



# STMicroelectronics

## Crolles 1 & 2, Grenoble

### CHSCT

Réunion plénière

Évaluation des impacts du projet

« e-PA 2012 »

sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés

Secafi Changement Travail Santé  
(ex-ALPHA CONSEIL)  
agrée par le ministère du Travail  
et habilité IPRP

Direction Régionale Rhône Alpes :  
Tour Part-Dieu  
129, rue Servient  
69326 Lyon Cedex 03  
Tel : 04 78 63 60 63  
[www.secafi.com](http://www.secafi.com)

## Projet « e-PA 2012 » Le déroulement de l'expertise

- **Un projet groupe en cours de déploiement dans le reste du monde qui concerne tous les salariés exceptés les opérateurs de ligne**
- **La logique d'intervention : prendre en compte l'existant dans le dispositif d'évaluation pour mieux identifier les impacts du projet sur les conditions de travail et leur santé des salariés concernés.**
- **La méthodologie suivie**
  - > Des entretiens conduits avec la direction, les représentants des salariés, afin de bien comprendre le projet et le contexte de l'entreprise,
  - > Des entretiens avec des salariés évaluateurs (25 + 12) et/ou évalués (55 + 25)
  - > 1 séance de travail avec les représentants des salariés au CHSCT pour partager les constats et échanger sur les impacts du projet sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés, voire aborder les préconisations.

■ **Une réunion plénière:**

- > Qui a pour objectif de rendre compte des constats, des analyses des experts en matière de risques liés au projet sur le champ de la santé et des conditions de travail,
- > Dont le contenu s'inscrit dans une démarche de prévention des risques

■ **Un rapport d'expertise qui deviendra définitif à l'issue de la séance plénière du CHSCT**

■ **Compte tenu du contexte, une expertise qui s'est déroulée dans de bonnes conditions :**

- > Disponibilité des intervenants,
- > Organisation des rendez-vous,
- > Transmission de la quasi-totalité des informations demandées par SECAFI



Projet « e-PA 2012 »  
Les points d'observation et d'analyse SECAFI

**ELEMENTS DE CONTEXTE IMPACTANT LE TRAVAIL (1/2)**

- 1. Des sites multi-entités, en mouvement constant, avec des différences de culture, de fonctionnement, et de moins en moins de pouvoir décisionnel**
  - **Plusieurs établissements** ou sociétés sur le même site avec des **évolutions de périmètres régulières**, des transferts / reprises de salariés entre entités.
  - Un **environnement mouvant** qui se rajoute aux biais méthodologiques propres à toute évaluation, modifie le cadre de référence des salariés, risque de faire perdre la continuité de la vision de la carrière...
  - **Eloignement du pouvoir décisionnel** avec une perte de capacité des sites à prendre des décisions : internationalisation renforcée du groupe, développement de la culture Corporate se traduisant par le renforcement des outils globaux (tels ePA), centralisation des décisions, primauté des résultats financiers...
- 2. Un renversement du contexte économique et social : de fortement porteur à générateur d'inquiétude pour l'avenir**
  - Des **recrutements massifs** ayant nécessité un besoin d'encadrement important et rapide : possibilité d'évolutions rapides, encadrement jeune et peu expérimenté...
  - Moins de perspectives d'avenir, mise en concurrence accrue des salariés entre eux...



ELEMENTS DE CONTEXTE IMPACTANT LE TRAVAIL (2/2)

3. Des organisations matricielles très hiérarchisées et mouvantes

- **Multiplication des niveaux hiérarchiques** (dès 3 ou 4 salariés, voire moins), hiérarchiques et fonctionnels, techniques et management, avec des changements de managers particulièrement importants en production
- Un **travail en mode projet** avec des équipes qui se font et se défont : un travail collectif avec une évaluation individuelle de la performance.

4. Un durcissement des conditions de travail

- **Intensification du travail**, pression sur les résultats de plus en plus forte... alors que les possibilités de reconnaissance diminuent
- Une question sur l'adaptation de la **charge de travail**, notamment pour les personnes à temps partiel, impactant les capacités de réalisation des objectifs.
- Un renforcement du **travail empêché et de non-qualité** par rapport aux valeurs du salarié, générateur d'injonctions paradoxales (arbitrage du salarié entre faire toutes les tâches mais vite donc avec moins de qualité, ou faire avec le niveau de qualité souhaité certaines tâches mais sans les faire toutes).



LE DISPOSITIF ACTUEL (1/4)

1. Un processus d'évaluation pas stabilisé avec un niveau d'exigence qui croit régulièrement
2. Un prescrit via l'intranet pas toujours facile d'accès et incomplet
3. Un support d'entretien trop complet qui privilégie l'anglais



LE DISPOSITIF ACTUEL (2/4)


- Un prescrit qui ne répond pas à toutes les questions :
  - ✓ mécanisme de détermination des AI
  - ✓ Processus pre-rating communiqué uniquement aux managers,
  - ✓ Pas de méthodologie accessible à l'élaboration des plans de retours à la performance,
  - ✓ ....

3. Un support d'entretien trop complet qui privilégie l'anglais

- Un support trop complet : **21 rubriques, 28 critères, de 5 à 12 objectifs et 5 à 10 compétences techniques métier**
- Mais **une impasse importante** : l'analyse du travail réel intégrant les difficultés rencontrées et les moyens pour y remédier.

LE DISPOSITIF ACTUEL (3/4)

4. Un support d'entretien très complet qui privilégie l'anglais

- Une matrice des contributions : un usage et un intérêt qui pourrait être plus important
- Des compétences spécifiques au poste qui se révèlent trop large
- Des échelles d'évaluations qui ne sont pas formellement définies (stenght, master, development) et (above expectations, adequate, below expectations) : risque de subjectivité
- Un usage de l'anglais qui ne se justifie pas et ne répond pas à la réglementation (art. L.1321-6 du CT)
- Un dispositif principalement centré sur la performance individuelle alors que l'activité est largement organisée en mode projet. 

5. Des critères d'évaluation des comportements professionnels porteurs de subjectivité

- Des critères porteurs **d'injonction paradoxale** : respecter les procédures mais dépasser les contraintes traditionnelles

### LE DISPOSITIF ACTUEL (4/4)

- Un empilement de critères : les dangers de la recherche de l'excellence : « *sens de l'urgence et initiative* », « *analyse et synthèse* », « *aptitude à jouer son rôle, accepter ses responsabilités, se sentir responsable* », « *orientation résultat* ».
- Des définitions subjectives : « *se sentir responsable* », « *être sensible* », « *travailler efficacement* », « *structure et dynamique organisationnelle* », « *jouer son propre rôle* ».

### 7. Un dispositif de recours qui reste à construire

- Un dispositif pas connu
- Un dispositif insuffisamment défini
- Un dispositif qui ne fonctionne pas
- Un dispositif de rumeurs



### LE DISPOSITIF CIBLE e-PA 2012 (1/2) : des changements pas si anodins

- Un **critère hors champ professionnel** dans sa définition : « *interagir amicalement* »,
- Un **droit à l'erreur limité?** : le salarié doit « *être responsable pour les conséquences de ses décisions et actions* »
- Des **critères conceptuels** : « *traduire et comprendre la vision globale de la compagnie* » (jugement TGI de Paris du 6 mars 2012)
- Des **exigences antinomiques** : « *préparer l'avenir en planifiant la mise en œuvre des objectifs à court termes* »
- Une **traduction anglais/français approximative** porteuse de subjectivité : « *processus robuste* »
- Des **critères de la grille salariés inadaptés** : « *obtenir un consensus* », « *organiser les ressources* »...
- Des **critères à tiroirs, véritable mission impossible ?** : est-il réellement possible de « *créer et développer des relations de travail efficaces à tous les niveaux, tant au sein de la société qu'à l'extérieur, dans le respect des objectifs différents, des intérêts et des milieux culturels* ».



LE DISPOSITIF CIBLE e-PA 2012 (2/2)

- Des **termes encore conceptuels** dont le lien avec le travail n'est pas facilement visible : « *construire une vision* », « *créer un environnement qui attire* », « *comprendre la structure organisationnelle et sa dynamique* ». Sur ce dernier point, nous relevons que nombre de nos interlocuteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont fait part de la difficulté à expliquer clairement l'organisation matricielle ST Microelectronics.
- Une **anomalie de conception** : les collaborateurs doivent respecter un comportement « *esprit d'équipe* » mais pas les managers : quid de l'exemplarité ?
- L'évolution de la définition du niveau « *atteint partiellement* » présente :
  - ✓ un aspect à première vue positif : elle semble en effet plus orientée vers des opportunités de développement des salariés concernés. Toutefois, elle suggère que **le développement professionnel relève de la seule capacité du salarié** alors que les pratiques managériales, les moyens déployés par la fonction ressources humaines concourent tout autant au développement professionnel des salariés.
  - ✓ un **caractère subjectif** : « *bon nombre* », « *certains domaines* », « *quelques* » sont des termes dont l'interprétation peut être différente d'un manager à l'autre.

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION : LE RÔLE DE L'ENTRETIEN ANNUEL (1/2)

1. **Deux raisons d'être partagées par la majorité des managers et des salariés : échanger sur le bilan de l'année précédente et fixer les objectifs de l'année suivante**
  - Une pratique **globalement acceptée et souhaitée** liée à l'ancienneté du dispositif.
  - L'intérêt globalement reconnu d'une vision croisée managers / managés.
  - En production, une durée très courte de l'entretien ne permettant pas un réel échange.
2. **Une perception plus mitigée en matière de développement des compétences et d'évolution de carrière**
  - Un usage régulier de l'entretien pour **définir les besoins en formation**, mais un manque de lien direct avec l'outil informatique Formation.
  - Des liens **moins fréquents et managers dépendants** pour les **projets d'évolution** professionnelle :
    - ✓ Des outils RH spécifiques existant (changements de job grade).
    - ✓ Des managers qui dissocient complètement les projets professionnels de l'entretien annuel.

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION : LE RÔLE DE L'ENTRETIEN ANNUEL (2/2)

3. Un entretien de performance qui ne permet pas de fixer... la note

- Un **changement de note exceptionnel/marginal**, suite à l'entretien, de la note fixée en pré-rating, et sous contrôle (accord du N+2 et des RH).
- Un entretien **qui sert à transmettre la note**, faisant perdre son sens à l'entretien annuel, et pouvant modifier la posture du manager lors de l'entretien.
- Des **contradictions** entre la note finale et les notes intermédiaires ainsi que les commentaires, générateurs de **perte de sens** de l'évaluation et de **démobilisation**.

4. Un enjeu important mais non-affiché pour les salariés sur la répartition des augmentations individuelles

- Un **lien direct établi dans la note** STM Politique salariale à destination exclusive des managers, mais dont les modalités de répartition restent floues pour les salariés.
- Un rôle de l'entretien en matière d'AI **peu mis en avant par les managers** lors de l'expertise alors qu'il s'agit d'un élément fort pour les salariés.



LE PRE-RATING, UN DISPOSITIF DE REGULATION DE DISTRIBUTION DES AI (1/2)

1. Un prescrit prudent dans sa conception

- Le guide « user manuel for managers- pre rating tool » : un document à la diffusion très contrôlée
- Un document qui indique une « *courbe de distribution* » (gaussienne) de référence mais sans imposer son respect...
- Un prescrit porteur de confusion : l'exemple du guide porte sur un échantillon réduit bien que la courbe de distribution doit s'appliquer à des échantillons plus grands (50 à 100 salariés selon les interlocuteurs).

2. Une application du pre-rating qui se rapproche du fixed-ranking

- La nécessité de respecter la gaussienne : une réalité.
- Le respect de la gaussienne dégrade le sens de l'évaluation
- Le pre-rating peut mettre en difficulté le management de proximité
  - ✓ un pre-rating décidé par le N+2 seul,
  - ✓ des séances collectives impactantes,
  - ✓ une régulation déresponsabilisant les managers ,
  - ✓ Des stratégies de contournement manager dépendant



LE PRE-RATING, UN DISPOSITIF DE REGULATION DE DISTRIBUTION DES AI (2/2)

3. Un accès aux outils différent d'un manager à l'autre (pre-rating, e-salary)
4. Un dispositif qui manque de transparence
  - Un dispositif opaque pour bien des salariés
  - Une raison d'être qui va à l'encontre de l'objectif d'échange manager/salarié de l'entretien
5. Une logique de régulation des augmentations individuelles
  - Un rôle prépondérant de la fonction ressources humaines.
  - Un alibi pour les managers de justifier une reconnaissance financière en deçà des attentes des salariés

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION : LA PRATIQUE DES ENTRETIENS ANNUELS  
(1/2)

1. Une pratique systématisée sur les trois sites
  - Des entretiens annuels **obligatoires et réalisés**.
  - Une **préparation préalable systématique** par les managers, régulière par les salariés.
  - Une pratique des **entretiens intermédiaires plus variable**, et pas nécessairement d'information systématique des salariés sur la possibilité d'en réaliser.
2. L'organisation et le contenu de l'entretien : des différences fortes suivant les managers et entre la partie salle blanche / hors production
  - Un délai de prévenance qui peut aller de **la journée à 3 semaines** / de quelques jours à une semaine le plus souvent.
  - Entretien **en principe entre deux personnes** sous le format manager hiérarchique / salarié voire manager fonctionnel / salarié, mais qui peut aussi associer les deux managers.
  - Dans tous les cas, un **arbitrage par le manager hiérarchique** et un discours commun.
  - Durée de l'entretien : de **1/2h à 2h** (voire 2h30). En majorité entre 1h et 1h30.
  - Parfois déroulé en 2 entretiens (le second sur l'évolution professionnelle et la formation).

LES PRATIQUES D'EVALUATION : LA PRATIQUE DES ENTRETIENS ANNUELS (2/2)

- Une note donnée généralement à la **fin de l'entretien**.
  - **Déroulé global** : le plus souvent, suivi des items de l'outil avec éléments pré-remplis, échanges et remplissage en direct.
  - Des échanges portant **essentiellement sur les objectifs** (réalisés et à venir).
  - Les parties **compétences plus ou moins traitées rapidement**.
  - Un vécu **générateur d'inquiétude** pour beaucoup de salariés mais aussi de managers, avant et après l'entretien.
- 3. La pratique des objectifs : parfois trop nombreux, non mesurables, peu suivis et dont le niveau d'exigence est manager dépendant**
- D'après le document de présentation STM, **les objectifs doivent être** :
    - ✓ individuels ET collectifs,
    - ✓ SMART (spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temporel),
    - ✓ cohérents avec les besoins de l'organisation,
    - ✓ cohérents avec la matrice de contribution du salarié,
    - ✓ évaluant le besoin d'accompagnement avec les actions nécessaires (formation...).



LES PRATIQUES D'EVALUATION : LA PRATIQUE DES OBJECTIFS (1/2)

- Dans la réalité, des objectifs fixés sont **en lien avec le travail** mais :
  - ✓ **exclusivement individuels** malgré des fonctionnements collectifs (mode projet...),
  - ✓ déclinés d'objectifs fixés à **des niveaux supra**,
  - ✓ **reconduits** pour une majorité d'entre eux d'année en année,
  - ✓ de fait **peu personnalisés** notamment pour les fonctions hors projet,
  - ✓ très manager-dépendant en termes d'adaptation aux situations de travail atypiques (temps partiel...),
  - ✓ élaborés essentiellement par le manager, avec un échange sur la pertinence de l'objectif et parfois de la charge de travail,
  - ✓ parfois apportés pour partie par le salarié.
- Les **critères** fixés sont :
  - ✓ en partie **non mesurables**,
  - ✓ **pas nécessairement adaptés** quand ils sont recasqués d'objectifs plus généraux,
  - ✓ dépendants de facteurs **conjuncturels**,



LES PRATIQUES D'EVALUATION : LA PRATIQUE DES OBJECTIFS (2/2)

- L'évaluation des objectifs réalisés fait l'objet :
  - ✓ d'un **pré-remplissage** par le hiérarchique ou le fonctionnel, ou les deux, mais avec un arbitrage du hiérarchique,
  - ✓ d'une **discussion** avec le salarié objectif par objectif avec argumentation,
  - ✓ d'une facturation favorisée lorsque l'évaluateur est proche du terrain et suit une équipe de petite taille,
  - ✓ d'une prise en compte par certains managers des aléas de l'entreprise, des efforts faits pour réaliser les objectifs,
  - ✓ d'une modification éventuelle de la note liée à l'objectif mais sans changement pour la note finale du salarié,
  - ✓ d'une **interprétation différente des notes en fonction des managers** (exemple entre master et partially achieve),
  - ✓ d'une reconduction d'année en année des objectifs même s'ils n'ont pas été atteints sans faire l'objet d'analyse et sans nécessairement de solution proposée.



LES PRATIQUES D'EVALUATION : LA PRATIQUE DES COMPETENCES (1/1)

- 4. La pratique des compétences techniques et comportementales : très dépendantes des métiers et des managers**
- Des parties **souvent moins préparées**, aussi bien pour les managers que les salariés.
  - Un **usage variable** : échange sur les différents items, passé très rapidement voire pas vu du tout...
  - Une **difficulté à facturer** :
    - ✓ Identification de compétences techniques ou comportementales mobilisées ou non dans le cas de situations de travail précises,
    - ✓ Mais aussi des cas où une même situation pour un même poste donne lieu à des interprétations différentes du manager, avec une évaluation sur le potentiel de la personne.
    - ✓ Une absence de critères mesurables.
  - Un **vécu** qui peut être :
    - ✓ jugé **positif et enrichissant** en fonction de l'attitude du manager,
    - ✓ porteur de **mal être**, y compris pour les managers.



LES PRATIQUES D'EVALUATION : LA PRATIQUE POST-ENTRETIEN (1/1)

**5. Des modalités de post-entretien virtuelles mais génératrices de pression**

- Des commentaires salariés fréquents mais mettant les salariés en situation d'arbitrage.
- Des commentaires de N+1, N+ 2 et fonctionnels très minoritaires, limitant les effets possibles en termes de reconnaissance du travail.
- Une forte pression pour la signature des ePA par les salariés sans que les salariés n'aient connaissances des réelles conséquences de leur choix.

LES PRATIQUES MANAGERIALES, FACTEURS DE RISQUE ET/OU DE PROTECTION  
(1/4)

**1. Quel suivi des salariés dans un contexte de changements fréquents? Un turnover non négligeable des managers en production sans période de recoupement qui impacte l'évaluation**

- Un suivi dégradé des salariés
- Un impact négatif sur les AI et les changements de job grade

**2. Des profils et des postures de managers qui pose la question de leur crédibilité**

- Des profils techniques avant tout, une préparation et une formation au management qui semblent perfectibles (des « échecs » très impactant pour certains jeunes managers)
- N+1 et N+2 quel équilibre des « pouvoirs » et de « l'autorité » ?
- Un manager de proximité qui apparait sans levier ou légitimité importante
- Quelle place pour les projects managers, les bay leaders

LES PRATIQUES MANAGERIALES, FACTEURS DE RISQUE ET/OU DE PROTECTION  
(2/4)

**3. Une formation et un accompagnement des managers perfectibles**

- Un top management qui n'apparaît pas exemplaire au regard d'une faible pratique des entretiens.
- Des managers qui regrettent un déficit de formation au management.
- Des managers de proximité démunis dans leur rôle : exemple : comment gérer une situation de non réalisation d'un même objectif depuis 3 ans.

**4. Une régulation des pratiques qui restent à construire**

- Des managers qui échangent peu entre pairs sur leurs pratiques managériales respectives
- Un processus de régulation des pratiques impliquant les N+2, les RH qui n'existent pas (en dehors du pre-rating).
- Des managers évalués sur l'atteinte des résultats et non pas sur le contenu management de leur mission.



LES PRATIQUES MANAGERIALES, FACTEURS DE RISQUE ET/OU DE PROTECTION  
(3/4)

**5. Managers de proximité : une population sur-sollicitée et exposée**

- Des managers de proximité avec une forte charge de travail dont le temps disponible pour le management se réduit
- Une disponibilité dégradée
- Un éloignement du travail qui dégrade l'évaluation

**6. Une culture du retour sur le travail plus collective qu'individuelle**

- Des retours et des échanges plus organisés collectivement (weekly) mais pas systématiques
- Des échanges manager/salariés sur le travail plutôt réduits
- Un déficit de retour individuels, des échanges approfondis en face/face peu fréquents



LES PRATIQUES MANAGERIALES, FACTEURS DE RISQUE ET/OU DE PROTECTION  
(4/4)

**7. Des pratiques porteuses de tensions**

- Un management parfois inquisiteur quand l'entretien est consacré à obtenir des informations sur les autres salariés de l'équipe.
- Un management éloigné du travail quand seul compte le reporting
- Des pratiques managériales très directives à destinations de salariés pourtant très autonomes et à la technicité reconnue
- Le « faire-savoir » au détriment du « savoir-faire » alors que la population de salariés se distingue par son profil R&D
- Des managers qui pénalisent les salariés qui quittent leur structure : une résultat d'évaluation, une détermination de l'AI, une évolution de Job Grade impactés négativement.

**8. Des pratiques facteurs de protection à développer**

- Une proximité du travail avec des échanges réguliers et détaillés sur le contenu du travail
- Une volonté de valoriser et reconnaître le travail
- La capacité à résister aux effets du pre-rating



**Les préconisations SECAFI**

Les **préconisations** SECAFI doivent être considérées comme des **repères** formulés dans des termes qui favorisent un minimum de **diagnostic partagé**, permettant de structurer la réflexion collective et de nourrir le **dialogue social** sur les voies et moyens d'un **projet** qui n'obère pas les conditions d'exécution du travail des salariés.

Elles visent à favoriser l'émergence de **mesures concertées** dans le sens d'une meilleure prise en compte de la réalité des **situations de travail** dans une perspective **d'amélioration des conditions d'exécution du travail** et de **prévention de risques** professionnels.

Nos préconisations ont pour vocation de **prévenir les risques santé au travail** inhérents à e-PA. Elles s'inscrivent dans une **logique de complémentarité**. Aussi, nous estimons que chacune doit donner lieu à une traduction opérationnelle sans ordre de priorité.

Dans cette présentation de notre rapport, nous avons fait le choix de les regrouper par thème



## Les préconisations sur le **dispositif** d'entretien annuel

---

- Préconisation n° 1. : Faire évoluer e-PA dans sa conception et son utilisation afin qu'il réponde au cahier des charges suivant : pérenne dans le temps, permettre l'expression des salariés, des managers, autoriser la prise en compte des difficultés dans le travail, être en lien avec la reconnaissance du travail et favoriser la progression professionnelle individuelle et collective.
- Préconisation n° 2. : Supprimer le processus de pre rating qui dans son application s'apparente à du fixed ranking. Remplacer par un bilan du travail collectif des équipes. et supprimer la note globale (l' « *overall performance* »).
- Préconisation n° 3. : Prévoir et communiquer un réel dispositif de recours en cas de contestation des résultats de l'entretien.
- Préconisation n° 4. : formaliser une rubrique listant les moyens donnés aux salariés pour faire leur travail et atteindre l'objectif. Intégrer une rubrique reprenant les difficultés rencontrées et les événements (arrêts, changement de poste, de managers, temps de travail, situation de handicap) au cours de l'année pour les prendre en compte explicitement dans les résultats de l'entretien.

## Les préconisations sur le **dispositif** d'entretien annuel

---

- Préconisation n° 5. : Remplacer l'évaluation des « comportements professionnels» par l'analyse et le retour sur les pratiques professionnelles en traduisant les premiers par des pratiques professionnelles par métier ou par emploi
- Préconisation n° 6. : Supprimer les critères illégaux de type « *interagir amicalement* ».
- Préconisation n° 7. : Supprimer tous les critères d'évaluation conceptuels et subjectifs notamment la rubrique sur les comportements en l'état actuel des choses et donner une définition objective de chacun des niveaux de l'échelle d'appréciation pour les objectifs et le travail rendu.
- Préconisation n° 8. : Supprimer les détails de critères susceptibles de placer le salarié en situations d'injonction paradoxale. Notamment, supprimer la notion de respect des procédures qui contredit l'incitation à être force de proposition.

## Les préconisations sur le **dispositif** d'entretien annuel

---

- Préconisation n° 9. : construire un outil d'entretien et réaliser les entretiens dans la langue maternelle des salariés.
- Préconisation n° 10. : Créer un lien informatique entre l'outil e-PA et l'application formation de l'intranet via une demande d'inscription.
- Préconisation n° 11. : Rendre accessible l'outil en dehors des périodes d'ouverture afin de rendre possible les entretiens formels de prise de poste, de changement de poste, de retour sur un poste,
- Préconisation n° 12. : Informer et consulter annuellement le CHSCT sur e-PA contenant un bilan global (exemples : égalité femmes/hommes, avis du service santé au travail sur l'impact de l'e-PA sur la santé des salariés, nombre de demande de recours et le résultat, la comparaison des objectifs des salariés à temps plein et à temps partiel...).

## Les préconisations sur les **pratiques managériales**

---

- Préconisation n° 13. : Donner les moyens au management de proximité d'observer le travail des salariés pour être en capacité de l'évaluer. Construire avec les managers de proximité un référentiel de management qui liste les bonnes pratiques managériales porteuses de régulation et non pas de facteurs de tension, notamment celles qui renforcent la motivation et non pas la mise en compétition des salariés.
- Préconisation n° 14. : Construire et mettre en place un dispositif de régulation des pratiques d'entretien annuel impliquant notamment les ressources humaines et les N+2 et qui aille au-delà de la répartition des augmentations individuelles
- Préconisation n° 15. : Clarifier le rôle « management » des managers de proximité en termes de leviers d'action, marge de manœuvre, puis construire et mettre en place le parcours de montée en compétence approprié.

## Les préconisations sur les **pratiques managériales**

---

- Préconisation n° 16. : Constituer des groupes d'expression sur les pratiques des managers afin de permettre un partage des bonnes pratiques et des difficultés rencontrées.
- Préconisation n° 17.: Mettre en place une formation pour l'ensemble des managers afin qu'ils partagent réellement le dispositif d'entretien. Favoriser la régulation et la gestion collective de la pratique de l'outil.
- Préconisation n° 18. : Intégrer un objectif sur la qualité des pratiques managériales (à titre d'exemple la santé au travail des salariés) dans les objectifs des managers.

## Les préconisations sur les **objectifs**

---

- Préconisation n° 19. : Introduire des objectifs réellement collectifs et réaliser une évaluation collective de ces objectifs.
- Préconisation n° 20. : Intégrer dans les objectifs individuels des objectifs qualitatifs qui s'inscrivent dans une logique de progression professionnelle et déclinés en actions concrètes.
- Préconisation n° 21 : Ne définir que des objectifs réellement « SMART », excluant les objectifs corporate cascades.

> Pour la direction : transformer les préconisations SECAFI en **plan**

**d'actions opérationnel** et le proposer au CHSCT

> Pour le CHSCT : réaliser **le suivi de l'avancement** du plan à

chacune de ses séances.

*Encore un clic ...*

**Merci.**



## Quelques points de clarification préliminaire

**Evaluer le travail ? Qu'évalue-t-on ?  
La performance : une résultante multi-facteurs**

