

Evaluation professionnelle

Dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur est fondé à affecter chaque salarié aux fonctions correspondant à ses capacités.

La jurisprudence l'autorise, à cet effet, à évaluer le travail des salariés.

Cette évaluation doit être effectuée de manière objective et répondre à certaines conditions de mise en œuvre.

a. Objet

L'évaluation permet à l'employeur et au salarié de faire le point sur les **performances** de ce dernier, ses **qualités** professionnelles, son adéquation aux exigences du poste, ses axes de **progression** et ses besoins de **formation**.

Sous réserve que les conditions de mise en place visées soient respectées, les résultats de l'évaluation permettront à l'employeur de s'appuyer sur des éléments objectifs pour justifier ses décisions en matière, notamment, de **promotion** ou de **rémunération**.

L'évaluation du salarié constitue également pour l'employeur un outil lui permettant de respecter son **obligation d'adaptation** de l'intéressé à l'évolution de son emploi.

b. Mise en place

L'employeur est tenu d'observer un certain nombre de **formalités** lors de la mise en place d'un dispositif d'évaluation.

Caractère obligatoire

L'employeur n'est pas tenu de mettre en place un système d'évaluation. Il lui est toutefois conseillé de le faire dans la mesure où il doit s'appuyer sur des éléments objectifs pour **justifier ses décisions** en matière de rémunération ou de promotion et, le cas échéant, des **différences de traitement** entre salariés.

La mise en place d'un système d'évaluation est nécessaire pour **permettre à l'employeur de respecter**, d'une part, son **obligation** de négociation triennale en matière de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, de s'assurer, d'autre part, de l'**adaptation** des salariés à leur poste de travail, notamment par la proposition de formations.

CA Versailles 26-5-2011 n° 09-09814, 1^e ch. sect. 1, Syndicat CGT du 9 rue Ampère c/ Alstom power systems.

Consultation des représentants du personnel

Le Code du travail impose à l'employeur de consulter le comité d'entreprise avant de mettre en place un système d'évaluation. La jurisprudence a étendu cette obligation et impose également une consultation du CHSCT.

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Le projet de mise en place d'entretiens annuels d'évaluation des salariés doit être soumis à la consultation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dès lors que ces évaluations doivent permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, qu'elles peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération et que les modalités et les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une **pression psychologique** entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

Cass. soc. 28-11-2007 n° 06-21.964 (n° 2466 FS-PBR), Assoc. pour la gestion du groupe Mornay Europe (AGME) c/ Comité d'entreprise de l'association pour la gestion du groupe Mornay Europe : RJS 2/08 n° 135, Bull. civ. V n° 201.

Caractère obligatoire et contenu de l'information

Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des **méthodes et techniques** d'évaluations professionnelles mises en œuvre à son égard. C. trav. art. L 1222-3, al. 1.

L'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le **droit** d'évaluer le travail de ses salariés, sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'aurait pas été préalablement porté à la connaissance des intéressés. Cass. soc. 10-7-2002 n° 00-42.368 (n° 2343 F-D), Afpa c/ K. : RJS 10/02 n° 1066.

c. Techniques utilisées

Les décisions de gestion du personnel relèvent du pouvoir de direction de l'employeur. Mais ce dernier peut, en cas de litige, être amené à justifier ses choix par des raisons objectives. Le critère tiré de la compétence professionnelle est souvent invoqué, par exemple, pour justifier des différences de rémunération (N-VII-17600 s.), une promotion ou une absence de promotion. Il est donc nécessaire pour l'employeur de mettre en place un système d'évaluation pertinent et objectif. Sont évoqués ci-après le contrôle des connaissances, l'entretien d'évaluation, le système de classement et différents dispositifs légaux ou conventionnels (bilan d'étape professionnel, entretien professionnel...).

Principes

C. trav. art. L 1222-3, al. 3

Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être **pertinents** au regard de la finalité poursuivie. C. trav. art. L 1222-3, al. 3.

L'obligation de **pertinence** a pour **objet** d'éviter le recours à des techniques peu fiables de recrutement ou d'évaluation. En effet, si certaines techniques peuvent être, compte tenu du but

poursuivi, pertinentes (à titre d'exemple, les tests psychologiques à but clinique), leur utilisation en matière de recrutement ou d'évaluation ne se justifie pas, en principe, faute d'avoir été conçues dans ce but.

Par ailleurs, si la loi n'institue pas un principe de validité scientifique des méthodes employées, principe qui serait inadapté dans un certain nombre de cas, elle exige un degré raisonnable de fiabilité. Ainsi, le recours à des techniques présentant une marge d'erreur importante ne serait pas conforme à l'obligation de pertinence imposée par la loi.

Circ. DRT 93-10 du 15-3-1993 n° II-A-2 : BOMT n° 93-10 du 5-6-1993 p. 39.

En cas de **litige**, il appartient au juge d'apprécier la pertinence de la méthode utilisée. Les travaux menés par l'Afnor dans ce domaine avec l'ensemble des parties intéressées, sont, entre autres, de nature à éclairer, le cas échéant, le juge.

Circ. DRT 93-10 du 15-3-1993 n° II-A-2 : BOMT n° 93-10 du 5-6-1993 p. 39.

Entretien d'évaluation

Nombre d'entreprises mettent en place des entretiens d'évaluation, le plus souvent annuels, dont l'**objet** est essentiellement de faire le bilan des travaux effectués par les intéressés et des progrès réalisés par rapport à l'année précédente, de fixer des objectifs et de noter les souhaits des salariés en matière de formation et d'évolution de carrière.

Fondement

Le **Code du travail** n'impose pas l'organisation d'entretiens d'évaluation qui ne doivent pas être confondus avec l'entretien professionnel

L'organisation de tels entretiens relève du **pouvoir de direction** de l'employeur. En revanche, de nombreuses conventions collectives imposent la tenue d'entretiens annuels ou pluriannuels.

Convocation à l'entretien

Pour être réussi, l'entretien d'évaluation doit être **préparé** par le salarié évalué comme par son responsable. **Rendez-vous** doit donc être pris plusieurs jours à l'avance. Un **document** doit être remis au salarié l'informant sur l'objet, le déroulement et le contenu de l'entretien.

Le salarié convoqué à un entretien d'évaluation ne devrait pas pouvoir **refuser** de s'y soumettre. Ce refus pourrait en effet constituer un acte d'insubordination.

Déroulement de l'entretien

L'entretien devrait se tenir dans un lieu et selon un horaire adapté. Il devrait se dérouler dans des conditions garantissant calme et confidentialité.

Le fait pour un salarié d'être en désaccord avec les observations faites par son supérieur hiérarchique à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation et de maintenir son désaccord en refusant de signer le compte rendu de cet entretien ne constitue pas un motif légitime de licenciement dès lors qu'il n'est pas soutenu que ce refus ait été exprimé en termes injurieux ou abusifs.

CA Versailles 9-10-2008 n° 07-3427, 5^e ch. B, R. c/ SAS Georges Renault : RJS 4/09 n° 312.

Le simple fait pour un salarié de manifester un **désaccord** avec son supérieur hiérarchique lors d'un entretien d'évaluation destiné à faire le point sur son évolution professionnelle et sa situation ne saurait constituer une faute, l'entretien étant l'occasion pour chaque partie de faire part de ses difficultés, récriminations, souhaits et incompréhensions.

La manifestation de ce désaccord par un **départ de la réunion** et le **refus de signer le compte rendu** ne peut non plus constituer une faute, ces actes ne pouvant être assimilés à une insubordination ou à une attitude désobligeante envers l'employeur, dès lors qu'à aucun moment, son autorité ni son pouvoir de direction n'ont été mis en cause.

La mise à pied infligée au salarié pour ces faits doit en conséquence être annulée.

CA Chambéry 19-1-2010 n° 09-1180, ch. soc, G. c/ SAEM Sports et tourisme à Chatel : RJS 11/10 n° 829.

Contrôle des connaissances

Pour évaluer les salariés, l'employeur peut faire passer des tests. Ceux-ci doivent toutefois être organisés et subis de façon **loyale**.

La mise en œuvre d'un mode d'évaluation des salariés reposant sur la création de groupes affectés de **quotas préétablis** que les évaluateurs sont tenus de respecter est illicite.

Une cour d'appel a pu déclarer licite un dispositif d'évaluation après avoir retenu qu'il ne faisait pas application du « ranking » par quotas.

Cass. soc. 27-3-2013 n° 11-26.539 (n° 577 FS-PB), CE de la Sté Hewlett Packard France c/ Sté Hewlett Packard France : RJS 6/13 n° 425.

L'institution de **quotas** permettant de prédéterminer le nombre de salariés à classer dans chaque niveau de performance est illicite. Il ne peut être reproché à l'employeur d'y recourir, dès lors qu'il ressort des pièces versées que seules des orientations de répartition approximatives et non contraignantes ont été définies. CA Toulouse 21-9-2011 n° 11-00604, 4^e ch. soc. sect. 1, Syndicat CGT Airbus Toulouse c/ SAS Sté Airbus Opérations : RJS 12/11 n° 930.

N'est pas illicite le système appelé « **ranking** » consistant à classer les salariés en différentes catégories en fonction de leurs performances professionnelles et à fixer l'augmentation des salaires en relation avec ce classement, dès lors que, en l'espèce, ce système a été porté à la connaissance des intéressés, qu'il n'est pas fondé sur des éléments subjectifs ou discriminatoires, le personnel étant évalué selon des **critères** préétablis, objectifs, connus et contrôlables, et n'apparaît pas avoir un **caractère disciplinaire**. Le classement dans la catégorie inférieure, qui exclut toute augmentation de rémunération, ne semble pas, en effet, être utilisé pour préparer un licenciement, ni être définitif. Au contraire, les salariés ainsi classés sont invités à suivre un dispositif de remise à niveau dans le but d'améliorer leurs résultats et de s'adapter à l'évolution de leur emploi.

Le « ranking » n'étant pas une sanction, il n'y a pas lieu de l'inclure dans le règlement intérieur. CA Grenoble 13-11-2002 n° 02-02794, ch. soc., Syndicat CFDT syndicat de la métallurgie Sud-Isère c/ SA Hewlett Packard : RJS 3/03 n° 307.

La mise en place d'un **outil de pilotage « benchmark »** basé sur la performance des salariés n'est pas en lui-même créateur de **souffrance au travail**.

Toutefois, l'application qui en est faite dans l'entreprise, si elle cause une souffrance collective réelle aux salariés et compromet ainsi leur santé et leur sécurité, engage la responsabilité de l'employeur.

Ont causé une telle souffrance les modalités d'application mises en œuvre dans l'entreprise avant le jugement de première instance. Toutefois l'employeur a aménagé ce dispositif en réponse aux principaux reproches qui lui étaient faits :

- les **conditions d'accès à l'outil** de pilotage ont été modifiées afin d'éviter au salarié d'être ciblé sur ses résultats : auparavant, les salariés pouvaient suivre en temps réel, à partir de leur outil informatique, l'évolution de leur positionnement personnel par rapport à leurs collègues de travail et l'évolution du positionnement de l'agence par rapport aux autres. Depuis, l'accès aux données de chacun est devenu inaccessible. Les résultats du salarié sont consultables uniquement par lui et son manager ;
- les modalités de calcul de la part individuelle de la **rémunération variable** ont été modifiées pour être calculées par référence à l'écart de la performance médiane (et non plus de la meilleure) et les groupes de performances ont été supprimés ;
- des **formations** ont été mises en place à destination des managers, et des **postes aménagés** ont été créés pour accueillir les salariés souhaitant quitter la fonction commerciale.

Autoévaluation

Aucune disposition légale ne proscrit l'implication du salarié dans son évaluation professionnelle, par **sa propre appréciation des résultats** qu'il a atteints et des conditions dans lesquelles il y est parvenu.

d. Critères d'évaluation

Licéité

Les **informations demandées**, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme **finalité** que d'apprécier ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un **lien** direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.

Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.C. trav. art. L 1222-2.

Les informations demandées à un salarié à l'occasion d'une évaluation ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles, en application de l'article L 1222-2 du Code du travail. Les évaluateurs doivent donc notamment s'interdire de collecter des éléments en rapport avec la vie privée des salariés.

Les données collectées peuvent porter sur leur identité, la formation, la gestion de la carrière, l'évaluation professionnelle ou encore la validation des acquis de l'expérience.

Afin d'éviter que les informations demandées aux salariés ne portent atteinte à leur **vie extra-professionnelle**, le Code du travail prévoit que les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Sont visées les méthodes d'évaluation professionnelle des salariés.

L'appréciation de la capacité professionnelle du salarié s'étend à ses compétences, à ses connaissances techniques mais aussi à ses facultés d'adaptation, son aptitude à s'intégrer dans une

équipe ou à l'animer, ses potentialités à évoluer vers d'autres emplois dans l'entreprise et porte sur les éléments de personnalité du candidat permettant d'apprécier ces qualités.

Circ. DRT 93-10 du 15-3-1993 n° II-A-I : BOMT n° 93-10 du 5-6-1993 p. 37.

Pour évaluer le salarié, l'employeur ne doit pas tenir compte d'un des **critères discriminatoires** prohibés par le Code du travail et notamment les **activités syndicales** du salarié.

Caractère objectif et adapté aux fonctions exercées

Les critères d'évaluation des aptitudes et compétences des salariés doivent être préétablis, objectifs, connus, contrôlables et adaptés au poste occupé par le salarié ou à celui proposé dans le cadre d'une promotion.

Pour évaluer les aptitudes professionnelles d'un cadre dont l'activité n'est pas toujours quantifiable, il est possible de recourir à des **critères comportementaux** à condition qu'ils soient exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier de manière objective.

Est illicite **l'évaluation du courage** du salarié, dès lors que ce critère est trop imprécis pour établir une relation suffisante avec une activité professionnelle identifiable et nécessite une appréciation trop subjective de la part de l'évaluateur.

CA Toulouse 21-9-2011 n° 11-00604, 4^e ch. soc. sect. 1, Syndicat CGT Airbus Toulouse c/ SAS Sté Airbus Opérations : RJS 12/11 n° 930.

La cour d'appel de Toulouse était saisie d'un système d'évaluation des cadres qui conduisait à mieux noter le salarié adhérant fortement aux **valeurs de l'entreprise**, même s'il n'a pas atteint ses objectifs, que le salarié ayant réalisé ses objectifs mais dont le comportement laisse à désirer.

L'appréciation portait notamment sur l'adhésion du salarié à la valeur « agir avec courage », qui recouvre le devoir de bâtir, comprendre et partager une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise, prendre des décisions justes et courageuses et en assumer les conséquences.

Les juges toulousains ont estimé que l'évaluation du comportement du salarié peut être justifiée si son activité est difficilement quantifiable (pour les **cadres**, par exemple, lorsqu'il s'agit d'animer un projet, de diriger une équipe, etc.).

Cependant, pour être licites, les critères comportementaux doivent être exclusivement professionnels, précis et objectifs. Tel n'est pas le cas, en l'espèce, du critère fondé sur le courage du salarié. En effet, tous les cadres n'ont pas nécessairement **accès aux informations** les mettant en mesure de comprendre les enjeux pouvant découler de la vision à long terme des dirigeants de l'entreprise ; il est donc particulièrement exigeant de leur demander de partager cette vision. De plus, pour apprécier le partage d'une vision à long terme et la prise de décisions justes et courageuses dans l'intérêt de l'entreprise, l'évaluateur est amené à émettre un jugement très subjectif.

Il ne s'agit donc pas de critères d'évaluation pertinents. Les juges ont ordonné en conséquence la **suspension** de la procédure d'évaluation.

Est licite le dispositif d'évaluation professionnelle des salariés fondé sur l'appréciation de **compétences** qui, **développées en relation avec le travail effectué**, se situent dans la sphère de l'activité professionnelle et sont **objectivement vérifiables**, telles que :

- l'ouverture vers l'extérieur, détaillée comme les différents modes de positionnement et de réaction du salarié vis-à-vis du client, selon sa place dans l'entreprise ;
- la clairvoyance, décrite comme l'aptitude à transmettre les informations importantes et à faire la part de ce qui doit être prioritaire et ce qui ne l'est pas dans la conduite de ses tâches ;
- l'imagination, qui concerne l'aptitude soit à donner des idées nouvelles, soit à appliquer des idées nouvelles ;
- la capacité à fédérer, qui vise l'aptitude à travailler en équipe, ou à animer et motiver une équipe ;
- l'expertise, qui vise essentiellement les connaissances professionnelles et le souci de les actualiser et de les perfectionner.

CA Versailles 2-10-2012 n° 12-00276, 6^e ch., Association CHSCT de la Sté GE Medical systems : RJS 1/13 n° 4.

Les **objectifs comportementaux** correspondent à une qualité professionnelle et peuvent permettre d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié qui ne se limitent pas à des compétences techniques. Lorsque le travail du salarié s'effectue au sein d'une équipe, ses capacités à travailler avec les autres, à exercer son autorité, à prendre des décisions, à entretenir des **relations avec les autres** sont autant d'éléments à prendre en compte pour apprécier la qualité du travail et s'assurer de l'adéquation du salarié à son poste.

CA Versailles 26-5-2011 n° 09-09814, 1^e ch. sect. 1, Syndicat CGT du 9 rue Ampère c/ Alstom power systems.

L'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail des salariés. Lorsque la notation a pour effet de justifier des différences de traitement, c'est à la condition que les critères d'évaluation soient objectifs et **transparents**.

Doit en conséquence être déclaré illicite un nouveau dispositif de notation des salariés, réalisé à l'occasion d'un entretien annuel et reposant sur des **critères comportementaux** difficilement quantifiables et détachés de toute effectivité du travail accompli, alors que cette notation peut avoir un impact sur les conditions de travail et implique la multiplication de performances à atteindre qui ne sont pas dénuées d'équivoque et peuvent placer les salariés dans une insécurité préjudiciable, notamment à leur santé mentale.

TGI Nanterre 5-9-2008 n° 08-5737, CHSCT Nord c/ Sté Wolters Kluwer France : RJS 11/08 n° 1069.

Si, pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont les fonctions peuvent présenter des spécificités difficilement quantifiables, des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites, encore faut-il qu'ils présentent un caractère exclusivement professionnel et suffisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les apprécier avec la plus grande objectivité possible. A ces conditions, une méthode d'évaluation reposant sur des compétences comportementales est pertinente au regard de la finalité poursuivie.

Fixation préalable d'objectifs

L'employeur peut fixer unilatéralement des objectifs au salarié à condition qu'ils soient sérieux, préalables, déterminables et vérifiables. En un tel cas, il n'y a pas de convention potestative lorsque l'employeur a fixé des objectifs réalisables identiques aux salariés placés dans la même situation et il appartient au salarié de les atteindre plus ou moins totalement.

CA Versailles 24-4-2003 n° 01-4025, 5^e ch. B, D. c/ SARL Lagato Systems France.

Le fait pour l'employeur de fixer des **objectifs irréalisables** peut être considéré comme une exécution déloyale du contrat de travail.

e. Résultats et suites de l'évaluation

Compte rendu

L'évaluation fait en principe l'objet d'un compte rendu écrit et signé par le salarié et son supérieur hiérarchique.

Il est possible d'utiliser des zones de commentaires de l'évaluation des salariés, mais avec prudence. La loi informatique et libertés (Loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée) précise que les appréciations figurant dans ces zones doivent être pertinentes, adéquates et non excessives.

Les informations doivent être purement objectives. Le responsable doit faire en sorte d'empêcher que des commentaires subjectifs, outranciers, voire insultants y figurent. Il peut prévoir des menus déroulants, un système de filtrage de mots-clés ou bien vérifier régulièrement leur contenu.

La meilleure des préventions consiste à avoir toujours présent à l'esprit que les salariés peuvent accéder à tout moment aux informations les concernant, de même que les contrôleurs de la Cnil. Cet « autocontrôle » permet de n'écrire que ce que l'on est en mesure de présenter et d'assumer.

La Cnil est extrêmement vigilante sur le contenu des zones de commentaires et, au besoin, sanctionne les comportements abusifs. Les sanctions peuvent aller d'un avertissement public, jusqu'à une sanction financière.

Communication des données de l'évaluation

Confidentialité à l'égard des tiers : Les résultats obtenus sont **confidentiels**.

Il s'agit d'une confidentialité à l'égard des **tiers** qui n'est pas opposable aux intéressés ; ceux-ci peuvent avoir accès, sur leur demande, aux résultats.

Circ. DRT 93-10 du 15-3-1993.

Chaque **salarié** évalué peut **accéder** à ses propres données d'évaluation sur simple demande et en obtenir une copie.

Les **supérieurs hiérarchiques** peuvent accéder aux données d'évaluation des salariés dont ils sont responsables.

Les personnes habilitées chargées de la **gestion du personnel** peuvent accéder à l'intégralité des données d'évaluation.

Les supérieurs hiérarchiques et les gestionnaires du personnel sont soumis à une obligation de confidentialité.

Les valeurs de **classement annuel**, parfois appelées « ranking », ou de potentiel de carrière sont communicables aux salariés si elles ont servi à prendre une décision à leur égard (tels une promotion, une augmentation ou un changement d'affectation). L'employeur n'est pas tenu de communiquer des **informations purement prévisionnelles**. Communiqué Cnil 11-5-2011.

Une cour d'appel a pu considérer que le **refus de l'employeur** de donner connaissance à l'intéressé de son appréciation exprimait sa volonté de l'évincer définitivement de tout avancement et que ces faits caractérisaient un comportement discriminatoire à son égard dès lors que, d'une part, appréciant au vu du tableau de carrière des chefs de service nommés hors classe la situation du

salarié par comparaison avec celle des agents promus à l'époque où celui-ci remplissait les conditions pour prétendre à cette promotion, elle a constaté que ceux-ci avaient accédé à cette position avec une ancienneté inférieure et, d'autre part, elle a relevé que le directeur n'avait plus communiqué de fiche de notation au salarié à compter de la date à laquelle celui-ci lui avait fait part de son étonnement d'avoir été écarté de cette promotion.

Cass. soc. 23-10-2001 n° 99-44.215 (n° 4308 D), Caisse autonome nationale de sécurité sociale dans les mines c/ V.

Conséquences

Les résultats de l'évaluation professionnelle fournissent des éléments objectifs permettant de justifier les décisions individuelles relatives à l'**évolution professionnelle** des salariés détaillées.

L'articulation faite par l'employeur entre le résultat de l'évaluation professionnelle des salariés et d'éventuelles augmentations de salaire n'est pas critiquable dans la mesure où la **différence de rémunération** entre des personnes occupant le même emploi peut trouver son origine dans une **cause objective** et où les évaluations ne sont pas la seule cause d'augmentation de salaire.