

L'ÉVALUATION DU SALARIÉ : UN DROIT POUR L'EMPLOYEUR ET POUR LE SALARIÉ

L'évaluation du salarié est un droit de l'employeur découlant de son pouvoir de direction. Elle est avant tout un outil de management, utile à la prise de décisions concernant la rémunération du salarié, mais également son adaptation au poste de travail, en effet, l'article L 6321-1 du code du Travail énonce que « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail ».

Elle constitue donc un **droit pour l'employeur** (car le salarié ne peut refuser de s'y soumettre, cassation sociale du 10 juillet 2002), **mais également pour le salarié** qui pourrait évoquer la perte de chance. En effet : la jurisprudence de la Cour de cassation a reconnu *qu'un employeur ne peut refuser le passage du salarié à un niveau hiérarchique supérieur s'il n'a pas tenu l'entretien d'évaluation préalable imposé par la convention collective* (cassation sociale du 24 mars 2010).

Le salarié doit, bien évidemment, être informé de la méthode et de la technique d'évaluation utilisées à son égard, de la finalité poursuivie par l'entretien d'évaluation – finalité explicitée – du caractère obligatoire ou facultatif de ses réponses et des conséquences d'un défaut de réponse.

Le dessein d'un entretien d'évaluation est d'apprécier les aptitudes professionnelles d'un salarié, il sera question pendant l'entretien : de sa formation, de la gestion de sa carrière, d'évaluer les objectifs définis l'année précédente et leur atteinte en fin d'année et les objectifs à venir. Les points abordés au cours de l'entretien doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. L'en-



retien se déroule pendant le temps de travail, à une date fixée par l'évaluateur ou fixé d'un commun accord. Il n'existe pas de formalisme particulier à cette convocation (sauf dispositions conventionnelles). L'assistance du salarié n'est pas prévue juridiquement, mais rien n'empêche un accord de le prévoir.

Les employeurs déterminent l'évaluation à partir de critères. Ceux-ci revêtent plusieurs caractères : quantitatif (nombre de dossiers traités, nombre d'interventions) ; comportemental (réactivités, innovation, gestion des situations d'urgence, animation d'équipe). Quelle que soit leur nature, ces critères doivent être adaptés aux fonctions exercées par le salarié et rester exclusivement pro-

fessionnels. Certains critères sont jugés, quant à eux, non pertinents, car imprécis ; tels que : « *développement de soi-même, penser de façon stratégique, agir pour changer, développer les personnes* ». D'autres sont jugés illicites : « *l'appartenance syndicale, la vie familiale, l'âge, la santé* ».

La conséquence de l'invalidation de ces critères suffit à rendre illicite tout le dispositif d'évaluation (TGI de Paris, 6 mars 2012, n° 11/15323).

Au surplus des critères déterminés, les méthodes d'évaluation varient, c'est ainsi que l'on rencontre :

- L'évaluation à 360 degrés qui repose sur une auto-évaluation du salarié, doublée d'une évaluation anonyme faite par les collaborateurs



de l'intéressé ;

▶ l'assessment centers qui consiste en une mise en situation professionnelle individuelle devant un groupe et « permettrait » de vérifier l'adéquation d'un candidat à un poste (cette méthode est toutefois marginale et plutôt utilisée pour le recrutement) ;

▶ le benchmarking qui a pour but d'optimiser les performances de l'entreprise, il s'agit d'un processus de mise en concurrence des salariés entre eux. Ce système d'évaluation peut être générateur de stress permanent provoquant souffrance et mal-être au travail ;

▶ le ranking, enfin, classe les salariés en différentes catégories en s'appuyant sur leurs performances professionnelles, l'augmentation étant alors donnée en fonction du classement du salarié.

Les méthodes peuvent être perçues comme très stressantes par les salariés et générer souffrance et mal-être au travail. Il est donc primordial que les représentants du personnel aient été informés et consultés (voir encadré).

Les suites de l'évaluation : contrairement à une idée reçue, la rédaction d'un compte rendu n'est pas obligatoire. Mais il est usuel que les conclusions de l'entretien soient consignées par

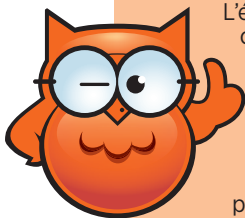
écrit et signées par l'évaluateur et l'évalué. Si le salarié est en désaccord avec le contenu de l'évaluation, il ne doit pas hésiter à refuser de signer ! Ce refus ne peut être source d'incident sur la validité du déroulé de l'entretien. Et le salarié peut aussi le signer en émettant des réserves ou encore signaler qu'« il n'a pas bénéficié des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions », par exemple.

Un exemplaire sera généralement conservé dans le dossier professionnel du service du personnel du salarié. Conservez vos évaluations précieusement, elles peuvent être produites en justice lors d'un contentieux.

Si l'entretien fait l'objet d'un archivage informatique, l'employeur doit le déclarer à la CNIL (commission nationale de l'informatique et des libertés). Aussi, tout salarié a le droit d'accéder à ses propres données d'évaluation, sur simple demande, et en obtenir copie.

L'employeur doit stocker les évaluations sur un serveur spécifique, accessible à un nombre limité de personnes et prévoir une traçabilité des opérations de consultation (CNIL, fiche pratique « l'évaluation des salariés : droits et obligations de l'employeur », 11 mai 2011). •

SOUS LA HOULETTE !



L'évaluation est un processus encadré, elle peut être imposée par un accord collectif, une convention collective. Elle est soumise à la consultation des représentants du personnel, le comité d'entreprise doit être informé et consulté sur le dispositif d'évaluation des salariés envisagé et également à la consultation du CHSCT préalablement à sa mise en place.

Si le CHSCT est informé et consulté, c'est bien par ce qu'il est reconnu par la jurisprudence que l'entretien annuel peut être générateur de pression psychologique (ce n'est pas systématique) et que l'enjeu de l'évolution de carrière a des incidences sur le comportement des salariés.

Exemple : une association décide de mettre en place un projet d'évaluation du personnel au moyen d'entretiens annuels. Elle consulte le CE mais pas le CHSCT, considérant que ces entretiens sont d'une pratique courante.

L'employeur avance que la consultation du CHSCT n'est pas obligatoire, car elle ne concerne pas un aménagement important, modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail... Le CE, le CHSCT et certains syndicats saisissent le juge et obtiennent que le processus d'évaluation soit annulé faute de consultation du CHSCT. La Cour de cassation leur donne raison ! Cassation sociale du 28 novembre 2007, n° 06-21.964.

A NOTER 3 POINTS IMPORTANTS :

1) « Sauf application d'un accord collectif visant à en assurer la neutralité ou à le valoriser, l'exercice d'activités syndicales ne peut être pris en considération dans l'évaluation professionnelle d'un salarié. » Cassation sociale du 23 mars 2011, n° 09-72733 ;

2) Si les représentants du personnel n'ont pas accès aux évaluations des salariés (il s'agit en effet d'informations confidentielles), dans la pratique il est important en cas de contentieux individuels de demander au salarié de produire ses évaluations.

3) Si les managers sont formés à l'évaluation de leurs collaborateurs, les salariés sont souvent « laissés pour compte » et non préparés à la conduite de leur entretien. Il serait pourtant opportun de les faire bénéficier, eux aussi, d'une formation à la conduite de leur entretien professionnel !