

Évaluation des salariés

Évaluation des salariés

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

E



► Évaluation des salariés 1

Présentation

- 1 **Évaluation des salariés dans l'entreprise : un dispositif facultatif relevant du pouvoir de direction de l'employeur** ■ La jurisprudence reconnaît à l'employeur le droit d'évaluer le travail des salariés considérant que cela relève de son pouvoir de direction.

◆ [Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368](#)

En revanche, il n'existe à ce jour aucune obligation légale pour celui-ci de mettre en place un dispositif d'évaluation professionnelle sauf dispositions conventionnelles contraires. Le code du travail ne contient aucune disposition en ce sens. En revanche, certaines conventions collectives peuvent prévoir un dispositif d'évaluation.

En pratique, les méthodes utilisées en matière d'évaluation peuvent prendre des formes variées et dépendent de la politique RH mise en œuvre dans l'entreprise. Elles vont du simple entretien annuel avec le supérieur hiérarchique à des méthodes plus sophistiquées comme le forced ranking (système qui répartit les salariés en catégories, v. n° 4) ou encore 360° (système par lequel les collaborateurs évaluent leur supérieur hiérarchique).

- 2 **EEA et entretiens professionnels** ■ L'entretien annuel d'évaluation (EEA) ne doit pas être confondu avec les entretiens prévus en matière de formation professionnelle (entretien créé par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, et l'entretien de seconde partie de carrière) car ils n'ont pas la même nature ni la même fonction. Sur ces entretiens, se reporter à l'étude [«Formation professionnelle»](#).

- 3 **Régime juridique applicable aux entretiens d'évaluation** ■ Lorsque les entreprises décident d'utiliser un dispositif d'évaluation, elles sont tenues de se conformer à une procédure définie à la fois par la jurisprudence, la loi et la CNL ou encore les dispositions conventionnelles éventuellement applicables. Certains accords de branche peuvent en effet définir des règles relatives à l'organisation ou au formalisme de l'entretien annuel d'évaluation.

Elles doivent par ailleurs se montrer prudentes dans l'exploitation du résultat des évaluations réalisées car celles-ci sont susceptibles d'avoir des incidences sur le déroulement du contrat de travail en termes d'évolution de carrière, de rémunération, de formation, voire de rupture du contrat de travail.

- 4 **Tableau récapitulatif des conditions de licéités des dispositifs d'évaluation des salariés** ■ Le tableau ci-dessous présente les grandes lignes du régime juridique applicable à l'évaluation professionnelle des salariés (marche à suivre, droits et obligations de l'employeur et du salarié) en tenant compte des principes dégagés par la jurisprudence sur ce point et des dispositions législatives applicables.

Évaluation des salariés dans l'entreprise	Principes	Conséquences
Objet des méthodes d'évaluation	Il s'agit de faire avec le salarié, le point sur le travail de l'année, fixer des objectifs, justifier (ou refuser) des augmentations de salaire, évaluer le potentiel et parfois classer les salariés.	Les informations demandées à un salarié ne doivent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (◆ C. trav., art. L. 1222-2).
Mise en œuvre facultative	Le droit d'évaluer le travail des salariés est inhérent au pouvoir de direction de l'employeur. (◆ Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368). Le recours à un dispositif d'évaluation professionnel est facultatif sauf dispositions conventionnelles contraires (1).	Par conséquent, il ne nécessite pas l'accord du salarié pour sa mise en place ; le salarié ne peut pas refuser de se soumettre à un entretien d'évaluation (sur les conséquences d'un tel refus du salarié, v. ci-après). En revanche, lorsqu'une procédure d'évaluation a été mise en place dans l'entreprise, l'employeur est tenu d'y soumettre l'ensemble des salariés entrant dans son champ d'application. Le fait pour un salarié protégé élu d'avoir été privé d'entretien d'évaluation pendant plusieurs années consécutives à la différence d'autres salariés se trouvant dans la même situation lui cause un préjudice. Ses chances de promotion professionnelle se trouvent affectées (◆ Cass. soc., 19 janv. 2010, n° 08-45.000).
Conditions de validité d'un système d'évaluation dans l'entreprise	Pour être licite le procédé d'évaluation doit : - avoir été porté à la connaissance des salariés préalablement à sa mise en œuvre (principe de transparence) (◆ C. trav., art. L. 1222-3). La collecte de données personnelles au cours des entretiens d'évaluation nécessite l'information préalable du salarié (◆ C. trav., art. L. 1222-4) ;	Le salarié peut contester devant le juge des référés l'utilisation d'un système d'évaluation illicite pour faire cesser le trouble.

	<p>- évaluer la qualité du travail accompli par le salarié sur la base de critères objectifs et vérifiables (principe de pertinence au regard de la finalité poursuivie) (◆ C. trav., art. L. 1222-3). L'employeur ne doit pas prendre en compte des critères tels que l'âge, la santé, l'origine, l'appartenance syndicale sous peine d'être condamné pour discrimination (◆ C. trav., art. L. 1132-1), ni pratiquer de harcèlement moral réprimé par l'article 222-33-2 du code pénal (3) ;</p>	<p>Les méthodes non « scientifiques » (astrologie, numérologie...) doivent être écartées. L'utilisation de critères comportementaux pour évaluer la façon dont le salarié effectue son travail est <i>a priori</i> licite (◆ TGI Versailles, 4^e ch., 28 oct. 2010, n° 10/00270) dès lors que ceux-ci présentent un caractère exclusivement professionnel et suffisamment précis par rapport au poste occupé (◆ TGI Paris, 6 mars 2012, n° 11/15323). Mais la mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur un classement des salariés en catégories en fonction de quotas impératifs fixés à l'avance (forced ranking) est illicite (◆ Cass. soc., 27 mars 2013, n° 11-26.539, n° 577 FS - P+B).</p>
	<p>- être confidentiel. Il est interdit à l'employeur de communiquer à des tiers des renseignements concernant le salarié et recueillis au cours des procédures d'évaluation (◆ C. trav., art. L. 1221-8).</p>	<p>Cette confidentialité n'étant opposable qu'aux tiers, les salariés concernés peuvent demander à accéder aux résultats d'évaluation (◆ Circ. DRT n° 93-10, 15 mars 1993 : BOMI, n° 93-10, 5 juin 1993).</p>
Formalités préalables à la mise en place d'un système d'évaluation dans l'entreprise	<p>Ces formalités sont : - l'information du salarié (information préalable à la mise en œuvre des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle) (◆ C. trav., art. L. 1222-3) ;</p>	<p>Le non-respect par l'employeur de cette obligation d'information préalable du salarié peut ouvrir droit à des dommages-intérêts (◆ Cass. soc., 11 avr. 2008, n° 06-45.804).</p>
	<p>- la consultation obligatoire du CHSCT chargé de contribuer à la santé des salariés (◆ C. trav., art. L. 4612-1 et L. 4612-3) ;</p>	<p>Le défaut de consultation du CHSCT expose l'entreprise à se voir interdire par le juge des référés la mise en œuvre de la procédure d'évaluation (◆ Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964, n° 2466 FS - P+B+R).</p>
	<p>- l'information et la consultation du CE ou, à défaut, des délégués du personnel après celle du CHSCT portant sur les conséquences de ces entretiens en termes de conditions de travail, d'évolution de carrière et de salaires (consultation au titre de l'article L. 2323-27 du code du travail) et au titre de l'article L. 2323-32 du code du travail (consultation préalable à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise sur les moyens permettant un contrôle de l'activité des salariés) ;</p>	<p>A noter également que les délégués du personnel peuvent recourir à leur droit d'alerte s'ils estiment que les procédés d'évaluation portent atteinte aux libertés individuelles dans l'entreprise (◆ C. trav., art. L. 2313-2). En cas d'évolution importante du système d'évaluation mis en place, le CE ou, à défaut les délégués du personnel et le CHSCT devront également être consultés.</p>
	<p>- la déclaration à la CNIL uniquement lorsque les données personnelles collectées par l'employeur au cours des entretiens sont enregistrées dans un fichier informatique (traitement automatisé).</p>	<p>La déclaration à la CNIL doit respecter la procédure simplifiée applicable aux traitements automatisés relatifs à l'évaluation professionnelle des salariés. La CNIL a rappelé les règles à respecter dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation lorsque des informations personnelles sont collectées dans une Charte diffusée sur son site internet www.cnil.fr (notamment les conditions de conservation et d'utilisation de ces données).</p>
Organisation de l'entretien d'évaluation	<p>En l'absence de toute précision contraire, il n'est pas interdit à l'employeur d'organiser l'entretien annuel d'évaluation en même temps que l'entretien « sénior » (entretien professionnel prévu pour les salariés de plus de 45 ans embauchés dans une entreprise de 50 salariés et plus, v. l'étude «Formation professionnelle»).</p>	<p>Les accords de branche peuvent contenir des précisions sur l'organisation de l'entretien annuel d'évaluation et sur le formalisme à respecter.</p>
Déroulement de l'entretien d'évaluation	<p>Droits et obligations du salarié lors de l'entretien En raison de son caractère impératif, le salarié ne peut pas refuser de se soumettre à l'entretien d'évaluation sauf abus de droit de l'employeur.</p>	
	<p>Le salarié est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées par l'employeur (◆ C. trav., art. L. 1221-6) dès lors que les informations demandées ont un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes (◆ C. trav., art. L. 1222-2). Le salarié ne peut pas être assisté par un représentant du personnel car l'entretien d'évaluation n'est pas un entretien préalable à une sanction disciplinaire (◆ Cass. crim., 11 févr. 2003, n° 01-88.014).</p>	<p>En cas de refus, il risque de subir une sanction disciplinaire voire même d'être licencié pour faute grave (◆ Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368).</p>
	<p>Obligations de l'employeur lors de l'entretien L'obligation de loyauté s'impose également à l'employeur tenu de procéder à l'évaluation professionnelle de ses salariés dans le respect de la dignité des personnes. Les informations qu'il demande au salarié doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes de celui-ci (◆ C. trav., art. L. 1222-2).</p>	<p>Il a été reconnu que constitue un accident du travail la dépression nerveuse d'un salarié, apparue 2 jours après la tenue d'un entretien annuel d'évaluation au cours duquel son supérieur hiérarchique lui avait annoncé que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il serait rétrogradé (◆ Cass. 2^e civ., 1^{er} juill. 2003, n° 02-30.576, n° 1018 FS - P). Le fait pour un cadre d'exercer une contrainte physique envers un collaborateur lors de l'entretien de ce dernier constitue une faute grave. Cet incident manifeste la persistance d'un comportement agressif et déplacé du cadre à l'égard de ses subordonnés. Le cadre voulait récupérer le document d'évaluation que la salariée refusait de signer (◆ Cass. soc., 27 févr. 2013, n° 12-12.745).</p>
Formalisation de l'entretien d'évaluation	<p>Le refus d'un salarié de signer un entretien d'évaluation n'a pas d'incidence sur la validité de l'entretien qui s'est déroulé. Le salarié peut demander copie du document comportant des données d'évaluation, ainsi que la signification des codes et valeurs qui lui sont appliqués (◆ Communiqué CNIL, 13 avr. 2007). Le salarié peut contester sa notation professionnelle en raison des incidences sur le déroulement de sa carrière. Mais il ne peut pas demander un rappel de salaires devant le juge au titre d'un avancement non obtenu (◆ Cass. soc., 29 avr. 2003, n° 01-41.218).</p>	<p>Les entreprises doivent se montrer prudentes dans la rédaction du compte rendu de l'évaluation qui doit comporter des éléments concrets, objectifs et vérifiables dans le cas où ce document donnerait lieu à une contestation ultérieure par le salarié. Ce document a en effet une valeur probatoire (2).</p>
Utilisation	<p>L'entretien d'évaluation est susceptible d'avoir des incidences en</p>	<p>En raison de leur importance, les comptes-rendus d'évaluation doivent</p>

des résultats de l'évaluation dans la gestion RH et ses limites	matière de rémunération, de déroulement de carrière et de formation :	donc être rédigés avec soin. Ils peuvent constituer des éléments de preuve en cas de contestation de la cause réelle et sérieuse d'un licenciement. Ainsi par exemple, il a été jugé que le licenciement d'un salarié pour insuffisance professionnelle n'était pas justifié dès lors que le compte rendu de l'entretien d'évaluation réalisé il y a moins de 2 mois attestait des compétences du salarié (Cass. soc., 22 mars 2011, n° 09-68.693). Ils peuvent aussi laisser présumer l'existence d'une discrimination syndicale si la fiche d'évaluation fait mention d'une disponibilité réduite d'un représentant du personnel en raison de ses fonctions syndicales (Cass. soc., 11 janv. 2012, n° 10-16.655, n° 174 FS - P).
	- les résultats d'une procédure d'évaluation peuvent constituer des éléments objectifs de nature à justifier une différence de classification et de rémunération (Cass. soc., 17 oct. 2006, n° 05-40.393, n° 2172 F - P + B : Bull. civ. II, n° 306). En effet, les augmentations individuelles ne peuvent être accordées de manière purement discrétionnaires et doivent correspondre à des critères objectifs et vérifiables (Cass. soc., 2 oct. 2001, n° 99-17.577) ;	En revanche, un employeur qui justifiait un écart de salaire par la mauvaise qualité du travail fourni alors que le procès-verbal d'entretien d'évaluation du salarié contenait des appréciations positives a été condamné pour discrimination salariale (Cass. soc., 20 févr. 2008, n° 06-40.085, n° 387 FS - P).
	- le critère des qualités professionnelles du salarié servant à déterminer l'ordre des licenciements peut s'appuyer sur les données enregistrées dans le cadre d'un dispositif d'évaluation.	La méconnaissance par l'employeur de l'obligation d'informer les salariés sur la mise en œuvre des techniques d'évaluation n'est pas de nature à caractériser une inobservation de l'ordre des licenciements (Cass. soc., 11 avr. 2008, n° 06-45.804).

(1) L'entretien d'évaluation qui a pour objet d'évaluer les compétences professionnelles du salarié ne doit pas être confondu avec les entretiens professionnels périodiques organisés pour permettre aux salariés de définir leur projet professionnel ([ANI 5 déc. 2003, art. 1-1](#)). Pour plus de précisions sur ces entretiens, se reporter à l'étude Formation professionnelle.

(2) L'entretien d'évaluation « fixe » l'appréciation portée par l'entreprise sur les qualités professionnelles du salarié au moment où il est réalisé. Ainsi une appréciation négative du travail du salarié peut-elle constituer un élément à charge que l'employeur peut utiliser contre lui. A l'inverse si l'appréciation est positive, le salarié pourra opposer les comptes-rendus de ses entretiens annuels à l'employeur. Les comptes-rendus d'entretien annuel peuvent aussi être un élément à charge contre l'employeur accusé de harcèlement moral. Il en a été ainsi décidé à propos d'une salariée dont le compte rendu d'entretien d'évaluation avait été modifié à son désavantage par un responsable hiérarchique après que celle-ci ait refusé de le signer ([Cass. soc., 8 déc. 2009, n° 08-43.764](#)). Ils peuvent également constituer une preuve de discrimination. Les fiches d'évaluation individuelle d'un salarié conseiller prud'homme qui mentionnent les activités prud'homales et syndicales et les perturbations qu'elles entraînent dans la gestion de son emploi du temps suffisent à laisser supposer l'existence d'une discrimination syndicale envers ce salarié qui n'a bénéficié d'aucune promotion individuelle depuis son élection ([Cass. soc., 1^{er} juill. 2009, n° 08-40.988, n° 1578 FS - P + B](#)).

(3) Les discriminations commises suite à un harcèlement moral sont sanctionnées par l'article [L. 1155-2](#) du code du travail. Pour plus de précisions sur le harcèlement moral, se reporter à l'étude «[Harcèlement au travail](#)».