué de son grade). Être gratifié une année puis désavoué l'année suivante est une forme de déstabilisation par le management : *« Comment NXP peut justifier que quelqu'un soit « Good performer » pendant plusieurs années et devienne « No Fit » du jour au lendemain ? »* (Commentaire écrit). Cette déstabilisation peut conduire les personnes à décompenser et à perdre l'envie et le goût de travailler.

5.4 Conséquences sur la santé au travail

5.4.1 L'évaluation vécue comme une épreuve

Nous avons perçu lors de nos entretiens qu'un doute s'était installé quant à la façon dont le travail était à présent évalué. En effet, s'investir au travail ne garantirait plus reconnaissance et évolution dans l'entreprise. Il se pourrait même dans certains cas que cela soit le contraire : plus on s'investit, moins on est reconnu.

Nous avons perçu aussi que certains salariés ne croient plus trop à ce qui leur est dit de leur travail et aux retours qui leur sont faits dans la mesure où une évaluation positive du travail effectué ne garantit pas forcément la pérennité dans le poste.

En d'autres termes, le dispositif d'évaluation de la performance ne présente plus les garanties nécessaires pour se sentir à la fois reconnu au travail mais également en sécurité quant à son avenir dans l'entreprise. Les jugements en termes de comportements sont déconnectés du travail réalisé et les personnes se sentent en risque, comme certains accidents l'ont prouvé, de se voir évaluées, déplacées ou accusées sans comprendre le lien qui existe avec le travail.

Ainsi travailler à NXP reviendrait à être exposé à des évaluations sommaires qui sont vécues sur le mode de l'indignité. En cas de désaccord, les recours seraient inexistantes : « *contester les écrits du dossier vert auprès des ressources humaines, c'est comme contester les écrits de la bible sous l'inquisition* » (commentaire écrit) ou « *mon input pour l'évaluation n'est pas du tout pris en compte, le ranking se faisant AVANT l'entretien (depuis des années), la prise en compte de mon point de vue est IMPOSSIBLE* » (commentaire écrit).

Les questions que se posent certains salariés sont nombreuses : quelle est la logique de l'évaluation ? Quelles sont ces valeurs auxquelles on leur demande d'adhérer ? En vertu de quelle stratégie globale ont-elles été énoncées ?

Ces questions aujourd'hui sans réponse créent de l'incertitude. L'évaluation n'est plus ce moment d'échange tel qu'il pouvait l'être il y a encore quelques années. **Il est de plus en plus associé à une épreuve.**

5.4.2 Des signes cliniques alarmants

Cette épreuve mobilise les salariés sur le plan psychique. Nous avons été surpris de constater parmi ceux que nous avons rencontrés :

- Des discours de découragement face à l'absence de reconnaissance ;
- Des discours désabusés sur la mise en place d'outils qui les desservent et nuisent à leur carrière ;
- Des discours traduisant un conflit éthique entre ce qui leur est demandé de mettre en place et leurs propres valeurs ;
- Des discours de démotivation ;

- Des discours péjoratifs envers une Direction accusée de se soucier uniquement d'appliquer les décisions du groupe sans prise en compte des réalités du travail.
- Des commentaires écrits sous forme de signal d'alarme : « *ce système d'évaluation 2011 a été mis en place (à la hâte) uniquement pour classer les gens afin de les faire rentrer dans la case « licenciable » ou de les forcer à démissionner en instaurant un climat social désastreux. Je pense que la Direction sait depuis longtemps ce qui va se passer en 2012, nous en avons actuellement des exemples (PSE, rumeurs de ventes, de fermetures etc...) A quand le premier suicide chez NXP ? (commentaire écrit).* »

5.4.3 État des lieux des mesures actuelles de prise en charge de la santé au travail autour du dispositif d'évaluation de la performance

Le risque psychosocial lié au système d'évaluation est identifié. Il ne figure pas au moment de notre étude dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels dont la dimension psychosociale est complètement absente mais il est mentionné dans le diagnostic des risques psychosociaux établi par le pôle prévention du CMAIC.

Par ailleurs, les enquêtes menées par les membres du CHSCT ne laissent aucun doute sur le lien existant entre certaines situations de mal-être et l'entretien d'évaluation. Suite au rapport du CMAIC, le « groupe RPS » a dégagé trois axes de réflexion : la gestion du relationnel, l'accompagnement, la communication et l'information.

Nous notons que les actions préconisées pour prévenir les risques psychosociaux sont principalement centrées sur les relations interpersonnelles, sur l'accompagnement des salariés au changement professionnel et sur l'écoute « psychologique ». Il se dégage du document intitulé « risques psychosociaux - axes d'amélioration – retour CMAIC » la croyance très nette que la prévention est avant tout une histoire de communication, d'écoute et d'accompagnement des personnes.

En d'autres termes, les actions proposées sont centrées sur les personnes (les relations interpersonnelles, la formation, l'accompagnement...) **mais ne questionnent en rien l'organisation du travail. Ces propositions accréditent l'idée que c'est la personne qui doit s'adapter au travail via la formation, l'accompagnement ou l'expression de ses problèmes.** Dans cette optique, l'organisation du travail n'est jamais questionnée. Ce faisant, on ne s'attaque pas aux causes de la souffrance psychique.

Nous pensons au contraire que ce sont les modalités organisationnelles qui sont la cause de souffrances psychiques (entre autres le système d'évaluation). Nous pensons qu'il est plus pertinent en termes de prévention d'adapter le travail à l'homme que l'inverse (adapter l'homme au travail). C'est donc sur l'organisation du travail qu'il faut agir et non pas sur les personnes.

En ce sens, nous rejoignons les recommandations de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Celle-ci indique que « concernant les risques

psychosociaux, trois niveaux de prévention sont à combiner : primaire, secondaire, tertiaire ». **L'ANACT indique aussi « qu' il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire (actions ciblées sur les causes dans l'organisation) sur les actions de prévention secondaire (actions à destination des salariés pour gérer les situations stressantes) ou tertiaire (actions pour accompagner les salariés en difficulté) »⁵⁵.**

Le diagnostic des risques psychosociaux établi par le service inter-entreprises de médecine au travail⁵⁶ livre de précieuses pistes de réflexion sur l'organisation du travail au sein de NXP Caen. Il y est indiqué que : « l'une des principales craintes des salariés est de se retrouver sans activité au sein de l'entreprise. Plusieurs cas de figure peuvent alors apparaître :

- être dans une logique « d'idle », c'est à dire que la hiérarchie n'a plus d'activité à donner au salarié. Cette situation est très pénible car « on est un peu dans le non-dit ». Difficile d'en parler avec ses collègues, tout le monde pouvant être touché, c'est une peur qu'ils partagent. Cette situation crée un isolement fort qui peut traîner en longueur.
- Être « SLA » : système de prestation/location interne qui permet à une unité de louer à une autre les services des salariés « sans forcément que celui-ci ait son mot à dire ». Ce système dure le temps que le salarié puisse trouver un emploi dans un projet. Le temps du SLA, « on est occupé » et quand on réintègre un projet, « on est embauché ». Ces citations de salariés illustrent assez clairement l'état d'esprit dans lequel ils peuvent se trouver face à cette situation.

Ces deux systèmes précarisent les salariés et les mettent dans des situations ponctuelles (parfois plus de six mois) difficiles à vivre.

Plus globalement, les salariés ne se sentent pas assez associés aux décisions et changements de l'entreprise (presque de 50% des salariés) et les subissent ».

Nous avons cherché à comprendre les raisons pour lesquelles le groupe RPS ne s'était pas autorisé à aller plus loin dans son questionnement de l'organisation du travail. Les raisons qui peuvent expliquer cette réticence semblent tenir à la constitution du groupe et à son mode de fonctionnement. Les personnes qui y participent ne sont pas toutes du même statut hiérarchique. Nous savons que dans ces conditions, la parole ne peut pas y être tout à fait libre et que les vrais sujets ne peuvent pas y être débattus.

Certains membres du « groupe RPS » ont convenu que leur marge de manœuvre était somme toute assez réduite face à « un processus corporate » qui s'impose à eux comme à tous les autres salariés. Une personne a pris soin de préciser que « les axes d'amélioration, ce sont des petites choses, on ne peut pas aller au cœur des choses, le cœur des choses est en Hollande ».

Ce que nous comprenons, c'est que le débat contradictoire sur les réels facteurs de risques psychosociaux est empêché et que seules les thématiques sans enjeu réel pour l'organisation du travail sont soumises à discussion.

⁵⁵ On peut lire cette recommandation sur la page d'accueil du site « mieux vivre au travail », site proposé par le réseau ANACT.

⁵⁶ Pôle Prévention – Rapport d'intervention N° 301 109 RPS : diagnostic des risques psychosociaux – Page 7 -

Dans ces conditions, nous comprenons mieux qu'une personne ait pu être « choquée » (le mot est rapporté par écrit par la Direction du site⁵⁷) lorsque nous avons tenté d'en savoir un peu plus sur les réalisations de ce groupe. Le débat contradictoire qui s'est instauré suite aux questions que nous avons posées a certainement contrasté avec l'atmosphère faussement consensuelle qui prévalait jusque-là au sein de ce groupe. Une certaine forme de parole authentique a pu faire apparaître en creux l'impasse dans laquelle se trouvent aujourd'hui les membres de ce groupe.

L'impasse dont nous parlons réside dans le fait de ne pas pouvoir aborder ce qui pourtant est au cœur de toute politique de prévention : l'organisation du travail. La question des risques psychosociaux est complexe. On ne peut l'aborder qu'en mettant l'organisation du travail en question même si cela suppose un minimum de conflictualité. Or, ce travail de réflexion semble empêché au sein du groupe. D'après un de ses membres, seuls sont retenus ceux dont la Direction est sûre « *qu'ils ne feront pas de vagues* ». Cette formule fait écho à toutes celles que nous avons entendues au cours de l'expertise : le salarié qui ne veut pas être déclassé aurait tout intérêt à ne pas poser les « *questions qui fâchent* ».

Il y aurait sur la question des RPS comme sur d'autres un interdit de débattre et donc un interdit de penser. La façon dont le cadre méthodologique a été mis en cause à plusieurs reprises par la Direction montre que les questions que nous avons posées dérangent parce qu'elles révèlent une politique de prévention qui n'en est pas vraiment une. Les préconisations qui ont été portées à notre connaissance relèvent de l'affichage. Les décisions prises ne sont pas à la hauteur des situations exposées dans le rapport « Diagnostic des risques psychosociaux ».

L'organisation par exemple « *d'une journée de la gentillesse* » ou « *d'une journée du bien-être* » ou le projet de faire venir une troupe de théâtre qu'un membre de groupe RPS a jugé « *divertissant mais inutile* » ne sont pas les réponses adaptées aux risques auxquels sont exposés les salariés.

De même l'idée de « *regrouper les managers par groupe de 6-8 personnes pour qu'ils échangent sur leurs difficultés* » risque d'être contre-productive. En effet, donner la parole aux salariés n'est pas en soi suffisant. Mobiliser la capacité de penser des personnes sans rien changer à l'organisation du travail les mettant en difficulté risque à terme de majorer leur souffrance. **En effet si la prise de parole ne débouche pas sur des actions concrètes, elle finit toujours par renvoyer les personnes au sentiment qu'elles ont été manipulées.**

À notre sens, ces actions s'apparentent davantage à des opérations de communication qu'à une réelle démarche de prévention. Elles ne s'attaquent pas aux sources de la souffrance au travail et laissent les salariés sans réponse face aux difficultés rencontrées. En laissant de côté l'organisation du travail, ces actions installent progressivement l'idée que c'est toujours aux salariés de s'adapter aux changements proposés quels qu'ils soient par l'accompagnement, la formation ou l'écoute de leurs problèmes. Si le salarié n'est toujours pas en mesure de s'adapter

⁵⁷ Pour rappel, la direction du groupe a adressé deux courriers au cabinet ISAST pour faire part de son étonnement quant à la méthodologie utilisée. Dans ce courrier, elle adresse « un avertissement » au cabinet ISAST et affirme ne « pas pouvoir accepter ce type de commentaire, pour les personnes jugées dans la qualité de leur travail et la pertinence de leurs propositions ni pour la confiance en la méthode ».

en dépit des « moyens » qui lui sont accordés, il est alors identifié comme « le maillon faible » (« No Fit ») d'une organisation qui est présentée quant à elle comme infaillible.

La bonne volonté des salariés du «groupe RPS» n'est pas ici remise en question. Si les thématiques organisationnelles sont exclues du champ de la réflexion, les membres du groupe RPS ne peuvent que proposer des solutions à la marge dont l'efficacité en termes de prévention est forcément limitée. Nous ferons dans la dernière partie de ce rapport quelques préconisations quant au mode de fonctionnement d'une instance dont l'objet est la santé au travail.

5.4.4 Rappel sur les risques psychosociaux

Nous nous sommes appuyés sur les travaux rendus en 2011 par le collège d'expertise⁵⁸ constitué par l'INSEE pour déterminer ce qui peut être mesuré pour apprécier le niveau des risques psychosociaux au travail.

Si ces indicateurs sont à adapter au contexte de chaque entreprise, ils n'en constituent pas moins une référence partagée. Six dimensions sont identifiées :

- **L'intensité du travail et le temps de travail** : quantité de travail, pression temporelle, complexité du travail, difficultés de conciliation entre travail et hors travail, rythme, existence d'objectifs irréalistes ou flous, exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées,
- **Les exigences émotionnelles** : devoir cacher ses émotions, peur au travail,
- **L'autonomie et les marges de manœuvre** : autonomie procédurale, prévisibilité du travail, utilisation et développement des compétences, participation/représentation,
- **Les rapports sociaux, les relations au travail** : soutien social au travail, relations avec les collègues et la hiérarchie, perspectives de carrières, adéquation de la tâche à la personne, procédures d'évaluation au travail, attention portée au bien-être des travailleurs, violence au travail, reconnaissance, leadership (clarté, pilotage du changement),
- **Les conflits de valeur** : conflits éthiques, qualité empêchée, demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles,
- **L'insécurité de l'emploi** : sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière, soutenabilité du travail.

Le dispositif d'évaluation de la performance de NXP Caen est dangereux pour la santé au regard des 6 dimensions ci-dessus déclinées car :

- Il invite les personnes à se dépasser sans cesse (« Raise the bar ») au point de les faire basculer dans des pathologies de surcharge.
- Il provoque **des réactions émotionnelles** extrêmement fortes au point que les personnes s'en trouvent débordées.

⁵⁸ Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES-DRESS- 2011

- À travers la calibration, il prive les évaluateurs d'une **autonomie** centrale dans leur activité de manager (l'évaluation).
- Il détériore **les rapports sociaux et les relations de travail** en exacerbant les rivalités entre personnes.
- Il pousse certains managers à s'engager dans des actions qu'ils réprouvent (**souffrance éthique**).
- Il fait douter les salariés quant à leur avenir professionnel (**insécurité de l'emploi**).

En résumé, les salariés de NXP Caen ne travaillent pas dans des conditions sociales et psychologiques qui garantissent leur santé au travail. Le système d'évaluation qui repose sur des règles « contestables » majore le sentiment d'insécurité au travail déjà présent dans l'entreprise. En ce sens, c'est un facteur aggravant de risque psycho-social.

Les salariés doivent mobiliser des ressources démesurées pour lutter contre la peur de « tomber » dans une case rouge ou orange. Ils le font à un prix humain considérable (décompensations, lutte contre la souffrance, déni de réalité, stratégie du « faire-semblant »). Ces stratégies ne protègent qu'un temps et risquent à terme d'altérer leur santé.

Nous voulons ici rappeler que la santé des salariés est en général préservée si leur contribution à l'effort commun pour atteindre les résultats attendus et créer une valeur socialement utile est reconnue. Cela suppose que le système d'évaluation soit juste et équitable ce qui n'est pas le cas aujourd'hui au sein de NXP à Caen.

Par ailleurs, le dispositif d'évaluation de la performance tel que nous l'avons analysé représente au moins 4 risques majeurs de pathologies à savoir :

➤ *Les pathologies post traumatiques*

Elles peuvent émerger suite notamment à l'annonce d'un « mauvais » positionnement (« No Fit » par exemple) : sentiments d'amertume, de rancune, d'impuissance, etc. Classiquement, on décrit comme traumatisme tout événement de vie intense face auquel une personne est dans l'incapacité de s'adapter du fait de l'intensité des excitations ressenties, réelles ou perçues. Nous rappelons par ailleurs que les pathologies post-traumatiques ne sont pas uniquement consécutives aux agressions physiques. La « mise en boîte » peut tout à fait constituer un choc violent pour certaines personnes et les mener à de graves décompensations.

➤ *Les pathologies de la solitude consécutives à la fragilisation du collectif de travail*

Nous avons démontré que le désir d'être un « Role model » pouvait encourager les conduites déloyales et une certaine forme de compétition entre les salariés. À terme, c'est le collectif de travail qui s'en trouvera fragilisé avec en corollaire l'absence de communication entre collègues.

➤ *Les pathologies cognitives*

Le fait que certains managers soient contredits dans leur évaluation du travail de leurs collaborateurs ne peut mener à terme qu'à des pathologies cognitives : doutes quant à sa capacité de percevoir justement les choses, pertes de repères pour distinguer le juste de l'injuste, le vrai du faux, le travail de qualité du travail mal fait. Les pathologies cognitives se présentent sous la forme de troubles du jugement, de régressions à des

formes de raisonnement infantiles, de troubles de la mémoire, d'altération du rapport au temps et à l'espace (désorientation spatiale par exemple).

➤ *Les pathologies de la surcharge*

Vouloir à tout prix être identifié comme un «Role model» pourrait mener certains salariés à travailler beaucoup plus qu'ils ne le font actuellement. Ceux pour qui l'évaluation de la performance représente un espoir de reconnaissance pourraient décupler leurs efforts. Pour ceux-là, nous pointons un risque de surcharge du fonctionnement psychologique et cognitif pouvant entraîner des décompensations psychiques (peur de ne pas y arriver, anxiété larvée, repli sur soi, etc.) et somatiques : troubles musculosquelettiques, accidents cardio-vasculaires connus aussi sous le nom de Karôshi lorsque l'issue est fatale.

5.4.5 La santé au travail est-elle une préoccupation de la Direction de l'entreprise ?

Nous constatons que la Direction du site de Caen est mobilisée par la mise en œuvre du « nouveau » système d'évaluation sans l'articuler avec les besoins psychosomatiques de ses salariés. Ce faisant, elle semble méconnaître les liens qui existent entre travail et santé.

Une prévention des maladies psychopathologiques reste à mettre en œuvre au sein de l'entreprise. Trois conditions sont à réunir pour que cette prévention soit efficace :

- Une logique de prévention consiste à ne pas attendre que des événements visibles arrivent (passages à l'acte, décompensations, manifestations de mal-être...) pour prendre en compte les atteintes psychiques des personnels.
- Les actions de prévention doivent questionner l'organisation du travail. Lorsque le travail est bien organisé et que les personnes sont reconnues pour ce qu'elles sont, la santé peut être préservée.
- Les réorganisations et les modes d'évaluation du travail doivent aussi être pensés de façon à consolider les collectifs de travail et non pas à les fragiliser. Le collectif de travail est en effet le meilleur rempart contre les situations de souffrance au travail.

Enfin, un groupe de réflexion autour de la santé au travail est a priori une bonne idée à condition que lui soient accordés de réels moyens d'action et qu'il vienne en soutien au CHSCT dont l'un des objets de travail est précisément la prévention des risques psychosociaux. Dans cette perspective nous pensons que :

- Ce groupe s'il devait être maintenu doit être constitué de personnes n'ayant pas de liens hiérarchiques entre elles ;
- Les travaux de ce groupe doivent être formalisés et adressés systématiquement au CHSCT ;
- Les sujets de réflexion doivent être prioritairement en lien avec l'organisation du travail ;
- Le groupe doit s'appuyer sur les rapports qui lui sont remis de façon à aborder sans exclusive toutes les aspects de l'organisation du travail ;
- Les préconisations qu'il sera amené à faire doivent être prises au sérieux par la Direction de l'entreprise et mises en œuvre sans tarder comme cela est actuellement le cas.

6 LES PRÉCONISATIONS

Le tableau ci-dessous présente les principaux axes à retenir pour rendre le dispositif recevable vis-à-vis de la réglementation et vis-à-vis des risques sur la santé des salariés.

Constats / analyses	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Usage important de l'anglais dans le dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Non-conformité à la réglementation ↳ Incompréhension ou mauvaise interprétation des salariés ↳ Une discrimination pour les salariés non bilingues 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Faire en sorte d'être en conformité avec la réglementation ↳ Rédiger tous les supports en français ↳ Mettre à disposition l'outil informatique en français ↳ Rédiger les résultats de l'évaluation en français
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Formation des évaluateurs incomplète 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Utilisation hétérogène du dispositif d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Revoir les actions de formation à destination des évaluateurs ↳ Prévoir un soutien plus important aux différentes phases
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Processus d'auto évaluation mal maîtrisé 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Faible maîtrise et compréhension du processus ↳ Stress induit par ce processus 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Revoir les modalités de mise en œuvre ↳ Prévoir un dispositif de formation pour les évalués ↳ S'assurer de sa prise en compte
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Déploiement partiel des comportements professionnels attendus aux regards des nouvelles valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Incertitude d'interprétation pour les salariés, ↳ Non-conformité au regard de la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ S'assurer qu'il s'agit bien d'une évaluation des comportements professionnels et non pas une adhésion à des valeurs ↳ Prévoir la définition des comportements attendus au regard de l'activité professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Distribution guidée proche du ranking forcé 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Non-conformité à la réglementation ↳ Discrimination des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ S'assurer qu'il ne s'agit pas d'une distribution forcée ↳ Ne plus appliquer les consignes de distribution qui peuvent conduire à une distribution forcée. Valider la marge de manœuvre du site au regard des directives du groupe
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Classement No Fit dangereux pour la santé 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Risques psychosociaux importants ↳ Accidents du travail avérés 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Supprimer la notion de « No Fit » et toute pratique évaluative de classement susceptible de porter atteinte à la santé mentale des salariés
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Classement des représentants du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Risque de discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ S'assurer qu'il n'est pas fait référence à la fonction de représentant du personnel dans l'entretien d'évaluation ↳ Renouveler l'information auprès des managers et des membres de la direction sur le fonctionnement des IRP pour éviter les dérives
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Pas de possibilité de recours 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Pas de cadre prévu ↳ Discrimination sans appel contraire à la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Elaborer une procédure de recours, la communiquer aux salariés ↳ S'assurer de la possibilité de modifier une calibration de façon exceptionnelle auprès du groupe

Nous attirons l'attention des représentants du personnel au CHSCT et de la Direction sur le fait que les préconisations constituent un ensemble indissociable. En effet, ce n'est pas parce qu'une des préconisations serait appliquée que le processus d'évaluation ne serait plus considéré comme conforme à la réglementation et dangereux pour la santé des salariés.

7 ANNEXES

7.1 ANNEXE 1 : Troubles psychosociaux

Les troubles psycho-sociaux peuvent s'exprimer de multiples façons.

La surcharge mentale

La charge mentale mesure « la quantité de ressources que doit dépenser un opérateur au cours de l'accomplissement d'une tâche ». « A partir d'un certain seuil, la charge devient excessive et risque alors de se traduire, en ce qui concerne l'opérateur, par des fatigues de divers types, susceptibles d'atteintes plus ou moins durables à sa santé, et en ce qui concerne les tâches à effectuer, par des erreurs, sources d'incidents, d'accidents, et de défaut »⁵⁹.

La charge mentale sera aussi impactée par les contraintes de la tâche. La charge de travail telle qu'elle est perçue par l'individu va être fonction :

- de ses caractéristiques individuelles
 - compétence, expérience : les compétences de l'individu devant réaliser la tâche sont une dimension importante. La montée en compétence permet de dégager plus de ressources, puisque la tâche apparaît moins complexe,
 - âge, état de santé...
- du niveau d'exigence et contrainte de réalisation de la tâche (les conditions de travail) et des ressources qu'il peut mobiliser pour mener à bien cette tâche
 - nombre de personnel disponible, temps imparti,
 - autres tâches à mener en parallèle ou possibilité de se mobiliser/concentrer uniquement sur la tâche,
 - sollicitation extérieure (collègue, téléphone).

La surcharge mentale peut apparaître lorsque l'écart perçu entre la charge de l'individu et les ressources qu'il peut mobiliser est trop important. Cette surcharge mentale est une composante du stress. Le stress peut être défini par un «*état dynamique traduisant un déséquilibre psycho-physiologique entre les ressources estimées et les exigences perçues lors de situations contraignantes* »⁶⁰.

Si des marges de manœuvres sont possibles pour mobiliser d'autres ressources (aide de collègue, décalage dans le temps...), l'opérateur mettra en place des stratégies pour mener à bien son activité. Si aucune marge de manœuvre n'est possible et que les contraintes sont trop fortes, l'individu restera en situation de stress. La combinaison d'une forte demande, d'une faible latitude et d'un faible soutien est pathogène⁶¹.

⁵⁹ Vocabulaire de l'Ergonomie, M. de Montmollin, Edition Octares, 1995

⁶⁰ P.Falzon et C. Sauvagnac (2004)

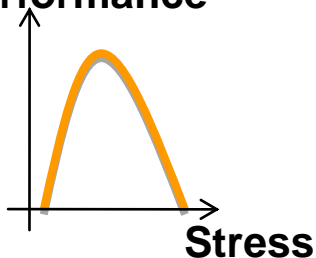
⁶¹ Selon Karazek, développant un modèle de référence pour analyser et quantifier le stress à travers un questionnaire

La surcharge mentale se traduit aussi parfois par des troubles psychosomatiques à la symptomatologie variée dont les **troubles musculosquelettiques (TMS)**⁶².

Par ailleurs, la multiplicité des tâches dans des contraintes temporelles fortes peut conduire au **débordement cognitif**⁶³. Des études montrent alors que les salariés ne savent plus gérer la priorité des tâches, d'autant plus s'il n'existe pas de prescription d'un responsable sur cette priorité. Les salariés agissent alors en mettant toutes les tâches au même niveau de priorité, réalisant d'abord les tâches les plus rapides pour en avoir le moins possibles à gérer en même temps.

Le stress au travail

Performance



Le stress apparaît comme l'un des premiers troubles psycho-sociaux. Selon l'INRS⁶⁴, « *les mécanismes physiologiques mis en jeu pour faire face à une situation de stress peuvent être néfastes pour l'organisme. En quelques semaines, peuvent apparaître des symptômes physiques, émotionnels, intellectuels et comportementaux* ». Les symptômes du stress peuvent être les suivants : état de tension, anxiété, problèmes de sommeil, fatigue, problèmes de dos, problèmes de digestion, faible satisfaction au travail, perception amplifiée des contraintes au travail, etc. Ces symptômes peuvent évoluer jusqu'à des états anxio-dépressifs graves, notamment le burn-out⁶⁵.

Le stress génère des pathologies mais aussi des baisses de performance, de qualité du travail et des erreurs.

Graphique 1: Évolution de la performance en fonction du niveau de stress

En tant qu'expressions individuelles d'un « mal-être » au travail, les symptômes de stress constituent une classe de facteurs de risque particulièrement complexes qui illustrent toute une gamme possible de réactions personnelles aux contraintes du travail, que ces dernières soient mécaniques ou psychosociales. C'est pourquoi ces symptômes de stress sont nécessairement corrélés par les caractéristiques psychologiques individuelles et les événements de la vie personnelle. **Cependant, le stress au travail est de la responsabilité de l'organisation du travail et du type de management puisqu'il se manifeste dans un contexte professionnel (surcharge de travail, objectifs insuffisamment définis, relations difficiles avec la hiérarchie, manque d'autonomie, etc.)⁶⁶ où le salarié rencontre des difficultés face aux contraintes du travail, quelle que soit la nature de ces contraintes.**

La violence en milieu de travail

La violence en milieu de travail est également un des symptômes des troubles psycho-sociaux. On pense ordinairement que la violence est strictement une question d'agression physique, mais

⁶² Cf. Définition des TMS, paragraphe III-2-1., Pistes de réflexion.

⁶³ P. Falzon, Chaire d'ergonomie et de Neurosciences du travail – Conservatoire National des Arts et Métiers.

⁶⁴ INRS = Institut National de Recherche et de Sécurité.

⁶⁵ Traduit à la lettre, le burn out signifie "brûlure intérieure". C'est un état d'épuisement professionnel, phase ultime du stress. Ce phénomène est précédé d'une période de stress prolongée et résulte d'un épuisement à la fois physique et psychologique pouvant provoquer la mort, Cf. Patrick Légeron, *Le stress au travail*, 2001.

⁶⁶ INRS, *Le stress au travail*, Dossier, 2008

cette question revêt d'autres facettes. Il faut alors considérer qu'il y a violence dans tous les cas où une personne se sent maltraitée, menacée, intimidée ou agressée dans le contexte de son travail. La violence au travail peut prendre des formes aussi diverses que les rumeurs, les jurons, les injures, les mauvais coups, les chicanes, les dommages matériels, le vandalisme, le sabotage, la bousculade, le vol, l'agression physique ou psychologique, les accès de colère, etc.

La violence au travail renvoie donc à des comportements physiquement menaçants (geste du poing, destruction matérielle, objets lancés), à des menaces orales ou écrites (toute expression d'une intention d'infliger le mal), à des agressions physiques (coups portés de la main ou du pied, bousculade), de comportements qui abaissent une personne, l'humilient, l'injurient, l'inquiètent, que cela soit par des mots, des gestes, de l'intimidation, de la contrainte ou d'autres activités inappropriées, mais aussi d'excès verbaux (jurons, insultes, langage grossier ou malveillant). De ce fait, si la violence physique doit être prise en considération, il faut également analyser les conséquences psychiques de la violence.

Cette violence en milieu de travail peut être le fait des clients ou usagers (c'est le cas par exemple dans tous les secteurs de service au client)⁶⁷, mais aussi des collègues de travail ou/et des supérieurs hiérarchiques, notamment dans des situations où les conditions de travail apparaissent dégradées et/ou l'organisation du travail inadaptée aux tâches et à la charge de travail à réaliser.

Les effets des violences sur les salariés se traduisent par une atteinte de sa personne dans son intégrité physique et psychique. Les atteintes physiques apparaissent les plus faciles à observer : hématomes, griffures, plaies nécessitant une suture ou une intervention chirurgicale sous anesthésie, fracture osseuse, des blessures qui entraînent un risque vital ou la mort de la victime⁶⁸. Mais à ces atteintes physiques, il faut associer des atteintes psychologiques liées au traumatisme de l'agression (physique ou plus verbale) se traduisant par une série de manifestations : réactions anxieuses, crise de larmes, troubles du sommeil, irritabilité, peurs, sentiment de honte, d'humiliation, de culpabilité, perte de confiance en soi, démotivation, tentative de suicide⁶⁹.

L'entreprise doit toujours apparaître concernée par la violence au travail, justement parce que cette violence survient en milieu professionnel et que de ce fait, c'est l'image de l'entreprise, les collectifs de travail mais aussi bien sûr la personne agressée en tant que salarié de l'entreprise qui sont touchés.

*Le harcèlement*⁷⁰

Le harcèlement apparaît également comme une expression des troubles psycho-sociaux. Il est un fait de violence plus permanent et plus insidieux qui s'inscrit dans le temps, l'auteur voulant imposer ses vues à la victime, pouvant la pousser jusqu'à la démission ou au licenciement. Pour cela, le harceleur cherchera à atteindre sa victime non seulement en mettant en cause sa compétence professionnelle, mais aussi sa personnalité même, en jouant sur ses failles car chacun d'entre nous présente des éléments de fragilité psychique. De son côté, le harceleur ne reconnaît jamais ses desseins, ne donne aucune explication sur son attitude. Au contraire, il accuse le harcelé d'avoir « changé » (en mal, forcément). Cette stigmatisation vise à convaincre ce dernier que tout ce qui arrive est de sa faute.

⁶⁷ Thierry GERBER, *Violences contre agents*, Jean-Claude Gawsewitch Éditeur, 2007.

⁶⁸ INRS, *Travail et agressions. État des lieux et prévention des risques*, Dossier, 2008

⁶⁹ INRS, *Travail et agressions. État des lieux et prévention des risques*, Dossier, 2008

⁷⁰ Se reporter à l'ouvrage de Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket édition, 2002.

Le rejet du salarié devenu "indésirable" obéit à plusieurs motifs qui se rapportent tous à l'organisation du travail.

Le harcèlement concerne le plus souvent un seul salarié ou un petit groupe. Il s'exerce généralement de façon descendante, c'est-à-dire de la hiérarchie vers le subordonné, plus rarement de manière ascendante.

Le harcèlement découle donc souvent d'une utilisation abusive du pouvoir qui se transforme alors en un instrument de soumission, de persécution du salarié⁷¹.

Tous les harceleurs ne sont pas des pervers narcissiques⁷², mais les différentes études réalisées sur la question du harcèlement moral démontrent que ce sont souvent des hommes qui seuls ou à plusieurs mettent en place des processus, soit pour imposer leurs marques, et c'est fréquemment le cas lorsqu'il s'agit d'un harcèlement descendant, ou pour se protéger contre de nouveaux venus ou de nouvelles prescriptions, ce que l'on rencontre fréquemment dans les cas de harcèlements collatéraux ou de harcèlements en direction de l'encadrement ou de la hiérarchie.

Lorsque le harcèlement vise les femmes et qu'il est le fait d'hommes, il fonctionne souvent sur un mode sexiste, qui peut aller jusqu'au harcèlement sexuel⁷³. Dans ce cas, la finalité est parfaitement définie : il s'agit pour l'agresseur d'obtenir les faveurs sexuelles de sa victime.

Le harceleur agira de manière à atteindre sa victime par des attitudes humiliantes, des propos offensants et la mise en place de rumeurs malveillantes basées sur certains traits physiques ou/et comportementaux ou certains présumées concernant sa vie privée. Sur le plan relationnel, il s'agit d'instaurer une sorte de « non-présence » de la victime, d'autant que les nouveaux modes d'organisation du travail provoquent l'individualisation des tâches et des missions. **C'est d'ailleurs, l'affaiblissement des solidarités collectives qui permet l'accomplissement du processus de harcèlement.** Ces agissements provoquent l'isolement de la victime sur le lieu de travail qui se trouve alors dans l'obligation de s'interroger sur elle-même, puis de se considérer comme fautive de la situation.

Culpabilité, protestation, sentiment d'abandon par l'entourage, épuisement, vont progressivement amener la victime à un état d'incapacité psychique qui nécessitera une prise en charge médicale, voire un arrêt-maladie. D'un point de vue médical, la victime est souvent sujette à un syndrome de stress traumatique caractérisé par de nombreuses manifestations d'anxiété. Cette anxiété s'accompagne de manifestations physiques diverses avec tachycardie, tremblements, boule œsophagienne, crampes gastriques (« la peur au ventre »), etc. Elle peut également modifier le comportement de la victime en la rendant notamment irritable, d'humeur désagréable ou agressive. À ces signes anxieux pourront s'ajouter des manifestations

⁷¹ Michel DEBOUT, Christian LAROSE, *Violences au travail, Agressions, harcèlements, plans sociaux*, Les éditions de l'Atelier, 2003.

⁷² « Les pervers narcissiques sont des individus qui établissent avec autrui des relations fondées sur les rapports de forces, la méfiance et la manipulation [...]. Ils considèrent l'autre, à priori, comme un rival à combattre. Il leur faut donc dominer ou détruire tous ceux qui pourraient être une menace pour leur pouvoir [...]. À une époque où le monde du travail est devenu de plus en plus impitoyable, il s'opère une sorte de sélection naturelle qui place les pervers narcissiques à des postes stratégiques. Étant donné qu'ils sont froids, calculateurs, et sans états d'âme, ils sauront privilégier les éléments rationnels sans se laisser émouvoir par les aléas humains. D'une façon générale, ce sont des individus qui savent très bien faire leur chemin dans les entreprises et les administrations, car ils sont habiles et séducteurs. Ils savent utiliser, à leur profit exclusif, le lien de subordination pour asservir l'autre » Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket Edition, 2002, pp.345-349.

⁷³ Les femmes représentent la très grande majorité des victimes puisque seulement 10% des hommes subissent les harcèlements sexuels, ceux-ci prenant souvent dans ce cas une dimension homosexuelle (Pr Liliane DALIGAND, Michel DEBOUT, Christian LAROSE, *Violences au travail, Agressions, harcèlements, plans sociaux*, Les éditions de l'Atelier, 2003, p.118).

dépressives : perte de confiance en soi, repli, incapacité à agir, etc. D'autres troubles peuvent apparaître : atteinte somatique avec troubles de la conduite alimentaire (amaigrissement ou boulimie), fatigue, troubles de la sphère digestive, troubles du sommeil, troubles de la sphère gynécologique chez les femmes, rechute cancéreuse chez les hommes comme chez les femmes, etc. La situation traumatique du harcèlement peut provoquer une alcoolisation, un usage abusif de toxiques (prise d'anxiolytiques, tabagisme) et, parfois un passage à l'acte agressif, ou suicidaire⁷⁴.

Les collègues comme la Direction d'entreprise considèrent souvent les questions de harcèlement comme relevant des personnalités du harceleur et du harcelé et non comme liées à l'organisation du travail. Pourtant, force est de constater que bien souvent, l'organisation du travail ne définit pas de règles suffisamment précises pour ériger des barrières efficaces stigmatisant d'emblée de tels comportements. En effet, dans les cas de harcèlement, l'organisation du travail apparaît souvent confuse (l'attribution des tâches reste floue, les missions confiées relèvent de l'impossible, etc.). Dans une telle organisation, chacun est renvoyé à lui-même et a du mal à vivre la relation de travail non pas seulement comme une relation personnelle mais comme une relation sociale.

*Mobbing*⁷⁵

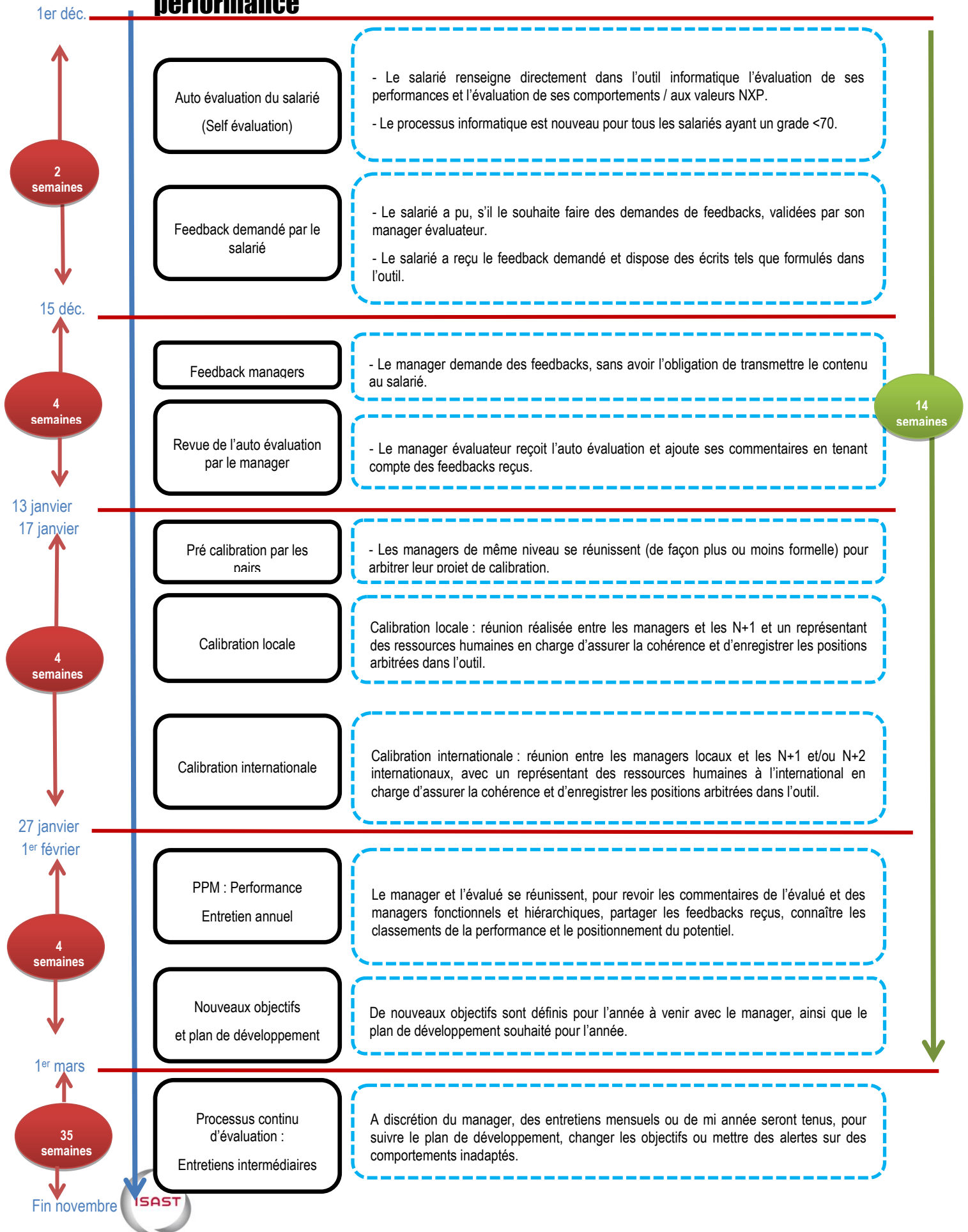
Le mobbing est une forme d'harcèlement particulier parce qu'il s'exerce par un collectif sur une victime. Il se caractérise par des confrontations, brimades, sévices, dédain de la personnalité et répétition fréquente des agressions sur une assez longue durée. Dans ce cas, les agresseurs peuvent être des subordonnés agressant leur supérieur hiérarchique ou des collègues.

Dans d'autres cas de figures, la protestation peut viser un chef en raison de son autoritarisme et de son arrogance ou de sa partialité. Notons que ces cas sont assez peu fréquents.

⁷⁴ Michel DEBOUT, Christian LAROSE, *Violences au travail, Agressions, harcèlements, plans sociaux*, Les éditions de l'Atelier, 2003 ; Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket, 2002, et INRS.

⁷⁵ Selon l'expression de Heinz LEYMAN, *La persécution au travail*, éd. Du Seuil, 2002.

7.2 ANNEXE 2 : Chronologie du processus d'évaluation de la performance

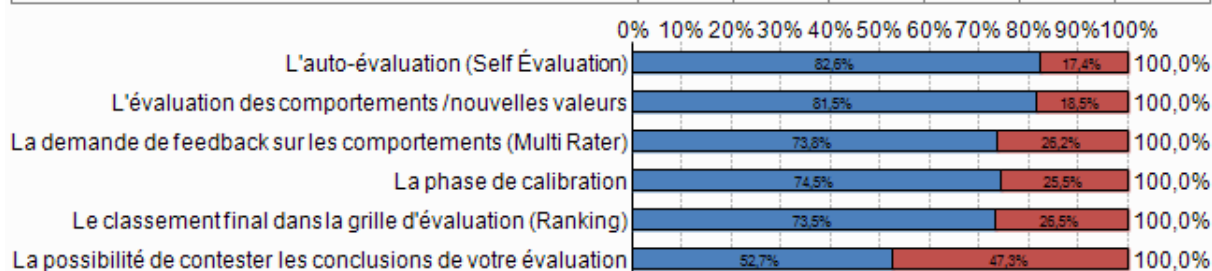


7.3 ANNEXE 3 : Résultats du questionnaire

La préparation de votre évaluation de 2011 en 2012

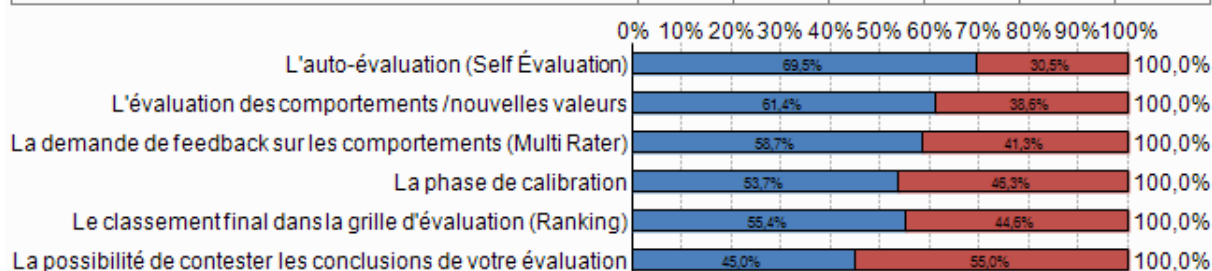
Avant l'entretien d'évaluation, avez-vous été informé(e) des méthodes pour vous évaluer :

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
L'auto-évaluation (Self Évaluation)	246	82,6%	52	17,4%	298	100,0%
L'évaluation des comportements /nouvelles valeurs	243	81,5%	55	18,5%	298	100,0%
La demande de feedback sur les comportements (Multi Rater)	220	73,8%	78	26,2%	298	100,0%
La phase de calibration	222	74,5%	76	25,5%	298	100,0%
Le classement final dans la grille d'évaluation (Ranking)	219	73,5%	79	26,5%	298	100,0%
La possibilité de contester les conclusions de votre évaluation	157	52,7%	141	47,3%	298	100,0%



Estimez-vous que cette information vous a permis de bien comprendre les méthodes pour vous évaluer ?

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
L'auto-évaluation (Self Évaluation)	207	69,5%	91	30,5%	298	100,0%
L'évaluation des comportements /nouvelles valeurs	183	61,4%	115	38,6%	298	100,0%
La demande de feedback sur les comportements (Multi Rater)	175	58,7%	123	41,3%	298	100,0%
La phase de calibration	160	53,7%	138	46,3%	298	100,0%
Le classement final dans la grille d'évaluation (Ranking)	165	55,4%	133	44,6%	298	100,0%
La possibilité de contester les conclusions de votre évaluation	134	45,0%	164	55,0%	298	100,0%

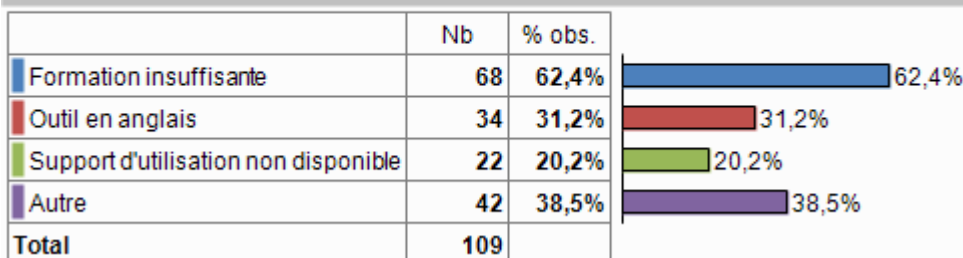


13. Estimez-vous bien maîtriser l'utilisation de l'outil informatique dédié au processus d'évaluation ?

	Nb	% cit.
Oui	189	63,4%
Non	109	36,6%
Total	298	100,0%

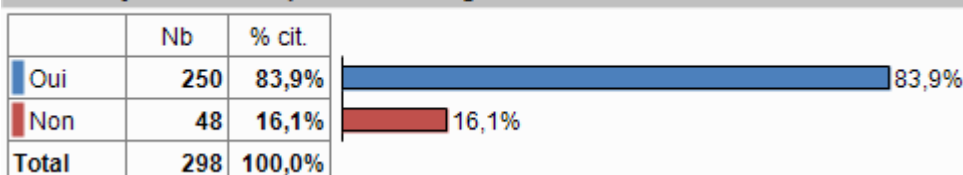
14. Pour quelle(s) raison(s) ? (plusieurs réponses possibles)

Prep_MaîtriseInformatique Parmi "Non"

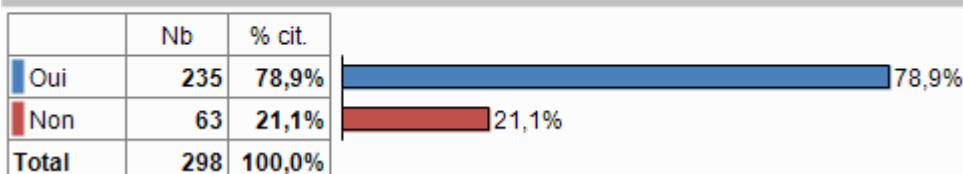


La réalisation de vos objectifs en 2011

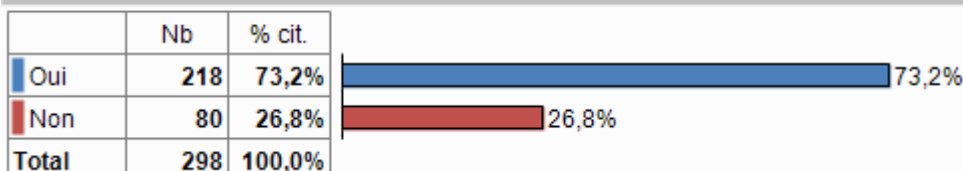
15. Les objectifs validés par votre manager se sont-ils avérés réalisables ?



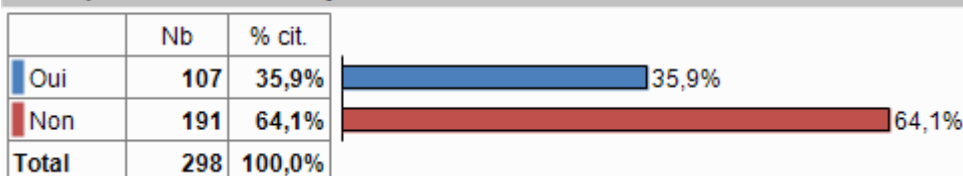
16. Les ressources (matérielles, humaines...) qui vous ont été attribuées pour atteindre vos objectifs vous ont-elles semblé adéquates pour aboutir aux objectifs fixés ?



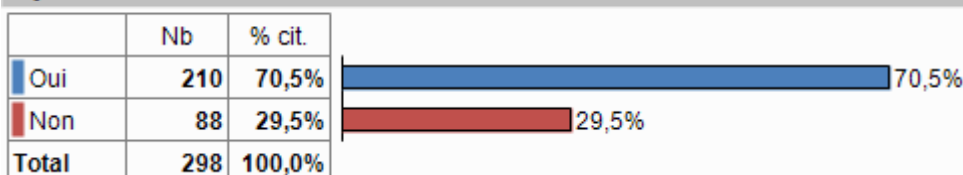
17. Vos possibilités de discuter, d'intervenir sur la fixation des objectifs, des délais, des périmètres vous ont-elles semblées suffisantes ?



18. Avez-vous ressenti une trop forte pression en terme de délais et charge de travail pour atteindre vos objectifs ?

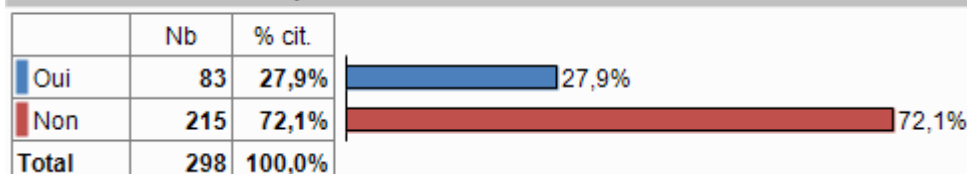


19. Estimez-vous que votre investissement en temps de travail pour atteindre vos objectifs a été reconnu lors de votre évaluation ?



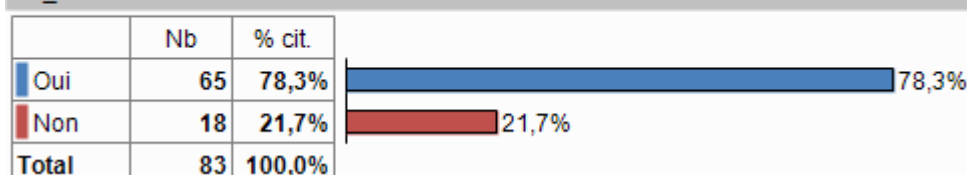
Votre auto-évaluation de 2011 en 2012

20. Avez-vous été formé pour l'auto-évaluation ?

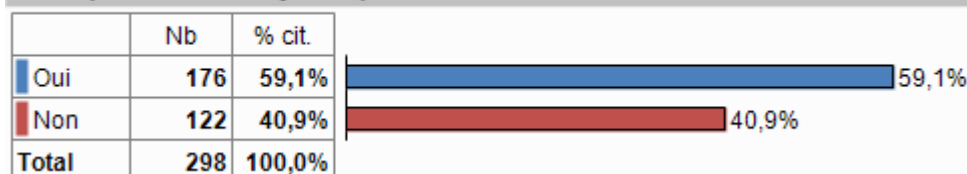


21. Estimez-vous que la formation a été satisfaisante ?

AE_Formation Parmi "Oui"

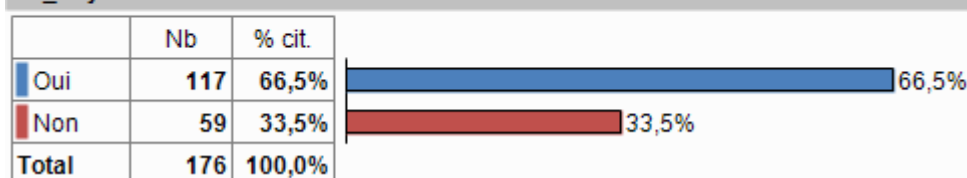


22. Disposiez-vous d'objectifs pour vous auto-évaluer ?



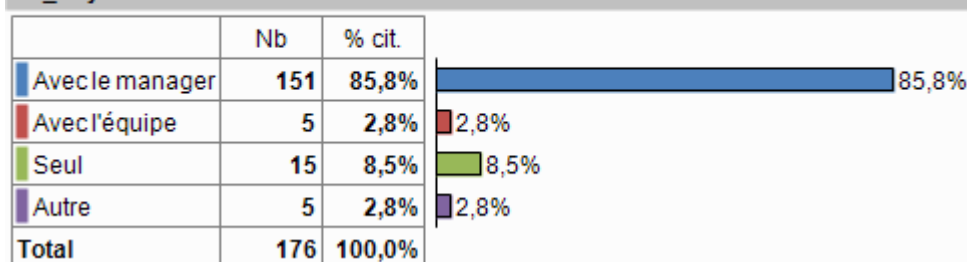
23. Disposiez-vous d'un moyen quelconque pour évaluer votre niveau d'atteinte de ces objectifs ? (indicateurs de mesure)

AE_Objectifs Parmi "Oui"

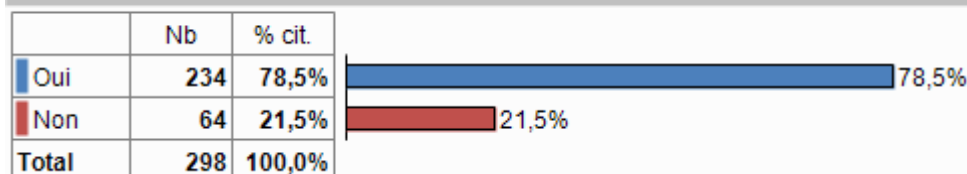


24. Comment avez-vous défini vos objectifs ?

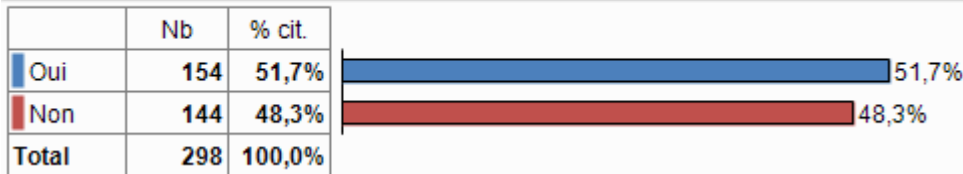
AE_Objectifs Parmi "Oui"



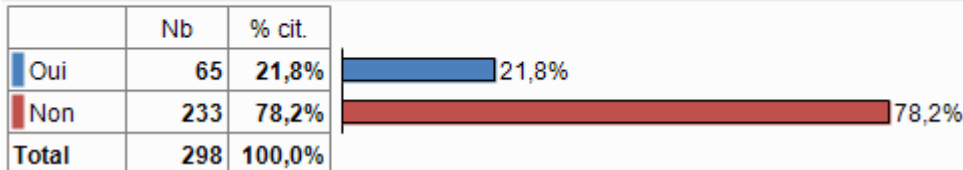
25. Avez-vous disposé d'assez de temps pour renseigner votre auto-évaluation ?



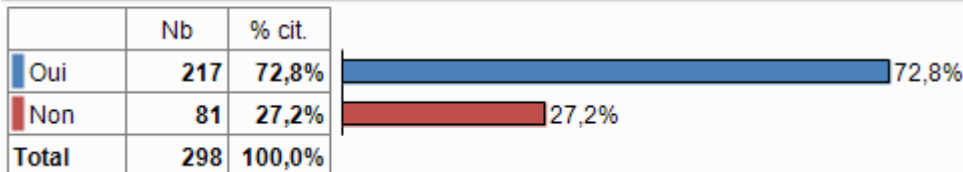
26. Vous êtes-vous senti à l'aise avec l'auto-évaluation ?



27. Avez-vous utilisé l'outil de demande de feedback (Multi Rater) ? (Multi Rater permet à chaque employé de demander du feedback à un collègue, un manager, un collaborateur)

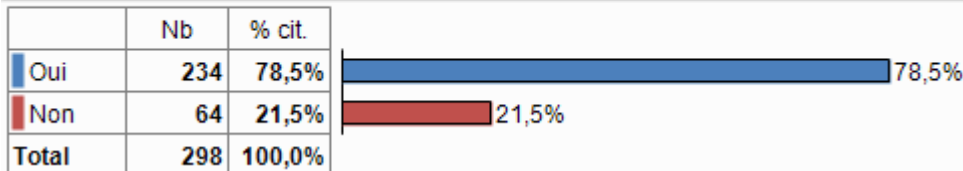


28. Votre auto-évaluation vous semble-t-elle avoir été bien prise en compte par votre évaluateur dans l'évaluation finale ?

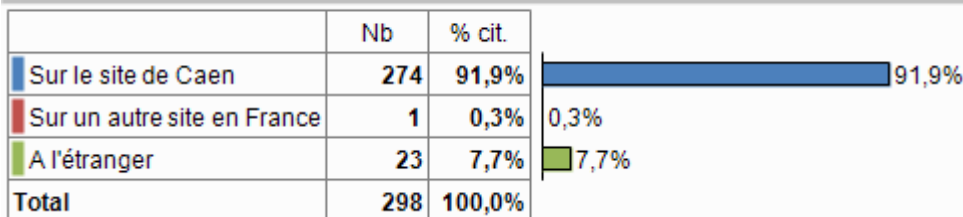


Le déroulement de votre entretien d'évaluation de 2011 en 2012

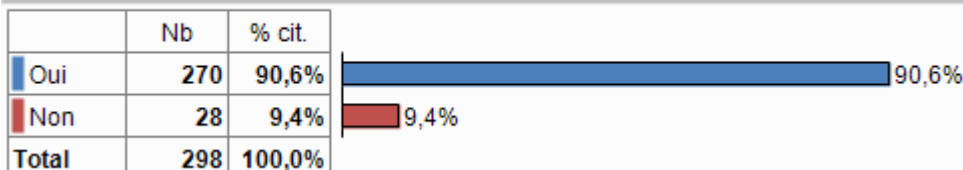
29. Estimez-vous avoir disposé de toutes les informations nécessaires pour préparer l'entretien ?



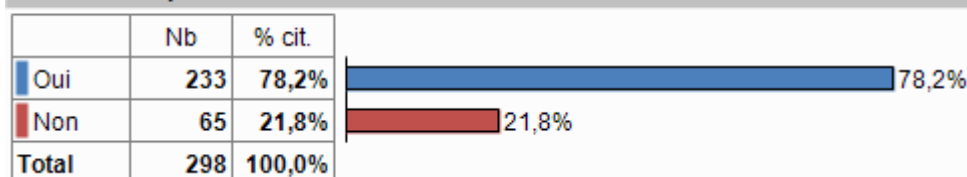
30. Où votre évaluateur était-il localisé ?



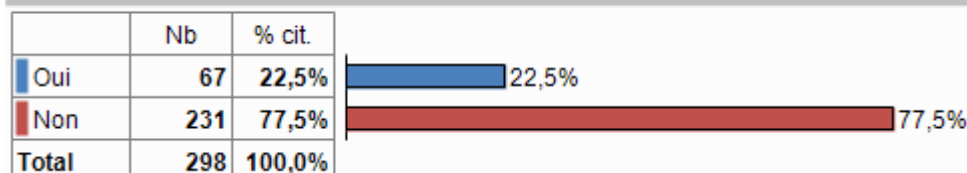
31. Votre évaluateur vous a-t-il semblé maîtriser le processus d'évaluation ?



32. Votre évaluateur vous a-t-il semblé disposer de l'information suffisante sur votre activité pour bien vous évaluer ?

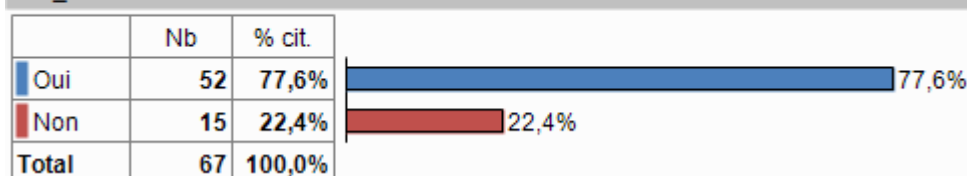


33. Les retours de feedbacks (Multi Rater) ont-ils été abordés pendant l'entretien ?

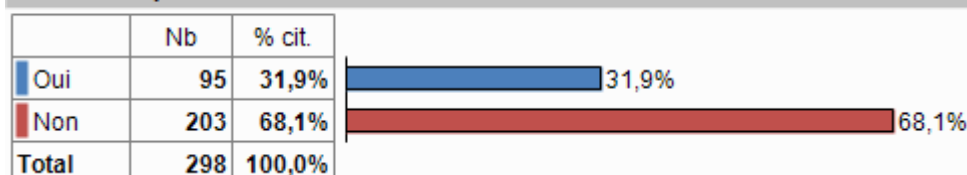


34. Avez-vous eu la possibilité de débattre de ces retours de feedbacks ?

DrIt_MultiRaterAbordés Parmi "Oui"

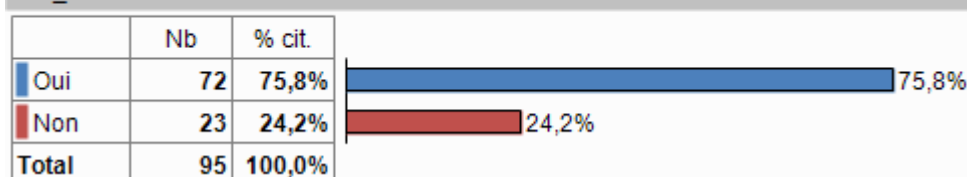


35. Les retours de co-assessment (demande de feedback par le manager) ont-ils été abordés pendant l'entretien ?

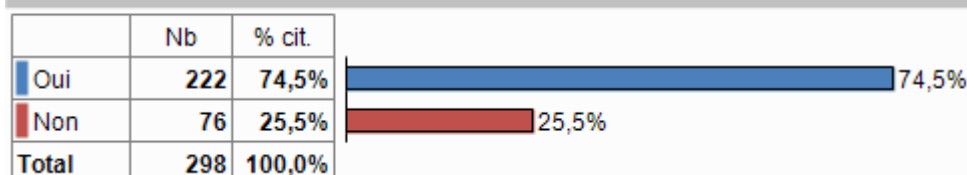


36. Avez-vous eu la possibilité de débattre de ces retours de co-assessment ?

DrIt_CoAssessmentAbordé Parmi "Oui"

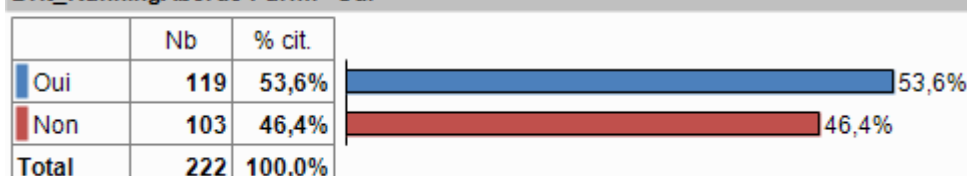


37. Le classement résultant de votre calibration a-t-il été abordé pendant l'entretien ?

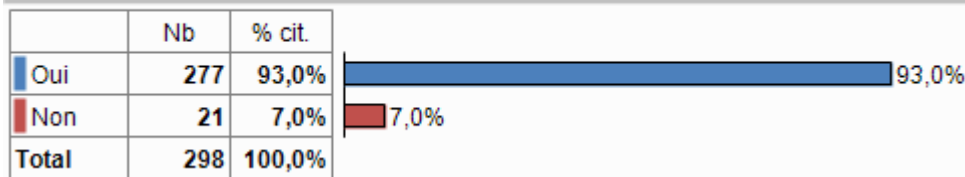


38. Avez-vous eu la possibilité de débattre de ce classement ?

DrIt_RankingAbordé Parmi "Oui"

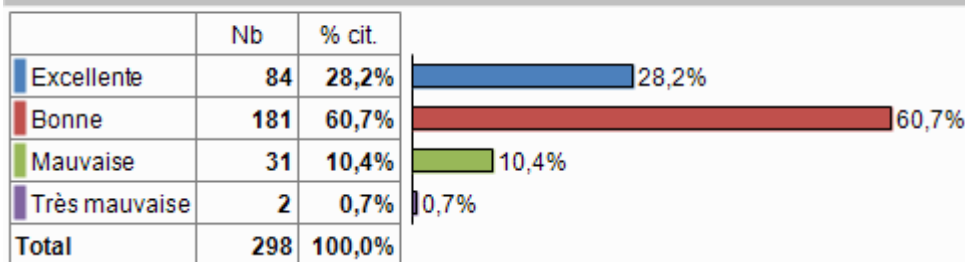


39. Le temps imparti pour votre entretien vous a-t-il semblé suffisant ?

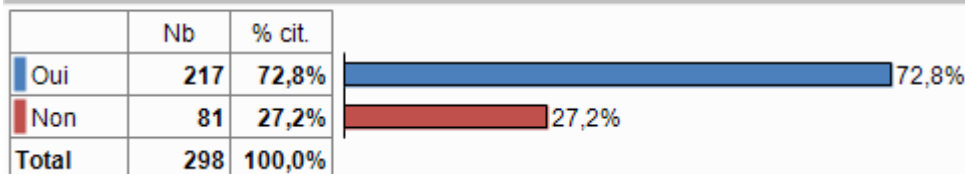


Les relations avec votre évaluateur en 2011

40. Comment jugez-vous votre coopération avec votre évaluateur durant l'année 2011 ?

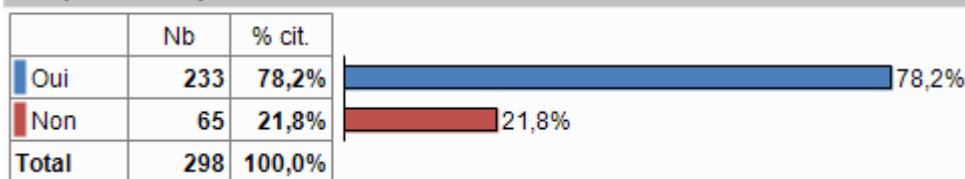


41. En cas de difficultés dans votre activité, avez-vous pu les résoudre en discutant avec votre évaluateur ?

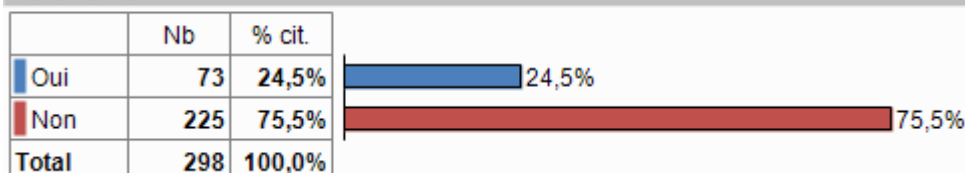


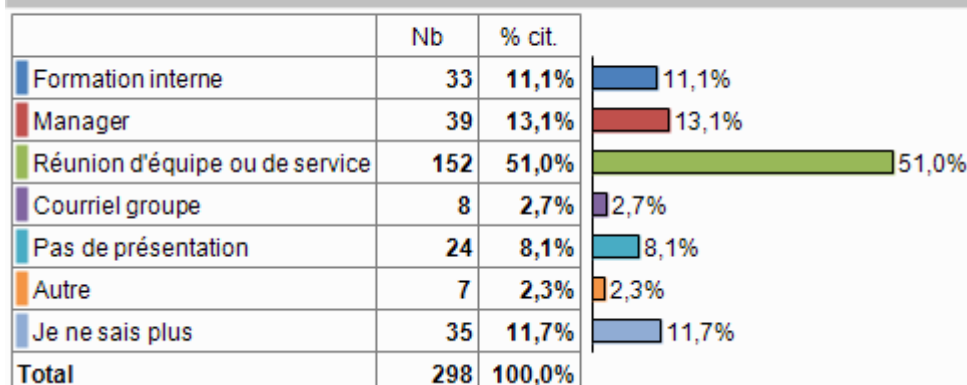
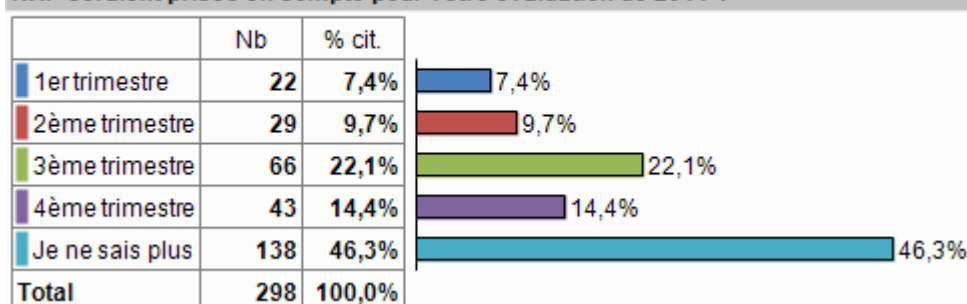
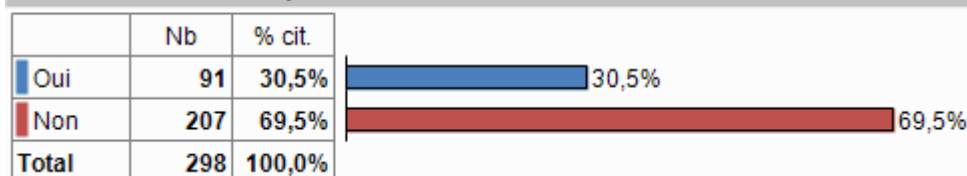
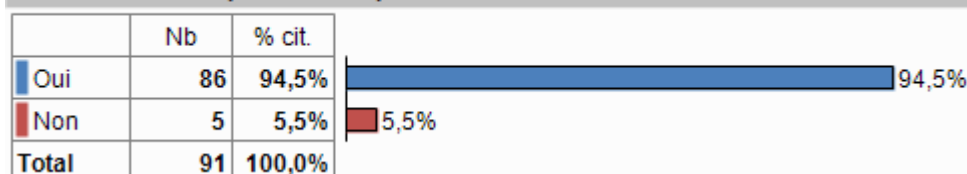
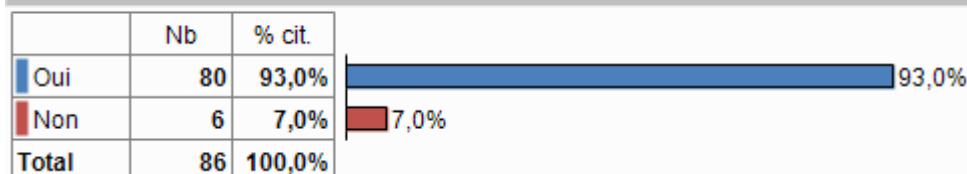
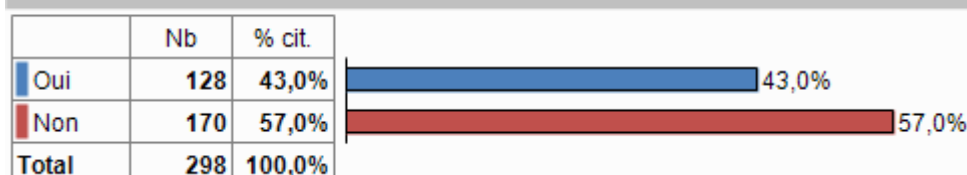
Les relations avec votre groupe projet et/ou service en 2011

42. Les objectifs de votre groupe projet et/ou de votre service vous ont-ils semblé bien pris en compte lors de votre évaluation ?



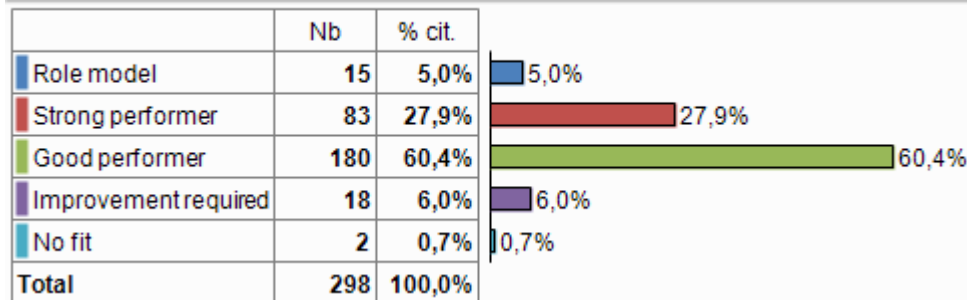
43. Le processus d'évaluation vous semble-t-il avoir créé des rivalités dans votre équipe projet et/ou votre service ?



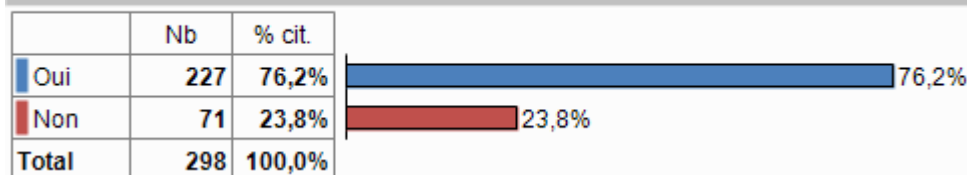
44. Comment les nouvelles valeurs NXP vous ont-elles été présentées officiellement ?

45. Durant quel trimestre de 2011 avez-vous été informé que les nouvelles valeurs NXP seraient prises en compte pour votre évaluation de 2011 ?

46. Les comportements attendus pour VOTRE poste en regard de ces valeurs vous ont-ils été clairement explicités ?

47. Avez-vous compris ces comportements ?

48. Ces comportements vous ont-ils semblé justifiés ?

49. Avez-vous su renseigner facilement les exemples de vos comportements / valeurs lors de votre auto-évaluation ?


Les résultats de votre évaluation de 2011 en 2012

50. Quel a été votre classement en 2012 ?

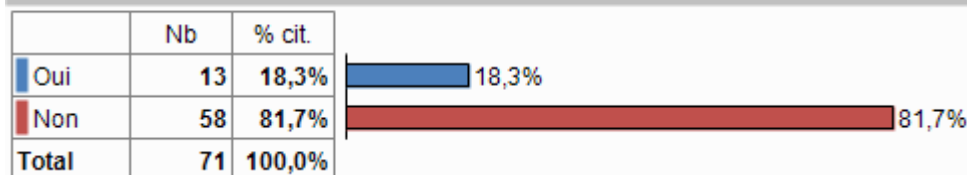


51. Ce classement vous a-t-il convenu ?



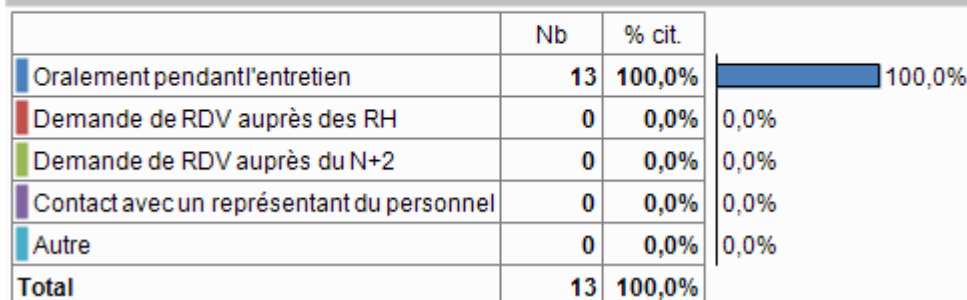
52. Avez-vous eu la possibilité de contester votre classement ?

Rslt_RankingSatisfaisant Parmi "Non"



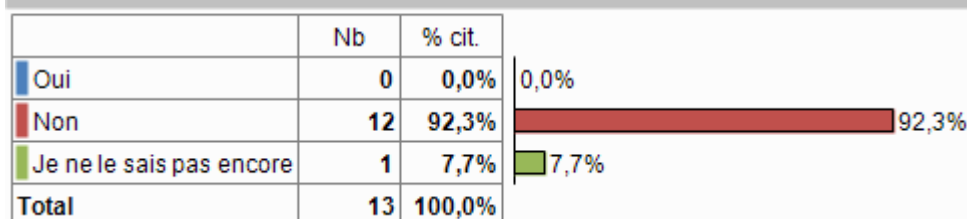
53. Comment ?

Rslt_RankingSatisfaisant Parmi "Non" Et Rslt_PossibilitéContesterRanking Parmi "Oui"



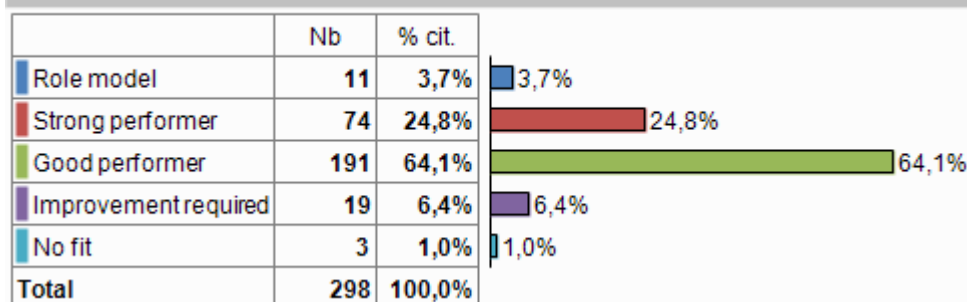
54. Votre classement a-t-il en conséquence été révisé ?

Rslt_RankingSatisfaisant Parmi "Non" Et Rslt_PossibilitéContesterRanking Parmi "Oui"

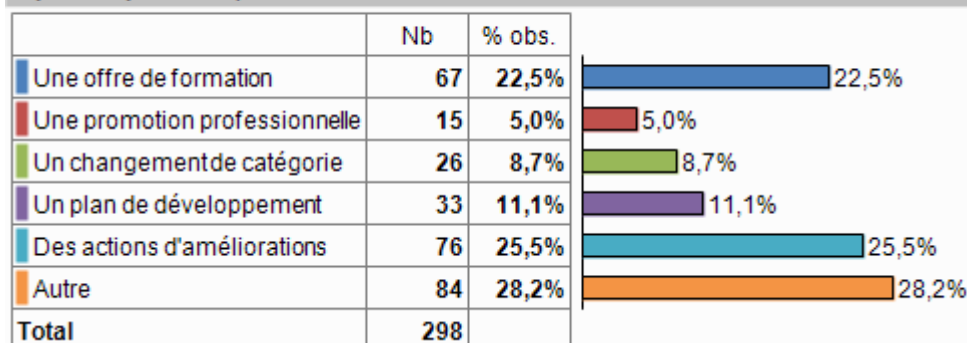


Les résultats de votre évaluation de 2010 en 2011

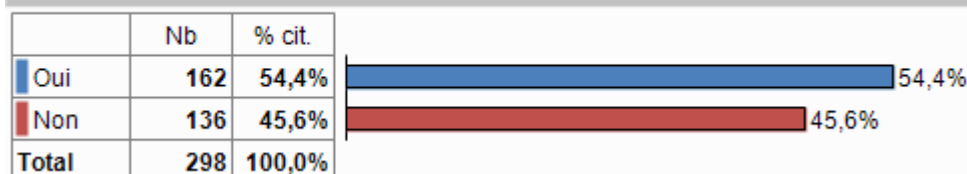
55. Quel a été votre classement en 2011 ?



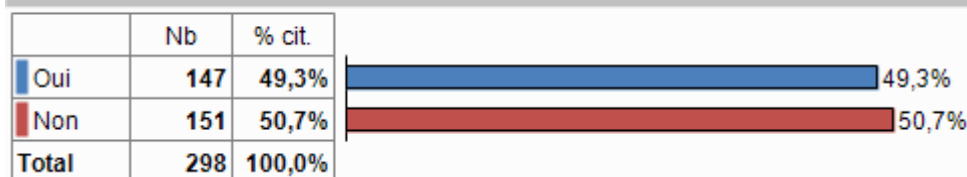
56. Suite à votre évaluation, quelles actions vous ont été proposées ? (plusieurs réponses possibles)



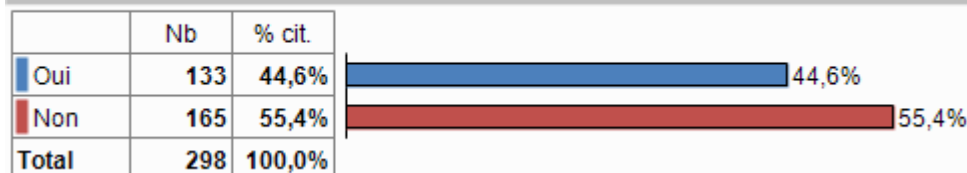
57. Avez-vous contribué à la définition de ces actions ?



58. Ces actions ont-elles été mises en oeuvre ?

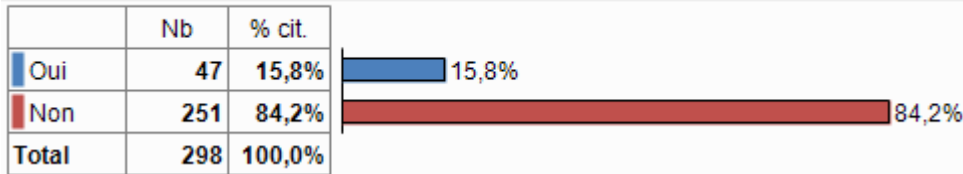


59. Ces actions ont-elles répondu à vos besoins ?



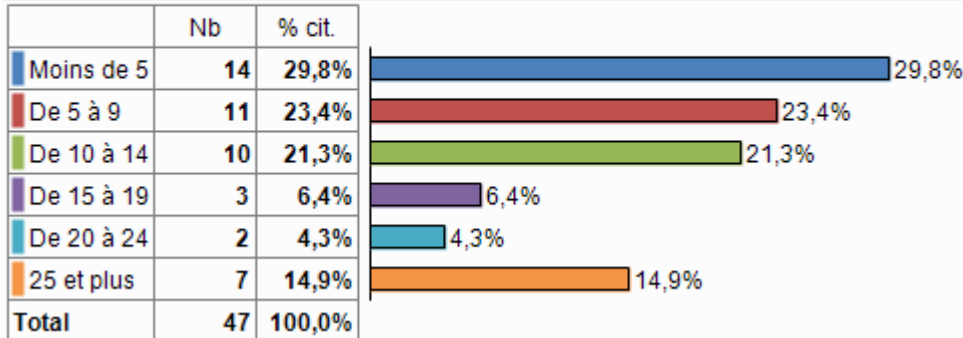
Section pour les évaluateurs

60. Etes-vous évaluateur ?



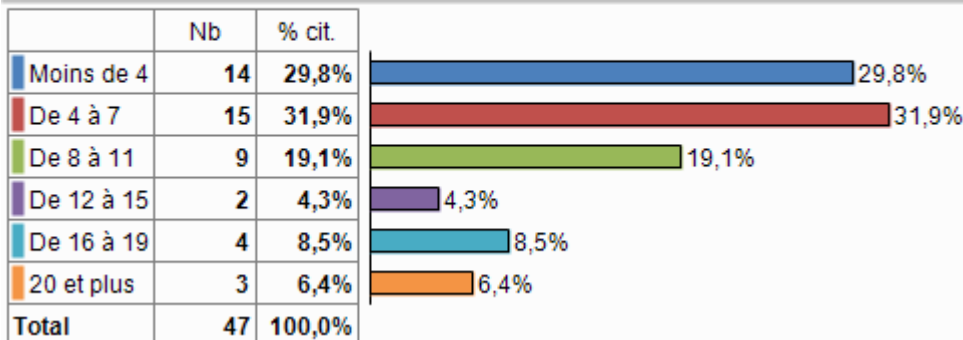
61. Depuis combien d'années êtes-vous évaluateur ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



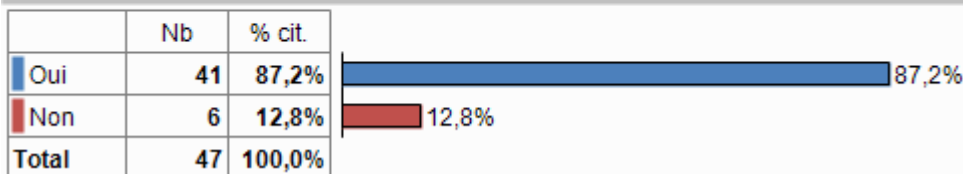
62. Combien de personnes devez-vous évaluer ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



63. Avez-vous suivi la formation des managers pour l'application du nouveau dispositif ?

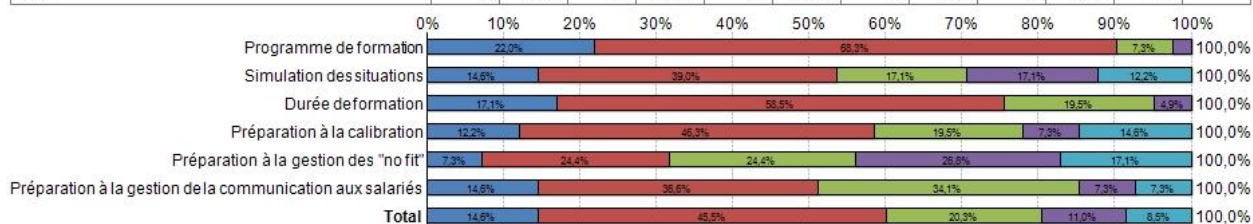
Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



La formation était-elle adaptée en termes de :

Evtr_FormationSuivie Parmi "Oui"

	Tout à fait		Plutôt oui		Plutôt non		Pas du tout		Point non abordé		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Programme de formation	9	22,0%	28	68,3%	3	7,3%	1	2,4%	0	0,0%	41	100,0%
Simulation des situations	6	14,6%	16	39,0%	7	17,1%	7	17,1%	5	12,2%	41	100,0%
Durée de formation	7	17,1%	24	58,5%	8	19,5%	2	4,9%	0	0,0%	41	100,0%
Préparation à la calibration	5	12,2%	19	46,3%	8	19,5%	3	7,3%	6	14,6%	41	100,0%
Préparation à la gestion des "no fit"	3	7,3%	10	24,4%	10	24,4%	11	26,8%	7	17,1%	41	100,0%
Préparation à la gestion de la communication aux salariés	6	14,6%	15	36,6%	14	34,1%	3	7,3%	3	7,3%	41	100,0%
Total	36	14,6%	112	45,5%	50	20,3%	27	11,0%	21	8,5%	246	



70. Partagez-vous les retours de co-assessment (demande de feedback par le manager) avec vos évalués ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"

	Nb	% cit.
Oui	39	83,0%
Non	2	4,3%
Non concerné	6	12,8%
Total	47	100,0%

71. Avez-vous expliqué à vos collaborateurs comment se déroule la phase de calibration ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"

	Nb	% cit.
Oui	35	74,5%
Non	12	25,5%
Total	47	100,0%

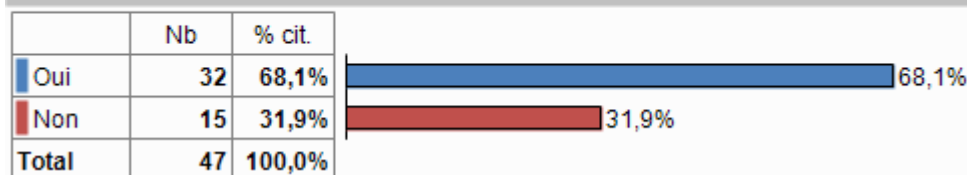
72. Comment ? (plusieurs réponses possibles)

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui" Et Evtr_ExpliqueCalibration Parmi "Oui"

	Nb	% obs.
Réunion de service	31	88,6%
Note d'information	0	0,0%
Séance de formation	3	8,6%
Total	35	

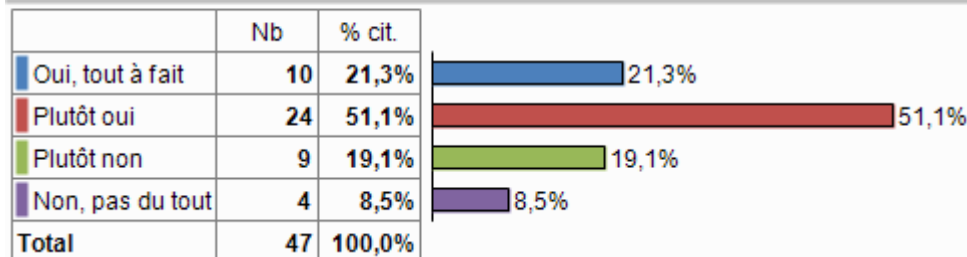
73. Le déroulement de la calibration vous semble-t-il clairement défini ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



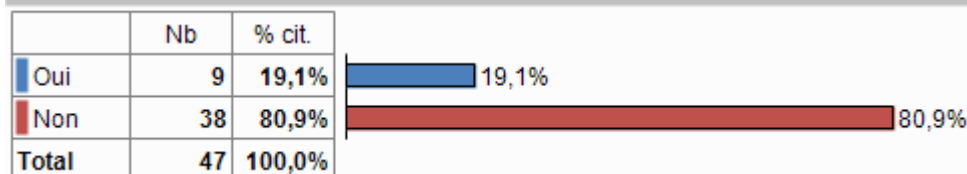
74. Connaissant les impacts des classements, êtes-vous à l'aise pour répartir vos collaborateurs dans la grille de calibration ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



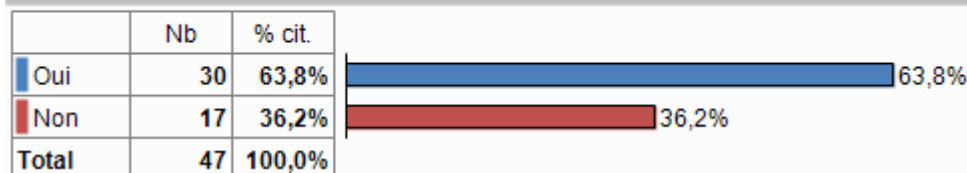
75. Lors de réunions de calibration, avez-vous été amené à valider des classements qui vont à l'encontre de vos valeurs personnelles ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



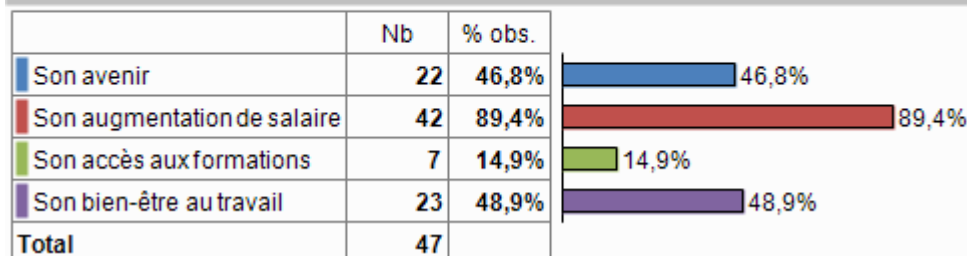
76. Connaissiez-vous clairement les critères de classement "no fit" ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



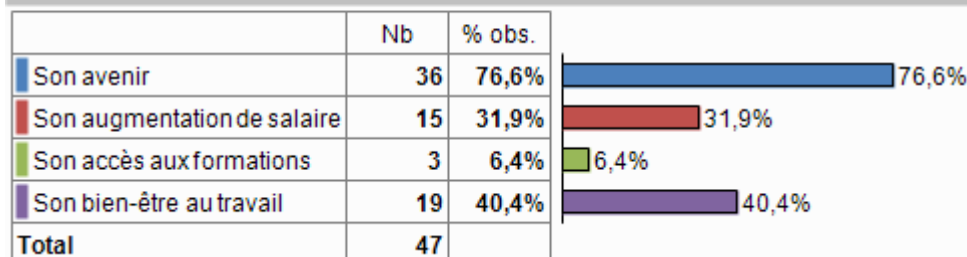
77. Vous semble-t-il que le classement d'un salarié dans la grille soit déterminant à COURT TERME pour (plusieurs réponses possibles) :

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



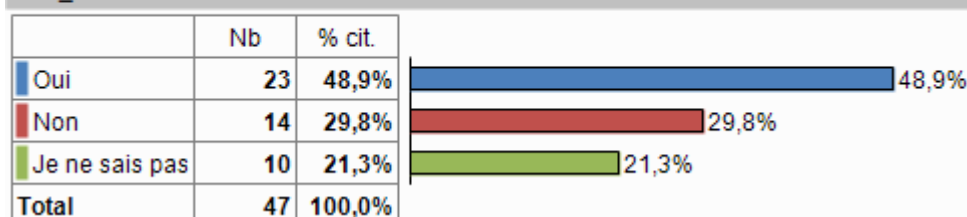
78. Vous semble-t-il que le classement d'un salarié dans la grille soit déterminant à LONG TERME pour (plusieurs réponses possibles) :

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



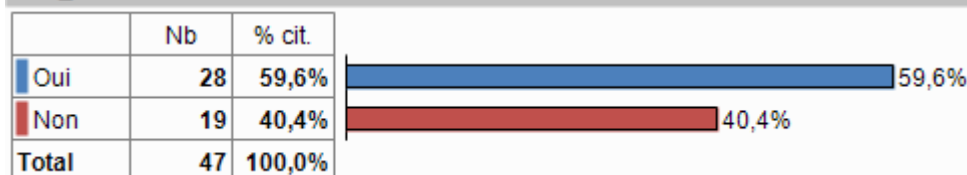
79. Les RH vous semblent-elles avoir une influence sur la calibration finale ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



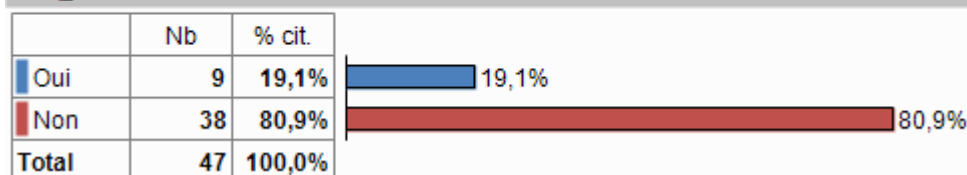
80. La prise en compte des comportements vous permet-elle de mieux motiver vos collaborateurs ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



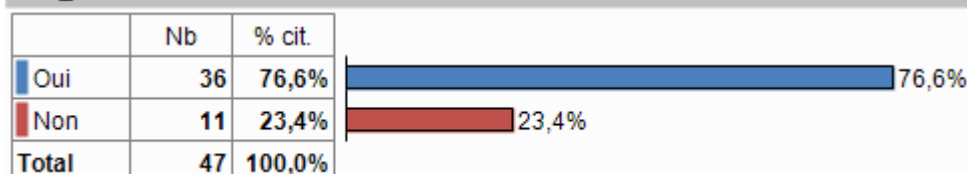
81. Estimez-vous que le dispositif d'évaluation de la performance crée des rivalités ou de la concurrence entre vos collaborateurs ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"



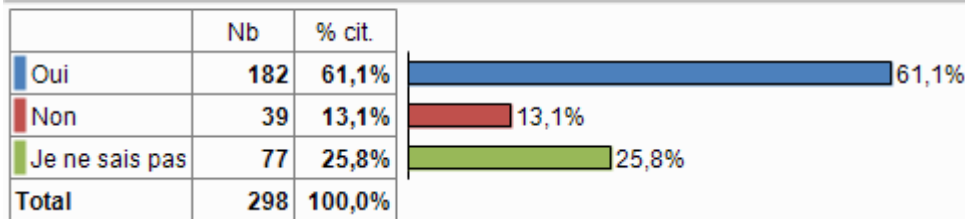
82. Estimez-vous être en mesure de bien appliquer le processus d'évaluation de la performance et des comportements ?

Evtr_Evaluateur Parmi "Oui"

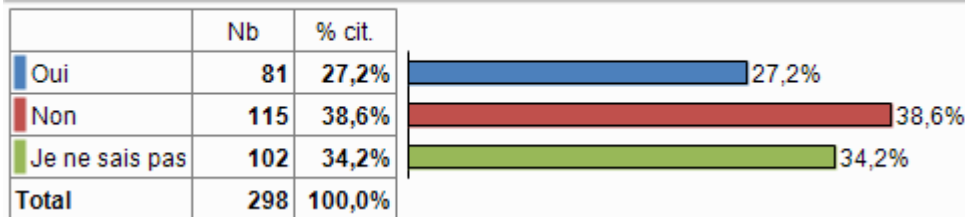


Votre avis sur de le processus d'évaluation de la performance

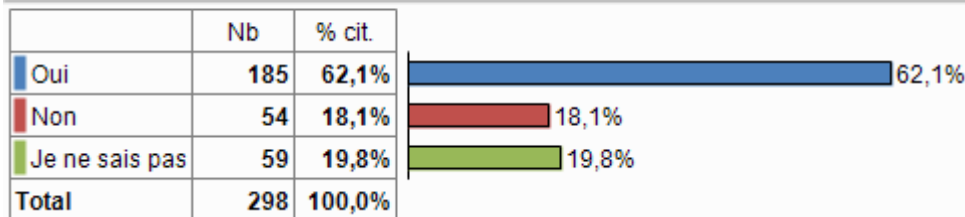
83. La pratique du feedback (Multi Rater) vous semble-t-elle adaptée à votre organisation ?



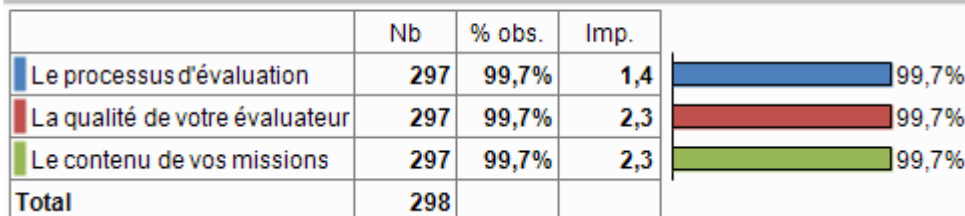
84. Ce feedback vous semble-t-il correctement mis en oeuvre ?



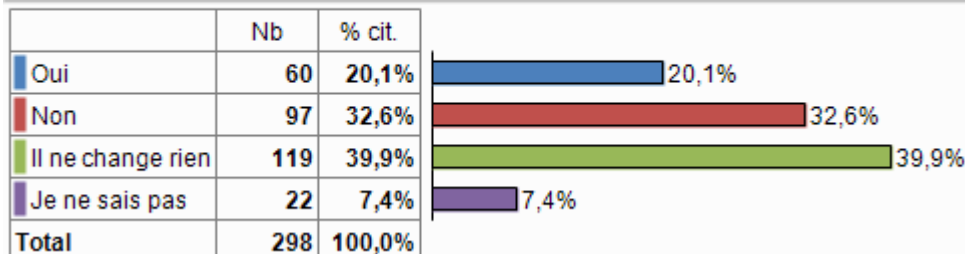
85. La subjectivité de l'évaluateur vous semble-t-elle conditionner les résultats de l'évaluation ?



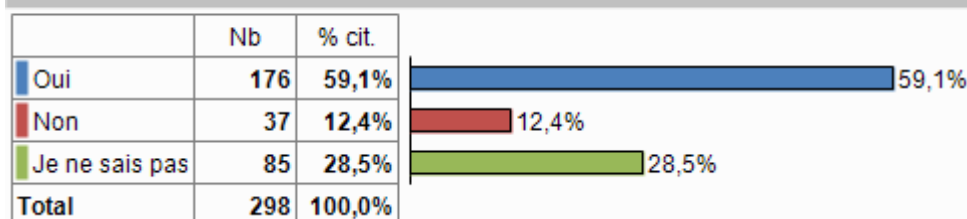
86. Classez par ordre d'importance les critères déterminants pour la qualité de votre évaluation (de 1 à 3, en cliquant sur les cases) :



87. Le processus d'évaluation actuel vous semble-t-il permettre de reconnaître équitablement la contribution de chacun ?

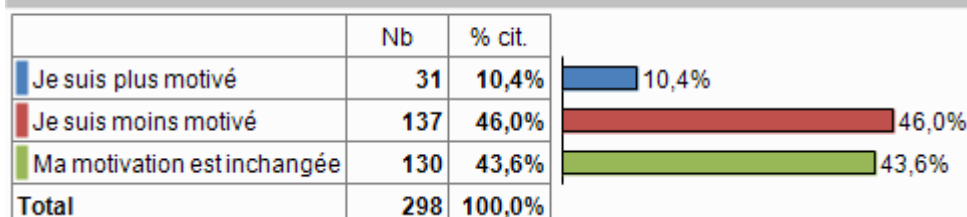


88. Le processus d'évaluation actuel vous semble-t-il ouvrir des possibilités de sanctions ?

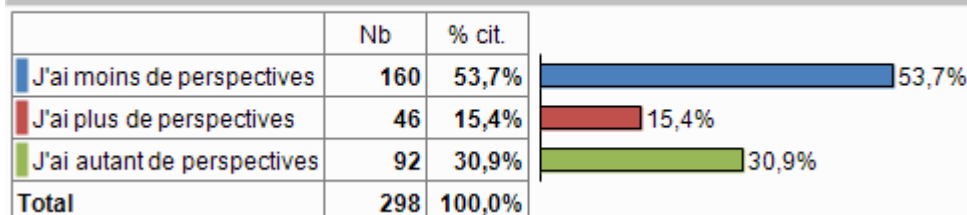


Le contexte actuel

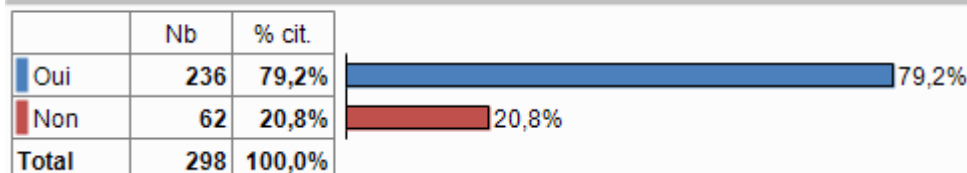
89. Comment votre motivation au travail a-t-elle évolué ces deux dernières années ?



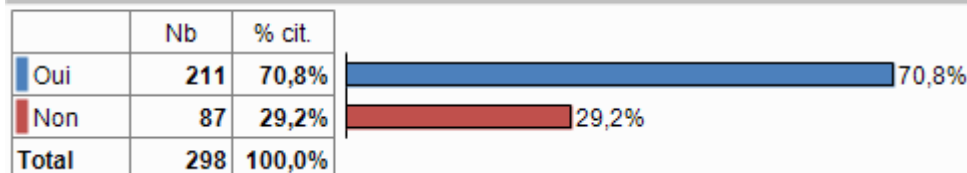
90. Comment vos possibilités de carrière vous semblent-elles avoir évolué ?



91. Travaillez-vous aujourd'hui avec la crainte de perdre votre emploi ?



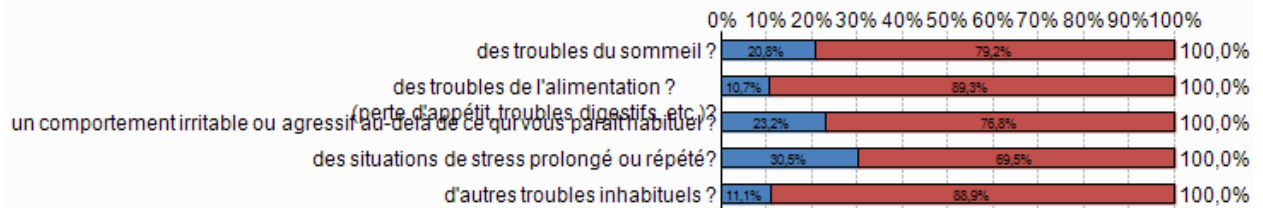
92. Vous semble-t-il que le classement issu du processus d'évaluation de la performance peut être pris en compte dans le projet de PSE en cours ?



Les effets de l'évaluation sur votre santé

Votre classement a-t-il engendré des perturbations ?

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
des troubles du sommeil ?	62	20,8%	236	79,2%	298	100,0%
des troubles de l'alimentation ? (perte d'appétit, troubles digestifs, etc.)?	32	10,7%	266	89,3%	298	100,0%
un comportement irritable ou agressif au-delà de ce qui vous paraît habituel ?	69	23,2%	229	76,8%	298	100,0%
des situations de stress prolongé ou répété?	91	30,5%	207	69,5%	298	100,0%
d'autres troubles inhabituels ?	33	11,1%	265	88,9%	298	100,0%



98. Si vous connaissez ou avez connu des angoisses ou des difficultés suite à votre classement, avec qui avez-vous partagé vos difficultés? (plusieurs réponses possibles)

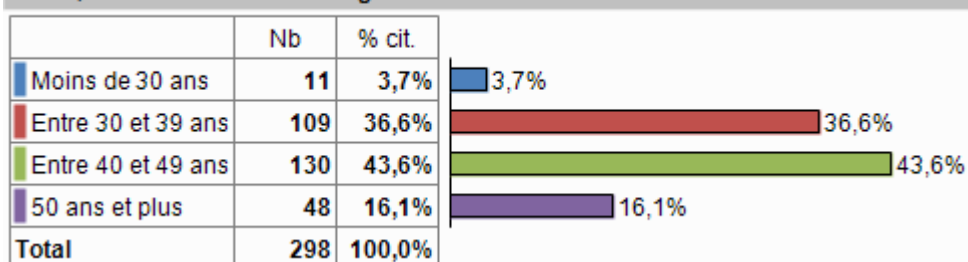
	Nb	% obs.
Vos collègues	71	23,8%
Votre manager	22	7,4%
Le service RH	4	1,3%
Le médecin de travail	13	4,4%
L'infirmière	14	4,7%
Les IRP	13	4,4%
Votre médecin	22	7,4%
Votre famille	104	34,9%
Personne	51	17,1%
Total	298	

Votre profil

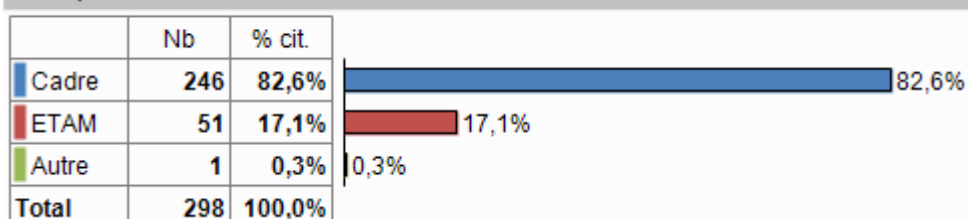
99. Vous êtes ?

	Nb	% cit.
Homme	247	82,9%
Femme	51	17,1%
Total	298	100,0%

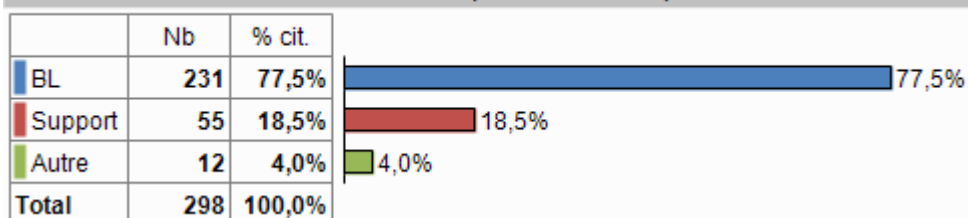
100. Quel est votre tranche d'âge ?



101. Quel est votre statut ?



103. Quel est votre service d'affectation (selon les filières) ?



104. Quelle est votre ancienneté dans votre fonction actuelle(ou vos responsabilités actuelles) ?

