

STRESS AU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

"EN FRANCE, LE RANKING FORCÉ EST ILLICITE DEPUIS 2013"

Publié le 10/04/2018

Serge Wilinski, avocat associé au cabinet Marvell Avocats, revient sur les pratiques controversées de certaines entreprises en matière d'évaluation de la performance, récemment mises en lumière par le témoignage d'un ancien DRH.



Dans son ouvrage "DRH, la machine à broyer" (1), l'ex DRH Didier Bille décrit des méthodes de sous-notation forcée dans le cadre des entretiens d'évaluation. Ces pratiques ont-elles toujours cours ?

Il y a eu des affaires de ce type en France, mais c'est, selon moi, un phénomène qui date plutôt du début des années 2010. Depuis longtemps admis par la loi, les **systèmes d'évaluation professionnelle** sont légitimes, car ils permettent à d'une part à l'entreprise de s'assurer de bénéficier de **compétences** conformes à ses besoins, de fixer une politique salariale ou d'établir des **plans de formation** et d'autre part aux salariés d'évoluer positivement au sein de l'entreprise ou de se remettre en cause. C'est donc un mécanisme vertueux qui, il est vrai, a été détourné par certaines entreprises, la plupart d'origine américaine.

En quoi consiste le « ranking forcé » ?

Prôné dans les années 1980 par GE, le « **forced ranking** » consiste, pour l'employeur, à classer les salariés selon un schéma prédéfini, donc à établir un quota minimum de salariés **sous-performants**. L'objectif supposé étant d'inciter chacun à se dépasser et d'opérer une sélection des meilleurs éléments, une **vision** en quelque sorte **darwinienne** de l'entreprise. **CSC**, par exemple, a admis avoir utilisé un modèle de **courbe en cloche** pour l'évaluation de ses collaborateurs. Cependant, même aux États-Unis, on est aujourd'hui revenu des bienfaits supposés de ce modèle !

Est-ce légal dans l'Hexagone ?

Ce système a pu être utilisé à la marge pour gérer un **sureffectif** sans recourir à un **PSE** et faire ainsi baisser le coût global des départs. Mais il était de toute façon inenvisageable au regard de la **jurisprudence** qui a, au fil du temps, encadré les pratiques d'évaluation de la performance. Un couperet définitif est tombé en 2013, avec un arrêt de la Cour de cassation (2) concernant **Hewlett-Packard France** (HPF), que son comité d'entreprise et les syndicats avait attaqué pour **ranking par quotas**. La cour d'appel de Versailles avait jugé que cette méthode n'était pas appliquée chez HPF, arrêt que la Cour de cassation a confirmé, tout en déclarant illicite « *la mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur la création de groupes affectés de quotas préétablis que les évaluateurs sont tenus de respecter* ». Le débat est donc clos. D'autant que, pour l'entreprise, les risques sont multiples : **image écornée**, **invalidation du système d'évaluation**, nullité des **licenciements** prononcés sur le fondement de ce système, **versement intégral de la rémunération** variable aux autres salariés « *sous ou moyennement performants* » sur la période concernée.

Quelles sont les règles à respecter en matière d'évaluation professionnelle ?

Il faut préalablement consulter les **IRP** (instances représentatives du personnel) (3) avant de mettre en place des entretiens d'évaluation, car ils ont des conséquences sur l'évolution de carrière, la rémunération et peuvent être porteurs de **risques psychosociaux**. Les salariés doivent être informés des méthodes appliquées. Les critères doivent être **objectifs**, non discriminatoires, vérifiables et connus des collaborateurs – or, dans le cas du *ranking*, le quota n'est tout simplement pas un critère objectif, et par définition, il est occulte et donc inconnu des salariés. Ces derniers doivent d'ailleurs avoir la possibilité d'accéder aux résultats de l'évaluation. Ils peuvent, le cas échéant, refuser de signer le compte rendu de l'entretien et contester leur évaluation. Lorsque, par exemple, des objectifs excessifs sont fixés sans rapport avec l'environnement économique de l'entreprise, alors la **sous-performance** qui en découle est discutable devant les tribunaux.

Une mauvaise évaluation peut-elle justifier une sanction ?

Non. Même si un salarié connaît des difficultés, une seule **mauvaise évaluation** ne justifie pas une **sanction** immédiate : l'entreprise doit, selon la jurisprudence, intervenir en amont pour l'éviter et en aval pour tenter d'aider le salarié à répondre aux attentes. Dans le cas contraire, l'intéressé aurait toutes les chances d'obtenir gain de cause devant la justice. Mais, très franchement, les cas d'insuffisance professionnelle sanctionnés par un **licenciement** sur la base d'une **évaluation biaisée** sont rares.

Les entreprises sont aujourd'hui friandes de « soft skills ». Celles-ci peuvent-elles être évaluées ?

Les **critères comportementaux** sont admis, mais ils sont particulièrement surveillés par les tribunaux. La ligne de partage se fonde, d'une part, sur le caractère précis et objectif du critère : il faut pouvoir mesurer et ce n'est pas

facile quand il s'agit de *soft skills*. D'autre part, sur sa finalité, qui doit être justifiée par rapport à la fonction occupée : l'employeur doit être en mesure d'expliquer pourquoi il exige telle qualité particulière. La **jurisprudence** a ainsi sanctionné l'évaluation du « **courage** » pour des cadres. La **capacité à travailler en groupe**, en revanche, se mesure assez fréquemment.

Parmi d'autres critères déclarés licites, on trouve aussi l'ouverture vers l'extérieur, l'imagination (aptitude à donner des idées nouvelles), la coopération proactive, la capacité à fédérer, l'initiative, etc. Il convient toutefois d'être extrêmement prudent dans la définition de ces critères et de leurs **instruments de mesure**.

Propos recueillis par Hélène Truffaut



Serge Wilinski est avocat associé au cabinet [Marvell Avocats](#).

(1) "DRH, la machine à broyer" est paru aux éditions du Cherche Midi, 15 mars 2018.

(2) Chambre sociale de la Cour de cassation, n° 11-26539, 27 mars 2013.

(3) Avec les ordonnances Macron, le comité d'entreprise, les délégués du personnel et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) doivent fusionner en une seule entité appelée comité social et économique (CSE) au plus tard le 1^{er} janvier 2020.



Recevoir la newsletter

À LIRE ÉGALEMENT



L'open space aurait des effets néfastes sur la santé

