

La lettre pour les Cadres de NEXTER

N°28 – mars 2008

L'individu ne doit pas prendre le pas sur le collectif

Si l'individualisation de la rémunération est devenue incontournable, les équipes syndicales doivent contenir une dérive, celle de l'individualisation des comportements.

Sauf réduction d'effectif, la masse salariale des entreprises augmente actuellement chaque année de plus de 3% environ. La **partie collective est de plus en plus mince**, quand elle n'a pas totalement disparu. La tendance est aujourd'hui à l'individualisation. Ce qui hier ne concernait qu'une partie des dirigeants a tendance à s'étendre à tous les salariés. N'est-ce pas le rêve de tout DRH qui croit y voir la solution à toutes les difficultés qu'il rencontre ? ...

Malgré ses défauts et ses insuffisances, l'individualisation est une donnée incontournable. Toutes les enquêtes montrent que les cadres y voient un signe de reconnaissance de leur engagement et de leur implication. Mais, longtemps considérée à tort comme le seul moteur de la performance, elle ne l'est plus aujourd'hui pour tout le monde. Il demeure donc nécessaire de garantir la négociation et la transparence de la part individuelle de la rémunération. Ce qui est difficile pour les équipes syndicales :

- difficulté à entrer dans le dossier sur d'autres aspects que la part collective que l'on maîtrise bien ;
- difficultés d'associer les cadres à la réflexion et à la négociation ;
- difficulté face à des directions qui ne veulent pas s'expliquer sur ce qu'elles estiment être de leur seule responsabilité, masquant ainsi souvent un déficit d'arguments.

Et cette opacité est dangereuse. **L'individualisation de la rémunération porte en germe l'individualisation des comportements**, aux dépens des salariés et de l'entreprise ou de l'administration.

Que faire alors ? Refuser d'entrer dans la négociation, c'est laisser la place à l'individualisme et laisser croire que chacun agit seul, que seule la compétition entre collègues est légitime et que la communauté de travail n'existe pas puisqu'il ne s'agirait alors que d'une addition d'individus à qui l'on demande de se surpasser en permanence. On mesure immédiatement toutes les dérives que porte cette conception du travail : moins de solidarité, plus la peine d'organiser le travail, pas d'interaction entre salariés, ni de comptes à rendre. Tout est alors responsabilité individuelle gage de bonnes performances mais aussi de difficultés et d'échecs. Chacun sait qu'aucun salarié ne travaille seul, que nous sommes dépendants des activités amont et aval et de leur qualité, de la compétence et de l'engagement des collègues. C'est pourquoi **il faut aussi mesurer la contribution individuelle à la performance collective**. Tel est l'un des enjeux des entretiens d'évaluations qui font généralement l'impasse sur ces différents paramètres.

CHSCT et entretien d'évaluation

La CFDT au service des cadres

La chambre sociale de la cour de cassation, dans un arrêt du 28 novembre 2007[1] est venue préciser le rôle du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) en matière d'entretien d'évaluation.

Dans les faits, une société avait saisi pour consultation le Comité d'Entreprise (CE) d'un projet d'évaluation du personnel au moyen d'entretiens annuels.

CE, CHSCT et organisations syndicales décident alors de saisir le juge des référés pour qu'il soit fait défense à l'employeur de poursuivre son projet tant que le CHSCT n'a pas été consulté.

La cour de cassation donne raison aux organisations syndicales sur l'obligation de consulter le CHSCT en cas de mise en place d'entretiens d'évaluations.

Les juges confirment en effet l'argumentaire de la cour d'appel : les évaluations annuelles devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, elles pouvaient avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

Le projet de l'employeur devait donc être soumis à la consultation du CHSCT chargé, par application de l'alinéa 1 de l'article L. 236-2 du code du travail, de contribuer à la protection de la santé des salariés.

[1] Cass soc 28 nov. 2007, n° 06-21964

[2] Cass soc 28 nov. 2007, n° 06-21964

Retrouvez d'autres informations juridiques sur le site web de la fédération nationale construction et bois FNCCB-CFDT, auteure du présent article.