

Chroniques de la prévention

Conjuguer travail, santé et expertise

EDITO

La prévention des risques professionnels est influencée par les pratiques en matière de ressources humaines. Ainsi, une politique d'embauche conditionne à la fois l'évolution des métiers, l'acquisition et la transmission des compétences et la gestion des âges.

Les aménagements apportés au contenu d'un poste, à l'organisation et au temps de travail ont des impacts sur l'offre de formation. La politique de rémunération et de motivation du personnel pose la question de l'évaluation du travail et de la reconnaissance des efforts fournis par les salariés.

Un plan de départs volontaires peut accentuer la perte de compétences et favoriser un surcroît d'accidents du travail.

Un aménagement du temps de travail peut altérer les équilibres de vie dans et hors travail.

La mise en place d'une part variable des rémunérations peut se traduire, après coup, par une dégradation des règles sociales ou des relations de travail.

Ces politiques, qui relèvent de la GRH, peuvent modifier les conditions de travail et avoir un impact sur la santé des salariés. Il y a donc un enjeu considérable à remettre les conditions de travail au cœur des choix d'organisation et de gestion.

Jean-Louis Vayssière

Évaluation du travail et individualisation des objectifs : une question de santé

► Les entretiens annuels d'évaluation, bien plus qu'une technique

Les dispositifs d'entretiens d'évaluation diffèrent des entretiens professionnels. Pour les premiers, il s'agit d'apprécier, chaque année, la « performance » individuelle du salarié pour l'année écoulée et de fixer les objectifs pour l'année à venir. Les autres thèmes de l'entretien d'évaluation (formation, évolution professionnelle) sont naturellement considérés comme des moyens à mettre en œuvre pour atteindre cette « performance ». L'entretien professionnel doit, quant à lui, être organisé tous les deux ans et doit principalement porter sur le développement et le projet professionnel du salarié ainsi que sur les éventuelles formations nécessaires pour y parvenir, indépendamment de la problématique des compétences de l'entreprise.

Dans la pratique, l'évaluation du travail dans de nombreuses entreprises s'est structurée autour de trois dimensions :

- apprécier la contribution du salarié aux performances économiques de l'organisation, donc mesurer la création de valeur pour l'unité et installer dans le dispositif des valeurs d'individualisation amenées logiquement à se renforcer ;
- permettre au salarié de faire le point sur ses compétences, les outils dont il dispose et les marges de progression possibles, mais toujours en fonction d'objectifs fixés par l'organisation ;
- appuyer cette évaluation par des éléments statistiques, comptables et quantitatifs – alors que, dans le même temps, les modes d'organisation accentuent les dimensions qualitatives du travail –, ou à l'inverse fon-

der l'évaluation sur des critères souvent très subjectifs et très éloignés de la notion de compétence (adhésion à des valeurs, comportements, état d'esprit, etc.).

Dans la plupart des entreprises qui se sont dotées d'un dispositif d'entretiens d'évaluation, l'articulation avec le système de rémunération est réelle, qu'elle soit explicite ou non. En faisant émerger des indicateurs de « performance » individuelle et collective liant pour partie la rémunération aux résultats, l'entretien d'évaluation impose l'atteinte des objectifs comme un indicateur prégnant de la performance des salariés, voire en fait un élément de contractualisation entre le salarié et l'entreprise.

L'encadrement intermédiaire, qui s'est pour partie construit sur des bases professionnelles de métier, est lui-même perturbé. Il n'est plus besoin d'un chef de service qui connaisse suffisamment le travail pour en organiser l'exécution, mais d'un manager qui soit capable de motiver, de contrôler et d'animer la mobilisation au travail. Comment évaluer un travail dont on s'est progressivement détaché ? Cette exigence est, en soi, porteuse de déstabilisation professionnelle pour les personnels concernés.

Il est donc illusoire de faire porter sur l'entretien d'évaluation et sur sa déclinaison dans le domaine des rémunérations toutes les dimensions d'une évolution des conditions de travail et de santé, tout comme il est illusoire de l'isoler en le mettant au rang d'une simple forme technique de motivation.

L'identification du rôle de chaque salarié dans

► L'individualisation contre le collectif

Le progrès d'un groupe est un objectif louable. Faut-il pour autant en passer par la mise en place d'une logique d'individualisation ? « Personnaliser » la gestion RH peut être un progrès, voire une réponse à des attentes. « Individualiser » est tout autre chose. Il est acquis que la performance globale d'une entreprise n'est durablement atteinte que dans le renforcement de son collectif de travail, le partage de valeurs communes, etc. L'individualisation de la gestion des ressources humaines, au contraire, postule que l'unité de base de l'entreprise est l'individu, ce qui est éminemment discutable.

La conjonction de relations de travail individualisées et d'une rémunération partiellement ou totalement liée à l'atteinte d'objectifs parfois inaccessibles produit de l'isolement et renforce la perception, par des salariés décrétés plus « autonomes », que les

difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail ne relèvent pas des moyens et des ressources de tous ordres dont ils disposent (ou ne disposent pas) mais de leur responsabilité personnelle.

Les situations de travail observées dans les organismes bancaires montrent par exemple que la recherche à tout prix, dans les services commerciaux, d'objectifs quantitatifs individuels liés à une rémunération variable se fait au prix d'une détérioration de l'état physique et moral des salariés. Cela peut ainsi se traduire par une perte d'identité, par une éthique personnelle en contradiction avec les changements culturels subis (injonction paradoxale : service client / objectifs), par une détérioration des conditions de travail (intensité, pression, incrémentation chaque année des niveaux d'objectifs à atteindre...) liée aux objectifs (jugés irréalistes) ou par une concurrence effective entre les salariés...

► L'évaluation concentre une partie significative des facteurs de risques psychosociaux

La question de l'évaluation illustre ainsi les enjeux de santé. Ce sont bien des questions de confiance, de reconnaissance, de climat social et de sens qui sont posées :

- confiance dans la capacité de l'organisation à construire le cadre relationnel susceptible de porter le projet d'entreprise dans une cohérence partagée, qui donne du sens au travail et participe au climat social ;
- capacité du management, à tous les niveaux, à faire vivre les attentes exprimées par les salariés sur le terrain et à en traduire les effets dans les processus de reconnaissance.

À travers l'entretien d'évaluation, c'est bien le travail qui est questionné. Un double paradoxe pathogène demeure. L'atteinte des objectifs se heurte au sentiment d'un travail bien fait ; les efforts que les salariés mettent en œuvre pour tenir des objectifs qu'ils ne parviennent parfois pas à atteindre ne sont pas pris en compte.

► Un cadre légal conforté

Les caractéristiques du système d'entretien individuel doivent être décrites au chapitre 6.2. du bilan social.

Le CE, à sa demande et conformément à l'article L. 2323-27 du code du Travail, peut bénéficier « *du concours du CHSCT dans les matières relevant de la compétence de ce comité dont les avis lui sont transmis* ». Le CHSCT peut ainsi être invité à intervenir par exemple sur les impacts de la gestion des objectifs et des dispositifs d'individualisation des salaires sur les collectifs de travail...

L'article L. 2323-28 du code du Travail dispose explicitement que « *le comité d'entreprise peut confier au CHSCT le soin de procéder à des études portant sur des matières de la compétence de ce*

dernier », c'est-à-dire sur tout ce qui touche à la santé physique et mentale, à la sécurité et / ou aux conditions de travail.

Enfin, la mise en œuvre d'un entretien d'évaluation passe maintenant par une procédure d'information-consultation du CHSCT (arrêt du 28 novembre 2007, n° 06-21.964, de la chambre sociale de la Cour de cassation). Selon la Cour, les évaluations annuelles peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération. De même, les modalités et les enjeux des entretiens seraient de nature à générer des pressions psychologiques entraînant des répercussions sur les conditions de travail.