

La Lettre

N° 171 / MAI 2018

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



XXIV^e congrès confédéral
LES DISCOURS, LA RÉOLUTION GÉNÉRALE

L'édito d'Éric Pérès
PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES,
RGPD : UN ENJEU SYNDICAL !

Questions-réponses
L'INTÉRESSEMENT

Dossier

L'ÉVALUATION :

juste arbitrage ou juste arbitraire ?

Ouverture du 24^e Congrès #FO à Lille. Plus de 3 000 délégués réunis pour définir les futures orientations revendicatives pour un syndicalisme réformiste militant, libre et indépendant.

« S'il ne doit rester qu'un seul syndicat républicain, alors ce sera FO ! »

4 000

congressistes FO se sont réunis à Lille pour le XXIV^e congrès confédéral



À la tribune, Jean-Claude Mailly, secrétaire général de FO de 2004 à 2018.

« LE SYNDICALISME, C'EST AUSSI DU PRAGMATISME »



Force Ouvrière a toujours avancé sur ses deux jambes : la négociation (ou la concertation) et l'action. C'est ce que j'appelle le réformisme militant. FO a sa conception propre du syndicalisme, celle de l'indépendance et de la liberté de comportement, dont l'outil central est la pratique contractuelle. Cette exigence d'indépendance syndicale que FO a dans son ADN explique aussi pourquoi FO ne s'en remet pas à l'État et aux pouvoirs publics, ne confond pas démocratie sociale et démocratie politique, défend et prône le paritarisme sur tous les champs concernant ou entourant le contrat de travail (protection sociale collective, formation professionnelle, etc.).

Sur le terrain à la rencontre des salariés

Je ne suis pas partisan de regarder dans le rétroviseur ni de faire table rase du passé. Ce que je constate, c'est que pour aborder le futur, il faut parfois se rappeler le passé et s'en nourrir. Il faut bien entendu vivre le présent, mais on a besoin du passé pour construire l'avenir. Il vaut mieux pouvoir réfléchir un peu avant d'agir, savoir quelquefois donner du temps au temps ou contenir son impatience et sa fougue. Le syndicalisme, ce n'est pas que de l'idéologie (au bon sens du terme), c'est aussi du pragmatisme, c'est aller sur le terrain à la rencontre des salariés. Ce n'est pas uniquement être derrière un ordinateur ou un smartphone et surfer sur les réseaux sociaux, où l'on voit tout et son contraire, de la vérité au bobard, de l'insulte anonyme à la félicitation. Durant mes quatorze ans de mandat en tant que secrétaire général, j'ai effectué en moyenne deux déplacements par semaine pour aller à la rencontre des camarades, visiter entreprises, établissements et hôpitaux, rencontrer des directions et nos structures syndicales. Je revenais à chaque fois nourri des expériences, du vécu, des difficultés, des revendications... J'ai pu ainsi, dans certains cas, intervenir ou faire intervenir pour régler, apaiser les situations.

« Aller à l'idéal et comprendre le réel »

Force Ouvrière est un syndicat réformiste exigeant et militant, libre de son comportement. Je terminerai, mes chers camarades, par des extraits du « Discours à la jeunesse » de Jean Jaurès :
 « Le courage, ce n'est pas de laisser aux mains de la force la solution des conflits que la raison peut résoudre ; car le courage est l'exaltation de l'Homme et ceci en est l'abdication.
 (...) Le courage, c'est de ne pas livrer sa volonté au hasard des impressions et des forces ; c'est de garder dans les lassitudes inévitables l'habitude du travail et de l'action.
 (...) Le courage, c'est d'être tout ensemble, et quel que soit le métier, un praticien et un philosophe. (...) c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel.
 (...) Le courage, c'est de chercher la vérité et de la dire ; c'est de ne pas subir la loi du mensonge triomphant qui passe, et de ne pas faire écho, de notre âme, de notre bouche et de nos mains aux applaudissements imbéciles et aux huées fanatiques. »
 Alors, s'il y a un qualificatif que je veux bien accepter, outre celui bien sûr de syndicaliste FO, c'est celui de jaressien ! »

« L'INDÉPENDANCE EST UN COMBAT »



Parce qu'il est bon de mettre un visage sur un nom, je tiens à vous présenter les nouveaux membres du bureau confédéral fraîchement élus : hormis les sortants, que vous connaissez déjà, viennent d'être élus Marjorie Alexandre, Béatrice Clicq, Karen Gournay, Nathalie Homand, Cyrille Lama et Serge Legagnoa.

Au nom de l'ensemble du bureau confédéral, je m'engage à ce que nous nous battions, que nous revendiquions chaque jour, dans le plus strict respect du mandat donné par nos résolutions. Et parce que l'indépendance est un combat, je m'engage à ce que nous agissions en cohérence avec ce principe, pilier de notre organisation.

La résistance comme réponse aux attaques contre les organisations syndicales

Ce qui fait la force de la négociation collective dans notre pays, c'est d'arriver à mettre autour de la table les représentants des travailleurs et ceux du patronat dans le but d'arriver à un accord. Et nous sommes allés plus loin avec cette invention géniale qu'est le paritarisme, créateur de droits et de protections pour chaque travailleur, du fait qu'il répond d'un salaire différé. Avec le temps, au niveau national, la concertation prend de plus en plus la place de la négociation, avec un exécutif politique qui ne laisse plus aux interlocuteurs sociaux la liberté de décider entre eux. Aujourd'hui, force est de constater le peu de considération qu'a le gouvernement à l'égard de la négociation interprofessionnelle, lui préférant soit une concertation au résultat imposé soit une décision unilatérale. Et la défiance à l'égard des syndicats devient concrète lorsque l'exécutif décide purement et simplement, comme ça a été le cas sur la formation professionnelle, de piétiner une partie du travail réalisé, au profit d'une idéologie imposée et sans aucune prise avec la réalité quotidienne du terrain.



Secrétaire confédéral de FO depuis 2009, Pascal Pavageau a été élu secrétaire général lors du congrès de Lille.

Alors oui, mes camarades, c'est l'existence même du peu de paritarisme qui demeure et de la négociation collective nationale qui est menacée. Cela revient à nier le rôle et l'apport des organisations syndicales dans la construction de notre modèle social et dans notre démocratie. Plutôt que de nous retirer nos prérogatives paritaires et de négociation, le gouvernement ferait mieux de les utiliser au maximum pour toujours plus de progrès social dans l'intérêt de tous.

Le collectif comme réponse à l'individualisation de la société

Au-delà des maux traditionnels – flexibilité, austérité, compétitivité – auxquels nous sommes malheureusement confrontés depuis des décennies, on est face aujourd'hui à une vision. Sous prétexte d'être libre, plus autonome, plus responsabilisé, on se retrouve peu à peu livré à soi-même. Moins de puissance publique, moins de garanties et de droits collectifs, moins de protections. Oui, à Force Ouvrière, nous avons de la mémoire et nous honorons fièrement nos soixante-dix ans de luttes syndicales et le combat de nos anciens. Libres et indépendants, nous défendons nos valeurs et un héritage qui reste notre vision. Aujourd'hui, je m'y engage : nous allons tenir, nous allons faire bloc. Nous allons revendiquer, nous allons résister et conquérir de nouveaux droits ! »



À l'issue des cinq journées du congrès de Lille, le comité confédéral national a élu les membres des instances prévues dans les statuts de Force Ouvrière.

LA RÉOLUTION GÉNÉRALE

« Le système économique aujourd'hui dominant est théorisé par des économistes néolibéraux qui considèrent que seule la « main invisible du marché », par laquelle il s'agit de privilégier l'intérêt privé des plus riches, participerait à terme au bien-être de la société toute entière. Pendant des décennies, cette soi-disant logique économique vertueuse est restée exclusive de tout progrès social. Désormais, d'autres se proposent d'accroître un modèle oligarchique et inégalitaire contre le modèle social républicain en promouvant des fables sur la « théorie du ruissellement » ou les « premiers de cordée », tentant de justifier les privilèges d'une minorité face à la précarisation de la majorité. Force est de constater qu'en raison du développement à tout-va du capitalisme à l'échelle planétaire, les gouvernements ont renoncé à la souveraineté économique qui leur a été déléguée par les citoyens, au profit d'un libéralisme au niveau mondial et d'une financiarisation incontrôlée des économies. Parce que l'organisation des travailleurs par le syndicalisme libre et indépendant a exercé un contrepoids et a permis des conquêtes sociales majeures, Force Ouvrière, dans le cadre de son action, se doit, en toute indépendance, de combattre les politiques économiques mortifères et de faire porter ses revendications sur un changement de modèle, de manière à défendre les intérêts matériels et moraux des travailleurs. (...)

Le congrès soutient l'ensemble des syndicats FO, du public comme du privé, qui sont en combat et se mobilisent pour une juste répartition des richesses, pour garantir nos droits collectifs et nos statuts et pour résister à une logique d'individualisation de la société visant à déprotéger tous les travailleurs. Face à toutes les attaques actuellement en cours, les mobilisations se multiplient dans une multitude de secteurs : dans les Ehpad, la fonction publique, chez Air France et Aéroports de Paris, dans la grande distribution, les banques, etc. Le congrès affirme en particulier son total soutien aux cheminots en grève depuis plusieurs semaines, et à la fédération FO des cheminots. Le congrès exige le retrait du projet de loi, le maintien du statut particulier des cheminots, ainsi que le maintien du service public ferroviaire. Il apporte son soutien indéfectible aux travailleurs en lutte, en France et dans le monde entier. Compte tenu de l'extrême gravité de la situation et des risques qui se profilent pour les travailleurs, pour les droits sociaux, pour notre modèle social et pour les valeurs républicaines, le congrès considère que la perspective d'une mobilisation interprofessionnelle est aujourd'hui nécessaire, y compris par la grève. Il donne mandat à la commission exécutive et au bureau confédéral pour prendre toutes les dispositions et initiatives dans ce sens, y compris en lien avec toutes les confédérations syndicales, à la recherche de la plus grande unité possible. Il appelle toutes les structures FO, tous les militants, à rester réactifs et mobilisés. Il faut résister, revendiquer, reconquérir. »

LA RÉOLUTION SOCIALE

« Le congrès rappelle que le Code du travail doit constituer le socle social républicain des droits et garanties des travailleurs.

Ces dernières années, les droits des travailleurs ont été méthodiquement détruits, sous couvert de flexibilité, de polyvalence et de simplification, d'abaissement du coût du travail, de compétitivité et du principe européen de concurrence libre et non faussée.

Les gouvernements successifs obéissent à une logique, aucunement démontrée, selon laquelle la lutte contre le chômage nécessiterait une sécurisation des employeurs. Au nom de cette logique, pèse sur les salariés une obligation de renoncer à leurs droits, sous la menace de perdre leur travail.

La finalité du droit du travail est, par voie de conséquence, remise en cause. Alors qu'antérieurement, il avait pour vocation de corriger le déséquilibre inhérent à la relation de travail, consécutif au lien de subordination, il a désormais pour objectif prétendu la promotion, quoi que cela en coûte, de l'emploi précaire et l'accroissement des profits des entreprises.

L'atteinte portée au caractère protecteur du droit du travail passe également par un bouleversement du niveau de la création de la norme. Nous dénonçons l'idée que l'entreprise constitue le niveau privilégié, au prétexte qu'il

serait plus adapté au contexte socio-économique.

Le congrès rappelle son attachement à la hiérarchie des normes et au principe de faveur. Il revendique un rétablissement intégral de la hiérarchie des normes, ce qui aura nécessairement pour conséquence la suppression de la nouvelle architecture du Code du travail et donc l'abrogation de la loi Travail et des ordonnances Macron. (...)

Pour la défense des droits et des garanties des travailleurs par l'action et la négociation collectives

Par des lois successives, les atteintes aux principes fondateurs de la République se multiplient. Sont ainsi menacées la liberté syndicale conquise en 1884, et la liberté d'expression et d'action syndicale dans l'entreprise issue de la loi du 27 décembre 1968. Il en est de même pour le droit des salariés à la négociation collective, inscrit au Code du travail depuis la loi du 13 juillet 1971 et trouvant son origine dans le préambule de la Constitution de 1946 – sans oublier le droit constitutionnel de participation des travailleurs à la détermination collective de leurs conditions de travail ainsi que la hiérarchie des normes et le principe de faveur.

Sur tous ces points, la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » est particulièrement dangereuse et rétrograde, car elle porte atteinte aux droits et libertés fondamentaux des travailleurs ainsi qu'au droit à la négociation collective articulée conformément aux principes de la République sociale.

Le congrès exige toujours l'abrogation des lois dites de représentativité (du 20 août 2008, du 5 juillet 2010, du 15 octobre 2010), qu'il continue à combattre.

Le congrès réclame l'abrogation des lois Rebsamen du 17 août 2015 et de la loi Travail du 8 août 2016, ainsi que des ordonnances du 22 septembre 2017, en ce qu'elles ont démantelé les institutions représentatives du personnel et les principes gouvernant la négociation collective. »

“
Le congrès apporte
son soutien
indéfectible aux
travailleurs en lutte
”

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Pascal PAVAGEAU

BUREAU CONFÉDÉRAL

Patrick PRIVAT

Trésorier

LES SECRÉTAIRES CONFÉDÉRAUX

Marjorie ALEXANDRE
Michel BEUGAS
Béatrice CLICQ
Karen GOURNAY
Nathalie HOMAND
Cyrille LAMA
Serge LEGAGNOA
Philippe PIHET
Didier PORTE
Frédéric SOUILLOT
Yves VEYRIER

COMMISSION DE CONTRÔLE

Didier COURTOIS
Jean-Michel LAHOZ
Jean-Yves SABOT

COMMISSION DES CONFLITS

Laurent AUBURSIN
Patrick DELFAU
Emmanuel DUBARRE
Jean-Louis DUPAIN
Roxane IDOUDI

Franck LAUREAU
Daniel LE RENARD
Catherine ROCHARD
Ronald SCHOULLER
Vincent VILPASTEUR

COMMISSION EXÉCUTIVE CONFÉDÉRALE

Jocelyne BAUSSANT
Franck BERGAMINI
Jean-Luc BONNAL
Sébastien BUSIRIS
Serge CAMBOU
Philippe CHARRY
Patrice CLOS
Pierre COMPAIN
Pierre COURRÈGES-CLERCQ
Jean-François DUFLO
Gabriel GAUDY
Gilles GOULM
Philippe GRASSET
Christian GROLIER
Grégoire HAMELIN
Franck HAUSNER
Jean HÉDOU
Christiane HEINTZ

Frédéric HOMEZ
Jean-Baptiste KONIECZNY
Yves KOTTELAT
Pascal LAGRUE
David LECOMTE
Michel LE ROC'H
Philippe MANO
Franck PATTIN
Hervé QUILLET
Hubert RAGUIN
Dominique RUFFIÉ
Pascal SAMOUTH
Franck SERRA
Sylvie SZEFEROWICZ
Jacques TECHER
Dejan TERGLAV
Alexandre TOTT



PASCAL LOPEZ,
délégué syndical central de Sanofi Aventis Groupe

« Considérer les cadres comme les nôtres »

« Notre syndicat regroupe l'ensemble des fonctions centrales de Sanofi, qui est le premier groupe pharmaceutique français avec un effectif de 3 700 salariés en CDI, dont 80 % de cadres (essentiellement au forfait et autonomes).

FO SAG est le seul syndicat à avoir des élus dans toutes les catégories, de l'ouvrier au cadre supérieur. Nous enregistrons depuis un an une forte progression de nos adhésions, qui fait suite à de multiples interventions – dont la dernière sur l'affaire du *ranking* forcé, ou quotas préétablis dans les évaluations [voir p. 12].

Nous avons dénoncé sur France Inter la mise en place d'un système illégal de classement des salariés. Des cadres nous avaient transmis secrètement un an d'échanges par mail sur le sujet, et une liste nominative de 200 salariés à licencier – dont l'ensemble des représentants du personnel du secteur concerné. Des mesures de protection et de recours ont pu être mises en place pour les salariés concernés par ce système d'évaluation de la performance individuelle qu'a dénoncé

FO et elle seule.

Cette période a été particulièrement éprouvante, mais nous avons pu compter sur le soutien sans faille de notre confédération, de notre fédération Pharmacie et de FO-Cadres – merci Éric.

Défendre les intérêts des cadres mieux que les syndicats catégoriels

La force de notre syndicat, c'est sa liberté, son indépendance et sa détermination. J'en viens à un sujet qui nous est cher : à savoir notre développement, notamment chez les cadres.

Comment attirer vers FO les salariés, et en particulier les cadres ? En les considérant comme les nôtres. Les cadres vivent de plus en plus difficilement leur rôle dans les entreprises. Ils sont souvent pris entre le marteau et l'enclume. C'est la loi du "Soumets-toi ou démet-toi".

FO doit prendre toute la place qui lui revient dans cette catégorie de salariés, et démontrer aux cadres que nous saurons mieux que des syndicats catégoriels défendre leurs intérêts. »

JULIEN LE PAPE,
coordinateur des syndicats FO du groupe Safran



« Nous devons nous développer notamment en direction des cadres, qui font face aux mêmes problématiques que les autres salariés et ont besoin de nous, autant que nous d'eux.

La confédération doit continuer de soutenir les initiatives dans ce dossier, comme celle prise par la fédération FO de la métallurgie avec l'ouverture d'une antenne cadres dans le quartier de la Défense. »



ÉRIC PÉRÈS,
secrétaire général FO-Cadres

« Remettre du collectif là où prévaut l'individuel »



Mon intervention portera sur deux points : la transformation numérique et le développement chez les cadres.

(...) Si la réforme est un alibi pour mettre en œuvre des politiques de déprotection sociale, alors, sans contrepoids syndical, la transformation numérique peut se révéler des plus menaçantes. Car la technologie n'est jamais neutre ; elle est ambivalente par nature. La transformation numérique est porteuse de potentialités, d'innovations dans de nombreux domaines d'activité : la recherche médicale, l'énergie, les transports, l'industrie... Mais, mes chers camarades, nous savons également que cette transformation numérique met en tension nos emplois, la qualité de nos métiers, nos systèmes de solidarité, et fait peser de lourdes menaces sur nos libertés individuelles et collectives.

De leurs salariés, les entreprises attendaient autrefois qu'ils soient tout simplement présents. Désormais, elles exigent d'eux qu'ils se montrent transparents sur des registres personnels qui appartenaient jusqu'à présent à l'individu et à lui seul. Hier, c'étaient les corps et les mouvements dans les usines qui étaient traqués. Dorénavant, ce sont les valeurs des salariés, leurs croyances, leur intériorité, leur engagement, leur personnalité qui sont convoités, tracés et fichés.

Sous l'influence du management postmoderne et avec l'appui d'outils numériques de contrôle et de surveillance, de collecte et de traitement massif de données personnelles, la frontière entre la sphère privée et la sphère publique devient un enjeu de lutte.

La protection des données personnelles des citoyens en général et des salariés en particulier revêt un enjeu pour la préservation des intérêts des travailleurs. Et sur ce point particulier, l'application du RGPD dès fin mai doit faire l'objet de toute notre attention. Comme d'ailleurs le nouveau concept d'État plateforme, qui transforme l'action publique en l'ouvrant aux partenaires privés extérieurs sous couvert d'efficacité et de modernité, avec une finalité qui ne vise plus à « faire société » mais bien à « faire entreprise ».

Cette transformation numérique ne doit pas échapper à notre vigilance et à nos analyses syndicales.

Nous devons peser sur ces évolutions pour contrer leurs effets destructeurs, et en faire un enjeu de négociation collective.

En 2019, 20 % des actifs français seront des cadres

Pour cela, nous devons également poursuivre notre travail de développement, particulièrement auprès des cadres. C'est indispensable, ne serait-ce qu'à la lumière de la part croissante de ces salariés dans le monde du travail : dès 2019, ils représenteront 20 % de la population active, et 250 000 recrutements par an.

La négociation sur le statut de l'encadrement – au point mort depuis le début de l'année – est, à ce titre, une opportunité pour réaffirmer notre engagement auprès de ces salariés. FO-Cadres a depuis fort longtemps plaidé dans ce sens et fait part de ses nombreuses revendications pour asseoir une définition interprofessionnelle des cadres accompagnée de garanties collectives à la hauteur de la nature de leur engagement professionnel.

Car, mes camarades, les cadres sont des salariés à part entière, et ne pas prendre en considération la spécificité de leur position dans le monde du travail, c'est prendre le risque de voir ces salariés se détourner de notre organisation, et d'assister à la disparition de sections syndicales ! Alors oui, nous devons poursuivre notre combat pour la justice et le progrès social, la défense de l'emploi et des conditions de travail, la défense de notre industrie et de nos services publics. Et refuser une société réduite à l'individualisme qui met en exergue l'individu, le valorisant certes dans ses réussites, mais l'isolant dans ses échecs, développant alors le mépris de soi qui engendre le mépris des autres.

Notre combat, mes chers camarades, c'est de remettre du collectif là où prévaut l'individuel ; notre syndicalisme libre et indépendant est assurément la meilleure arme pour y parvenir. »



L'édito

Protection des données personnelles, RGPD : un enjeu syndical !

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

« Résister, revendiquer et conquérir » : c'est le mot d'ordre lancé avec force par Pascal Pavageau, le nouveau secrétaire général de la confédération, lors de notre XXIV^e congrès. Des mots qui sonnent juste face au contexte de luttes syndicales : celle des cheminots, des hospitaliers et, plus généralement, de l'ensemble des fonctionnaires pour la défense du service public et de ses missions.

Ces luttes sont des réponses face aux attaques perpétuelles prenant leur source dans le dogme idéologique du libéralisme économique, faisant de la réduction de l'intervention des pouvoirs publics, de la déréglementation et de la dérégulation le seul horizon des politiques économiques. La réforme est détournée de son sens initial pour servir d'alibi à la mise en œuvre de politiques de déprotection sociale.

De ce point de vue, en l'absence de contrepoids syndical, la transformation numérique pourrait se révéler des plus menaçantes. Elle invite en fait tant à l'audace qu'à la vigilance. Audace pour que le numérique soit vecteur d'innovation et de progrès social. Vigilance pour qu'il ne devienne pas un cheval de Troie assiégeant nos libertés, nos vies privées, nos systèmes de garanties et de protection collectives.

Les données en général, et les données personnelles en particulier, sont au cœur de l'activité numérique. Produites en masse, elles atteignent aujourd'hui des volumes inédits, et le phénomène ne cesse de progresser, notamment en raison de la capacité de stockage, de la puissance de calcul des processeurs informatiques et de la démultiplication des sources de données, liée entre autres à la prolifération des capteurs et autres objets connectés.

Depuis le 25 mai dernier, le RGPD, un acte juridique européen, encadre la protection des données personnelles sur l'ensemble du territoire de l'Union. Contrairement à une directive, le règlement va s'imposer à tous les États membres, que leur législation nationale soit plus ou moins aboutie en la matière. Dans ce contexte, les entreprises qui sont amenées à recueillir et utiliser d'importants volumes de données personnelles (celles de leurs clients comme celles de leurs salariés) vont devoir faire preuve d'une plus grande vigilance dans la façon dont elles assurent leur collecte, leur traitement et leur protection. C'est une toute nouvelle façon de construire de la valeur ajoutée pour de nombreuses entreprises. C'est aussi une opportunité pour renforcer une différenciation compétitive hors coût basée sur le respect des droits des personnes et la protection de la vie privée.

Le RGPD doit être l'occasion de poursuivre la lutte contre toute forme de surveillance abusive, de géolocalisation liberticide, de fichage, d'évaluation arbitraire et intrusive, ou de discrimination des salariés. Cela oblige à communiquer autour de la mise en place de ces systèmes, et à se saisir de ces questions dans le cadre du dialogue social, tout en rappelant que les libertés fondamentales et le respect de la vie privée ne se marchandent ni ne se négocient.

Dans cette perspective, FO-Cadres poursuivra son travail d'information et de formation auprès des adhérents FO et de l'ensemble des cadres et ingénieurs, afin de faire de la protection des données personnelles un levier d'action pour notre développement syndical.

Sommaire

MAI 2018

XXIV^e congrès confédéral

2

Les discours

XXIV^e congrès confédéral

4

La résolution générale, le résultat des élections

Retour sur...

6

Les interventions FO-Cadres lors du congrès confédéral

Dossier

9

L'évaluation : juste arbitrage ou juste arbitraire ?

Questions-réponses

14

L'intéressement

L'ÉVALUATION : JUSTE ARBITRAGE OU JUSTE ARBITRAIRE ?

Dossier

Censée récompenser le mérite et offrir du feedback sur le travail effectué, l'évaluation pose question : le jugement est-il toujours juste ? L'employeur contrôle-t-il le travail ou les travailleurs ? Une réalisation de qualité ou bien la course à la quantité ? Et que préférer : l'équité ou l'égalité ?



« Mon évaluation annuelle entre dans le calcul de ma part variable, qui représente 20 % de mon revenu annuel », confie Pierre¹, la cinquantaine, directeur des produits online et d'une ligne de produits à l'international chez un gros éditeur. « Je suis jugé sur 6 objectifs précis, réajustés au besoin chaque trimestre. Chez nous, atteindre ses objectifs ne suffit pas : un bon employé doit en moyenne les avoir dépassés. » Toujours plus d'efforts... et toujours plus d'évaluations ? 76 % des cadres du secteur privé français (contre seulement 25 % des ouvriers non qualifiés) avaient passé au moins un entretien d'évaluation en 2006, note le Centre d'analyse stratégique (depuis rebaptisé France Stratégie), qui dépend de Matignon². De nos jours, 70 % des entreprises considèrent même qu'elles devraient mettre en place une évaluation en temps réel, ou au moins trimestrielle, selon l'enquête mondiale « Tendances RH 2017 » menée par le cabinet Deloitte.

Le collectif explose

« Dans les années 1950, les premières méthodes d'évaluation se fondaient sur la science, sur des tests psychotechniques censés mesurer l'intelligence et la personnalité du salarié pour prédire sa performance », raconte Jocelyne Yalenios, maître de conférences à l'école de management de Strasbourg (université de Strasbourg), coauteure de *L'Évaluation de la performance individuelle* (La Découverte, 2017). « Dix-vingt ans plus tard, les consultants ont commencé à vendre des échelles de plus en plus fines pour jauger les compétences-clés et classer les salariés. » Autre date pivot : 1982 et la fin de l'indexation des salaires français sur les prix. À chacun selon son mérite ? « L'égalité et le collectif explosent alors au profit d'une individualisation croissante des RH », analyse Gérard Reyre, auteur de *Évaluation du personnel - Histoire d'une mal-posture* (publié aux éditions L'Harmattan en 2007). Reposant, selon le socio-

¹ Certains prénoms ont été modifiés.

² Note d'analyse n° 239, septembre 2011.



La Lettre FO-Cadres • l'Union des cadres et ingénieurs Force Ouvrière • n° 171 • Mai 2018 • 2, rue de la Michodière • 75002 Paris • Tél. 01 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr
www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Chargée de la communication et de la presse > Marion Palm • Ont contribué à ce numéro > Marion Gaschnard
Myriam Greuter • Marion Palm • Éric Pérès • Conception, réalisation > Marion Palm • Impression > Imprimerie Gueblez • 197, rue du Général-Metman • 57070 Metz
Photos > FO-Cadres • Force Ouvrière • Fotolia • Dépôt légal > Mai 2018 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • 1 € tarif adhérent et 2 € tarif public • Imprimé sur du papier recyclé.

logue, « sur un fond judéo-chrétien de culpabilité et de pénitence », l'évaluation est en tout cas un marché juteux, dans lequel les outils sont de plus en plus standardisés et informatisés (« leader mondial », l'éditeur TTI Success Insights vend par exemple ses logiciels dans plus de 90 pays).

Des outils absurdes

Mais les processus censés jauger la performance sont-ils eux-mêmes performants ? Les salariés évalués déclarent certes plus souvent que leur travail est reconnu à sa juste valeur, relève le Centre d'analyse stratégique, qui se fonde sur une étude de 2006. Mais la différence est minime : 3,4 % d'écart ! Selon les travaux de Jocelyne Yalenios, les systèmes d'évaluation ne sont en fait pas efficaces. « Souvent, les entreprises retiennent des critères simples à mesurer mais pas révélateurs », constate la chercheuse. « Il est ainsi facile de quantifier le rendement. Mais le fait que l'opérateur entretienne sa machine ne sera par exemple guère valorisé. » Il faut dire que bon nombre d'outils sont construits en dehors des situations de travail, par des consultants ou par le siège : « On trouve même des grilles d'évaluation toutes faites sur internet », soupire la chercheuse. Souvent compliqués et chronophages, les systèmes d'évaluation sont alors « vécus par les salariés comme un déni des particularités locales (de métier, de culture) », note l'Anact³, qui « milite pour un retour à plus de simplicité » et souligne l'idée que « le renseignement de l'outil n'est pas une fin en soi ». « Débarrassons-nous donc de ces outils purement administratifs absurdes, contraignants, pour lesquels ce qui compte, c'est d'atteindre des ratios et d'entrer dans des cases, au mépris du sens du travail ! », exhorte Jocelyne Yalenios.

Contrôle social

La promesse d'équité formulée dans les années 1980 est-elle au moins tenue ? Il faudrait déjà que tout le personnel soit jaugé ; or, « plus on monte dans la hiérarchie, moins on est évalué », observe Jocelyne Yalenios. Informaticien senior dans une grande start-up française, Richard se félicite ainsi de la finesse du 360°, ce processus qui, deux fois l'an, soumet l'octroi de ses primes et promotions au jugement croisé d'une dizaine de personnes (pairs, supérieurs et subordonnés). « Mais le top management, lui, est dispensé du dispositif ! » Deuxième souci, si l'on peut dire : globalement, tous les gens font le travail, et au-delà. Quand les promotions et les enveloppes budgétaires sont limitées, il faut néanmoins les répartir... et les pousser à se démener toujours plus. « Voyant que la puissance de frappe des évaluations et du management par objectifs commençait à s'amoindrir, des entreprises et cabinets de conseil ont mis en place le *ranking* (classement), et même le *ranking* forcé, qui est illégal [voir p. 12] », analyse Gérard Reyre. L'organisation passe du modèle de l'examen à celui du concours : faire du bon travail ne suffit plus, il faut faire mieux que les autres. « Les entreprises ont même intégré des critères comportementaux, ouvrant la porte à tous les dérèglements », poursuit Gérard Reyre. Dans des organisations où être bien vu

demeure primordial pour avancer (voir p. 14), « les gens vont développer des stratégies de travestissement : présentéisme, flagornerie, artifices oratoires pour se faire valoir... ». Gérard Reyre fustige « le contrôle social sans vergogne, habillé de pseudo-technicité » qu'offrent les évaluations du personnel. « Les entreprises font tout pour euphémiser, mais leur brutalité se révèle quand fuient des fichiers d'évaluation secrets, humiliants pour les salariés », comme chez Acadomia en 2009, à la SNCF en 2016 ou à Radio France en 2017.

Et la juste récompense promise par ces systèmes, est-elle au rendez-vous ? Pas vraiment. « Le revenu se fonde rarement sur la performance individuelle, explique Jocelyne Yalenios, car les entreprises doivent justifier les écarts de rémunération. En se basant sur les évaluations individuelles, elles risqueraient des recours juridiques. » Les enveloppes allouées aux primes étant limitées, « les employeurs saupoudrent, donnant un peu à chacun, ou optent pour le "chacun son tour" ».

Pour plus de collégialité

Qu'espérer alors pour rendre justice au travail ? Un changement de modèle. « Les notes, les croix dans des cases, ne rendent pas bien compte de la valeur du travail », tranche Gérard Reyre. La solution ? Donner au manager de proximité « la capacité de peser sur la décision finale (notamment en matière de prime, voire de formation) [et de] porter les attentes des salariés auprès des échelons supérieurs », recommande le Centre d'analyse stratégique, qui prône aussi une certification des entretiens d'évaluation et davantage de procédures d'appel pour les salariés s'estimant sous-notés. Les IRP ont elles aussi un rôle à jouer en critiquant les critères « hors sol » et en recentrant la discussion sur le sens et la qualité du travail. Des recours humains indispensables à l'heure du big data dans les RH, pour ne pas laisser tout le pouvoir de jugement aux machines (voir à ce propos La Lettre de FO-Cadres n° 162, janvier 2016).

« Il faudrait en fait passer d'une évaluation contrôle, où priment les résultats, à une évaluation développement, dans laquelle on écoute le salarié, on reconnaît ses efforts, ses initiatives, et on favorise son engagement », plaide Jocelyne Yalenios. Et « parce qu'il n'y a de performance que collective », comme le dit Gérard Reyre, il faudrait « récompenser l'équipe et non l'individu, pour encourager la coopération au lieu de la rivalité », mais aussi « définir collégialement ce qu'est un bon travail, ainsi que les actions et les compétences à saluer ». Vaste chantier.

Ce que dit la loi

- L'évaluation des salariés, le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères sont inhérents au pouvoir de direction de l'employeur.
- Le salarié doit être préalablement informé des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre à son égard.
- L'entretien d'évaluation annuel est facultatif. L'entretien professionnel qui, tous les deux ans, fait le point sur les perspectives d'évolution et les formations possibles, est quant à lui obligatoire.
- Le CE doit être consulté sur les modalités d'évaluation. Le CHSCT devrait l'être aussi si un nouveau système a des répercussions sur les conditions de travail.
- L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs.

Sources : Code du travail, Cour de cassation.

³ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, « Entretien d'évaluation : l'Anact décrypte des pratiques de grandes entreprises », septembre 2011.

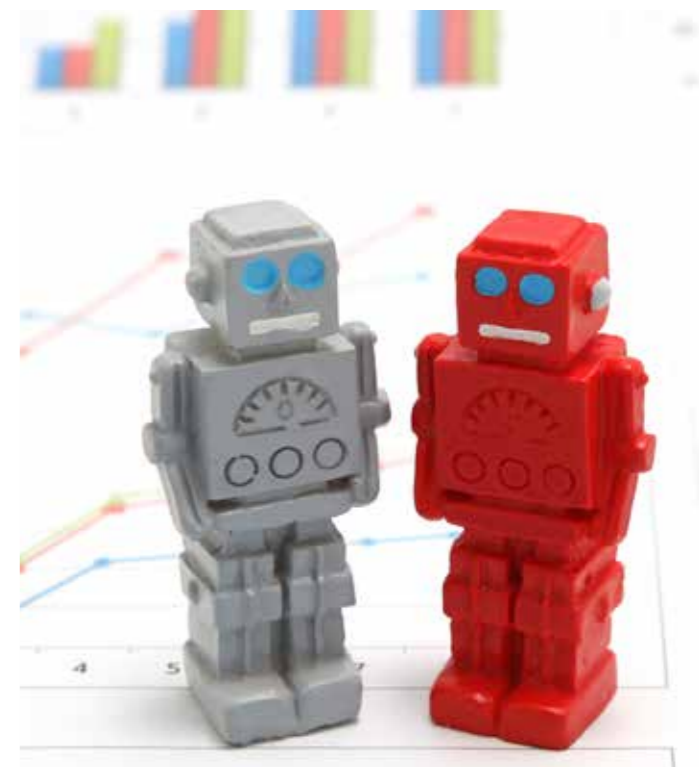


L'entretien

« Les exigences sont aujourd'hui déconnectées du réel »

Ex-directeur d'un service médico-social situé à Mont-de-Marsan, **CHRISTIAN BEAUTIER** est membre du bureau de la section fédérale des cadres FO de l'action sociale.

« L'évaluation est un mal nécessaire ; on peut de moins en moins l'éviter. Mais il faut mettre les salariés dans des positions tenables, avec des objectifs accessibles. La structure que je dirigeais dans les Landes est spécialisée dans l'addictologie. Je ne demandais pas au personnel qu'il rende tous les patients définitivement abstinentes ! Un objectif plus réaliste consistait par exemple à les aider à renouer avec une vie sociale. J'évaluais les compétences mises en œuvre par les salariés, en m'appuyant sur des indicateurs tels que la réalisation des processus prévus dans la prise en charge. Le souci, c'est que les financements publics ont été divisés par dix en dix ans. En Ehpad, un aide-soignant a 9 minutes pour lever, faire la toilette, donner le petit-déjeuner et les médicaments à un résident. Les salariés font bien leur boulot, mais les exigences sont déconnectées du réel et toutes les évaluations du monde n'y changeront rien. »



Témoignage

« Une mauvaise note peut faire sauter la prime »

BARBARA, 48 ans, est actuellement gestionnaire de projet dans une grande banque française.

« Chez nous, les critères d'évaluation changent tous les deux-trois ans ! Les évaluateurs étant infichus de jauger nos compétences techniques, ils jugeaient l'attitude. Le formulaire laissait de la place pour 3 compétences comportementales. Et il fallait en citer au moins une forte et une faible. Aujourd'hui, par peur du procès, l'entretien annuel est beaucoup plus factuel : je suis évaluée sur l'atteinte de mes objectifs. Le comportement, lui, fournit des axes d'amélioration. Mon astuce, c'est de dire moi-même ce qui ne va pas – par exemple mon côté trop cash. Comme ça, ma responsable n'a plus rien à me reprocher et j'ai la paix. Mes évaluations ont toujours été conformes à la réalité. Je n'ai jamais eu à contester, mais j'ai souvent complété les conclusions en écrivant ce qui était important pour moi – apprendre, évoluer ou pas vers telle fonction... »

« J'AI REFUSÉ DE BAISSER DES NOTES »

Les salariés jugés moyens sont augmentés tous les quatre ans, les bons éléments tous les deux-trois ans... mais les très bons ne sont pas augmentés plus vite ! En revanche, une mauvaise note peut faire sauter la prime. Et mieux vaut ne pas avoir deux évaluations ratées d'affilée si l'on tient à garder son poste. En tant que manageuse, j'ai encadré jusqu'à 14 personnes. Franchement, une heure minimum d'entretien par personne, plus vingt minutes de débriefing avec ma n+1, c'est la purge ! Le cas échéant, je dis ce qui ne va pas, en donnant des exemples ("Là, tu n'as pas été à la hauteur", "Tu as mis Untel dans le pétrin"...), mais en général je ne l'écris pas dans le compte-rendu. Je cherche à avoir une vraie discussion : "Qu'est-ce qu'on aurait pu faire pour t'aider ?..." Ma supérieure directe m'a parfois demandé de baisser des notes. J'ai toujours refusé. Jamais je n'ai écrit quelque chose auquel je n'adhérais pas. »



« Le ranking forcé : un plan social low cost »

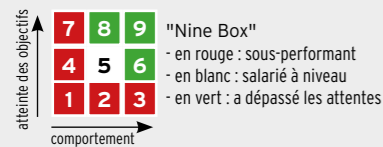


PASCAL LOPEZ

est délégué syndical central FO-Cadres de Sanofi Aventis Groupe (SAG) (3 700 salariés, dont 80 % de cadres).

Le système d'évaluation actuel a été mis en place par Sanofi il y a huit ans, de manière unilatérale : les IRP ont été informées, mais elles n'ont pas pu négocier de garde-fous.

Concrètement, la grille d'évaluation de la performance – baptisée "Nine Box" – juge le comportement du salarié sur l'axe des abscisses (via une note de 1 à 3), et l'atteinte des objectifs en ordonnées (également notée sur 3). Le croisement des deux notes situe le salarié sur l'une des 9 cases (voir schéma ci-dessous). Le salarié est considéré comme étant "sous-performant" s'il obtient 1, 2, 3, 4 ou 7 – ce qui correspond donc à la majorité des cas : 5 sur 9. Autrefois, seules 4 cases étaient considérées comme en-dessous de la moyenne.



« Des conséquences financières percutantes »

Ce système pose plusieurs problèmes. *Primo*, l'évaluateur note le comportement sans aucun critère objectif à l'appui. Or, *secundo*, le comportement est déterminant dans la note finale. Avoir de très bons résultats ne suffit pas : il faut être "corporate", "agile", en acceptant notamment inconditionnellement le fond et la forme de la stratégie du groupe. Ce système si imparfait a des conséquences financières percutantes. Le bonus représente en effet 10 à 25 % du salaire brut annuel, parfois même plus ; avec un salaire moyen à environ 80 000 euros, l'impact est important et direct. Un salarié jugé convenable obtient un 5 et reçoit en théorie 100 % du bonus, appelé rémunération variable individuelle. Un 6, un 8 ou un 9 signifie que la personne a dépassé les attentes ; elle peut alors recevoir jusqu'à 130 % du bonus.

En revanche, pour un salarié qui est jugé "sous-performant", le bonus est fortement diminué, et dans un certain nombre de cas supprimé.

Carrément illégal

Le système de *ranking* (classement) officiel est donc très contestable. Mais il y a pire : le *ranking* forcé, carrément illégal. Fin 2015, des salariés nous ont remis des documents (notamment des mails) montrant que le responsable du département Informatique obligeait les évaluateurs à classer 10 % de leurs collaborateurs comme "sous-performants". Le ratio est même monté à 15 % (ensuite ramené à 7 %) en 2016. Nous l'avons dénoncé à l'occasion du comité de groupe France. La justice condamne en effet ces quotas préétablis – en témoigne l'arrêt de la Cour de cassation à l'encontre de Hewlett-Packard France (27 mars 2013, 11-26.539).

De notre point de vue, le *ranking* forcé n'était pas limité à l'informatique : selon les témoignages que nous avons recueillis, la quasi-totalité des départements étaient en fait concernés ! Face à ces pratiques, des managers ont proposé de se faire sous-noter à la place d'un membre de leur équipe. D'autres ont démissionné pour ne pas cautionner ces agissements.

Selon nous, le *ranking* forcé avait deux buts. D'une part, réduire la masse salariale, en limitant les bonus et les augmentations individuelles. Or, je rappelle que Sanofi a réalisé 8,5 milliards de résultat net en 2017 – la meilleure performance de tout le CAC 40 !

Une liste noire... incluant tous les RP !

Mais le *ranking* forcé permet aussi un plan social *low cost*. Les salariés mal notés étaient pour beaucoup des seniors avec de gros salaires. Pas assez âgés pour partir en mesure pré-retraite. Trop âgés pour être jugés suffisamment performants. Le DRH France en personne a été filmé alors qu'il déclarait qu'il n'y avait pas assez de *turn-over* et trop de seniors chez Sanofi, et que pour y remédier, il fallait s'appuyer sur l'évaluation de la performance. Le syndicat FO-FO-Cadres SAG a en outre pu consulter une liste noire contenant 200 noms de salariés dont il fallait se débarrasser (dont près de 80 en France). Tous les représentants du personnel y figuraient ! Sanofi a nié, mais l'entreprise a partiellement réussi son coup : certaines personnes, qui se sont senties marquées au fer rouge, ont préféré partir d'elles-mêmes.

« Direct au tribunal ? »...

Lorsque nous avons eu connaissance de ces pratiques, nous avons d'abord discuté cinq mois

avec la direction, qui a invoqué des "dérives" individuelles et nié avoir mis en place un *ranking* forcé (dans un mail envoyé à tout le personnel, l'entreprise a même prétendu que la liste noire n'existait pas... mais qu'elle procédait à sa destruction !).

Nous avons ensuite largement médiatisé l'affaire. Sanofi a alors immédiatement revu sa procédure officielle d'évaluation (en apparence, tout du moins). Le syndicat FO-FO-Cadres SAG en est ressorti plus crédible et plus légitime, mais à quel prix ? Celui d'une démotivation rampante et d'une défiance généralisée vis-à-vis de la direction. Comment en effet les salariés pourraient-ils dorénavant croire à la justesse de leur évaluation ?

Nous avons formulé deux demandes : d'une part que le *ranking* forcé disparaisse définitivement, et d'autre part que chaque salarié qui s'estime sous-évalué puisse contester sa note lors d'un entretien *ad hoc*, qu'il ait la faculté de s'y faire assister – et qu'il puisse ensuite voir sa note revue à la hausse.

Nous saurons bientôt si ces corrections ont été apportées. Dans le cas contraire, nous saisirons la justice, sans passer par la case concertation. Nous avons toutes les preuves nécessaires pour faire condamner Sanofi. Et si d'aventure l'entreprise mettait sur pied un système encore plus clandestin, nous le saurions grâce à notre réseau d'adhérents et de sympathisants.

Grading et competency framework

Sachant que le groupe veut réduire les effectifs, deux autres nouveautés nous inquiètent : le *grading* et le *competency framework*. Le *grading* consiste à mesurer la valeur marchée de chaque salarié. Sanofi pourra donc annoncer à un salarié qu'il est "extrêmement bien payé" et justifier ainsi le blocage de sa rémunération. Le problème, c'est que ce benchmarking ne se cantonne pas à l'industrie pharmaceutique, et qu'il ne tient pas compte des profits records que réalise le groupe Sanofi !

Le *competency framework* est quant à lui un référentiel de compétences. Chacune d'elles est positionnée sur une grille de 1 à 4 puis l'ensemble des compétences nécessaire au poste est représenté sur un graphique "en toile d'araignée". Chaque salarié peut ainsi visualiser les prérequis de son poste, l'évaluation de ses compétences, ses axes d'amélioration...

En y ajoutant le *ranking*, qui mesure sa performance, et le *grading*, qui évalue son salaire, on aboutit à un cocktail détonant, au moins aussi dangereux que le *ranking* forcé. Le syndicat FO-FO-Cadres SAG est fermement déterminé à empêcher ces dérives dangereuses et à défendre les droits des salariés. »



L'avis de L'EXPERTE

Professeure de sociologie, chercheuse au labo IDHES-CNRS, VALÉRIE BOUSSARD a coécrit *La Passion évaluative* (Érès, 2010).

« Dès qu'on met en place un indicateur, on crée un effet pervers »

Quand situez-vous le début de la fièvre évaluatrice ?

Mesurer et quantifier des phénomènes pour réfléchir dessus, c'est de l'histoire ancienne. Mais nous subissons une tendance lourde, grandissante, qui semble avoir contaminé toutes les sphères, et selon laquelle il n'y aurait de bon et de bien que ce qui a été évalué. La flambée remonte aux années 2000-2010, qui ont également vu se développer le benchmarking : aujourd'hui, l'évaluation est corrélée à la comparaison – entre les individus et leurs objectifs, entre les individus entre eux, entre services...

Vous dites aussi que le mode d'attribution de la valeur change.

Avant les années 1980, l'évaluation se faisait beaucoup sur la qualification : d'après vos titres scolaires, votre conformité aux attentes sociales, vos supérieurs vous jugeaient digne ou non de faire partie d'un petit groupe d'élus. Par la suite émerge l'idée de compétence, qui va de pair avec l'individualisation : fi des diplômes, seuls comptent les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. Problème : comment distribuer des faveurs (limitées) quand les gens ont tous réussi, tous atteint les objectifs ? On va instaurer des classements, parfois fumeux... et créer des dizaines de déçus.

Les systèmes d'évaluation se veulent cependant très précis...

Je comprends qu'on cherche à quantifier le travail pour échapper au risque d'ap-

précier les salariés sur des critères subjectifs, mais rationaliser la performance mène à une autre impasse. On voit se multiplier les critères et sous-critères, mais rend-on vraiment compte de la valeur du travailleur ? Elle ne se résume pas à un ensemble de variables ! Et puis, il ne faut pas se leurrer : une bonne partie des évaluations sont encore des « notes de gueule », à la tête du client, fondées sur des critères invérifiables liés à l'attitude, que l'évaluateur rationalise ensuite grâce au semblant de démarche scientifique promis par le système de notation du personnel.

Quelles sont les principales lacunes des évaluations ?

Elles ne rendent pas compte de la valeur du travail collectif. Il est tout de même paradoxal d'individualiser de plus en plus l'évaluation alors qu'il y a de plus en plus d'interdépendances ! Plus généralement, dès qu'on met en place un indicateur, on crée un effet pervers. Car si on analyse une variable, on en laisse d'autres dans l'ombre. Accroître la quantité à produire se fera par exemple toujours au détriment de la qualité. Et si l'on entend juger les deux en même temps, on rend le travail impossible – ce qui génère de la triche et des risques psychosociaux.

Les évaluations conditionnent pourtant en partie la rémunération, les promotions...

Mes recherches montrent que les carrières se construisent en réalité en dehors des évaluations officielles. Ce qui

compte, ce sont les évaluations informelles : s'il y a un poste à pourvoir, le premier réflexe va ainsi être de chercher la personne *ad hoc* dans son réseau. Les individus sachant se mettre en scène, en lumière, les experts en réseautage, sont avantagés. Parce que l'entretien annuel a mauvaise presse, l'évaluation se passe ailleurs. Dans ces phénomènes réputationnels que l'évaluation officielle viendra légitimer (les salariés les moins dociles sont d'ailleurs souvent sous-notés). Mais aussi dans l'évaluation quotidienne *via* les outils de reporting, qui pullulent, et pour lesquels seul le résultat compte, pas les compétences mises en œuvre.

Quel rôle peuvent jouer les IRP ?

Il faudrait d'une part démonter la façon dont fonctionne l'évaluation informelle, et résister d'autre part aux outils d'évaluation officiels qui contiennent l'illusion de la méritocratie. Même la fonction publique a introduit des primes au mérite. Mais c'est la porte ouverte aux effets pervers ! À l'université par exemple, si l'évaluation repose sur le taux de réussite des étudiants, on finira soit par sélectionner drastiquement les jeunes, soit par les surnoter. Ce serait problématique aussi qu'un magistrat soit jugé sur la rapidité de traitement de ses dossiers, sur le pourcentage de peines qu'il prononce...

Résister n'est pas simple, car les travailleurs sont les premiers à vouloir que leur travail soit reconnu et que les mérites soient rationalisés, pour plus de justice. Mais c'est un leurre : ces systèmes fabriquent beaucoup plus de pression, de disciplinarisation, et pas plus de justice.

L'intéressement

Questions Réponses

Perçu par certains comme un levier de motivation et de renforcement de l'esprit d'équipe, l'intéressement vise à associer les salariés d'une entreprise à sa bonne marche. Concrètement, il consiste à verser au personnel des primes, dont le montant varie en fonction des performances de l'entreprise ou d'objectifs précis qu'elle aura atteints. Ces sommes sont directement perçues par les salariés ou investies dans un plan d'épargne salariale.

> Qu'est-ce que l'intéressement ?

C'est une rémunération collective dont le montant varie car elle a un caractère aléatoire. Sa formule de calcul prend en compte les résultats et les performances de l'entreprise. Si le caractère collectif est enlevé aux primes d'intéressement, elles sont alors soumises aux cotisations sociales au même titre que le salaire. L'intéressement est mis en place par accord collectif.

> Quelles sont les entreprises concernées ?

L'intéressement n'est pas un dispositif imposé par la loi, il est facultatif. Il peut être mis en place dans toutes les entreprises, quels que soient leur effectif, leur activité ou leur forme juridique. L'entreprise doit néanmoins satisfaire aux obligations relatives à la représentation du personnel.

> Qui peut en bénéficier ?

Tous les salariés de l'entreprise peuvent en bénéficier. L'accord d'intéressement peut toutefois fixer une condition d'ancienneté minimum dans l'entreprise, qui ne doit pas excéder trois mois.

> Comment se calcule l'intéressement et comment est-il versé au salarié ?

L'intéressement versé au personnel peut par exemple être calculé en fonction du niveau ou de la progression du résultat d'exploitation, du bénéfice net ou d'un autre indicateur financier.

Le choix des critères pris en compte est laissé aux interlocuteurs sociaux. Cependant, dans tous les cas, la formule de calcul doit être claire et reposer sur des éléments dont la mesure est objective. L'accord doit définir ces éléments.

La formule de calcul doit conférer à l'intéressement un caractère aléatoire. Il peut être calculé sur une période inférieure à l'année mais au moins égale à trois mois pleins. En raison de son caractère collectif, il ne peut pas prendre en compte les performances individuelles des salariés. Son versement s'effectue de manière soit uniforme, soit proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise. En aucun cas l'intéressement

ne peut se substituer à un élément de rémunération obligatoire ou en vigueur dans l'entreprise.

> Le montant est-il plafonné ?

Oui, un double plafond est prévu. D'une part, le montant total des primes d'intéressement distribuées correspond au maximum à 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés concernés par l'accord. D'autre part, il existe un plafond individuel, qui correspond à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale, ce qui revient à 19 866 euros en 2018.

> Comment le salarié est-il informé de ses droits ?

L'accord d'intéressement prévoit les modalités d'information du personnel. Dès son embauche, le salarié doit recevoir un livret d'épargne salariale, dans lequel est présenté le dispositif d'intéressement. Le versement de ce dernier fait l'objet d'une fiche distincte du bulletin de salaire. Enfin, lorsque le travailleur quitte l'entreprise, il doit recevoir un état récapitulatif de l'épargne salariale et notamment de ses droits au titre de l'intéressement.

> Quelle est la différence entre la participation et l'intéressement ?

Contrairement à l'intéressement, la participation est obligatoire dès que l'entreprise dépasse 50 salariés ; elle peut également être mise en place dans des structures plus petites via un accord collectif (toujours requis, quelle que soit la taille de l'entreprise). Le calcul de la participation se fonde sur le bénéfice net de l'entreprise. La prime versée au salarié est limitée aux trois quarts du plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 29 799 euros par personne en 2018.

Plus d'infos sur notre site fo-cadres.fr



LES ÉTUDES



Une source précieuse de données et d'analyses socio-économiques issues de nos études, pour comprendre les enjeux du monde du travail.



LE GUIDE JURIDIQUE



Un précis juridique sous la forme de questions-réponses afin que les cadres connaissent tout de leur contrat de travail.



LES GUIDES THÉMATIQUES



De véritables outils d'aide à la négociation collective sur des enjeux prioritaires pour la vie professionnelle des cadres.



LES ACTES



Des publications essentielles pour partager l'intégralité des débats issus de nos conférences et de nos colloques publics.

Qui mieux qu'un créateur de droits pour vous défendre ?



TWITTER, FACEBOOK ET LINKEDIN



Une présence syndicale sur les réseaux sociaux pour partager nos analyses en temps réel.



LE SITE FO-CADRES.FR



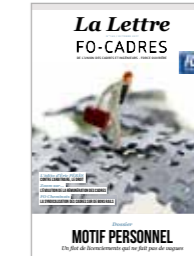
Un accès rapide à une mine d'informations sur l'actualité sociale, syndicale et juridique, et un espace de services réservés à nos adhérents.



LA PLAQUETTE CORPORATE



Un véritable outil de communication pensé et créé pour mettre en avant nos valeurs, nos ambitions portées par un syndicalisme réformiste et militant.



LA LETTRE TRIMESTRIELLE



Un magazine d'information comprenant, autour d'un dossier thématique, des informations syndicales et juridiques et des analyses socio-économiques.



LES AFFICHES

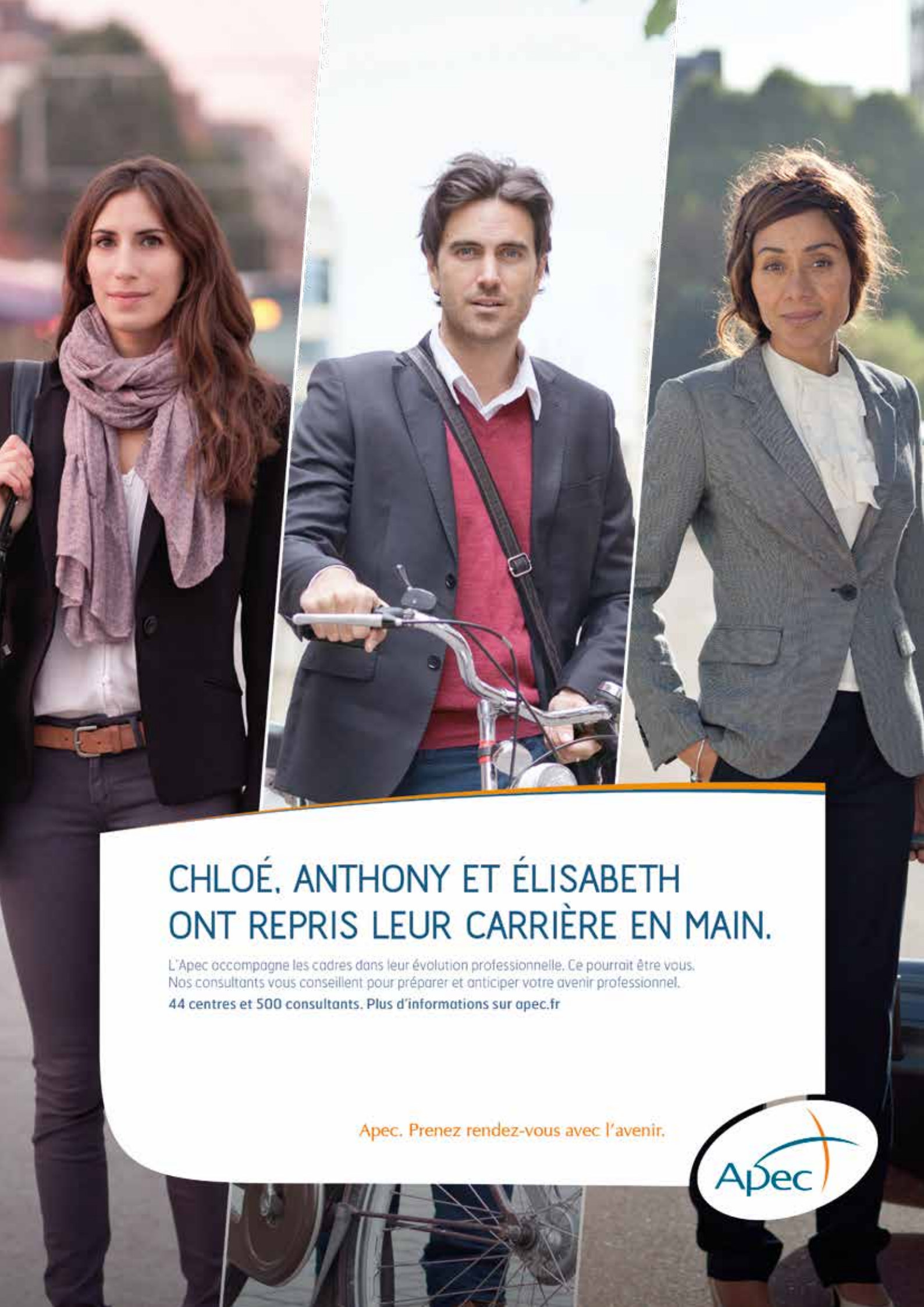


Des supports attractifs et dynamiques pour traduire visuellement nos messages syndicaux.



fo-cadres.fr

2, rue de la Michodière • 75002 Paris
Tél. 01 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr



CHLOÉ, ANTHONY ET ÉLISABETH ONT REPRIS LEUR CARRIÈRE EN MAIN.

L'Apec accompagne les cadres dans leur évolution professionnelle. Ce pourrait être vous.
Nos consultants vous conseillent pour préparer et anticiper votre avenir professionnel.
44 centres et 500 consultants. Plus d'informations sur apec.fr

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.

