

**Contact :**

**Cédric PELISSIER, Consultant et Responsable de la mission, [c.pelissier@isast.fr](mailto:c.pelissier@isast.fr), Tel : 06 31 56 81 48**



## **CGI Lyon – Rapport final**

---

**Rapport d'expertise concernant les impacts du  
Process EAD sur les conditions de travail**

**24 MAI 2019**

# Remerciements



- Le CHSCT de CGI Lyon a mandaté notre cabinet pour procéder à une expertise concernant les impacts du Process EAD sur les conditions de travail.*
- Nous tenons à remercier les membres du CHSCT pour la confiance qu'ils nous ont accordée tout au long de cette expertise, ainsi que l'accueil qui nous a été réservé.*
- Nous remercions tous les salariés rencontrés en entretien au sein de CGI.*
- Nous remercions également les membres de la Direction pour leur contribution au bon déroulement de la mission.*
- C'est la collaboration et la participation de tous qui nous a permis d'élaborer et d'aboutir au contenu de ce rapport de mission.*

**Lyon, le vendredi 24 mai 2019**

## **A l'intention de :**

M. Jean-Luc MERMOZ, Président du CHSCT  
M. Said BOUTAHRA, Secrétaire du CHSCT

## **Réalisée par :**

M. Cédric Pélissier, Responsable de mission, consultant en organisation du travail  
M. Jérôme MARGOTIN, Consultant RH

## Performance et stigmatisation des salariés

- Le processus EAD de CGI a la particularité de s'appuyer sur une régulation collective d'évaluation des salariés, avant l'entretien avec le salarié.
- Le niveau d'atteintes des objectifs est bon, et **la surperformance est significative, avec plus de 30 % en SN**. Une population en surperformance, produit un besoin de reconnaissance et peut engendrer des sentiments de frustration par la suite. La non reconnaissance de la valorisation de la performance, des efforts fournis (et ici identifiés comme tel), peut faire naître des sentiments d'injustice.
- Une deuxième conséquence de cette surperformance globale, **est le risque de stigmatiser les membres en difficultés, d'éviter qu'elles entrent dans un processus d'enfermement, de mise au placard.**

## La question de la définition de la performance pour l'entreprise CGI ?

- La mesure de la performance ne s'appuie sur aucun mécanisme (pondération), et ne permet pas en ce sens une mesure objective de la performance. Elle laisse place à **un arbitrage artificiel, à la discrétion des managers**. Il se crée alors quelques incohérences entre l'atteinte des objectifs et l'évaluation finale.

### Un manque de garant du processus, une propension à s'appuyer sur la réputation

- Le processus EAD est bien équipé, il est aussi contraint par des éléments budgétaires. Le comité de de préparation est un outil de régulation important dans ce processus. Cependant, il n'y a aucune garantie, en termes de moyens, de s'assurer de la remonté d'information et d'échanges avec les salariés.
- **L'utilisateur est aussi garant du processus**, un autocontrôle qui ne peut garantir aucun process.
- Le risque identifié est **de s'appuyer sur l'image, la réputation, l'impression donnée, les préjugés s'y agrégeant, etc. dans l'évaluation de la performance**. Certains salariés détournent le système et font leur « **marketing interne** ».

### Des pratiques hétérogènes, un processus encore mal connu

- Le processus des EAD est mal connu par les membres et bien connu des managers mais la mise en pratique reste très hétérogène.
- Concrètement, les attentes des objectifs fixés ne sont pas mesurables (Smart), les critères et moyens sont **flous, hors cadre, imprécis, relatifs, ou absents, etc.**
- Les PMS sont en décalage avec les objectifs affichés, **incitant à la surqualification des attentes par rapport au poste.**

### **Une gestion des alertes à penser, formaliser et communiquer**

- Les effets des dysfonctionnement identifiés dans le processus des EAD se concrétisent par des ressentis de mal être récurrents chez les personnes interrogées.
- Des salariés sont démotivés avec un sentiment de mise au placard, d'autres découragés qui envisagent ou sont déjà en procédure de départ ; certaines personnes sont en épuisement professionnel profond.
- Ce mécanisme n'est ni formalisé ni standardisé ni communiqué auprès des managers et des membres.
- Ce mécanisme d'alerte à construire interroge plus globalement le dispositif de prévention des risques notamment psychosociaux, et la place des Ressources Humaines comme soutien social des équipes et préventeur primaires de ces facteurs RPS.

- 1 **Éléments de contexte**
- 2 **Méthode et cadre d'analyse**
- 3 **Analyse statistique des EAD**
- 4 **Un processus normé et ambitieux**
- 5 **Des pratiques différenciées**
- 6 **Les impacts des évaluations**
- 7 **Principales directions d'actions**

## ***Annexes***

- Les verbatim (citations « mot à mot » des personnes interviewées figurent « entre guillemets et en italique » ainsi que les interventions extraites des PV de CHSCT ou des documents d'appui.
- Certains termes sont « entre guillemets » et non en italiques : dans ce cas il ne s'agit pas de propos tenus par les salariés mais de nos propres formules.
- Nous avons veillé à ce que les propos de nos interlocuteurs restent strictement anonymes.
- Conformément à cet objectif, les termes « salarié » « manager » sont employés de manière générique quel que soit le sexe de la personne concernée, son titre ou sa qualification, et les verbatim sont conjugués au masculin.
- Seuls les termes « évalué » « évaluateur » ont dû être utilisés pour prendre en compte les points de vue et les pratiques spécifiques à ces positionnements, relativement au sujet traité.

# 1 Éléments de contexte



## 1.1. Contexte de la demande



- La société CGI France est une société de prestation de services informatiques comptant aujourd'hui plus de 10 000 collaborateurs sur l'ensemble du territoire français et qui appartient au groupe canadien CGI implanté partout dans le monde.
- La société CGI a été convoquée le 25 janvier 2018 à une réunion extraordinaire à la demande du CHSCT fixée au 2 février 2018 avec pour ordre du jour : "Situation de risques graves lié au Process EAD".
- **Le Processus des Entretiens annuels d'évaluations**
- Elle organise chaque année une campagne d'évaluation de ses « *membres* » qui donne lieu à la tenue d'entretiens annuels d'évaluation (EAD) et de développement et à la rédaction d'un compte-rendu (formulaire).
- Ces outils permettent au membre et à son manager de suivre l'évolution de la performance et de la carrière.
- **Le périmètre de la mission concerne environ 1 000 salariés, répartis dans 3 entités :**
  - Grand Est Lyon, soit environ 800 salariés ;
  - FGDC Lyon, soit environ 150 salariés ;
  - Service Corporate Lyon, soit environ 50 salariés.

## 1.2. Description et attentes



### ○ **Avant l'expertise, pour la Direction**

- La Direction estime qu'il n'y a pas de risque grave dans le processus d'évaluation annuel. Les parties ne se sont pas entendues sur la mise en œuvre d'un audit conjoint et il n'a donc pas eu lieu.
- La Direction est consciente que quelques personnes peuvent avoir un ressenti négatif à l'issu de leur entretien d'évaluation, mais ne conçoit pas que l'on puisse remettre en cause l'ensemble du processus.

### ○ **Pour les élus du CHSCT**

- *« Le CHSCT considère que les différents aspects du processus notamment la différence d'analyse entre les éléments factuels et l'évaluation finale constituent un impact sur les conditions de travail des salariés.*
- *Les Représentants du Personnel craignent, qu'en l'état, ce dispositif d'évaluation comporte :*
  - *Des risques importants de subjectivité et d'iniquité pour les salariés liés à l'évaluation finale*
  - *Un manque de précision sur les attentes non factuelles des membres*
  - *L'introduction de facteurs supplémentaires de RPS liés notamment à la subjectivité possible des évaluations »*

## 1.3. Objectifs de la mission



- C **Afin d'aider le CHSCT à appréhender et à évaluer, notre mission a pour objectifs :**
- Analyser le système d'évaluation, au regard du dispositif actuel,
  - Etudier les impacts sur les conditions de travail des salariés notamment en ce qui concerne, les relations professionnelles, l'évaluation objective du travail, évolutions professionnelles, les risques psychosociaux, etc.,
  - Analyser les facteurs de risques véhiculés par ce dispositif d'évaluation et son process,
  - Identifier les marges de manœuvre des managers dans leur évaluation,
  - Analyser les process RH en place et le fonctionnement du comité de décision,
  - Aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels, y compris psychosociaux, et d'amélioration des conditions de travail.

## 2 Méthode et cadre d'analyse

## 2.1. Cadre d'analyse



Nos analyses portent sur l'utilisation du processus des entretiens d'évaluations, selon les axes suivants :

- **Les tendances des résultats** de l'évaluation au sein des différentes BU/entités ?
- **La philosophie de ce système** de notation : sur **quels principes reposent le processus des EAD ?**
- **La mise en œuvre du processus** et des différentes étapes de ce processus : comité de préparation, de décision, entretiens d'évaluation, etc.?
- **Les pratiques managériales** : la construction des objectifs à atteindre et des compétences à développer, médiatées par le formulaire des EAD ?
- **L'impact et les effets** des ces évaluations sur les salariés de CGI ?
- **La mise en place des dispositifs** d'alertes liés aux EAD et plus globalement aux situations de mal-être identifié ?

## 2.2. Méthode d'intervention



### Entretiens personnes ressources

- Président du CHSCT, Pilote du processus EAD, DRH, Directeurs des BU, RRH des différentes BU, Médecine du travail, Infirmière (14 personnes)
- Présentation et analyse de l'outil

### Entretiens collectifs

- Avec les évaluateurs/managers des comité Carrière
- 3 groupes, 21 personnes

### Entretiens individuels

- 39 salariés rencontrés dont 12 évaluateurs et 27 évalués, soit environ 10% du périmètre effectif concerné (personnes évaluées)
- Représentatifs des différents métiers et services

### Entretiens volontaires

- Plusieurs demandes de salariés (5 personnes)

### Etude documentaire

- Etude des formulaires issus des entretiens individuels
- Analyse de 40 formulaires (20 personnes sur 2018 et 2017)
- Liste en annexe

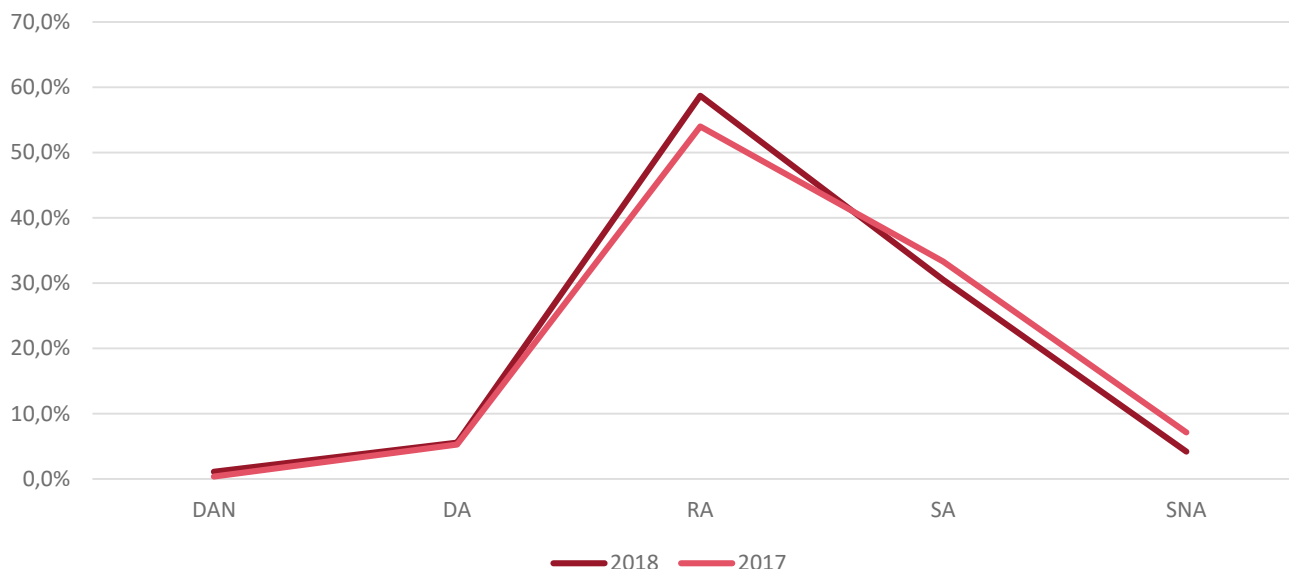
## 3 Analyse statistique des EAD

### 3.1. Des salariés reconnus dans leur performance et leur surperformance

- En 2018, tout comme en 2017, environ 60 % des salariés répondent aux attentes, et plus de 30% des salariés sont supérieurs aux attentes.
- Plus de 90 % des salariés, en 2017 et en 2018 ont une performance aux attentes et au-dessus des attentes.
- Echelle de notation sur 5 :



Evaluation 2018 et 2017 sur le périmètre de Lyon





# L'harmonisation des notes entre les BU



- 94,8 % des salariés Grand Est ont une évaluation aux attentes et supérieurs, un résultat proche du service Corporate qui est de 97,4 %.
- FGDC compte 16,3% de salariés en SA, alors que Grand Est et Corporate ont environ 30% de salariés supérieurs aux attentes.
- FGDC a une notation proche de la courbe de Gauss, dite « loi normale » des probabilités.

Evalués 2018	DAN	DA	RA	SA	SNA
611	3	29	355	199	25
Grand EST	0,5%	4,7%	58,1%	32,6%	4,1%
	Négatif	32	Positif	579	
		5,2%		94,8%	

Evalués 2018	DAN	DA	RA	SA	SNA
38	0	1	24	12	1
Corporate	0,0%	2,6%	63,2%	31,6%	2,6%
	Négatif	1	Positif	37	
		2,6%		97,4%	

Evalués 2018	DAN	DA	RA	SA	SNA
92	5	11	56	15	5
FGDC	5,4%	12,0%	60,9%	16,3%	5,4%
	Négatif	16	Positif	76	
		17,4%		82,6%	

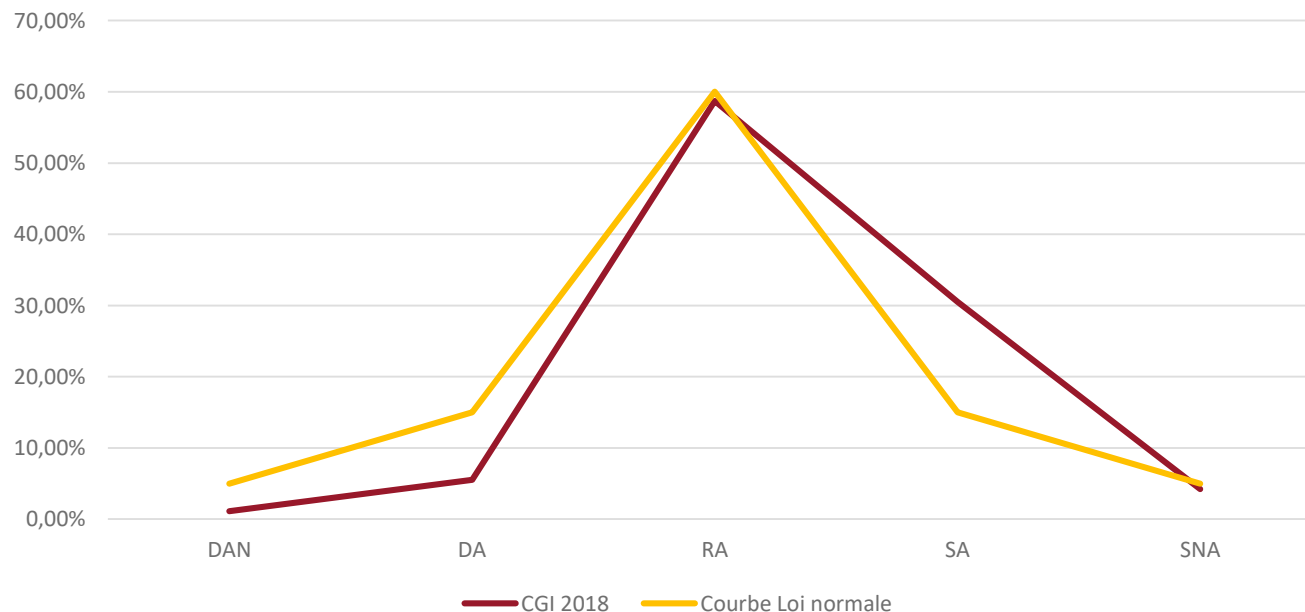
TOTAL	DAN	DA	RA	SA	SNA
Evalués 2018					
741	8	41	435	226	31
Total	1,1%	5,5%	58,7%	30,5%	4,2%
	Négatif	49	Positif	692	
		6,6%		93,4%	

# Une notation supérieure aux pratiques « moyennes » (loi des probabilités)



- La courbe issue de la *Loi normale des statistiques* représente une répartition de la performante par probabilité **observée dans les pratiques**.
- Indiqué comme outil, CGI signale « *Elle ne doit pas être utilisée pour effectuer du ranking forcé qui dénaturerait la reconnaissance de la performance réelle, l'équité et l'objectivité du processus.* » Document support manager, réunion préparatoire.
- On constate un écart d'environ 15% au-dessus de la population SA par rapport à la courbe de référence par probabilité.

Notation CGI 2018 vs Courbe *Loi normale*



# Une évaluation qui peut engendrer de forte attentes



- Une des spécificités de l'analyse des notations de CGI au cours du processus EAD est l'évaluation « positive » pour plus de 90 %.
- Une spécificité liée principalement à une catégorie de notation, les SA où plus de 30 % des salariés sont supérieurs aux attentes.
- Rappelons, comme le fait le document support qu'il n'y a pas de *normalité* à suivre (référence loi des probabilités) dans la notation de la performance.

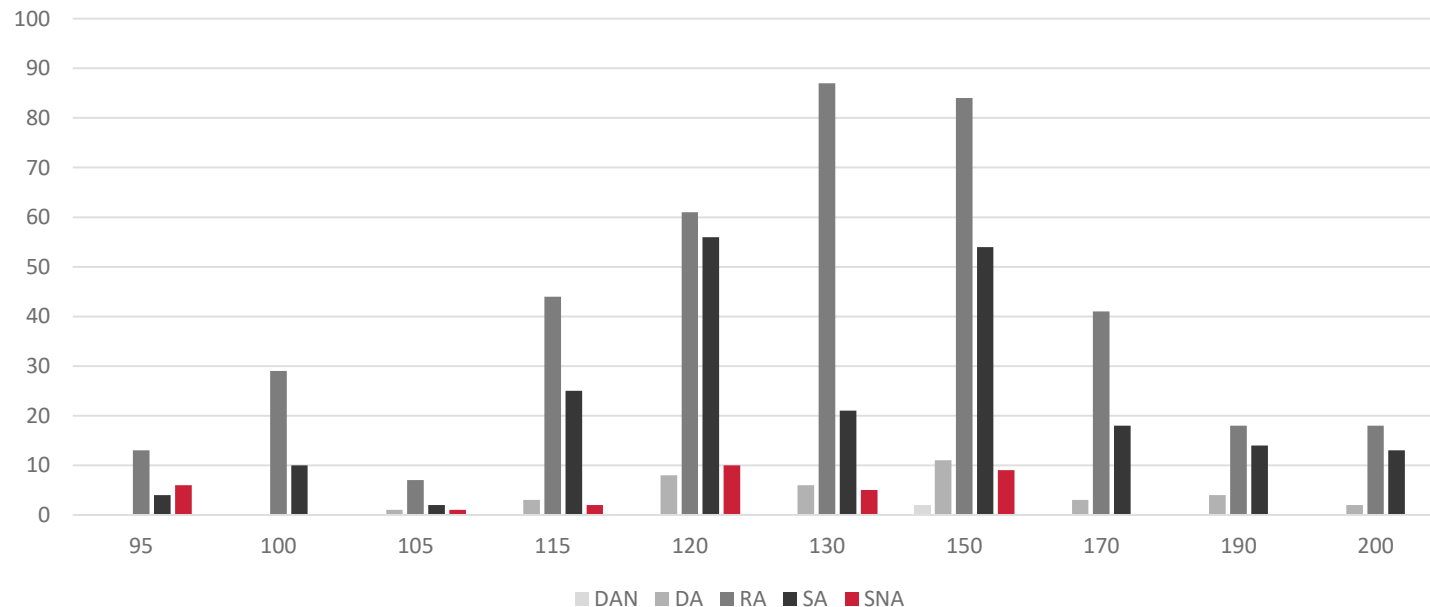
- Ces premières analyses identifient de façon objective, **une reconnaissance de la performance et de la surperformance des salariés de CGI**, dans leur grande majorité.
  - Cette reconnaissance peut engendrer une valorisation des membres mais peut créer également des attentes en termes de reconnaissance salariale ou d'évolution de carrière, voire de la frustration liée aux engagements pris et non tenus.
  - Cette notation peut également engendrer une stigmatisation pour ceux, peu nombreux, qui sont notés en-dessous des attentes, et un isolement dans leur carrière.
  - Enfin, notons que la reconnaissance de la performance, comme c'est le cas sur CGI, reste un levier d'engagement, ou plutôt réduit le risque de désengagement des salariés.
  - **La non reconnaissance des efforts fournis et reconnus peut faire naître un sentiment d'inégalité et d'injustice auprès de certains salariés.**

## 3.2. Une répartition variable selon les coefficient des postes

○ L'analyse des notations par coefficient fait ressortir notamment deux variations par rapport à l'analyse globale de la performance fait précédemment :

- Sur l'ensemble du périmètre, 87 salariés de coefficient 130 sont aux attentes (RA). Soit 73 % des salariés coefficient 130. (87 sur 119). 18 % des coefficient 130 sont SA.
- 61 salariés sur 135, coefficient 120, sont aux attentes, soit 45% de cette population. 41% de cette population sont Supérieur aux attentes (SA).

Répartition des notations par coefficient



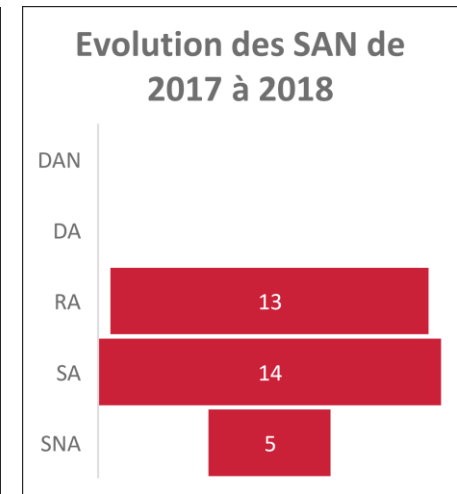
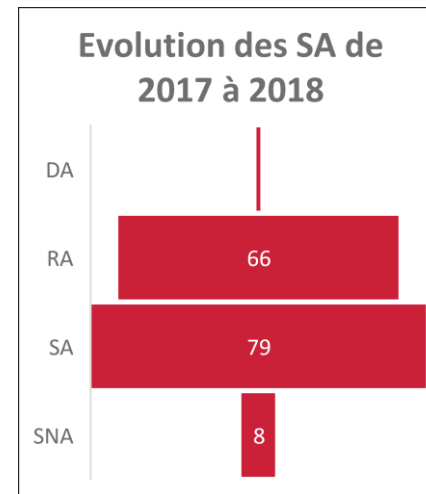
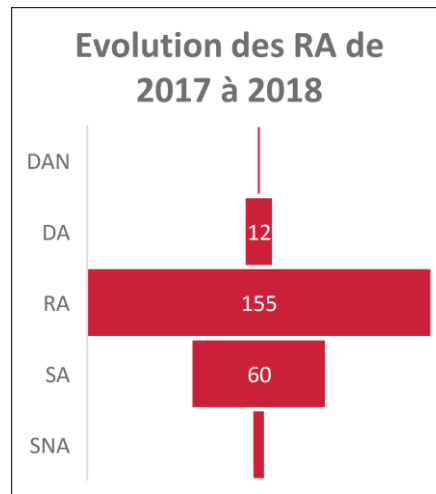
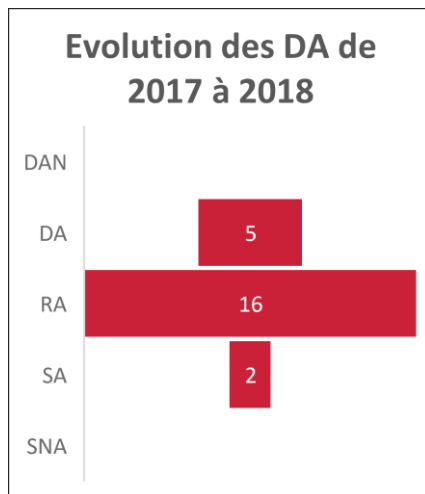
# L'évolution de la performance et le risque de stigmatiser les salariés *non performeurs*



## Entre 2017 et 2018, quels sont les évolutions des membres, au vu de leur performance ?

- Pour les personnes Nettement en dessous des attentes (DAN) en 2017, une personne est sortie de CGI et l'autre salarié a été noté aux attentes en 2018.
- 16 salariés évalués DA en 2017 ont été notés Aux attentes en 2018
- 62% des salariés RA en 2017 le sont en 2018 (155 personnes). Environ 25 % (60 personnes) ont été évalués Supérieur aux attentes en 2018.

L'évolution des notes démontre, pour une majorité, une amélioration de la performance pour les personnes jugées le plus en difficulté. **En 2018, 5 personnes sont toujours en difficultés (DA) et demandent un suivi avec un plan de développement particulier.**



### 3.3. Quelle mesure de la performance selon CGI ?



- La question de la définition de la performance pour l'entreprise CGI ?
- La mesure de la performance nécessite **d'en définir les critères et la pondération des attendues.**
- => **Concrètement, que recherche-t-on dans la performance et comment mesure-t-on cette performance ?**
- Pour mesurer la performance des salariés de CGI, nous avons dû créer un arbitrage artificiel et discrétionnaire.
- Les critères pris en compte :
  - Le nombre d'objectifs, prescrit entre 2 et 5. En moyenne, on constate la mise en place entre 3 et 4 objectifs
  - L'évaluation des attentes de ces mêmes objectifs, par des notations : ++, +, =, -, --
  - L'évaluation des compétences, la tenue du poste avec l'appui des fiches de postes/PMS (degré de maîtrise du poste selon le coefficient), les attendues pour le poste, par des notations : ++, +, =; -, --
  - Une évolution globale à 5 échelles reprenant le niveau de 5 degrés des notations des objectifs et des compétences.
- Seulement aucune pondération n'est formalisée entre l'atteinte des objectifs et la maîtrise des compétences pour le poste et coefficient.

# L'atteinte des objectifs impacte l'évaluation de la performance mais avec des incohérences



- Sur 47 formulaires analysés (surreprésentation des DA dans notre échantillonnage), nous avons étudié :
  - la performance liée aux objectifs ;
  - en faisant une moyenne des objectifs atteints (+ et =) et des objectifs non atteints (-).
  - Nous nous sommes appuyés sur le même système de calcul pour l'étude de la maîtrise des compétences au poste.
- 82 % des formulaires des membres notés RA, aux attentes, ont atteint leurs objectifs et 18% ne les ont pas atteints.
- Le lien entre l'évaluation finale et l'atteinte des objectifs reste cohérent dans son ensemble** mais, et ce malgré l'écueil de notre panel, **certaines incohérences persistent** : 2 salariés ont atteint leurs objectifs et ont été notés DA (ou les 18 % des salariés qui n'ont pas atteint leurs objectifs en RA).

Notations	Objectifs non atteints	Objectifs atteints
DAN	67%	33%
DA	82%	18%
RA	20%	80%
SA	13%	88%
SAN	0%	100 %

# Un arbitrage artificiel et partial de la performance ?



- L'évaluation des compétences, analysée avec la même méthodologie que celle des objectifs, arbitraire et artificielle, montre que pour une très large majorité, quasi totalité, la maîtrise du poste est atteinte (majorité de + et =)
- **L'évaluation des compétences au poste reste peu discriminante dans la notation finale, peu d'impact, hormis 3 cas de non maîtrise et évalués DA et DAN.**
- La mesure de la performance ainsi calculée repose sur un arbitrage artificiel et partial de notre part.
- En effet aucun mécanisme, algorithme ou règle cadrent la mesure de la performance :
  - Qu'est ce qu'on va évaluer lors du processus EAD ?
  - De quel façon l'atteinte des objectifs joue un rôle, pondère de façon mathématique la note finale par rapport à la tenue du poste ou à l'évaluation des comportements ?
  - Quelles valeurs et poids traduisent les échelons de la grille d'évaluation : +, =, -.



# Le processus des EAD sans mécanisme de mesure de la performance



- **La mesure de la performance n'est pas formalisée**, elle s'appuie certes sur des notations mais **aucun mécanisme ne permet de lier la mesure des atteintes des objectifs à celle de la performance globale.**
  
- Sans mécanisme de pondération formalisé, l'évaluation laisse la place à des pondérations arbitraires et subjectives.
  
- S'appuyer sur **un mécanisme de mesure**, en pondérant concrètement l'atteinte des objectifs et l'évaluation des compétences, **engage :**
  - **l'entreprise à définir les déterminants qui construiront la performance chez CGI**
  - **Et permettre aux salariés de savoir sur quoi et comment ils seront évalués**

## 4 Un processus normé et ambitieux

## 4.1. Les EAD, un processus outillé



- Le processus CGI des entretiens annuels d'évaluation, modifié en 2018, **est un processus normé par des étapes qui cadrent la démarche**. Il s'appuie notamment sur les éléments suivants :

### Des éléments de communication formels :

- Mails de lancement de la campagne par le VP RH France
- Mails de lancement des premières étapes de la campagne de management de la performance auprès des managers
- Mails de recueil de feedbacks pour les managers
- Mails de préparation des autoévaluations adressés aux membres

### Des supports :

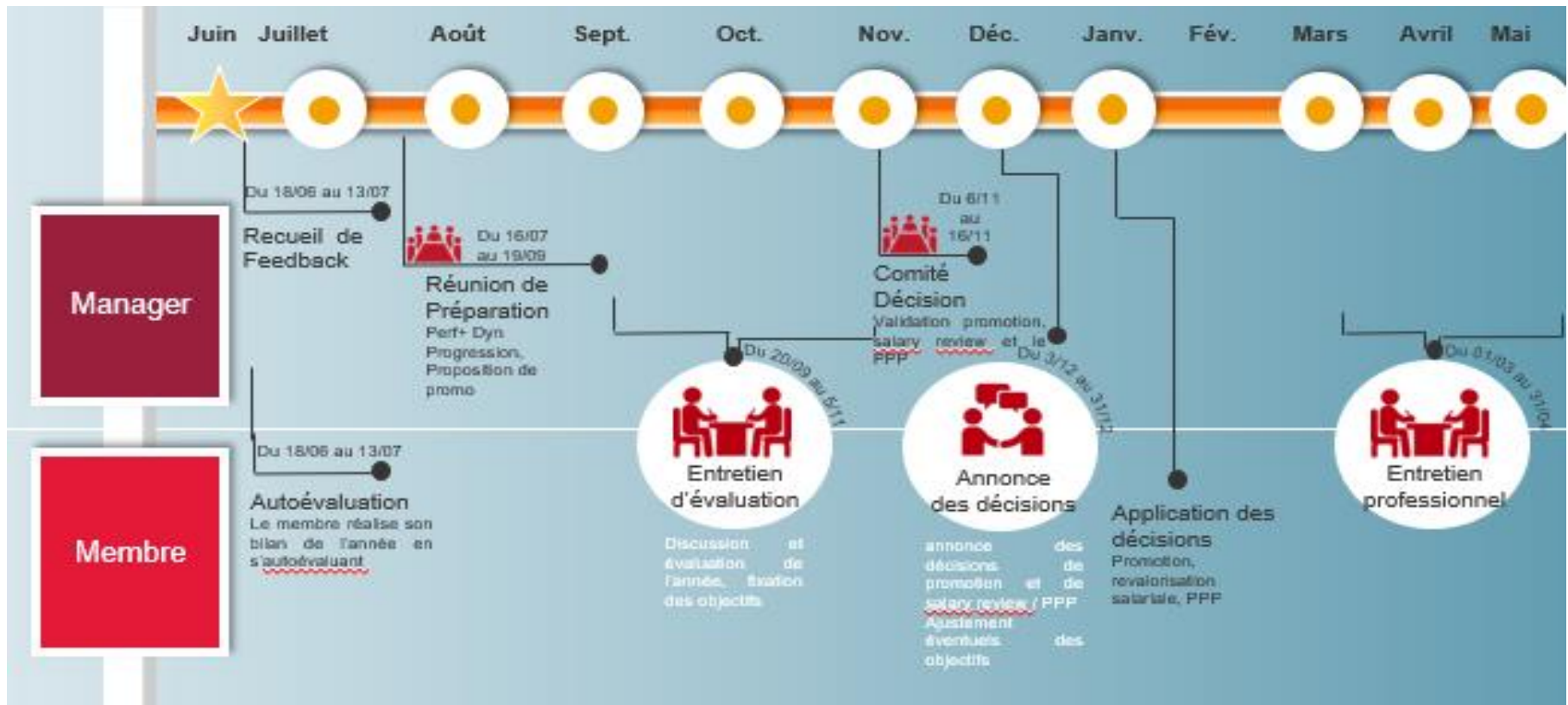
- « Outil dialogue », support de l'EAE,
- Guides d'utilisation de l'outil dialogue pour les membres et les managers,
- **Fiches mémo** « Demander du feedback » ou « La réunion de préparation » à destination des managers,
- Fichier Excel de synthèse de la performance rempli à l'issue des réunions de préparation,
- **Le PMS : le référentiel des fonctions.**

### Des étapes clés :

- **1. Autoévaluation / recueil de feedbacks**
- **2. Réunion de préparation**
- **3. Entretien d'évaluation**
- **4. Comité de décision**
- **5. Annonce des décisions**

## 4.2. Des étapes « institutionnalisées »...

- Un calendrier annuel précis et communiqué : « Le calendrier FY19 »
- Le processus ainsi planifié place le recueil de feedback pour l'année écoulée à J-3 mois de l'année comptable. Sans aujourd'hui être une problématique identifiée lors de notre mission, notons tout même un degré d'incertitude accru par le manque d'information lié au recueil de feedback à J-3 mois.



### Des « guide lines » :

- Une « cohérence » des évaluations à trouver entre managers lors des comités de préparation à travers une représentation des positionnements au regard d'une « courbe de Gauss » :
  - ▲ pas un forced ranking mais « *un ajustement des évaluations* » visant « *l'établissement d'un référentiel commun de ce qu'est une bonne performance* » corrélé « *avec les résultats business, financier, projet, RH... de l'entité.* » \* (Document Support CGI)
  - ▲ Dans les faits, plus un indicateur qu'une obligation dans la mesure où la courbe de Gauss « penche vers la droite » à travers une pondération plus importante des notes SA et SNA que dans une « gaussienne parfaite.

### Des contraintes budgétaires :

- Les budgets d'augmentations salariales mêlant décisions individuelles, rattrapages éventuels, respects des minima conventionnels, mesures spécifiques liées à égalité professionnelles femmes hommes ou aux représentants du personnel et promotions influent directement ou indirectement sur les décisions d'évaluations. Ainsi **le cas des promotions, dans la mesure où elles impliquent généralement une « forte » augmentation salariale, est traité dans les comités de préparation avant les entretiens annuels. Ces dernières peuvent faire l'objet de décisions pluriannuelles impliquant de fait un classement SA / SNA**, contraignant les autres classement :
  - ▲ « *les promotions nous obligent à gérer différemment les augmentations individuelles et peuvent influencer les notes* » (Evalueur)
  - ▲ « *Nous essayons d'avoir une vision sur plusieurs années concernant les promotions individuelles, on s'engage auprès du membre sur une promotion sur 2 ou 3 ans, cela dépend...* » (Evalueur)

## 4.2. Les objectifs poursuivis par le management de la performance CGI 1/2



- Le processus d'EAD s'inscrit dans le cadre plus large du management de la performance chez CGI, dont il fait parti intégrante.
- Les documents internes \* CGI indiquent :
  - « *Le management de la performance CGI est un pilier clé du CGPM (Cadre de Gestion du Partenariat Membre chez CGI) . Le CGPM fait partie des **Assises de Gestion** de CGI et constitue notre guide pour faciliter une relation de travail authentique, constructive et fructueuse entre les managers et les membres.*
  - *Chez CGI, nous sommes tous responsables de la performance. Notre processus de management de la performance est conçu pour faire plus que fournir des directives claires, des attentes de rendement et des réalisations reconnues. C'est l'occasion d'avoir un dialogue ouvert entre le membre et le manager sur la façon de s'impliquer encore plus activement dans le succès de notre entreprise tout en définissant une voie claire pour le développement individuel et la progression de carrière.*
  - *Les principes de CGI en matière de Management de la performance sont les suivants : »*

**Relations solides  
et durables entre  
les membres et  
les managers**

**Responsabilité  
mutuelle /  
membres et  
managers  
actifs**

**Objectifs  
individuels  
répondant aux  
objectifs affaires  
et alignés avec  
les valeurs CGI**

**Dialogue ouvert  
et  
communication  
honnête**

**Soutien dans le  
développement  
des compétences  
et plan de carrière  
au regard des  
opportunités CGI**

## 4.2. Les objectifs poursuivis par le management de la performance CGI 2/2



C Ce management de la performance doit aider à \* :

Communiquer et exécuter de la stratégie

Responsabiliser autour des enjeux de performance

Décliner et réaliser les objectifs

Accompagner les membres dans leur développement

Renforcer le niveau d'engagement dans l'organisation

Différencier la performance des membres

Recueillir les informations pour prendre des décisions relatives aux membres

Récompenser les membres en fonction de leur performance

## 4.3. La régulation en collectif comme principe directeur...



- Le processus EAD répond à une philosophie d'évaluation de la performance.
- **Le modèle actuel de CGI s'appuie sur un cadre formel, des outils à disposition, et des principes structurant le processus.**
- **Le principe directeur du processus s'appuie lui sur une régulation collective** de l'évaluation de la performance.
  - Le calendrier, les différentes étapes de réunion, dont la réunion préparatoire, servent la volonté d'évaluer les performances des salariés de façon collective.
- Pour cela, deux étapes structurantes et déterminantes :
  - La réunion préparatoire où les **managers harmonisent les notes** des salariés en amont de l'entretien ;
  - Et le moment de l'entretien entre l'évaluateur et l'évalué dont l'objectif premier est de **restituer l'évaluation faite** en « collectif managers ».
- Ces principes admettent certaines contraintes et risques : le poids des représentations dans la discussion collective et le poids des arguments du membre dans le déroulement des EAD.



### 4.3. ... nécessité des éléments factuels...



- La régulation collective, sur le principe, permet **principalement de diluer le risque d'une relation sous tension**, entre l'évaluateur et l'évalué, réduire la relation déséquilibrée de pouvoir qui peut exister entre manager et managé.
- La relation est moins interpersonnelle, l'arbitrage collectif doit permettre de réduire les risques de sentiment d'injustice qui peuvent émerger parfois.
- Les managers/évaluateurs, trouvent en ce principe de régulation collective, **le bénéfice d'un partage de bonnes pratiques d'encadrement, d'un partage d'expériences**.
- L'effet est aussi de diluer les responsabilités des managers dans le collectif. **La prise de décision est moins impliquante**, l'arbitrage moins risqué et est légitimé par un dispositif collectif.
- Néanmoins, comme tout système, la régulation collective engendre des effets « pervers », non voulus et liés aux dysfonctionnements du système (R. Boudon).
- Les managers dans leurs échanges, sans éléments factuels et mesurables concernant l'activité et les compétences mobilisées, peuvent avoir **l'inclinaison de s'appuyer sur l'image, la réputation, l'impression donnée, les préjugés s'y agrégeant, etc.** que les membres peuvent véhiculer.

## 4.3. ...aujourd'hui sans garant



- **Aujourd'hui, le processus ne peut garantir la pertinence du principe de régulation collective.**
- **D'une part, la remonté d'information n'est pas garantie et mesurable par le garant du processus.**
- En effet, les pratiques constatées sont diverses :
  - les feedbacks ne pas toujours réalisés
    - ▲ Sentiment exacerbé pour les salariés chez le client
  - les auto-évaluations non plus et peuvent engendrer des incompréhensions :
    - ▲ 100% ses salariés ayant DAN et 64% de salariés DA, de notre échantillon, se sont surévalués par rapport à la note finale du manager.
  - il n'y a jamais d'entretiens avec les évalués avant le comité de préparation.
- D'autre part, les pratiques d'évaluation lors des séances de travail en comité préparation sont elles aussi diverses, passant en revue les membres un par un pour certains ou travailler autour de nuage d'évaluation pour d'autres.
  - *« on va évaluer la performance, les perceptions peuvent être différentes....cette une cession de calibrage....c'est comme une épreuve sportive, le premier classé, avec la meilleur performance, et on classe ensuite les plus en difficulté » (Evalueur)*

## 4.4. Le détournement du système, ou comment faire son « marketing interne »



- **Le processus des EAD ne peut garantir aujourd’hui dans cette approche collective les effets d’images, d’étiquettes, dit également d’effet de halo.**
  - L’**effet de halo**, **effet de notoriété** ou encore effet de contamination, est un biais cognitif qui affecte la perception des gens ou de marques. C’est une interprétation et une perception sélective d’informations allant dans le sens d’une première impression (« il ne voit que ce qu’il veut bien voir »). (S. Asch)
  
- Ce mécanisme constaté se traduit notamment dans plusieurs dynamiques.
- **Des salariés ont le sentiment d’être stigmatisés :**
  - « après mon Burn out, je sais que je suis étiquetée », « je suis au placard, ils ne regardent pas ce que je fais, heureusement qu’il y a le client » (évalués)
- On constate à l’inverse, pour certains salariés surperformers, **le détournement du mécanisme**, « **il faut se faire connaître des managers du comité** », qui se traduit même dans les formulaires, avec les objectifs : « développer ton réseau interne pour te faire connaître »
- Développer *son réseau interne*, demeure un moyen et non un objectif. Il n’y a d’ailleurs aucun moyen identifié pour le mettre en œuvre, et le salarié doit le faire sur ses heures supplémentaires ou hors travail.

## 4.4. L'absence de garant du processus par manque de moyens alloués



- Un deuxième principe du processus repose sur le fait de faire du membre acteur de son évaluation, entendu d'avoir des relations régulières au cours de l'année avec son évaluateur.
- **La difficulté de tracer, mais aussi des moyens alloués aux évalués et évaluateurs interrogent ce principe.**
  - Il n'y a pas de temps dédié, ou formalisé, certains temps sont pris sur le projet du manager ou du manager, d'autres, peu, utilisent un code RH?, parfois le temps est pris à l'heure du repas et pour les évalués, le sentiment est que ces échanges sont plus que rares.

- Ce processus des EAD est ambitieux, porteur d'une volonté de collaboration et d'harmonisation qui demande **la mise en place de moyens idoines, c'est-à-dire être garant que les membres soient acteurs :**
  - soit au long de l'année par des entretiens réguliers (entretiens missions, traçabilités des feedbacks, etc.). Pour cela allouer des temps tout au long de l'année, afin de laisser la possibilité d'échanger et rectifier si besoin les écrits de l'évaluation avant le comité de préparation qui a un rôle au final de régulation.
  - Soit de mettre l'entretien d'évaluation avant la séance du comité de préparation., recueillir toutes les informations et faire du comité de préparation un comité de régulation.

## 5 Des pratiques différenciées

## 5.1. Le processus des EAD mal connu par les membres



- Malgré les communications, les supports, le processus du management de la performance est globalement mal connu des membres. En effet lors de nos entretiens, les points suivants sont apparus flous et appréhendés très différemment selon les membres que nous avons rencontrés
- Quelle composition et quels rôles des « comités carrière » ?
    - ▲ D'ailleurs jamais désignés comités de préparation
    - ▲ Certains membres ne connaissent même pas l'existence des comités de préparation
  - Quels critères précis permettent d'arriver à tel ou tel niveau de synthèse globale de l'année ?
    - ▲ Pour la performance globale comme pour la dynamique de progression
  - Quel est le moment déterminant du processus ?
    - ▲ L'entretien en lui-même pour certains membres
    - ▲ La majorité des membres n'appréhende pas que le comité de préparation est le pivot du dispositif et que leur niveau de performance globale dépend grandement de ce qui se passe avant ces comités
  - Le poids de la « visibilité interne » est sous estimée voire ignorée
    - ▲ Se rendre « visible » est un point clé permettant d'être connu / reconnu par les participants au comité de préparation. L'immense majorité des membres ignorent ou sous estiment ce point
  - Quels sont les impacts précis de l'évaluation de la performance sur les augmentations et les promotions ?
  - Existe-t-il un processus d'alerte ou de contestation ?

## 5.2. Le processus des EAD bien connu des managers mais mis en pratique de manière très hétérogène (1/2)



- A la différence des membres le processus du management de la performance est bien connu des managers. Cependant la mise en œuvre opérationnelle de ce processus dépend fortement des managers, des verticaux, des secteurs, voire des BU et notamment sur les thèmes suivants :
- **Recueil de feedback :**
  - Plus ou moins formalisés avec ou sans pris en compte des fiches missions (qui peuvent exister ou non),
  - Entretien ou non avec les émetteurs des feedbacks,
  - Entretien avant les comités de préparation avec les salariés en cas d'écart d'évaluation pour certains managers et absence d'entretien pour d'autres
- **Comité de préparation :**
  - Quelle homogénéité des populations étudiées ? Via le coefficient, coefficient et poste ? Sur plusieurs coefficients ?
  - Classement des membres du plus au moins performant ou
  - Etude dossier par dossier ou
  - Mode « agile » : positionnement des sur et sous performants puis mise en cohérence globale,
  - Propositions salariales discutées ou non en comités de préparation.

## 5.2. Le processus des EAD bien connu des managers mais mis en pratique de manière très hétérogène (2/2)



- **L'entretien annuel :**
  - Fixation d'objectifs ou non pour les potentiels promus
  - Pré annonces salariales ou au moins tendance salariale future selon les managers
  - Utilisation du PMS systématique, optionnelle, ou nulle selon les managers
- **L'annonce des décisions :**
  - Lors d'un court entretien formel ou
  - Sans formalité particulière ou
  - Par téléphone voire sur messagerie téléphonique.
- **Les escalades en cas d'alerte post EAD :**
  - Le manager remonte de lui-même à son N+ 1 et/ ou
  - Le N+ 2 demande à ses N-1 de faire un point complet systématique suite aux EAD et/ ou
  - Le membre fait part de son mécontentement par mail à son N+1 et ou à son N+ 2 voire avec le HR BP en copie.
  - Quelles suites sont données à ces alertes ? A travers quels mécanismes ? La question de la sélection des alertes remontées pour traitement peut aussi être posée



## 5.3. Le processus des EAD repose parfois sur éléments obsolètes, absents, ou non objectifs



### C PMS : le référentiel des fonctions

- L'ensemble des fonctions ne seraient pas présentes,
- Certaines fonctions décrites ne correspondraient pas à la réalité des métier exercés
- Des fonctions / compétences qui ont évolué et qui ne seraient pas prises en compte par le PMS,
- Des niveaux évalués par remontée automatique dans le support d'EAD qui ne correspondent pas aux niveaux requis dans synthèses des profils de compétences (un cas au moins)

### C Des supports d'EAD :

- dans lesquels aucun objectif n'est fixé,
- dans lesquels figurent un niveau d'évaluation alors que les objectifs correspondants sont indiqués comme non évaluables,

#### ➤ Dont les objectifs fixés ne sont pas SMART :

- ▲ *« être force de proposition dans son rôle de ... pour accompagner au mieux la prestation »*
- ▲ *« être capable de travailler efficacement avec le dispositif développement : capacité de travailler en équipe et maintenir une relation de travail de qualité »*
- ▲ *Le problème des non mise en situation, de la relativité des objectifs, des objectifs hors cadres métiers : « réaliser des recrutements externes », « doit prendre du recul », « être reconnu en interne par ses pairs », « être plus percutant », ou encore « Nombre de solutions proposées », « être garant », « reporting fiable », « évaluation du CP » etc.*

## 5.4. Des attentes trop relatives, non mesurables et floues



Les objectifs, ou plutôt la définition des critères et des moyens pour les atteindre sont dans une grande majorité des cas étudiés, flous, hors cadre, imprécis, relatifs, ou absents, etc., c'est -à-dire non SMART.

- Ex : « *nombre de solutions proposées* » est un objectif relevé. Que regard-t-on à la fin de l'année, sur quelle mesure s'appuyer pour évaluer la personne aux attentes ou non, à la surperformance ?
- « *Retour du leader* », « *retour du Chef de Projet* », sont aussi des mesures récurrentes. La question reste la même, qu'est que le CP a évalué, mesuré pour faire son retour au manager ? Un nombre de projet, la satisfaction client, le respect des délais, etc. ?
- Le **critère « *mise en situation* » ne peut être critère mesurable, ou « *non mise en situation* » évalué** : que veut-on observer dans cette situation ? Cela nécessite de définir ces critères et de suivre les objectifs durant l'année
  - ▲ Les salariés ayant un mandat sont l'hypertrophie de ce critère, pour l'ensemble des salariés, l'identification des compétences à développer doit être faite et se traduire dans une activité, modifiable en cours d'années au besoin.

## 5.4. Des attentes trop relatives, non mesurables et floues : identifier les marqueurs de l'activité



- Ce manque de définition des attentes devra être corrigé par un travail d'identification des critères, **marqueurs de l'objectif : Ce que l'on va regarder dans l'activité précisément pour argumenter et mesurer la performance du salarié.**
- Il en va de même pour les compétences au poste, où **les objectifs affichés appartiennent régulièrement aux catégories de poste supérieures.**
- Par exemple, un salarié exerce la fonction de chef de projet en étant qu'analyste aujourd'hui, l'objectif attribué est de réaliser des tâches de Directeur de projet pour avoir une promotion de chef projet. Ce salarié est évalué aux attentes, alors qu'en réalité il y a un dépassement de fonction.

## 6 Les impacts des évaluations

## 6.1. Un mal-être existant mais non identifié par les dispositifs de prévention



- Les effets des dysfonctionnements identifiés dans le processus des EAD se concrétisent par des ressentis de mal être récurrents chez les personnes interrogées.
- Plusieurs personnes rencontrées ont vécu ou vivent des situations de mal être assez profondes :
  - Des salariés sont démotivés avec un sentiment de mise au placard ;
  - d'autres ont le sentiment de ne pas être reconnus, que l'entreprise n'a pas tenu des promesses de départ ;
  - Des personnes découragées qui envisagent ou sont déjà en procédure de départ ;
  - enfin, selon les projets/clients/manageres, certains ont vécu ou vivent encore des situations de surcharge ou sous charge de travail, et partagent un sentiment d'épuisement au travail.
  - Même les catégories de salariés en surperformance jugent un système **qui va évaluer leur mise en réseau plutôt que leur qualité de travail.**
- Des salariés qui pour la plupart ne se sont pas appuyés sur les acteurs de la prévention des risques et conditions de travail, que sont les RH, la médecine du travail ou encore les représentants du personnel ou alors bien tard dans leur démarche avec des conflits déjà engagés.

## 6.2. Une gestion des alertes à penser, formaliser et communiquer



Un mécanisme de remontées d'alertes existe au sein de CGI en matière d'EAD. Mais ce mécanisme n'est ni formalisé ni standardisé ni communiqué auprès des managers et des membres. Ainsi :

- Le dispositif est-il officiel ? Tout membre peut-il en bénéficier ? Si oui de quelle manière ?
- Les remontées peuvent se faire :
  - ▲ Par le manager direct sur demande du N+2 ou non
  - ▲ Par le salarié :
    - Au n+1
    - Au N +1 et N+ 2 voire avec les HRBP en copie
- Aucune rencontre n'est prévue entre membres ayant fait une alerte et les HR BP
- Quels traitement est réservé aux alertes ?
  - ▲ À quel niveau sont-elles traitées ?
  - ▲ Sur quelles bases objectives ?
  - ▲ Quels arbitrages sont pris ? Qui les prend selon quels éléments ?
- Quels retours auprès des membres ? Sous quelle forme ?
- Quels liens avec le dispositif des « feux » ?
- Quelles remontées au Canada de ces alertes ?

## 6.3. Un rôle trop périphérique des RH ?



- **Les alertes sont faites au niveau des managers, et les salariés sont le sentiment que cela reste en vase clos.**
- Le dispositif plus global de la prévention des risques, et le rôle des Ressources Humaines en particulier s'avère primordial dans la détection de ces cas.
- Le rôle des managers, comme le veut la politique de CGI, est bien sur en partie d'occuper des fonctions RH, ceci-dit, le besoin de soutien social que devrait être les RH au sein des équipes s'avèrent indispensable aujourd'hui afin d'arbitrer certaines situations, notamment de surcharge de travail.
- Cette présence implique des moyens supplémentaires et répond également aux ambitions du processus EAD de faire du salariés un acteur de son évaluation.

## 6.4. L'absence de garant du processus des EAD : quels rôles pour les Ressources Humaines ?



- La Direction Ressources Humaines est en charge de **l'implémentation** du processus à travers :
  - Le pilotage global / macro du processus via la HR Director Culture & Expérience,
  - L'ouverture de la campagne d'EAD,
  - L'alimentation de certains inputs (supports, guide lines, éléments salariaux actuels, budgets ...),
  - La participation à certains comités de préparation (principalement au niveau secteur),
  - La participation à certains comités de décisions,
  - La gestion de certains outputs : niveau de performance, promotions, augmentations, formation ...
  
- Mais à aucun moment la Direction des Ressources Humaines **n'est garante du « bon déroulement », du respect du processus lui-même, de sa mise en œuvre homogène, cohérente et équitable.** Ainsi :
  - Elle n'est pas systématiquement présente dans tous les comités de préparation,
  - Elle est au mieux mise en copie des alertes réalisées par les membres,
  - Elle n'est pas systématiquement destinataire des supports d'EAD,
  - Elle ne réalise pas d'audit qualitatif et quantitatif de la mise en œuvre du processus : test autour de la manière dont sont rédigés les objectifs, analyse des commentaires managers ou membres ...
  - Elle ne reçoit pas systématiquement les porteurs d'alertes,
  - Son rôle dans le processus est totalement méconnu des membres voire des managers.



## 7 Principales directions d'actions

Facteurs de risques	Pistes d'amélioration
<p><b>Performance et stigmatisation des salariés</b></p> <p>Frustration, désengagement, stigmatisation des sous performeurs, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Définir les règles du jeu de la valorisation de la reconnaissance</b> (impacts des EAD) : règle de la promotion, des augmentations, etc.</li><li>- Disposer d'un budget ad hoc spécifique pour gérer les promotions, déconnecté du budget des AI : Budget géré directement au niveau des BU, les managers ne se préoccupant que de la performance et de l'évaluation des compétences du coefficient supérieur</li><li>- <b>Mettre en place des plans d'accompagnement</b> spécifiques pour des situations à risques (mauvaise performance sur plusieurs années)</li></ul>
<p><b>La définition de la performance ?</b></p> <p>Un arbitrage artificiel, à la discrétion des managers</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>S'appuyer sur un mécanisme de mesure, en pondérant concrètement l'atteinte des objectifs</b></li><li>- définir les déterminants qui construiront la performance chez CGI et permettre aux salariés de savoir sur quoi et comment ils seront évalués</li></ul>

Facteurs de risques	Pistes d'amélioration
<p><b>Un manque de garant du processus</b></p> <p>Une propension à s'appuyer sur la réputation</p> <p>L'utilisateur est aussi garant du processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Faire des HR BP les garants opérationnels du processus :</b> Garantir l'homogénéité des pratiques</li> <li>- Etablir des entretiens réguliers (entretiens missions, traçabilités des feedbacks, etc.) <b>ou instaurer l'entretien d'évaluation avant la séance du comité de préparation,</b> afin de recueillir toutes les informations et faire du comité de préparation un comité de régulation.</li> </ul>
<p><b>Les attentes des objectifs fixés ne sont pas mesurables (Smart)</b></p> <p>Les critères et moyens sont flous, hors cadre, imprécis, relatifs, ou absents, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un travail de formation des managers sur la construction d'objectifs mesurables</li> <li>- Identifier en amont de l'année, dans la construction des objectifs : <b>ce que l'on va regarder pour évaluer et répondre aux attentes doit être mesurable</b></li> <li>- <b>Prévoir un temps de préparation</b> pour les salariés sur la définition des objectifs, <b>nécessite l'envoi des objectifs en amont de l'entretien</b></li> <li>- Une régulation au cours de l'année sur la modification des objectifs avec un temps dédié et formalisé</li> </ul>

Facteurs de risques	Pistes d'amélioration
<b>Une gestion des alertes à penser, formaliser et communiquer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Formaliser communiquer un processus alerte EAD</b></li><li>- <b>Définir d'un dispositif, piloter par les RH, qui réponde au besoin d'alertes des EAD</b></li><li>- Plus globalement, revoir travailler la relation manager/RH sur les situations identifiées comme dégradées : en termes de prévention et ressources et non comme sanction.</li><li>- <b>Formaliser la restitution du comité de décision</b> : par mail afin de tracer le résultat et sur le support.</li></ul>

# Annexes

# Liste des documents ressources



Documents ressources	Date
Document statistique reprenant la ventilation des notes sur les 2 dernières années	2017, 2018
Procès-verbaux des : CCE, CE et CHSCT	2018
Pour les fiches descriptives de toutes les fonctions avec les compétences associées, ainsi que les systèmes de classification (coefficients),	2018
Communication faite aux salariés dans le cadre des entretiens d'évaluation	2018
Documents relatifs au support informatique utilisé pour l'entretien d'évaluation (description des outils, modalités et procédures : validation des entretiens, recours...)	2018
Le document de formation des managers	2018
Taux d'absentéisme mensuel depuis 2 ans	2017, 2018
Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)	2018
Le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail 2018	2018
Document sur l'ensemble du processus du management de la performance	2018
L'ensemble des PMS	2018

## PARIS

32, rue de Chabrol  
75010 Paris

[info@apex-isast.fr](mailto:info@apex-isast.fr)

**APEX**

Tél. 01 53 72 00 00

**ISAST**

Tél. 01 70 64 93 00

**APEX-ISAST FORMATION**

Tél. 01 53 72 00 11

[formation@apex-isast.fr](mailto:formation@apex-isast.fr)

## LILLE

36, rue Inkermann - Gounod V  
59000 Lille

Tél. 03 20 15 86 19

[nord@apex-isast.fr](mailto:nord@apex-isast.fr)

## MONTPELLIER

117, av. de Palavas  
34070 Montpellier

Tél. 04 67 06 96 55

[grand-sud@apex-isast.fr](mailto:grand-sud@apex-isast.fr)

## GRENOBLE

38, cours Berriat  
38000 Grenoble

Tél. 04 76 20 33 10

[rhone-alpes@apex-isast.fr](mailto:rhone-alpes@apex-isast.fr)

## RENNES

Im. Alizés 22, rue de la  
Rigourdière

35510 Cesson-Sévigné

Tél. 02 99 83 53 98

## NANTES

5, rue Le Nôtre  
44000 Nantes

Tél. 02 51 82 82 38

[grand-ouest@apex-isast.fr](mailto:grand-ouest@apex-isast.fr)

## LYON

Le Mercure 94, rue Servient  
69003 Lyon

Tél. 04 37 48 29 80

[rhone-alpes@apex-isast.fr](mailto:rhone-alpes@apex-isast.fr)

