

# Évaluations truquées, un nouveau mode de management

## TRAVAIL

Politis révèle la banalisation d'une méthode dite de « ranking forcé », destinée à pressurer toujours plus les salariés. « On institutionnalise le harcèlement », témoigne un DRH.

Erwan Manac'h

**M**anipuler les évaluations professionnelles de ses salariés pour avoir, quoi qu'il arrive, une portion de canards boiteux...

Cette méthode de management particulièrement déloyale, qui vise à mettre les employés sous pression, est illégale. Elle s'est pourtant généralisée depuis quelques années dans les grandes entreprises, selon une somme de témoignages et des éléments de preuve recueillis par Politis.

« Je l'ai vu presque partout où je suis passé, témoigne Didier Bille, directeur des ressources humaines ayant officié dans des multinationales, de la télécommunication à

l'analyse médicale en passant par l'industrie automobile : Nortel, Federal-Mogul, General Electric, les laboratoires BioRade, Sogefi et NXP Semiconductors. *Il y a des entreprises exceptionnelles, où le respect de l'individu est sacré, mais beaucoup font malheureusement n'importe quoi, en particulier dans les grands groupes.* »

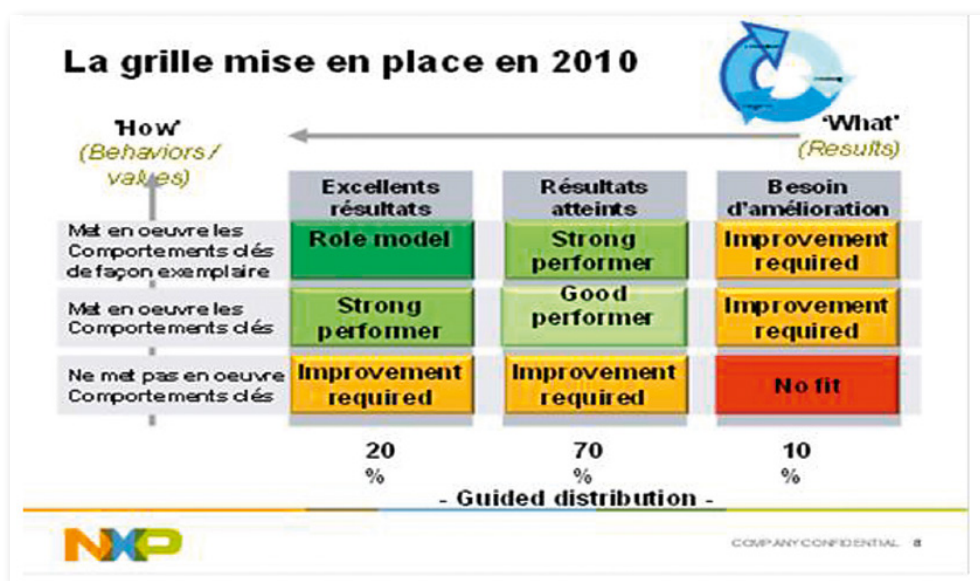
C'est dans l'industrie de pointe et les secteurs embauchant des floppées d'ingénieurs que la pratique dite de « ranking (ou « sous-notation ») forcé » est la plus répandue. Tournées vers les marchés financiers, ces entreprises cherchent aujourd'hui à réduire leurs effectifs en France, parfois pour délocaliser leur recherche en Inde ou en Chine. Et le ranking forcé est un moyen de pousser des salariés vers la sortie.

Le géant pharmaceutique français Sanofi fait figure d'exemple extrême. France Inter révélait le 9 juin des échanges de mails et des témoignages étayant des soupçons sur l'existence d'un plan secret émanant du « top management », destiné à pousser des salariés à la démission. Deux cents noms, dont 77 en France, figuraient même sur une « liste noire » révélée par le syndicat FO. Pour arriver à ses fins, le groupe, qui emploie 27 000 personnes en France, aurait utilisé les évaluations individuelles pour mettre les salariés visés sous pression. Sanofi dément formellement : le groupe évoque une initiative isolée d'un directeur et assure que son ranking n'a rien de forcé. Les consignes sont passées oralement, affirme en revanche un manager sur la radio publique.

La frontière est ténue entre une évaluation régulière et une notation forcée. Car les notes se sont développées à outrance au sein des grandes entreprises, sur des critères le plus souvent très subjectifs. Chez Air Liquide, multinationale centenaire du gaz, où les syndicats soupçonnent l'existence d'un ranking, les critères d'évaluation concernent les performances pour moitié seulement de la note finale. Le reste de l'appréciation est établi au regard du « comportement » du salarié. Autant dire à la tête du client.

Beaucoup d'entreprises suivent une grille d'évaluation en neuf cases, appelée « 9 box », dans laquelle le comportement pèse, en effet, pour moitié. Son objectif est de mettre tous les salariés en concurrence. « C'est infantilisant. On a l'impression de revenir à la période scolaire », raconte Éric Derobert, vingt-cinq ans de métier comme ingénieur chez Sanofi. Il a quitté l'entreprise il y a trois ans, épuisé par ces nouvelles méthodes de management, dont il a été directement victime.

Grille d'évaluation du type « 9 box » mise en place chez NXP (document interne).





KLAUS OHLenschläger/PICTURE ALLIANCE/DPA/AF

Chez NXP Semiconductors, ancienne filiale de Philips spécialisée dans la micro-électronique, qui fabrique notamment des puces pour iPhone et autres objets connectés, la pratique est dénoncée dès 2012. Un rapport d'expertise commandé par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) s'inquiète de « la très grande violence psychique » des entretiens d'évaluation, dictés par l'arbitraire des notes « guidées » (voir document p. 17, prouvant l'existence d'une « distribution guidée »). Et cela s'est encore durci après le rachat d'un concurrent américain, Freescale, en mars 2015. Au nom de l'« harmonisation » du management à l'échelle du groupe, la classification en neuf niveaux s'est systématisée fin 2016.

Selon nos informations, le comité central d'entreprise a été avisé de l'existence d'une « échelle des ratings » (notes) présentée comme suit par la directrice des ressources humaines : 5 à 10 % des effectifs doivent être classés médiocres chaque année. « Cela signifie par exemple que, sur les treize personnes de mon groupe, il faut impérativement qu'il y ait un salarié mal noté, détaille Éric Graudet, délégué syndical CGT chez NXP. Autant dire que, lorsque l'évaluation arrive, nous sommes tous terrorisés. Les gros salaires et ceux qui ont plus de 49 ans savent qu'ils risquent la mauvaise note. »

Pour ne pas tomber sous le coup de la loi, la DRH de NXP prend soin d'assurer

que ce « rating » reste « indicatif » et sert à « guider » les managers. Les statistiques des évaluations montrent pourtant que cette grille est scrupuleusement suivie. En 2016, 9 % de l'effectif de NXP à Caen était classé comme « expect more », la mauvaise note, selon des délégués syndicaux. Soit pile ce que préconise l'échelle des ratings.

## 5 à 10 %

des effectifs doivent obligatoirement être classés « médiocres ».

Même constat chez STMicroelectronics, multinationale franco-italienne concurrente sur le marché des puces électroniques. Un « guide de calibration », présenté aux managers en février dernier, fixe l'objectif de 15 % de salariés à classer « opportunity to improve » (« possibilité de s'améliorer ») A contrario, le nombre de salariés « exceptionnels » ne doit pas excéder 5 %.

« La calibration a été mise en œuvre il y a une dizaine d'années. Mais, aujourd'hui, la marge de manœuvre des managers se rétrécit. La « guide line » est devenue une obligation stricte », souligne Éric Potard, délégué CFDT, lequel enchaîne ces derniers mois les entretiens disciplinaires pour assister des salariés. « Deux mauvaises notes de suite peuvent entraîner un licenciement pour insuffisance professionnelle », témoigne le syndicaliste. Et ce sont souvent, là aussi, des salariés approchant la cinquantaine qui atterrissent dans le lot des « mauvais » employés. ST Microelectronics, que nous avons contacté, dément tout ranking forcé et argue que « les causes de séparation sont toujours conformes à [leur] droit du travail »,

sans toutefois commenter nos informations sur le « guide de calibration ».

L'aveu le plus cinglant a été livré par François de Font-Réaulx, vice-président de Sanofi aux ressources humaines, lors d'une table ronde sur le management dont un extrait vidéo a été mis en ligne en mars 2015. Le cadre explique sa méthode pour « créer un peu plus de turn-over dans la maison » : « Le seul moyen de faire entrer des jeunes, c'est d'être un peu plus aiguisé sur la question de la performance et de la non-performance. On n'est pas très bons, franchement. Sur 27 500 collaborateurs, on a 80 à 100 départs à l'initiative de l'entreprise sur des questions de performance. C'est très peu (1). »

« C'est clairement du harcèlement Ces entreprises ont institutionnalisé le harcèlement ! », tranche Didier Bille. Lorsqu'il était DRH de General Electric, à la fin des années 2000, l'entreprise avait elle aussi théorisé la chasse aux « low-performers » (salariés aux résultats sous les objectifs). Il fallait couper la frange la plus négative de la « vitality curve » (courbe de la vitalité) « en licenciant systématiquement les moins bons, afin de décaler mécaniquement l'échelle des performances vers le meilleur. Il s'agit donc de créer en permanence du turn-over. C'est un pousse-au-crime », juge-t-il aujourd'hui.

Pour inciter les managers à avoir la main lourde, General Electric a sorti de leurs résultats financiers annuels les sommes induites par les licenciements (condamnation aux prud'hommes ou prix d'un accord à l'amiable). « Résultat : le manager n'en a rien à faire des « dommages collatéraux » de ces licenciements »,

(1) [www.dailymotion.com/video/x2jcf1n](http://www.dailymotion.com/video/x2jcf1n)

(2) Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Seuil, 2015.

# MOTS CROISÉS

par JEAN-FRANÇOIS DEMAY

ments », résume Didier Bille, qui a « administré » ce système et le dénonce aujourd'hui.

Les grandes entreprises sont assez peu regardantes sur le coût de ces pratiques, car elles en ont les moyens et suivent avant tout des exigences dictées par leurs actionnaires. « Dans l'industrie financiarisée, les salariés sont devenus une simple ressource », soupire Thierry Mevel, qui a travaillé vingt-six ans chez NXP à Caen et a été subitement licencié l'été dernier pour « insuffisance », alors qu'il était sur le point de se porter candidat comme représentant du personnel. Le plus souvent, les entreprises veillent à avancer masquées. La majorité des licenciements pour « insuffisance » est maquillée en ruptures conventionnelles, fondues dans un plan de sauvegarde de l'emploi ou traitées en secret grâce à un contrat de confidentialité signé avec l'employé licencié. Chez Sanofi, sur 39 personnes classées dans la plus mauvaise catégorie en août 2016, 20 avaient quitté l'entreprise quelques mois plus tard, révèle ainsi France Inter, selon les chiffres communiqués par un manager.

Pour les syndicats, ces méthodes posent un énorme problème de mal-être au travail. Sur le site à Caen de NXP, qui a réduit ses effectifs de 850 à 300 employés en dix ans, la médecin du travail signalait en septembre, dans un procès-verbal du CHSCT que nous avons pu consulter, sa « préoccupation majeure » en matière de risques psychosociaux. « Les diagnostics de burn-out se multiplient », écrit la praticienne, pointant notamment « la peur du licenciement pour insuffisance professionnelle ». Pour toute réponse, et parce que la loi l'oblige à prévenir les risques psychosociaux, la direction de NXP a mis en place un Numéro vert...

Chez Sanofi, des programmes de prévention des risques sont également déployés, sous forme de conférences sur la « pensée positive » ou d'un accompagnement par des psychologues du travail. Des solutions individuelles à un problème d'organisation collective du travail, soupirent les syndicats. « Les médecins du travail sont salariés de Sanofi, soumis à des objectifs et notés eux aussi », pointe Marmar Kabir, statisticienne chez Sanofi et élue CGT au CHSCT.

Autrefois « paternaliste », Sanofi a basculé en 2008 dans un management par la performance, inspiré de grosses entreprises américaines. Cela crée un « conflit moral » important, témoigne Marmar Kabir : « Un grand nombre de salariés sont médecins, pharmaciens ou scientifiques. Ils se sont engagés pour soigner des patients, mais le contenu de notre travail va de moins en moins en ce sens », témoigne la statisticienne, entrée chez Sanofi en 1992. Cette perte de sens est d'autant plus brutale qu'elle est tue. « La culture industrielle classique, chez les ingénieurs, fondée sur la rationalité, rend très difficile à comprendre l'absurdité du modèle », explique Vincent de Gaulejac, sociologue et spécialiste du management par la performance (2). La preuve qu'ils n'en ont pas conscience, c'est qu'ils tombent malades. » La prise de conscience par les salariés se révèle un premier combat difficile pour les militants syndicaux. ●

## Grille n° 395

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									

### HORIZONTAL :

**1.** Monocolore ou presque. **2.** Cornichon du Touquet. **3.** À la remorque. **4.** Il tend la main aux réfugiés. Habitant qui tend parfois la main aux réfugiés. **5.** Pouffé. Utiliserai de grosses ficelles. **6.** Composé à la parfumerie. Flic junior. **7.** Soigné. Plat plat. **8.** Mauvaise grippe. **9.** Victimes de la guerre des émirs. **10.** Héros d'une comédie résistible. Championne de go. Fini avec Fini. **11.** Il rend les membres fébriles.

### VERTICAL :

**I.** Ça s'articule mal. **II.** Saprophyte, mais pas au malade. Partagé en famille. **III.** Sur le tapis après avoir joué. Pour enseigner les arts. **IV.** Évite la liste. Soulevais des pierres. **V.** Plongé dans le pain. Lèverai l'ancre. **VI.** Au sommet enneigé. Base de la colonne Durutti. **VII.** Macronprocesseur. **VIII.** Cher en Corée du Nord. Au cœur d'Oslo. **IX.** Terrain de Boule.

### Solution de la grille n° 394

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. Constable   | I. Cémentation     |
| 2. Étourneau   | II. Otite. Faste   |
| 3. Mistigris   | III. Nos. VOD. Sea |
| 4. ET. Roi. St | IV. Sutras. Bern   |
| 5. Neva. Nasa  | V. Trio. Surnom    |
| 6. Osselet     | VI. Angines        |
| 7. AFD. USF    | VII. Ber. Alfieri  |
| 8. Ta. Br. Ifs | VIII. Laisse. Fion |
| 9. Issenheim   | IX. Eustatismes    |
| 10. Otero. Roe |                    |
| 11. Néanmoins  |                    |

# LE DÉNI DE LA CRISE

L'ÉCONOMIE À CONTRE-COURANT / PAR JEAN-MARIE HARRIBEY  
MEMBRE DU CONSEIL SCIENTIFIQUE D'ATTAC

**T**ous les commentaires dithyrambiques sur Macron et sa victoire électorale sont fondés sur la magie du dépassement de l'opposition politique gauche/droite. Avec déjà une première entourloupe intellectuelle : identifier la gauche au Parti socialiste et celui-ci au socialisme. Mais il faut voir ce prétendu dépassement comme une nouvelle figure du dépassement du clivage socio-économique entre travail et capital, lui-même issu de la rhétorique de la disparition des classes sociales et des idéologies. Et, finalement, le capitalisme n'existe plus. Dans ces conditions, le chômage n'est qu'un problème de lourdeur du code du travail et de dépenses publiques trop élevées, et la croissance n'attend qu'une libération encore plus grande des forces naturelles du marché.

« Couvrez donc ce capitalisme que nous ne saurions voir », pourrions-nous pasticher. Tous les Tartuffe du capital occultent la cause principale du marasme. Elle se nomme crise de rentabilité du capital, non pas en soi, mais au regard des exigences de ses détenteurs, surtout

## Macron veut faire oublier la nature systémique de la crise du capitalisme.

les actionnaires des grandes firmes et des banques engagées dans le processus de mondialisation. C'est la trame de fond depuis quarante ans, qui n'a eu d'autre palliatif

que la dévalorisation de la force de travail et la fuite en avant financière. Sous le néolibéralisme, la restauration des taux de profit s'est faite surtout par la hausse absolue de la plus-value. Avec, au bout, la surproduction et donc la suraccumulation de capital par rapport aux capacités de produire de la valeur. Ah, la valeur, cette valeur chérie qui grossit le capital, quels que soient ses dégâts sociaux ou écologiques !

Las ! La difficulté de produire de la valeur et de vendre les marchandises qui la contiennent naît d'une double contradiction : la contradiction sociale plus on s'approche de la limite de l'exploitation du travail, et la contradiction écologique dès lors que se raréfie ou se dégrade la base matérielle de la production. Les deux obstacles sont à la racine de la diminution de la hausse de la productivité du travail, que le progrès technique ne réussit pas à enrayer (1). Les incantations au retour de la croissance forte et durable n'y changeront rien.

**La mystification macronienne** est plus policée que celle de Trump. Mais elles renvoient toutes les deux au souci majeur des classes dominantes : faire oublier la nature systémique de la crise du capitalisme. Là-bas, il s'agit d'imposer l'idée que l'Amérique peut repartir de l'avant en niant le changement climatique. Ici, après une campagne où le mot « écologie » fut absent du vocabulaire du candidat désormais président, celui-ci s'offre Hulot comme gage de sa soudaine conversion. Mais c'est pour mieux repartir à l'assaut du droit du travail et des retraites, tout en allégeant la fiscalité sur les entreprises et les revenus du capital. Patronat, forces politiques de droite et de droite, économistes et éditorialistes de cour répètent à l'envi que l'économie française souffre d'un manque de compétitivité à cause du coût du travail. Nul ne souffle mot du « talon de fer » (Jack London) de la finance. Nul n'imagine autre chose que d'émanciper le capital de toute contrainte.

(1) Voir Par ici la sortie. Cette crise qui n'en finit pas, Attac, LLL, 2017.