ISSN : 0223-4637
n° 1471 • 13 décembre 2010
Semaine sociale Lamy
www.wk-rh.fr

## Dossier spécial

# L'ÉVALUATION DES SALARIÉS EN DÉBAT

**Anne Le Quinquis**
Avocat, cabinet Bredin Prat
**David Métin**
Avocat au barreau de Versailles
**Emmanuelle Léon**
Professeur de gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe

## Sommaire

**2 Avant-propos**
**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**, Professeur de gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe
**15 Jurisprudence Flash**
**16 Indicateurs économiques**

*Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire*

# L'évaluation des systèmes d'évaluation

## À propos du jugement du TGI de Versailles du 28 octobre 2010

Par un jugement en date du 28 octobre 2010, le Tribunal de grande instance de Versailles a jugé que le système d'évaluation de la société GEMS, filiale française de la division santé du groupe General Electric, n'était pas illicite, et a rejeté la demande du CHSCT, de la CGT et de FO.

Ce système d'évaluation individuelle dénommé EMS *(employee management system)* s'incarne autour de la reconnaissance individuelle et de la méritocratie, deux des valeurs phares de General Electric, prônées par son dirigeant emblématique Jack Welch. En clair, le système se propose d'analyser d'une part la performance des salariés, soit les résultats individuels par rapport aux objectifs fixés et, d'autre part, l'évaluation du comportement professionnel adopté par le salarié concerné pour obtenir ses résultats. Dans cette logique, il ne suffit pas d'être performant, il convient également de mettre en œuvre le comportement professionnel idoine. Le CHSCT et les deux syndicats demandeurs ont contesté ce système sur le terrain de l'atteinte aux libertés individuelles, de la finalité disciplinaire du dispositif, de sa subjectivité, de son caractère anxiogène… Des arguments qui n'ont pas convaincu le tribunal et qui seront débattus à nouveau devant la Cour d'appel de Versailles. Voilà qui méritait bien un débat entre les deux avocats plaidants sur le système GEMS Electric en particulier et sur l'évaluation en général. ■

Entretien croisé avec
**Anne Le Quinquis**
Avocat, cabinet Bredin Prat
et
**David Métin**
Avocat au barreau de Versailles

***Semaine sociale Lamy :*** *Pouvez-vous décrire à grands traits le système d'évaluation mis en place chez General Electric ? Quels en sont ses principaux axes ?*

**David Métin :** Le rapport d'expertise mené par le cabinet ISAST à la demande des CHSCT Buc et Province a confirmé ce que les représentants du personnel avaient déjà souligné à de nombreuses reprises, à savoir que le système d'évaluation des salariés en place au sein de General Electric est totalement fondé sur le concept de méritocratie cher au groupe. General Electric demande à ses salariés une forte adhésion aux valeurs d'entreprise, aussi fluctuantes soient-elles. Son système d'évaluation permet de mesurer le taux d'adhésion de chaque salarié. Malheur à celui qui, même s'il effectue très bien son travail, n'a pas « *l'esprit* » General Electric ou tout simplement ne manifeste pas d'enthousiasme envers General Electric. Pourtant, celui-là, qui effectue convenablement son travail, n'est pas le plus déméritant ; son travail est très satisfaisant. Mais son point faible c'est de n'avoir pas su se rendre visible, n'avoir pas su communiquer. Chez General Electric, il faut faire savoir qu'on sait faire et non pas uniquement savoir faire. Cet « *esprit maison* » correspond à une multitude de critères comportementaux déconnectés du travail, donnant lieu aux interprétations les plus subjectives et servant bien souvent à régler des comptes. En outre, ce système est férocement individuel. Contrairement aux recommandations des psychologues et cliniciens sur le sujet de l'évaluation, aucune dimension collective n'est introduite dans le système. Cela induit plusieurs dérives, néfastes à la santé mentale des salariés.

Tout d'abord, une mise en concurrence pouvant conduire à des comportements délétères entre salariés, considérés non plus comme des collègues dont l'intérêt est de coopérer, mais comme des rivaux, « *clients* » et « *fournisseurs* » les uns des autres. La valeur d'entraide traditionnelle du collectif est remplacée par un rapport marchand.

Ensuite, les salariés n'étant jamais soumis au jugement de leurs pairs, ils estiment être évalués par quelqu'un qui ne connaît pas leur travail. Par conséquent, ils ont le sentiment que l'évaluation ne vaut rien et ressentent un déficit de reconnaissance. Souvent, au sortir de l'entretien, le dépit l'emporte.

Troisièmement, et c'est une conséquence des deux premiers points précédents, ce n'est pas le travail qui est évalué, avec toutes ses dimensions complexes, les efforts fournis, les moyens mis en œuvre, les ficelles de métier, l'expertise acquise, etc., ce sont les résultats visibles du travail, mesurés à l'aune des objectifs fixés. Ces objectifs sont volontairement fixés toujours de plus en plus haut (*strech goal*) afin que les salariés soient perpétuellement obligés de se surpasser, ce qui est humainement impossible et très déstabilisant.

Enfin, le rapport d'expert a également démontré que le système d'évaluation pratiqué était un facteur de « reproduction » sociale qui, au lieu de donner sa chance à tout le monde, creuse les inégalités dans le traitement salarial et dans la notation. Ce sont en effet les salariés ayant le plus fort taux d'adhésion au système qui vont en tirer le plus de bénéfices et évoluer vers le haut, les autres étant d'année en année aspirés vers le bas.

**Anne Le Quinquis :** Disons, en résumé, que le système mis en place par GEMS est tout le contraire de ce que vient de décrire David Métin, à une réserve près. Mais elle est d'importance. GEMS reconnaît effectivement le mérite des salariés comme pouvant justifier une promotion, l'accès à un certain type de formation, l'attribution de primes, etc. C'est, dans cette société,

loin d'être un dogme. Il y a, par exemple, des augmentations générales de salaire chez GEMS. Il n'y pas de système de classement des salariés (méthode autrement connue sous l'anglicisme de « *ranking* ») et donc *a fortiori* de quotas de bien ou de mal « *notés* » (les fameux « *forced-ranking* »). On est donc très loin de la caricature des sociétés américaines ou le Darwinisme serait érigé en méthode de gestion. Pour autant, si j'osais paraphraser mon confrère, j'admettrais sans doute que le « *mérite* » n'est pas loin d'être une valeur chez GEMS. Dans cette perspective, le système d'évaluation des salariés est forcément fondateur des différentes politiques de ressources humaines du groupe, comme sa politique de promotion, d'évolution de carrière, de mobilité, de rémunération, de formation, etc. Or, l'on sait que la Cour de cassation admet que le mérite puisse être un critère de différenciation licite dans l'entreprise [1]. La vraie question n'est donc, selon moi, pas là.

La difficulté pour l'entreprise est plutôt de s'interroger sur les critères d'appréciation qu'elle entend retenir et sur les modalités de mise en place d'un système fiable. En effet, d'une part, en fonction des critères d'évaluation retenus, c'est une conception du travail qu'elle va valoriser. D'autre part, le système mis en place doit être suffisamment fiable, pour que ses résultats soient assez probants et clairs, pour être porteurs de sens pour l'entreprise et pour les salariés et donc facteur de progrès pour tous.

*« 1er objectif de GEMS: valoriser la performance mais également la façon d'y parvenir. 2e objectif : gagner en objectivité et en transparence »*

Cette réflexion anime constamment les groupes comme General Electric car chaque nouveau système est susceptible d'entraîner des effets induits, qu'ils soient vertueux ou pervers, et donc d'appeler des évolutions. Il n'est, en effet, pas indifférent de n'évaluer que le chiffre d'affaires d'un commercial (1er système) ou à la fois son chiffre d'affaires (« *sa performance* ») et sa capacité à travailler avec ses collègues de travail (« *l'esprit d'équipe* »), sa connaissance des produits (« *son expertise* »), ses relations avec ses clients et sa connaissance du marché (« *l'aptitude relationnelle* »), son regard critique et sa force de proposition sur sa gamme de produits et ses méthodes de travail (« *l'adaptabilité* »), sa rigueur dans le travail (« *mise en œuvre d'esprit d'analyse et de synthèse* »). Ce second système est celui de GEMS. C'est le système attaqué.

Le paradoxe de la situation, illustré par ce contentieux, c'est que GEMS en modifiant son système a voulu deux choses :

– premier objectif, ne plus simplement valoriser la performance mais également la façon d'y parvenir. Les exemples suivants ont été cités au cours des consultations des CE et CHSCT : GEMS ne veut pas compter dans ses salariés les mieux notés un cadre qui dirigerait d'un « *gant de fer* » son équipe jusqu'à démotiver les autres. GEMS veut identifier le commercial qui, à force de contrats trop bien négociés, épuiserait sa clientèle. Et pour ce faire, GEMS doit évaluer non seulement le résultat de ce cadre trop exigeant avec ses équipes, de ce commercial sans scrupule, mais aussi leur comportement professionnel. Le mot est lâché. Paradoxe, s'il en est, alors qu'on accuse GEMS d'attenter par un système subjectif, forcément subjectif, dès lors qu'un salarié apprécie le « *comportement* » d'un autre, à la santé mentale de ses salariés, GEMS ne voulait que mieux appréhender l'attitude de chacun au service des autres. Paradoxe toujours, les mêmes syndicats qui refusaient le culte de la performance, s'érigent désormais en ennemi d'une vision plus humaine de la vie en entreprise ;

– second objectif, gagner en objectivité et en transparence. Paradoxe, à nouveau, puisque c'est sur ce terrain que GEMS est attaqué. En effet, alors que l'effort fait par GEMS pour préciser les critères d'appréciation des comportements professionnels requis a été considérable, une partie des organisations syndicales et l'un de ses CHSCT l'ont pourtant attrait en justice pour railler ses exemples. Dans le même temps, d'ailleurs, ils avaient refusé de participer, activement au moins, à ce travail de précision des critères. Ce refus de collaborer, notamment, me conduit à penser que, dans ce dossier au moins, la fracture idéologique est bien plus profonde qu'un débat sur la méthode. C'est, j'en suis convaincue, l'intérêt essentiel de cette affaire. Pour la première fois, à ma connaissance, ce ne sont pas les possibles biais d'un système d'évaluation individuelle qui sont attaqués. Il n'y a point d'accusation d'entrave, de non-respect de la législation CNIL, de non-conformité alléguée avec la convention collective, de *flirt* prohibé avec le droit disciplinaire ou de sanction pécuniaire allégués dans ce dossier, ou presque pas. Non, c'est bien le principe même de l'évaluation individuelle qui était la cible de toutes les attaques. Et derrière elle, c'est l'individualisation de la rémunération qui était visée.

*Depuis l'arrêt Groupe Mornay, l'évaluation est directement corrélée à la santé des salariés et peut faire l'objet d'une expertise CHSCT. Cette évolution vous semble-t-elle pertinente ?*

**David Métin :** L'Organisation mondiale de la santé définit depuis 1946 la santé comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » [2]. Alors que le droit international protège depuis lors les atteintes contre l'intégrité psychique des travailleurs, le législateur français n'a intégré cette exigence dans le Code du travail qu'en 2002 [3]. Depuis, le CHSCT a expressément pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale des travailleurs [4].

Dans l'arrêt Groupe Mornay, la Cour de cassation constate que les entretiens individuels d'évaluation mis en place par la société étaient « *de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail* ». Dès lors, l'obligation de consultation du CHSCT et la ●●●

●●● possibilité qui lui est laissée de se faire assister par un expert s'imposent. L'impact sur l'état psychique des salariés d'une politique managériale, dont les procédures d'évaluation individuelle relèvent, peut être dévastateur. La nocivité des risques psychosociaux sur la santé est étudiée et reconnue depuis plusieurs années. La compétence de l'instance spécialisée sur ces sujets s'avère incontestable. En outre, ces questions présentent une complexité si particulière que seul un expert agréé en raison de sa compétence dans les domaines de la santé peut analyser leurs causes et leurs conséquences. L'arrêt Groupe Mornay est la conséquence logique et adaptée de l'évolution des notions de santé et de conditions de travail entamée en 1946.

**Anne Le Quinquis:** Vous l'aurez compris, je ne pense pas que l'évaluation doive être directement corrélée à la santé des salariés. Cela me semble excessivement réducteur. L'évaluation est avant tout un outil directement au service des salariés et qui doit sous-tendre la plupart des politiques de gestion des ressources humaines en période de croissance, comme de crise. C'est un droit des salariés, une chance même, avant d'être un risque. Cela ne veut pas dire que cela ne peut pas dégénérer en abus et donc évidemment qu'il n'y ait pas matière à intervention du CHSCT, du délégué du personnel ou autre délégué syndical. Cela ne veut pas non plus dire qu'il ne faut pas consulter un CHSCT en amont de la mise en place d'un système d'évaluation et donc laisser à cette occasion se dérouler une expertise. Je pense cependant qu'en cette matière, comme souvent, il faut se garder de toute solution prête à l'emploi. La Cour de cassation a d'ailleurs eu cette sagesse.
N'a-t-elle pas en effet su rappeler dans son rapport annuel 2007, à tous ceux qui voulaient lire autrement son arrêt que :

*« il convient cependant de ne pas conclure que tout projet d'évaluation du personnel doit, en soi, donner lieu à une consultation préalable du CHSCT. Pour que cette obligation soit requise, il faut que le projet par son objet et ses conséquences entre dans les prévisions de l'article L. 236-2 ancien du Code du travail. Les constatations des juges du fond sont ici déterminantes. »*

En fait, je crois que partie de la crispation des entreprises à consulter systématiquement leur CHSCT vient déjà de l'organisation de cette instance. Évidemment, quand on doit faire évoluer son système d'évaluation, qui est, par hypothèse, annuelle et que l'on doit consulter au préalable plus d'une centaine de CHSCT, comme cela peut être le cas dans certaines entreprises, avec un droit pour chacun d'eux d'initier une expertise, qui durera, on s'en doute quarante-cinq jours, avant de revenir devant son comité d'entreprise, bien sûr on hésite... Le CHSCT a pris en quelques années une ampleur considérable. C'est un fait. Et je ne suis pas parmi ceux qui le regrettent. Je pense, en revanche, que l'instance a besoin d'être repensée. On ne devrait sans doute pas plus longtemps faire l'économie d'un comité central d'hygiène et de sécurité. Et, peut-être, le législateur devrait-il y réfléchir.
La crispation vient également de la place faite aux experts CHSCT, par les élus et même par les juges. Tous les praticiens du travail savent le rôle essentiel tenu par les experts du comité d'entreprise depuis les lois Auroux de 1982. Jamais pourtant le juge n'a abandonné son pouvoir d'appréciation des faits à l'expert-comptable même en des matières aussi techniques que l'appréciation du motif économique. L'on sait, en revanche, qu'il est extrêmement difficile de lutter contre l'avis d'un expert, qui conclut à une situation anxiogène dans l'entreprise. À cet égard, le jugement rendu par le TGI de Versailles m'apparaît remarquable car le tribunal a accepté de se livrer à l'exercice qui doit être le sien, à savoir lire le rapport puis trancher. En l'espèce, il a écarté les conclusions de l'expert. Je crois que ce n'est plus si courant.

*L'évaluation est souvent associée aux augmentations salariales. Contester l'évaluation, n'est-ce pas contester l'individualisation des rémunérations ?*

**David Métin:** L'évaluation des salariés fait partie du pouvoir de direction de l'employeur.
L'individualisation des rémunérations n'est absolument pas remise en cause tant qu'elle se fonde sur des systèmes d'évaluation pertinents, objectifs et transparents. Elle n'est pas contestée mais simplement entourée de certaines garanties assurant le respect des libertés individuelles et de l'état de santé des travailleurs. Contester le système d'évaluation mis en place par une direction n'est pas nier l'évaluation dans son principe, mais exiger de la société concernée qu'elle modifie la procédure et les critères injustement choisis, dans le respect des travailleurs et de son obligation de sécurité de résultat.

> ***« Contester le système d'évaluation n'est pas nier l'évaluation dans son principe mais exiger de la société concernée qu'elle modifie la procédure et les critères injustement choisis »***

**Anne Le Quinquis:** Je suis en effet convaincue que la contestation qui se généralise sur les systèmes d'évaluation se nourrit en premier lieu d'un rejet des systèmes d'individualisation au sein de l'entreprise, au premier rang desquels figure l'individualisation de la rémunération. S'agissant de GEMS, c'est une évidence, puisque les demandeurs à l'instance demandaient l'abandon des évaluations individuelles au profit d'un système privilégiant l'évaluation du travail au niveau collectif et le remplacement des augmentations au mérite par des augmentations générales tous les douze mois. Loin d'ailleurs de ne pas fonder leur argumentation en droit, l'assignation délivrée se fondait habilement sur les travaux de deux cliniciens de renom, Madame Marie Pezé et Monsieur Christophe Dejours, pour conduire une attaque radicale contre

ces systèmes qui contribuent à l'éclatement de la collectivité de travail et donc à une mise en danger des salariés, qui, faut-il le rappeler, bénéficient d'un droit à la sécurité dans le travail. Et, je dirai, la boucle est bouclée. En tous les cas, se voulait-elle bouclée.
Disons, à entendre la réponse de mon confrère, qu'il semble désormais bien moins frontal dans l'approche. En toute occurrence, la virulence de la critique se retrouve hors GEMS. Cela se comprend dès lors que les élus en appellent désormais quasi systématiquement aux experts qui se fondent, de plus en plus souvent, notamment, sur le travail de Madame Pezé. Or, la psychologue conclut que l'individualisation est une nouvelle forme de servitude[5]. Cette critique s'inscrit aussi, plus traditionnellement, dans un courant politique clair, qui conduit les mêmes syndicats à refuser, par exemple, l'auto-évaluation, comme une collaboration inacceptable avec le patron. C'est parfaitement estimable. C'est juste un choix de fonctionnement.

*Comment mesurer la « performance » des salariés sans risquer le reproche de la subjectivité ?*

**David Métin :** Les employeurs doivent faire preuve de vigilance et de recul lorsqu'ils élaborent un système d'évaluation des salariés. Seules leurs compétences et l'efficacité avec laquelle ils effectuent leurs tâches de travail peuvent faire l'objet d'une appréciation.
Il est en outre fondamental que soient pris en compte les moyens attribués aux salariés, les décisions de leur hiérarchie et le contexte, notamment économique, dans lequel ils effectuent leur prestation de travail pour aboutir au résultat escompté. Les jugements de valeurs et appréciations de la personnalité sont à bannir catégoriquement. En réalité, l'employeur évalue son personnel sur ses performances et ses résultats et non sur la réalité du travail. Or, le salarié n'est pas un entrepreneur. Le salarié ne recherche ni le profit ni la rentabilité puisqu'il se trouve sous la subordination juridique de son employeur et non sous sa subordination économique. C'est la subordination juridique qui créer le contrat de travail. Le salarié est donc un exécutant. Il doit être évalué sur son travail ou son métier. C'est le propre du lien de subordination. Si l'employeur évalue/juge le travail et non l'individu, il ne peut se voir reprocher d'être subjectif.

**Anne Le Quinquis :**
Dans ce dossier, comme je l'ai dit, c'était assez vite vu, puisque les demandeurs refusaient l'évaluation de la « *performance* », au motif que le salarié ne doit pas être associé au risque de l'entreprise. Autrement dit, évaluer le salarié sur sa performance, c'est le placer sous un lien de subordination non plus seulement juridique mais économique. Quant à l'appréciation du comportement, forcément subjectif, voire subversif, il était également à proscrire. En résumé, à nouveau, il ne restait que l'évaluation collective du travail. Et encore… le collectif n'est pas sans biais, car si l'on évalue par équipe, cela suscite également des rivalités. Le « *maillon faible* » fait, en effet, forcément perdre des points à son équipe. Tout DRH qui a expérimenté la vie dans les groupes industriels vous fera part de ses expériences en la matière. La caricature est donc toujours possible. En bref, l'on serait conduit à ne pas évaluer. Oui, mais on sait que ne pas évaluer est fautif[6], laisse présumer une discrimination fautive[7] et constitue un préjudice indemnisable[8]. Plus fondamentalement encore, ce serait manquer à son obligation de bonne foi dans l'exécution du contrat de travail, dès lors que tout employeur a « *le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi* »[9], et de veiller à ce qu'ils bénéficient pour ce faire notamment d'une formation professionnelle continue[10]. Bien dure situation que celle de l'employeur !
En fait, il faut, je pense, raison garder. Prétendre à l'objectivité totale est déraisonnable. Il faut en revanche éviter tout dogme. Refuser l'arbitraire. Pallier les abus et rechercher l'objectivité et la transparence. À défaut, tout système est contre-productif, nuisible et donc condamnable. C'est l'approche partagée par GEMS avec ses élus, ses représentants syndicaux et ses salariés. C'était le sens de sa défense.

*L'évaluation des comportements est-elle illicite ou bien doit-elle être réservée, comme le suggère le TGI de Versailles, aux salariés qui travaillent en équipe ou ayant des fonctions d'encadrement ?*

**David Métin :** Autoriser l'employeur à évaluer le comportement de ses salariés est choquant. Le pouvoir de direction s'exprime ici hors du pouvoir disciplinaire autorisant l'employeur à punir des comportements totalement inadaptés à la vie en société. Certains employeurs cherchent en réalité à évaluer la manière dont les salariés se comportent, dans le but d'optimiser leur productivité et de les soumettre aux « *valeurs de l'entreprise* ». Leur dynamisme, enthousiasme, sociabilité, décontraction peuvent ainsi devenir des critères d'évaluation. Cette pratique, dont certains déduisent la validité du pouvoir de subordination, présente une dangerosité évidente au regard des libertés individuelles et de la santé mentale des travailleurs. Au-delà du droit de chacun à être lui-même, la pression psychologique entraînée par l'écart existant entre la nature de chaque salarié et le tempérament exigé par l'entreprise pour être bien évalué peut entraîner de graves troubles psychiques et une considérable perte de confiance en soi.
Le jugement du TGI de Versailles doit être lu avec beaucoup d'attention. Pour les juges, « *il apparaît normal que pour les salariés devant travailler en équipe ou ayant des fonctions d'animation ou d'encadrement par exemple, leur comportement constitue un critère à évaluer mais au regard de ces fonctions uniquement sous peine de glisser vers une évaluation de leur personnalité* ».
Ce n'est donc pas l'enthousiasme d'un cadre que l'employeur peut évaluer, mais sa capacité à motiver ●●●

●●● son équipe. Ce n'est pas sa décontraction qui doit être jugée, mais son aptitude à rassurer ses collaborateurs lorsqu'ils sont en proie au doute. Les critères tenant à la personnalité du salarié, évalués de manière absolue, doivent être jugés illicites.

**Anne Le Quinquis :** Le jugement du TGI de Versailles est sur ce point éminemment factuel. La solution du juge correspond à la solution retenue par GEMS. Cette réponse satisfait à un contexte à un moment « T ». La seule leçon à tirer sur ce point, s'il y en a une, c'est que GEMS est convaincu qu'un système d'évaluation pour être efficace doit être compris et reconnu par ses salariés. C'est le sens de ses adaptations.
Plus fondamentalement, est-ce licite d'apprécier, qualitativement, le travail fourni ? Le juge communautaire ne le conçoit qu'ainsi [11]. Le juge administratif habitué à connaître de l'évaluation des fonctionnaires en est coutumier. Le juge judiciaire admet tout autant que la performance et les comportements professionnels soient évalués et que le résultat de cette évaluation constitue un critère objectif et pertinent de différenciation de la rémunération [12].
Alors bien sûr le TGI de Nanterre, par sa décision du 5 septembre 2008 « Wolters-Kluwer », a pu faire trembler. Dès le 20 novembre 2009, ce même TGI rassurait cependant sur ses intentions, en validant un système où « *ce sont les qualités et les défauts du salarié qui sont examinés dans la perspective d'un meilleur exercice professionnel* » [13]. Pour le reste, toute décision restera par hypothèse très factuelle. En tout cas, c'est souhaitable.

*« Pour être efficace, un système d'évaluation doit être compris et reconnu par ses salariés »*

*Le système General Electric donne lieu à une notation en fin de processus. Où est la frontière avec la sanction disciplinaire ?*

**David Métin :** La frontière entre le système d'évaluation General Electric et le domaine disciplinaire est très ténue.
D'une part, le salarié dont l'évaluation s'avère mauvaise ne bénéficiera pas d'augmentation salariale. Le masque tombe sur une sanction pécuniaire illicite [14].
D'autre part, les résultats médiocres issus de cette évaluation fondent bien souvent des licenciements pour insuffisance professionnelle. Lorsque le salarié est sanctionné au terme d'un processus d'évaluation se fondant sur des critères subjectifs, la finalité du système s'oriente insidieusement vers une nature disciplinaire. L'employeur sanctionne un salarié dont la personnalité ne lui convient pas, il ne licencie pas un travailleur qui n'apporte pas satisfaction dans son travail. C'est parce que le système d'évaluation de General Electric repose sur des critères subjectifs qu'il s'inscrit dans un processus disciplinaire. À défaut d'éléments objectifs, les conséquences néfastes pour le salarié de l'évaluation dont il a été l'objet constituent des sanctions disciplinaires, son seul comportement naturel lui étant reproché.

**Anne Le Quinquis :** À nouveau, je suis surprise que l'on appréhende désormais systématiquement l'évaluation sous l'angle des risques pour le salarié. C'est ainsi le moment de s'exprimer, de viser à être augmenté, promu, etc. Pour répondre à votre question, il est cependant raisonnable de penser que si votre travail est jugé insatisfaisant, vous êtes statistiquement plus en risque de démissionner (car sans doute votre évaluation traduit une démotivation voire un désintérêt pour votre emploi) ou d'être licencié pour insuffisance professionnelle. Mais, comme toujours, il faut se garder de confondre lien de cause à effet et lien de corrélation. L'évaluation révèle cet état de fait, elle ne le déclenche pas. Bien au contraire, un système sainement pensé doit organiser un suivi des salariés en difficulté pour leur permettre de s'améliorer dans leur emploi ou tout simplement d'identifier la raison de ce passage à vide. Dans tous les cas, ce qui est acquis chez GEMS, c'est qu'il n'y a pas de politique de « *up or out* », c'est-à-dire de situation où le salarié n'a d'autre alternative que de s'améliorer rapidement ou d'être licencié. Bien plus, les pièces versées au débat ont permis de démontrer que le travail d'un salarié peut parfaitement avoir été trois fois de suite jugé insuffisant et finalement devenir excellent. Dans ces conditions, toute analogie avec un système disciplinaire me semble exclue.
S'agissant, enfin, de la question de la sanction pécuniaire illicite, puisque mon confrère l'aborde, la réponse me semble acquise. S'il s'agit « *en fonction des appréciations portées sur leurs qualités professionnelles* » d'exclure certains salariés « *du bénéfice de l'avantage consenti sous la forme d'une mesure générale, applicable à l'ensemble du personnel* », c'est une sanction pécuniaire illicite. En revanche, s'il s'agit d'accorder « *un avantage individuellement à certains salariés pour récompenser ou stimuler leurs qualités professionnelles* », c'est parfaitement licite. Pour précision, chez GEMS aucun salarié n'est privé des mesures générales d'augmentation. La notation peut seulement entrer en ligne de compte dans l'attribution de certains avantages individuels.

*Les voies de recours ouvertes au salarié (discussion avec le N+2 ou le DRH) garantissent-elles que le système d'évaluation n'est pas dévoyé ?*

**David Métin :** L'instauration de voies de recours ouvertes au salarié en interne permet de limiter la subjectivité de l'évaluation. Le sort du travailleur ne se trouve pas entre les mains d'un seul homme. Ce type de garanties doit être encouragé. Toutefois, elles ne suffisent pas à assurer la transparence et l'objectivité de l'évaluation. Les critères devant être utilisés pour juger le salarié sont les mêmes pour son supérieur hiérarchique direct ou pour son N+2 ou DRH. En clair, les

évaluateurs sont eux-mêmes évalués selon des critères identiques.
À partir du moment où ceux-ci se concentrent sur la personnalité du salarié et son adhésion aux valeurs de l'entreprise, les voies de recours sont absolument inutiles. Elles n'ont un intérêt réel que lorsqu'elles s'inscrivent dans une procédure d'évaluation ancrée dans l'objectivité et le recul.
Il faudrait donc, en cas de contestation, que le salarié puisse faire appel à une instance n'ayant pas participé à l'évaluation. Les recours pourront porter sur les moyens, la charge de travail, l'appréciation obtenue, la capacité de l'évaluateur à évaluer.

**Anne Le Quinquis :** Je partage pleinement l'analyse de mon confrère sur ce point. Élus, organisations syndicales, entreprise doivent travailler ensemble sur la méthode, entendue au sens large, s'ils veulent améliorer le système, chasser l'arbitraire, éviter les biais, pallier les abus. Se contenter de critiquer me paraît stérile dans une matière où tout un chacun admet *in fine* que le salarié souhaite être évalué car il veut s'exprimer sur son travail, ses attentes, ses critiques, ses souhaits d'évolution professionnelle. ■

**Propos recueillis par Françoise Champeaux**

*1. Cass. soc., 5 nov. 2009, n° 08-43.112. 2. Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, adoptée à New York le 22 juillet 1946. 3. La loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale modifiant l'article L. 4121-1 imposant à l'employeur une obligation de protection de la santé des travailleurs, en ajoutant l'expression « physique et mentale ». 4. C. trav., art. L. 4612-1. 5. In « ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés ». 6. Cass. soc., 31 janv. 2007, n° 05-41.563. 7. Cass. soc., 31 mars 2009, n° 07-45.522. 8. Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 08-42.114. 9. Cass. soc., 25 févr. 1992, n° 89-41.634. 10. Cass. soc., 2 mars 2010, n° 09-40.914. 11. CJCE, 26 juin 2001, Brunhofer aff. C-381/99. 12. Cass. soc., 8 nov. 2005, n° 03-46.080 ; Cass. soc., 20 févr. 2008, n° 06-40.085. 13. TGI Nanterre, 20 nov. 2009, Alsthom. 14. Cass. soc., 19 juill. 1995, n° 91-45.401.*

## EXTRAITS DU JUGEMENT

[...] l'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses salariés et [...] l'évaluation est même nécessaire afin que les salariés soient reconnus dans leur travail, aient la possibilité de progresser et d'avancer dans la hiérarchie ou de s'améliorer et/ou de changer de poste par des formations. Il en résulte également qu'en fonction des performances et du mérite, il peut y avoir disparité de traitements entre les salariés, mais que le système d'évaluation doit être pertinent et objectif, ne doit pas porter atteinte aux libertés individuelles ni en conséquence donner lieu à des questions ayant un autre objet que de permettre d'apprécier les aptitudes professionnelles et ne doivent pas avoir pour effet de compromettre la santé et la sécurité des travailleurs ni évidement constituer un outil disciplinaire.

Pour ne pas porter atteinte aux libertés individuelles, l'employeur ne doit poser aucune question liée à la vie privée et/ou à la personnalité des salariés sauf dans des cas très particuliers et très limités ne concernant pas les différentes professions des salariés de l'entreprise mise en cause.

Le caractère pertinent et objectif de l'évaluation suppose que l'évaluation concerne le travail, repose sur des critères objectifs liés au travail, connus des salariés et dépourvus de toute appréciation de valeur subjective. À cet égard, ces critères ne peuvent être identiques pour toutes les catégories professionnelles dès lors que le comportement – et non la personnalité – peuvent faire partie intégrante des qualités professionnelles pour certaines catégories. En particulier, il apparaît normal que pour les salariés devant travailler en équipe ou ayant des fonctions d'animation ou d'encadrement par exemple, leur comportement constitue un critère à évaluer mais au regard de ces fonctions uniquement sous peine de glisser vers une évaluation de leur personnalité ; il en va de même des salariés qui travaillent sur des projets et pour tous ceux dont l'activité ne comporte pas d'objectif chiffré. Et pour ceux dont le travail réel peut être évalué de manière concrète, il doit être tenu compte des conditions de travail, des contraintes professionnelles et de l'organisation mise en place.

Il suppose également que le système ne soit pas détourné de son objet en devenant une cause de rivalité entre salariés ni dévoyé par des manageurs qui saisiraient l'occasion pour pénaliser des salariés auxquels ils sont hostiles pour quelque raison que ce soit. Il est donc indispensable que les salariés puissent en discuter non seulement avec leur manageur mais également si nécessaire avec des supérieurs de ce manageur, puissent se faire accompagner de représentants du personnel s'ils l'estiment utile et aient un recours en cas de désaccord.

Par ailleurs, pour ne pas compromettre la santé et la sécurité des travailleurs, si l'évaluation peut être source de stress au moment même où elle intervient au même titre que tout autre entretien important qu'un salarié est amené à avoir avec un supérieur hiérarchique, stress qui peut être géré dans la mesure où il est de courte durée, elle ne doit pas être source d'un stress prolongé ou répété qui entraîne de grandes difficultés pour les salariés, porte par là même atteinte à leur santé mentale et à leur sécurité et est alors contraire à l'ensemble des textes et principes régissant les rapports employeurs-salariés. [...]

▶ ***TGI Versailles, 28 oct. 2010, n° 10/00270***