

2 Avant-propos
Françoise Champeaux

3 Tableau de jurisprudence sur
l'évaluation des salariés

6 L'évaluation des systèmes
d'évaluation

Entretien croisé avec
Anne Le Quinquis
Avocat, cabinet Bredin Prat
et

David Métin

Avocat au barreau de Versailles

12 « Ce qui intéresse l'entreprise,
c'est la performance
collective »

Entretien avec
Emmanuelle Léon
Professeuse de gestion des ressources
humaines à l'ESCP Europe

Nous consacrons un dossier à l'évaluation des salariés. Après les interrogations sur le *ranking*, l'évaluation se conjugue désormais avec la santé au travail et pose la question des critères comportementaux.

Évaluation, le retour

Il est bien loin le temps de l'entretien annuel d'évaluation, échange plus ou moins formel entre le collaborateur et son manager débouchant dans le meilleur des cas sur une augmentation de salaire. Avec les années quatre-vingt, les salariés ne doivent plus seulement être bons mais se doivent d'être performants, et de surinvestir le travail. Influence du monde anglo-saxon oblige, l'évaluation devient sophistiquée et s'inscrit dans un cycle, dénommé cycle de la performance (*E. Léon, p. 12*). L'évaluation y est intimement corrélée à la formation et aux augmentations de salaire. À ce stade, elle n'a que très peu suscité de contentieux.

Avec le rapport Lyon-Caen sur les libertés publiques et l'emploi, dont la loi du 31 décembre 1992 est inspirée, la donne a changé. Plusieurs principes sont posés : le comité d'entreprise doit être informé et consulté « sur les moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité de salariés » (*C. trav., art. L. 2323-32*); les méthodes et techniques d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (*C. trav., art. L. 1222-3*). Le processus d'évaluation est donc encadré mais sa légitimité n'est pas remise en cause. Il est même inhérent au « pouvoir de direction de l'employeur ». Refuser d'être évalué peut être considéré comme fautif (*Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368*). La même année, l'affaire Hewlett Packard sur le *ranking* a défrayé la chronique. Dans ce système, la notation issue de l'évaluation est suivie d'un classement des salariés dans des catégories différenciées. Ce classement est-il une sanction pouvant aller jusqu'au licenciement? La Cour d'appel de Grenoble répond par la négative : « attendu que le système du *ranking* permet de fixer les augmentations de rémunération en fonction de la performance relative des salariés et de leur positionnement selon des critères préétablis, objectifs, connus et contrôlables » (*CA Grenoble, 12 nov. 2002, n° 02/02794; Ph. Waquet, P. Lagesse, R. Brihi, Semaine sociale Lamy n° 1100, p. 7*).

CHANGEMENT DE PARADIGME

Depuis quelques années, l'évaluation n'est plus abordée sous l'angle disciplinaire ou de la rupture du contrat de travail. Suite aux travaux de Marie Pezé ou de Christophe Dejours et à la montée en puissance de la thématique de la santé au travail, l'évaluation se pose désormais en terme de stress. Depuis l'arrêt Groupe Mornay (*Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964; note P.-Y. Verkindt, A. Mole, Semaine sociale Lamy n° 1332, p. 10*), le CHSCT et son expert sont devenus des acteurs incontournables des systèmes d'évaluation des salariés. Parce qu'elle est susceptible d'entraîner une « pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail », selon la décision précitée, l'évaluation doit être pensée sous l'angle de la santé au travail.

Une thématique en chassant une autre, c'est désormais l'objet de l'évaluation qui suscite le débat judiciaire (*v. tableau de jurisprudence p. 3*). Qu'évalue-t-on? Le « *quoi* », c'est-à-dire l'atteinte des objectifs, ou encore le « *comment* », soit la façon dont ces résultats sont atteints? Les systèmes actuels, notamment celui de General Electric dont la licéité vient d'être reconnue par le TGI de Versailles, conjuguent ces deux options (*D. Métin, A. Le Quinquis, p. 6*). Nous avons souhaité consacrer un dossier à ce foisonnement de questions.

Excellente lecture. ■

Françoise Champeaux

www.wk-rh.fr

Pour accéder à ce dossier