

UNE PRATIQUE À CADRER PRÉCISÉMENT

L'ÉVALUATION DES SALARIÉS



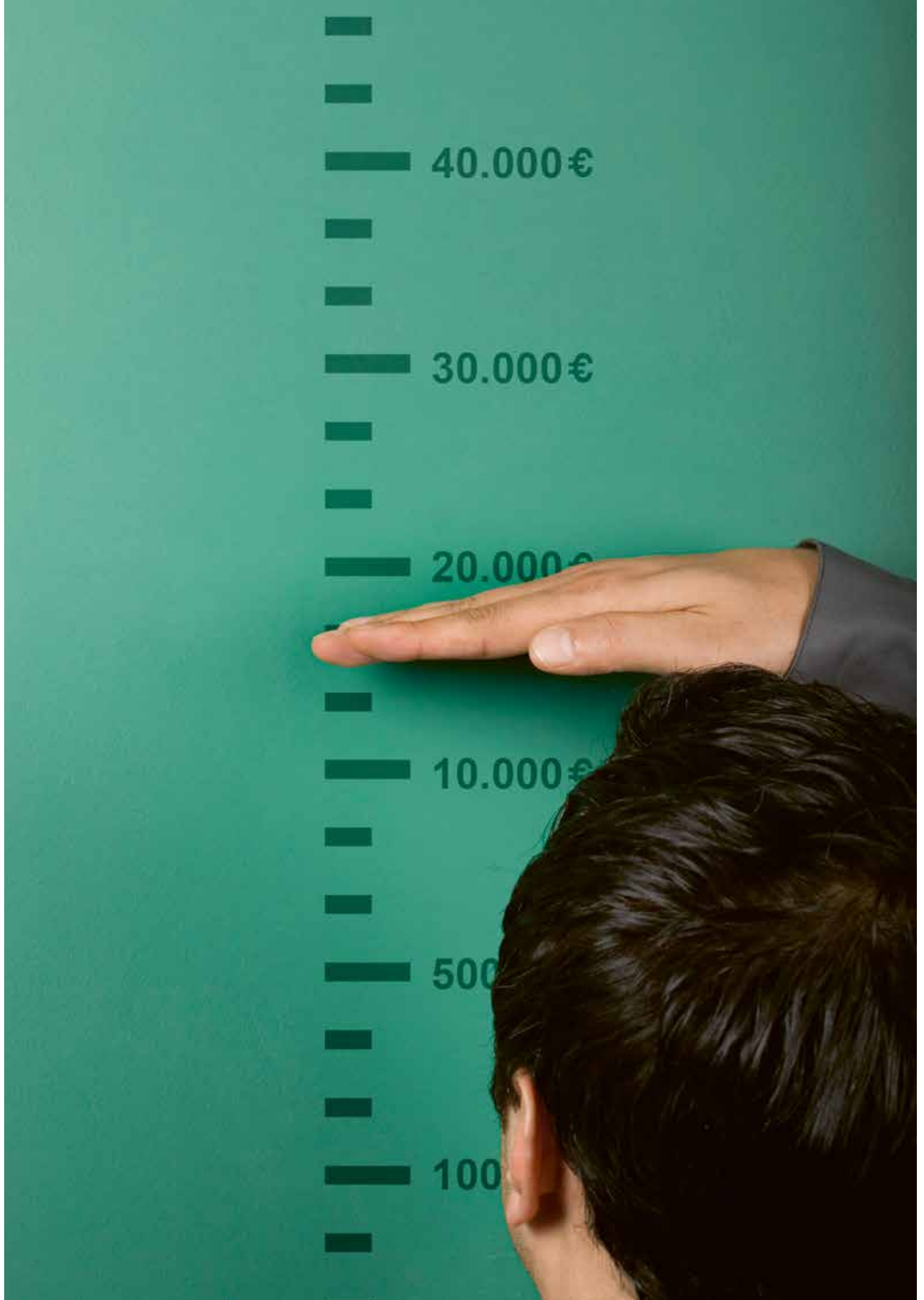
L'évaluation des salariés n'est pas obligatoire. Elle est toutefois généralisée et très encadrée. Une grande variété de modalités peut être observée. Certaines présentent un risque réel pour l'entreprise et l'efficacité des autres ne tient ni à leur sophistication ni à leur innovation.

L'évaluation des salariés est une pratique généralisée alors, qu'à l'exception de rares conventions collectives, aucun texte ne l'impose à l'employeur. La jurisprudence envisage l'évaluation des salariés non comme une obligation à la charge de l'employeur, mais comme un droit pour celui-ci, inhérent à son pouvoir de direction¹. Dans le prolongement de cette logique, elle ajoute que le refus réitéré du salarié de se soumettre à une évaluation de son travail peut constituer une faute grave justifiant son licenciement². Toutefois, l'exercice du pouvoir de direction ne doit pas viser à soumettre le salarié. Dans les cas extrêmes, l'employeur peut être déclaré coupable du délit de soumission, défini à l'article 225-14 du code pénal : « Le fait de soumettre une personne, dont la vulnérabilité ou l'état de dépendance sont apparents ou connus de l'auteur, à des conditions de travail ou d'hébergement

incompatibles avec la dignité humaine est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 150 000 euros d'amende ». Les magistrats précisent que, quelles que soient les exigences du processus de fabrication, les salariés ne peuvent pas être « le prolongement d'une machine-outil »³.

Sans pour autant s'inscrire dans ces conditions de travail effroyables, toute tentative de soumission de la volonté du salarié est sanctionnée. Ainsi, le harcèlement moral est un délit. Le fait de tenter de soumettre la volonté d'un salarié, de porter atteinte à sa dignité est un délit. Les magistrats ont fait recours à la notion de dignité bien avant les textes sur le harcèlement moral. Dans un arrêt de 1998, pour rejeter la faute grave d'un salarié, la Cour de cassation avait relevé que ce dernier « avait été privé des moyens d'exécution de ses tâches dans des conditions portant atteinte à sa dignité »⁴. Dans cette affaire, l'employeur avait imposé au salarié de quitter son bureau habituel pour l'éloigner de ses collègues, l'avait privé de téléphone et imposé des dates de congés sans raison objective. En complément, une abondante jurisprudence fait application de l'article L 1121-1 du code du travail qui pose le principe de proportionnalité, selon lequel : « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché », c'est-à-dire à la défense de l'intérêt économique dont l'employeur supporte le risque.

Ce qui est communément appelé évaluation du salarié et, plus généralement, entretien annuel du salarié, ne peut donc pas avoir pour objet ou pour effet d'évaluer le salarié, directement ou indirectement. Ce serait porter atteinte à sa dignité ou à ses libertés individuelles. À l'inverse, l'évaluation peut être centrée sur la prestation rendue par le salarié. L'employeur est toutefois tenu d'élargir le champ de l'évaluation aux compétences du salarié. En effet selon l'article L 6321-1 du code du



travail l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et, d'une manière générale, celle de maintenir leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il doit donc pouvoir contrôler le niveau de maîtrise des compétences du salarié. Bien qu'ils se recoupent, ces deux champs d'investigation ne relèvent pas de la même finalité et ne renvoient pas aux mêmes outils.

L'entretien professionnel peut faire écho à l'obligation posée par l'article L 6321-1. Il est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en matière de qualification et d'emploi⁵ ; il a lieu tous les deux ans à partir de l'embauche, sauf périodicité différente prévue par accord collectif, et à l'issue d'une longue suspension du contrat de travail comme un congé maternité, parental d'éducation, de proche aidant, d'adoption, sabbatique, une période de mobilité volontaire sécurisée ou un arrêt pour longue maladie. À la demande du salarié, cet entretien peut être organisé avant la reprise du poste⁶. Il est complété, tous les six ans, par un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel qui vise à observer si le salarié a suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience et fait l'objet d'une progression salariale ou professionnelle. Il s'agit d'analyser les compétences et perspectives d'évolution professionnelle du salarié dans le champ d'exploration défini par le code du travail ou par un accord d'entreprise. Pour éviter tout amalgame avec l'évaluation de l'activité, l'article L 6315-1 du code du travail énonce que « cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié ». L'évaluation, au sens du contrôle du travail du salarié, doit avoir lieu dans un autre cadre qui n'est pas défini par les textes.

L'employeur semble, par conséquent, libre de déterminer le système d'évaluation de l'activité de ses salariés qui lui paraît le plus pertinent, sachant que les éventuelles prescriptions prévues dans la convention collective portant sur ce sujet peuvent être, dorénavant, amendées par accord d'entreprise. Toutefois, l'article L 1222-3 du code du travail précise que les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ; l'article L 2312-38 prévoit aussi que le comité social et économique est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. La méconnaissance de cette obligation peut entraîner la suspension du dispositif d'évaluation et constituer un délit d'entrave⁷.

De manière générale, le comité social et économique doit être consulté sur les conditions d'emploi, l'introduction de nouvelles technologies, tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail⁸. Dès lors qu'un dispositif d'évaluation est susceptible d'avoir des incidences sur la santé des salariés, l'employeur doit donc le présenter au comité social et économique préalablement à sa mise en place, comme il le faisait auparavant devant le CHSCT. Il a ainsi été jugé qu'il doit être informé et consulté sur la mise en place d'un système d'évaluation dont les enjeux et modalités sont de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

Si un dispositif d'évaluation peut affecter la santé des salariés, il doit être présenté au comité social et économique avant mise en œuvre

Cette pression psychologique potentielle peut résulter du fait que les évaluations annuelles sont destinées à permettre un ajustement des rémunérations et des objectifs et sont susceptibles d'avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération⁹. Les juges du fond s'attachent à la perception par les salariés des incidences du système d'évaluation pour déterminer si sa mise en place affecte leurs conditions de travail. Ainsi, a été jugé comme ayant un impact important sur les conditions de travail, le dispositif d'évaluation comprenant un système d'écoute et d'enregistrement des communications professionnelles des salariés répondant à la clientèle, induisant un contrôle accru des salariés, en y associant des notations et de possibles sanctions¹⁰. Dans ce cadre, le comité social et économique peut demander la désignation d'un expert habilité s'il estime que le dispositif d'évaluation du personnel envisagé par l'employeur est susceptible de constituer « un projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail »¹¹.

Au-delà des représentants du personnel, les textes prévoient que le salarié doit être expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle¹² et qu'aucune information le concernant ne peut être collectée par un dispositif qui n'aurait pas été préalablement porté à sa connaissance¹³. Le code du travail ne précise ni les modalités de cette information, ni son degré de précision. Le règlement européen général sur la protection des données personnelles (RGPD) impose, quant à lui, que la personne concernée par le dispositif ait été informée ou ait donné son consentement explicite lorsque des données personnelles la concernant sont collectées¹⁴. Cette obligation de démontrer que les salariés sont bien informés a, semble-t-il, une portée limitée. Il a en effet été jugé dans le cadre d'un licenciement collectif pour motif économique, que l'impossibilité de démontrer que les salariés ont bien été informés sur les techniques et méthodes d'évaluation ne caractérise pas une inobservation des critères d'ordre des licenciements qui prendraient en compte les qualités professionnelles des salariés, dès lors que l'appréciation de ces qualités professionnelles repose sur des éléments objectifs et vérifiables¹⁵.

De fait, la pratique révèle une grande diversité dans les méthodes retenues par les entreprises, l'entretien annuel d'évaluation étant le dispositif le plus répandu. Toutefois, quelle que soit la méthode d'évaluation choisie, il est impératif de s'assurer que sa mise en œuvre ne porte pas atteinte à la santé, notamment mentale, des salariés. La méthode retenue ne doit donc pas être une source de stress pour les salariés et, encore moins, caractériser un risque psychosocial. Certaines méthodes semblent nécessiter une vigilance particulière de la part de l'employeur et font l'objet d'hésitations. Le *benchmark*, par exemple, a été, dans un premier temps, jugé illicite. Il s'agit d'une évaluation permanente

des salariés pris individuellement puis par comparaison permanente des résultats des salariés entre eux. Des magistrats ont considéré qu'il compromettait gravement la santé des salariés en raison de l'absence de définition précise des objectifs à atteindre et des risques sociaux qu'il engendrait¹⁶ alors, qu'au final, la cour d'appel a retenu que c'était l'application qui en était faite par l'employeur qui pouvait conduire à affecter la santé des salariés¹⁷.

A également pu apparaître présenter un risque pour la santé des salariés, un système d'évaluation qui ne comporte pas d'objectifs précis, hormis celui de faire mieux que les autres, qui créait un état de stress permanent pour les salariés, notamment parce que la comparaison entre collègues déterminait le montant de la rémunération variable. Ce système a été validé par la suite, une fois que les salariés n'avaient plus accès aux résultats de leurs collègues et n'étaient plus comparés au meilleur de leurs collègues mais à la médiane.

Il a également été considéré qu'un système d'évaluation qui fait passer la performance avant la satisfaction de la clientèle était abusif. La question se pose aussi pour l'évaluation à 360° faite de manière anonyme par l'encadrement, les collègues, voire les clients de l'entreprise ou ses fournisseurs, car il soumet le salarié à des jugements auxquels il ne peut pas apporter de réponse. Le *ranking* a également fait l'objet de débats. Ce procédé consiste à évaluer puis classer les salariés, placés dans des conditions similaires, en groupes allant du moins performant au plus performant, dans le but de prévoir des actions d'accompagnement et de coaching pour les salariés les moins performants et d'identifier ceux méritant une augmentation individuelle. A été jugé illicite le *ranking* forcé (ou *ranking* par quota) qui impose à l'évaluateur de classer les salariés dans un nombre prédéfini de groupes et selon des pourcentages prédéterminés, et non des critères objectifs de compétences¹⁸. À l'inverse, a été validé le *ranking* sans quota obligatoire, qui ne s'inscrit pas dans une logique disciplinaire, mais dans une optique d'adaptation permanente du personnel aux exigences de l'entreprise, notamment par de la formation¹⁹.

Les informations traitées dans le cadre de l'évaluation font aussi l'objet d'une attention particulière. Elles ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier les aptitudes professionnelles et doivent donc présenter un lien direct et nécessaire avec l'appréciation de celles-ci²⁰. L'évaluation des salariés doit reposer sur des critères objectifs²¹ et connus des salariés²². L'exercice devient particulièrement délicat quand il s'agit d'apprécier le comportement du salarié et non les résultats objectifs de son activité.

La prise en compte de critères comportementaux est admise, sous réserve qu'ils concernent des salariés dont l'activité n'est pas toujours quantifiable et qu'ils restent exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les appré-

cier avec la plus grande objectivité possible²³. Il peut ainsi s'agir du sens de l'organisation, de l'animation d'équipe, de l'initiative, de la capacité de décision, de la créativité, de l'orientation vers le résultat, du relationnel ou de la communication. Il doit être veillé à ce que ces critères ne débordent sur une appréciation ni de la personnalité ni de la sphère privée du salarié. Leur définition doit être suffisamment claire pour que le salarié identifie les qualités et défauts que l'employeur évalue et que le responsable hiérarchique ne se livre pas à une appréciation subjective.

Ainsi n'ont pas été admis, car jugés trop imprécis : le *focus* client, l'innovation et la responsabilité²⁴ ; penser de façon stratégique, impliquant d'avoir une vision large et à long terme pour favoriser l'excellence de la mise en œuvre²⁵ ; agir avec courage, critère dont la connotation morale rejaillit sur la sphère personnelle²⁶. Ont, en revanche, été admis : la prise en compte des qualités de communication d'un cadre à l'égard de son équipe, car il s'agit d'un comportement qui a trait à l'exercice de sa fonction²⁷ ; l'ouverture vers l'extérieur, la clairvoyance, l'imagination, la capacité à fédérer et l'expertise, dans la mesure où elles sont développées en relation avec le travail effectué²⁸. Ces critères comportementaux peuvent justifier une différence de traitement en matière de rémunération. Ainsi, un salarié peut se voir reprocher ses difficultés à travailler en équipe, sa susceptibilité excessive à l'égard de sa hiérarchie, ou son refus constant de se plier aux directives données et de s'intégrer dans les équipes de travail²⁹.

Dans un article intitulé *Critique de la philosophie de l'évaluation*, Danilo Martuccelli, professeur de sociologie à l'université Paris-Descartes³⁰, alerte sur les risques de dérive du développement généralisé de l'évaluation, aussi bien au niveau macroéconomique qu'au niveau de la relation individuelle de travail. Il fait observer, entre autres, que ce sont seulement les résultats sur des indicateurs choisis qui déclenchent des actions. L'évaluation n'est pas une simple information, mais s'inscrit dans l'exercice du pouvoir hiérarchique qui repose sur les indicateurs retenus. La construction des indicateurs apparaît comme une décision politique qui vise à influencer le comportement des salariés. Elle est faite, le plus souvent, sans réelle concertation des salariés malgré les obligations de consultation des représentants du personnel vues précédemment.

Dans ce contexte, les salariés peuvent ne pas adhérer aux indicateurs et développer des réflexes de défense, soit en ayant des réticences à transmettre l'information exacte nécessaire à leur évaluation, soit en faisant un amalgame entre le but et les moyens les amenant à s'intéresser davantage au résultat de l'indicateur qu'à l'activité que l'indicateur est censé mesurer.

Par ailleurs, se développent des systèmes inspirés du 360° qui modifient la relation de travail.

Ainsi, le transfert d'une partie de l'évaluation aux collègues et aux clients déplace le centre de gravité de la relation de travail qui ne se situe plus entre le salarié et son hiérarchie. Ces dispositifs peuvent brouiller la relation et créer une pression permanente sur le salarié, de nature à remettre en cause sa dignité en contradiction avec les exigences des textes et de la jurisprudence. À titre d'exemple, dans les minutes qui suivent une livraison Chronopost, le destinataire est invité à indiquer, par Internet, son degré de satisfaction concernant le livreur et non la livraison. Plusieurs constructeurs automobiles soumettent également leurs

Le système d'évaluation doit permettre au salarié d'apprécier en conscience l'adéquation de sa prestation aux besoins de l'entreprise

clients à la question. Ces questionnaires de satisfaction sont présentés comme des supports d'amélioration du service rendu, mais sont perçus par nombre de salariés comme des sources d'évaluation personnelle (certains n'hésitent pas à essayer d'influencer le client en insistant sur l'importance du niveau de cotation). On peut s'interroger sur la place laissée à la dignité par un système qui pousse le salarié à quémander une bonne note, de crainte de voir réduire sa prime de performance individuelle ou collective.

La question se pose d'autant plus que tous les acteurs ne sont pas soumis aux mêmes exigences d'évaluation. Ceux qui assurent des activités matérielles objectives peuvent être soumis à une évaluation-contrôle quasi permanente. À l'inverse, les critères choisis et le processus d'évaluation de ceux assurant des fonctions à plus haut niveau de conceptualisation seront plus souples et moins fréquents. Enfin, les médias ont mis en lumière la forte élasticité entre les performances d'une entreprise et la rémunération de ses dirigeants. Ainsi, le système d'évaluation qui vise à améliorer la performance peut être à l'origine d'un affaiblissement de l'organisation. D'une part, s'il entretient un flou entre évaluation de l'activité et situation personnelle, il génère des frustrations au regard des espoirs de récompense qu'il peut faire naître chez le salarié. D'autre part, si pour apparaître objectif il accroît sa sophistication, par exemple en multipliant le nombre d'évaluateurs ou d'indicateurs, il s'accompagne d'une perte de la maîtrise de l'autoévaluation et par conséquent d'une déresponsabilisation.

Les modalités de l'évaluation sont, finalement, un enjeu stratégique pour l'entreprise et font l'objet de nombreuses interrogations.

Aujourd'hui, l'un des avantages concurrentiels perçu comme majeur est l'agilité. En cohérence avec cette attente des directions, la digitalisation a ouvert de nouveaux champs pour l'évaluation. L'entretien annuel, accusé d'être anxiogène, déconnecté du rythme de l'entreprise et de n'être qu'un support en cas de litige, laisse la place à d'autres expérimentations.

Ainsi, Netflix a mis en place un système d'évaluation à 360° où chaque salarié, dont l'identité est connue par l'évalué, répond avec une fréquence élevée à quelques questions sur ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés. Deloitte organise un point au terme de chaque projet. Les managers doivent répondre, sur une échelle de 1 à 5, à cinq questions directes sur l'utilisation objective des compétences. General Electric a choisi un système de notation permanente via une application mobile. Les outils digitaux ne sont toutefois pas indispensables : Adobe attend de ses managers, avant tout, des entretiens informels très fréquents ; Microsoft France formalise, chaque trimestre, un échange centré sur les réalisations de la période.

De nombreuses autres expérimentations pourraient être citées. Elles visent, tout à la fois, à dédramatiser l'évaluation et à lui donner un caractère plus opérationnel pour faciliter l'adaptation permanente de l'entreprise. Ces méthodes ne permettront, toutefois, d'atteindre le but recherché que dans un climat de confiance. Dans le cas contraire, l'augmentation de la fréquence de l'évaluation (dans certains cas, en temps réel) et la multiplication des évaluateurs, même s'ils sont connus, sont source d'une nouvelle pression sur les salariés soumis à un contrôle rapproché et à la puissance accrue, qui est contraire à leur dignité.

Selon le *Grand Robert*, « la dignité est un principe selon lequel un être humain ne doit jamais être traité comme un moyen mais comme une fin en soi ». Le système d'évaluation ne doit pas avoir pour effet de contraindre le salarié à ajuster son activité, dans ce cas il ne serait qu'un moyen et, quelle que soit la modernité apparente du dispositif, il serait contraire aux principes du droit social de notre société démocratique. Le système d'évaluation doit permettre au salarié d'apprécier, en conscience, l'adéquation de sa prestation aux besoins de l'entreprise. Malgré le déséquilibre économique, la signature du contrat de travail est un acte volontaire et chaque moment de son exécution doit rester l'acte volontaire d'un citoyen libre qui inscrit son action dans les intérêts de l'organisation qui l'emploie. Les modalités de l'évaluation ne donnent pas, en elles-mêmes, la clé à cette exigence, qui se trouve dans la relation entre le salarié et son entreprise, au travers de ses échanges avec sa hiérarchie, ses pairs, et les représentants du personnel.

Jacques Uso, photo de Getty Images ■

RÉFÉRENCES

1. Cass. soc., 10 juill. 2002, no 00-42.368 ; Cass. soc., 16 oct. 2013, no 12-18.229
2. Cass. soc., 10 juill. 2002, no 00-42.368
3. Revue de science criminelle 2003 p. 561
4. cass. soc. 16 juillet 1998, n° 96-41.480
5. C. trav., art. L. 6315-1
6. C. trav., art. L. 6315-1
7. Cass. soc., 10 avr. 2008, no 06-45.741
8. C. trav., art. L. 2312-8
9. Cass. soc., 28 nov. 2007, no 06-21.964
10. CA Paris, 14e ch., 5 déc. 2007, no 07/11402
11. C. trav., art. L. 2315-94
12. C. trav., art. L. 1222-3
13. C. trav., art. L. 1222-4
14. Règl. UE no 2016/679, 27 avr. 2016, JOUE L 119, 4 mai 2016
15. Cass. soc., 21 nov. 2006, no 05-40.656 ; Cass. soc., 11 avr. 2008, no 06-45.804
16. TGI Lyon, 2e section, 1re ch., 4 sept. 2012, no 11/05300
17. CA Lyon, ch. soc. C, 21 févr. 2014, no 12/06988
18. CA Versailles, 1re ch., 8 sept. 2011, no 10/00567 ; Cass. soc., 27 mars 2013, no 11-26.539
19. CA Grenoble, ch. soc., 13 nov. 2002, no 02/02794
20. C. trav., art. L. 1222-2
21. Cass. soc., 9 avr. 2002, no 99-44.534
22. C. trav., art. L. 1222-3 ; Cass. soc., 10 juill. 2002, no 00-42.368 ; Délib. Cnil no 2005-002, 13 janv. 2005, JO 17 févr.
23. CA Toulouse, 1re section, 4e ch., 21 sept. 2011, no 11/00604
24. TGI Nanterre, 5 sept. 2008, no 08/05737
25. TGI Paris, 6 mars 2012, no 11/15323
26. CA Toulouse, 1re section, 4e ch., 21 sept. 2011, no 11/00604
27. TGI Nanterre, 20 nov. 2009, no 09/09717
28. CA Versailles, 6e ch., 2 oct. 2012, no 12/00276
29. Cass. soc., 20 févr. 2008, no 06-40.085
30. Cahiers internationaux de sociologie 2010/1-2 n° 128-129