



***Analyse des conséquences de l'évolution  
du processus d'évaluation de la  
performance sur les conditions de travail  
et la santé des salariés***

**Expertise CHSCT NXP Caen**

**22 mai 2012**

17, bd Poissonnière. 75002 Paris  
Tél. 01 70 64 93 00



Site : [www.isast.fr](http://www.isast.fr)  
Mel : [contact@isast.fr](mailto:contact@isast.fr)

# Sommaire

- **Contexte de la mission**
- **Les caractéristiques du processus d'évaluation de la performance**
- **La mise en œuvre des évolutions du dispositif et principaux constats**
- **Les risques pour la santé des salariés**
- **Les préconisations et conclusions**

# **Contexte de la mission : La demande, les modalités d'intervention ...**

# La demande du CHSCT et les questions soulevées

- L'évolution du processus unique d'évaluation de la performance suscite de nombreuses interrogations, compte tenu des incidents majeurs qui en ont découlés en 2011
  - Quelles sont les finalités et objectifs du dispositif ?
  - Le dispositif répond -il à toutes les obligations légales?
  - L'évaluation des comportements est -elle objective et contrôlée?
  - La calibration du quoi et du comment est -elle équitable?
  - Les modes de recours sont-ils prévus et possibles ?
  - Les risques sur la santé des salariés ont-ils été identifiés et le plan de prévention est-il suffisant pour garantir la sécurité des salariés?

Le CHSCT a souhaité avoir recours à une expertise, en considérant que le dispositif d'évaluation de la performance était de nature à constituer un risque grave pour la santé physique et morale des salariés, ainsi que pour la sécurité du personnel

Voir page 13  
du rapport

# Les modalités d'intervention : entretiens individuels, collectifs et transverses

- **Entretiens individuels et collectifs** : Au total, nous avons rencontré 44 salariés sur le site de Caen
- **Entretiens transverses** :
  - Chef de projet international, directeur du site de Caen, DRH, responsable formation, infirmière, DS/RS, secrétaire CHSCT, secrétaire CE/ Comité européen
  - Le médecin du travail ; l'inspecteur du travail, le contrôleur CARSAT Normandie
  - Un entretien collectif auprès du « groupe RPS » afin d'évaluer les actions de prévention dans le domaine des risques psychosociaux
- **Les salariés rencontrés étaient tous volontaires.**
  - La démarche a été bien perçue et les salariés ont ressenti positivement le fait de pouvoir s'exprimer auprès d'un tiers extérieur.
- **Les observations du support informatique n'ont pu être réalisées** : Ce logiciel n'était pas « accessible » pendant la période de calibration.

Voir pages 17-18  
du rapport

# Les modalités d'intervention : questionnaire quantitatif

- Un 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.
- Au total, le questionnaire a donc été administré sur la période du 05 au 16 mars 2012 inclus.
- **Le nombre de répondants définitif est de 298** (08 questionnaires incomplets n'ont pas été pris en compte) : le taux de réponse est de **57,75% de salariés**.
- Les résultats complets sont présentés en annexe du rapport et ont été exploités tout au long de la démarche d'analyse.

Voir pages 15-16  
du rapport + annexes

# Informations communiquées par la direction

- **Une certaine incompréhension autour du cadre de l'expertise CHSCT**
  - Il s'agit d'une expertise pour risques graves
  - Le périmètre de la prévention des RPS est pleinement concerné par l'expertise
- **Communication des informations :**
  - Les informations ont été remises dans des délais raisonnables
  - Les documents non communiqués sont :
    - *Les fiches de postes qui existent uniquement dans l'outil*
    - *Le diagnostic RPS-NXP Semi-conducteurs (doc n° 301109rps-CMAIC)*
    - *Comptes rendus du pilotage du dispositif et du changement*
    - *Les PV du comité européen de 2009 à 2011 non disponibles en France*

Voir pages 19-20  
du rapport

# Un environnement source de tensions

## Tensions liées au changement

- Passif des PSE antérieurs, des rumeurs de vente, de PSE à venir
- Généralisation des nouvelles valeurs  
⇒ incertitudes sur les comportements attendus
- Généralisation de l'outil informatique, usage de l'anglais  
⇒ Insécurité individuelle vis-à-vis du dispositif, inégalité d'accès selon les niveaux

## Tensions liées aux attentes des salariés

- Manque de reconnaissance  
⇒ augmentation jugée insuffisante au regard des efforts fournis
- ⇒ Peu de formations permettant d'augmenter l'employabilité
- ⇒ Sentiment d'isolement/ d'abandon

## Activité

## Tensions liées aux contraintes de l'activité

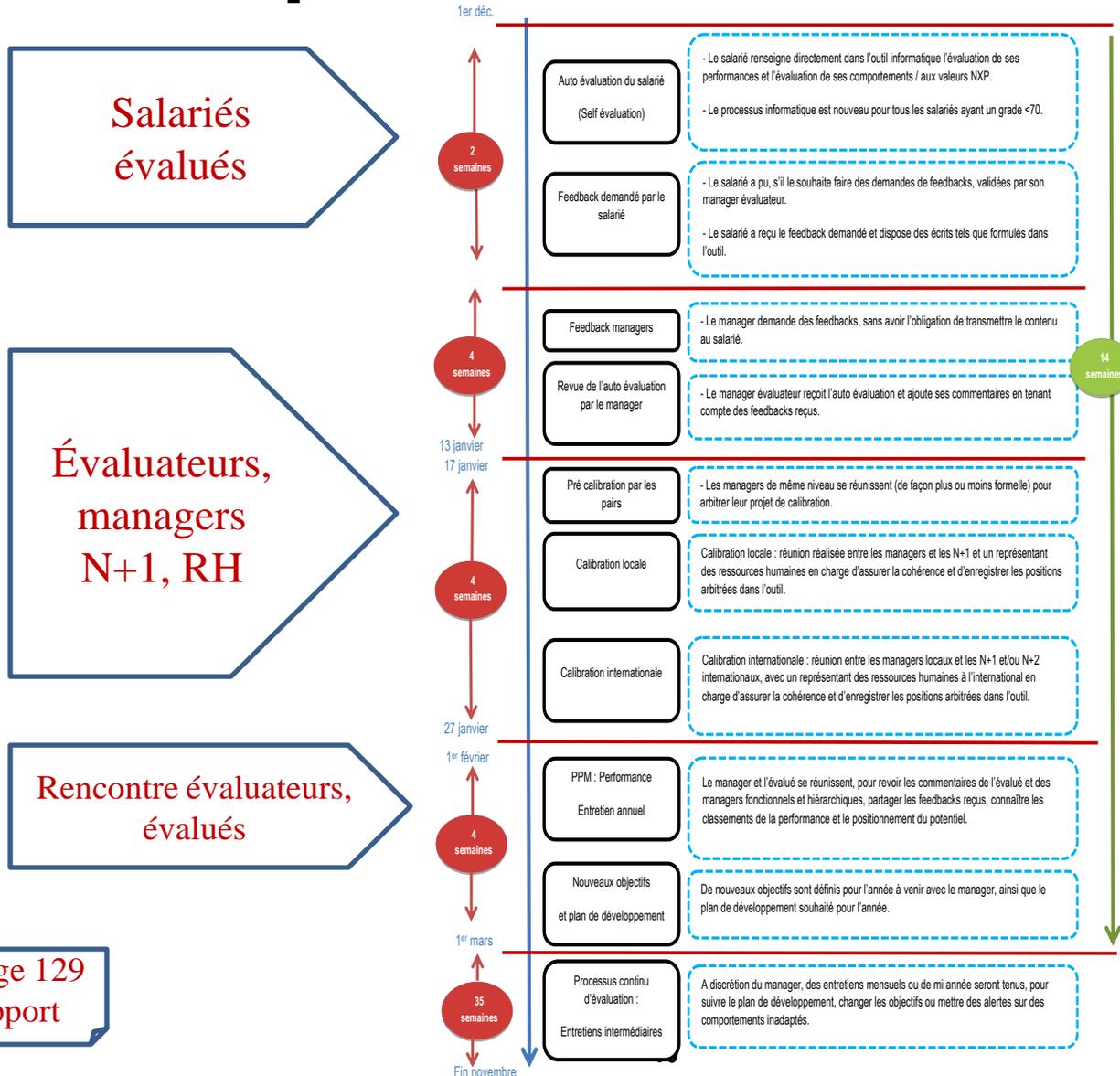
- Rythme de travail imposé par les « tape out », fonctionnement en mode projet  
⇒ pression et surcharge horaire
- ⇒ Difficultés pour atteindre les objectifs
- Grande flexibilité demandée sur les projets
- Absence de vision sur l'activité à moyen terme  
⇒ insécurité chronique sur l'avenir

## Tensions liées aux relations

- Changement d'équipe projet fréquent, SLA  
⇒ Remise en cause permanente, instabilité du collectif de travail
- Incertitudes sur les feedback communiqués et pris en compte  
⇒ Perte de confiance, crainte et concurrence dans le collectif de travail

# **Les caractéristiques du processus d'évaluation de la performance**

# Le processus d'évaluation de la performance : des phases très cadrées à chaque niveau



Voir page 129  
du rapport

# Les avantages du processus unique côté direction

- Un dispositif unique pour le groupe NXP Monde
- Les comportements évalués avec le même référentiel de valeurs pour tout NXP
- Une information et une communication diffusée sur l'intranet (majoritairement en anglais)
- Un outil informatique unique pour tous les salariés, simplifiant le traitement des données
- Une procédure d'utilisation de l'outil informatique d'évaluation en français
- Une grille de calibration unique
- Une distribution guidée annoncée pour les résultats
- Une évaluation globale des valeurs NXP
- Un outil d'identification des talents

Un processus d'évaluation de la performance, qui applique les directives groupe , et centré sur le modèle unique de management .

# **Mise en œuvre des évolutions du dispositif et principaux constats**

# La conduite du projet

Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>•Les formations n'ont pas répondu aux attentes des salariés : pour la demande de feedback, la phase de calibration, le classement dans la grille de notation</li><li>•Interlocuteurs RH pas assez présents et disponibles</li><li>•Absence de traduction du logiciel et de certaines communications liées au processus d'évaluation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Compréhension insuffisante pour assurer la confiance dans le processus d'évaluation</li><li>•Perte de confiance dans le processus et vis-à-vis des évaluateurs, perte de dialogue</li><li>•Perte de confiance dans les interlocuteurs RH</li><li>•Démotivation, déstabilisation des salariés</li><li>•Processus subi générateur de mal être au travail</li></ul>
CONCLUSION	
<p>•Une conduite du projet insuffisante pour créer un climat de confiance, et qui contribue à démotiver nombre de salariés et à entretenir le mal être au travail. L'absence de groupe de travail local n'a pas permis aux évaluateurs et aux évalués de s'approprier totalement le processus d'évaluation.</p>	

# Un niveau de formation et d'information inégal

Les exigences légales : cf. art L 1222-3, alinéa 1<sup>er</sup> du code de travail :  
« ... le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et des techniques d'évaluation professionnelles, mises en œuvre à son égard.»

- **Un niveau d'information partiellement satisfaisant, très insuffisant pour la possibilité de recours**
- **Le niveau d'information qui ne permet pas de comprendre les méthodes pour être évalués, notamment pour**
  - *la demande de feedback (41,3%);*
  - *la phase de calibration (46,6%)*
  - *Le classement final (44,6%)*
  - *La possibilité de contester les conclusions de son évaluation (55%)*
- **L'utilisation de la langue anglaise potentiellement discriminante.**

Voir page 35-  
36 du rapport

# **Un contexte d'utilisation générateur d'insécurité pour les salariés**

- **La communication tardive des valeurs ne facilite pas la déclinaison en comportements professionnels partagés, et laisse place aux incertitudes sur les réponses apportées lors de l'auto-évaluation,**
- **Le processus est plus proche de la culture anglo-saxonne que française, ce qui se constate avec la faible utilisation et confiance dans l'outil de feedback,**
- **L'affaiblissement de l'échange et du dialogue évaluateurs/ évalués découle de la place majeure accordée à l'outil et de son utilisation**

# Outil informatique

Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Non maîtrise de l'outil informatique dédié au processus d'évaluation de la performance (36,6% des répondants au questionnaire)</li><li>• Une utilisation chronophage</li><li>• Difficultés techniques (accès très lent, temps d'accès limité, utilisation « off-line » impossible..)</li><li>• Rigidité des dates limites de renseignement de l'outil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facteurs supplémentaires de stress pour les salariés</li><li>• Surcharge de travail (temps masqué)</li><li>• Affaiblissement de l'échange et du dialogue entre évalués et évaluateurs</li><li>• Compréhension insuffisante des commentaires rédigés en anglais,</li><li>• Difficulté majeure de rédaction pour les salariés rédigeant en anglais</li></ul>

## CONCLUSIONS

Un outil qui ne répond pas complètement aux exigences réglementaires et pénalise un certain nombre de salariés par l'utilisation de la langue anglaise.

Il contribue à sauvegarder des zones d'incompréhension entre évaluateurs et évalués.

Voir page 25,38,  
du rapport

# Usage de l'anglais au regard de la réglementation

- La loi dite Toubon du 4 août 1994 : le français « est la langue du travail » et doit rester la langue officielle de travail dans les entreprises implantées sur le territoire français.
  - Article L. 1321 -6 du code du Travail
- Décision du 2 mars 2006 (n° 05- 1344, 1<sup>è</sup> ch., 1<sup>è</sup> 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.

- **L'anglais comme la langue de référence pour le déroulement du processus d'évaluation de façon uniforme, sans distinction pour les salariés en difficultés potentielles.**
- **L'anglais technique pratiqué par la majorité du personnel, n'est pas l'anglais « littéraire » nécessaire pour renseigner le processus d'évaluation principalement sur l'appréciation des valeurs dont la traduction reste subjective compte tenu des cultures différentes.**

Voir pages 40  
-41 du rapport

# Auto évaluation

Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>•Salariés en mal être avec cette étape du processus (pour plus de 51 % des salariés répondants)</li><li>•Formation insuffisante pour maîtriser son auto évaluation</li><li>•Absence de retour immédiat sur l'atteinte des objectifs liés aux résultats et sur l'auto évaluation par rapport aux valeurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Déstabilisation des salariés</li><li>•Temps passé très important au détriment des projets, en concurrence avec les activités réelles</li><li>•Étape initiatrice de mal être</li><li>• Evaluation faussée au démarrage du processus</li></ul>
CONCLUSION	
<ul style="list-style-type: none"><li>• C'est la première étape de l'évaluation devant laquelle les salariés se retrouvent seuls face à un outil informatique à renseigner. L'absence de dialogue et de retour du manager contribue à entretenir les incertitudes quant à la bonne manière de remplir ou non cette partie.</li></ul>	

Voir page 68 à  
71 du rapport

# Valeurs et comportements professionnels

## Faiblesses

- Délais d'appropriation des nouvelles valeurs très courts pour les salariés d'un grade inférieur à 70
- Insuffisance de l'accompagnement des salariés pour sécuriser leur application
- Difficulté dans la déclinaison et l'interprétation des nouvelles valeurs
- Manque de compréhension de l'application des valeurs aux comportements pour certains évaluateurs
- Absence de définition des comportements professionnels par BU et par poste

## Risques

- Appréciation sur les valeurs et non pas sur des comportements professionnels
- Concurrence comportementale entre collègues
- Primauté de l'évaluation des comportements sur les résultats
- Instabilité pour les salariés, facteur de stress et de crainte
- Facteurs d'inégalité pour l'évaluation de la performance
- Discrimination potentielle d'évaluation due à la subjectivité

## CONCLUSION

- Les nouvelles valeurs sont inégalement traduites en comportements professionnels.
- Les comportements professionnels sont évalués de façon subjectives.
- Il est davantage demandé aux salariés d'adhérer aux valeurs et non pas d'être évalués sur leurs comportements professionnels liés à leur activité de travail.

Voir page 54  
du rapport

# Calibration et grille de classement

Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>•Processus de calibration mal connu des salariés et générateur d'inquiétude</li><li>•Une calibration subie</li><li>•Qualificatif « No Fit » de classement inapproprié et ayant un impact très négatif pour le salarié</li><li>•Absence de recours formalisé</li><li>•Absence de processus de révision de la calibration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Processus de classement infantilisant</li><li>•La mise en place d'un « ranking forcé » déguisé sous le terme de distribution guidée</li><li>•Un arbitrage RH potentiellement défavorable au salarié (soutien au classement des évaluateurs)</li><li>•Un processus d'identification de « No Fit » discriminant et dangereux pour la santé</li><li>•Les enjeux de la calibration des salariés « No Fit » sont de les inciter au départ</li><li>•Des AT avérés issus du processus</li></ul>
CONCLUSIONS	
<p>Le processus de classement est le principal vecteur d'inquiétude, d'instabilité et de mal être au travail. Il est source de danger pour la santé des salariés.</p>	

Voir page 78  
du rapport

# Distribution guidée proche du ranking

Les exigences légales : « Dans un arrêt du 8 septembre 2011, la Cour d'appel de Versailles (CA Versailles 8 septembre 2011, n° 10/00567) 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 »

**Selon le document de formation de Managers RH (novembre 2011), le dispositif d'évaluation de NXP s'appuie sur :**

- Une distribution guidée annoncée pour le « Quoi »
- Une distribution pour le « Comment » avec des pourcentages définis pour les cases extrêmes (5 – 10 %)

**Cette répartition clairement annoncée est difficilement dissociable d'un « ranking forcé ».**

Voir page 81  
du rapport

# PPM : Verdict unilatéral et méconnaissance de la voie de recours

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

- **Marges de discussion assez limitées pour l'évalué**
- **Sentiment de « dépossession » et d'un manque d'échange entre certains salariés et leur manager**
- **Un niveau d'information très insuffisant pour les voies de recours**
  - Q52 : 81,7% des répondants au questionnaire estiment n'avoir pas eu la possibilité de contester leur classement
  - Q12 : 55% des salariés ayant répondu au questionnaire n'ont pas compris comment ils pouvaient contester les conclusions de leur évaluation en cas de désaccord avec leur manager.

**La promotion des voies de recours n'est pas faite car il n'y a pas de marge de changement d'une calibration enregistrée**

Voir pages 88-90  
du rapport

# Le bilan du dispositif d'évaluation de la performance

Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>•L'essentiel des supports est en anglais</li><li>•La chronologie des phases est imposée et figée</li><li>•Perte de dialogue entre évalués et évaluateurs avant la calibration</li><li>•Nouvelles valeurs inégalement assimilées, du fait de leur diffusion tardive</li><li>•Des comportements professionnels définis de façon générique, déconnecté du travail réel et pas toujours applicables</li><li>•Des niveaux de formation et de compréhension très hétérogènes</li><li>•Des qualificatifs de classement peu appropriés au respect des salariés</li><li>•Une sous estimation des impacts du processus par la direction</li><li>•Pas de recours ou de marge de manœuvre pour le site</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Insécurité des évalués, dès la période d'auto évaluation</li><li>•Discrimination avec l'usage de l'anglais</li><li>•Flou concernant la gestion de la calibration</li><li>•Processus générateur de mal être</li><li>•Détérioration du collectif</li><li>•Calibration finale perçue comme un « ranking forcé »</li><li>•Des risques psycho sociaux graves associés au classement No Fit</li></ul>
CONCLUSION	
<ul style="list-style-type: none"><li>•Le processus est générateur de stress important pour les salariés, et s'avère être un facteur de mise en danger de la santé d'une partie des salariés.</li></ul>	

# **Les risques pour la santé des salariés**

# L'entretien d'évaluation déjà identifié comme un facteur de risques

## Extraits du rapport « diagnostic des risques psychosociaux » :

- *« Les salariés ont le sentiment que c'est déjà joué d'avance et qu'il n'est pas la base d'une construction ».*
- *« Autre difficulté du manager : positionner les salariés sur une grille d'analyse avec l'obligation d'attribuer la dernière place ».*
- *« 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. 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 conséquences négatives pour l'individu ».*

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

- En 2011, 26 accidents du travail et de trajet ont été répertoriés dont **2 consécutifs à l'entretien d'évaluation.**
- D'autres situations de malaise ont été relevées mais n'auraient pas été déclarées.
- Les témoignages recueillis et les rapports d'enquête établis par le CHSCT vont dans le même sens : **l'entretien d'évaluation tel qu'il est mené actuellement peut constituer une très grande violence psychique infligée au salarié.**

# Des mots vidés de leur sens

- Les mots « **behaviours/values** » sont amalgamés comme s'ils étaient parfaitement interchangeables.
- Aucune définition n'est donnée de ces termes.
- Une très grande confusion sémantique qui fait le lit de l'arbitraire.

# Le dispositif vécu comme un nouveau moyen de pression

- Ce qui est attendu à travers le couplage de mots « behaviours/values », **c'est une adhésion sans faille à la politique de l'entreprise.**
- 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 les remettre en question.
- « *Un comportement exemplaire* » consisterait 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* ».

# Le risque que « l'exemplarité des comportements » mène tout droit à la discrimination

- La stigmatisation des personnes les plus « dérangeantes » est en creux de ce système.
- Certaines remarques adressées aux représentants du personnel dans le cadre de l'entretien d'évaluation montrent clairement que le risque de discrimination est réel.
- Il est à craindre qu'avec un tel dispositif, l'évaluation n'ait 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.

# Un dispositif d'évaluation vécu comme insécurisant

- La peur de procéder à une « déclassification » de ses collaborateurs et de s'acquitter du « sale boulot » (souffrance éthique)
- La peur de commettre des actes injustes ou d'être l'objet d'une injustice (« la calibration »)
- L'informatisation installe un climat de suspicion quant à l'utilisation qui pourrait être faite des informations recueillies
- La peur d'être licencié
- La peur d'être stigmatisé

# «NO FIT » : un terme dangereux pour la santé

En déclarant certains salariés « *inadaptés* » (« *NO FIT* »), les managers usant de ce terme s'attaquent à l'intégrité psychique de leurs collaborateurs.

**Nous affirmons que ce système d'évaluation peut porter gravement atteinte à la santé mentale des salariés.**

# Conséquences sur la santé des salariés

## L'évaluation vécue comme une épreuve :

- Les pathologies cognitives
- Les pathologies post-traumatiques
- Les pathologies de la solitude
- Les pathologies de surcharge

# Un outil de gestion déguisé en démarche d'évaluation

Peut-on encore parler de dispositif d'évaluation ?

- La présence de pourcentages accrédite l'idée que ce dispositif d'évaluation est plutôt un outil de gestion déguisé en démarche d'évaluation pour le rendre plus présentable.
- Dans un contexte de réduction d'effectifs, il est permis ainsi à chacun de se demander si le fait de ne pas être exemplaire en termes de comportements ne le désigne pas naturellement comme un salarié dont on cherchera à se séparer.

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

- Le risque psychosocial n'est pas évoqué dans le DU
- Les actions préconisées pour prévenir les RPS sont principalement centrées sur les relations interpersonnelles et non pas sur l'organisation du travail
- Un groupe RPS voué à l'échec tant sa marge de manœuvre est réduite

# **Les 3 conditions à réunir pour qu'une politique de prévention des maladies professionnelles soit efficace :**

- Ne pas attendre que des événements graves se succèdent pour agir
- Les actions de prévention doivent questionner le travail et son organisation
- Les modes d'évaluation doivent être pensés de façon à consolider le collectif de travail et non pas à le fragiliser

# Les préconisations

# Les préconisations impératives (1/4)

Constats/Analyses	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usage important de l'anglais dans le dispositif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-conformité à la réglementation</li><li>• Incompréhension ou mauvaise interprétation des salariés</li><li>• Une discrimination pour les salariés non bilingues</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution vers une conformité avec la réglementation en France</li><li>• Rédaction de tous les supports en français</li><li>• Mise à disposition en français de l'outil informatique</li><li>• Rédaction en français des résultats de l'évaluation</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formation incomplète des évaluateurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation hétérogène du dispositif d'évaluation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revoir les actions de formation à destination des évaluateurs</li><li>• Prévoir un soutien plus important aux différentes phases</li></ul>

# Les préconisations impératives (2/4)

Constats/Analyses	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus d'auto-évaluation mal maîtrisé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faible maîtrise et compréhension du processus</li><li>• Stress induit par ce processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revoir les modalités de mise en œuvre</li><li>• Prévoir un dispositif de formation pour les évalués</li><li>• S'assurer de sa prise en compte</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Déploiement partiel des comportements professionnels attendus au regard des nouvelles valeurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incertitude d'interprétation pour les salariés</li><li>• Non-conformité au regard de la réglementation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer qu'il s'agit bien d'une évaluation des comportements professionnels et non pas d'une adhésion à des valeurs.</li><li>• Travail de définition des comportements attendus au regard de l'activité professionnelle</li></ul>

# Les préconisations impératives (3/4)

Constats/Analyses	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"><li>Distribution guidée proche du ranking forcé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non-conformité à la réglementation</li><li>Discrimination des salariés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>S'assurer qu'il ne s'agit pas d'une distribution forcée</li><li>Ne plus appliquer les consignes de distribution qui peuvent conduire à une distribution forcée.</li><li>Valider la marge de manœuvre du site au regard des directives du groupe</li></ul>
Classement « No Fit » dangereux pour la santé	<ul style="list-style-type: none"><li>Risques Psychosociaux importants</li><li>Accidents du travail avérés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Supprimer la notion de « No Fit » et toute pratique évaluative de classement susceptible de porter atteinte à la santé mentale des salariés.</li></ul>

# Les préconisations impératives (4/4)

Constats/Analyse	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de possibilité de recours</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de cadre prévu</li><li>• Discrimination sans appel contraire à la réglementation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élaborer une procédure de recours, la communiquer aux salariés</li><li>• S'assurer de la possibilité de modifier une calibration de façon exceptionnelle auprès du groupe</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classement des représentants du personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de discrimination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer qu'il n'est pas fait référence à la fonction de représentant du personnel lors du processus d'évaluation</li><li>• Renouveler l'information auprès des managers et des membres de la Direction sur le fonctionnement des IRP pour éviter les dérives</li></ul>

# CONCLUSION (1/2)

**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.

## **CONCLUSION (2/2)**

**Nous attirons l'attention des représentants du personnel au CHSCT et de la Direction sur le fait que les préconisations présentées constituent un ensemble indissociable.**

**En effet, ce n'est pas parce qu'une des préconisations serait appliquée que le processus d'évaluation serait conforme à la réglementation en vigueur et ne serait plus dangereux pour la santé des salariés.**

**Merci de votre attention**