



AEF Dépêche n°563788 - Lyon, le 15/06/2017 15:07:00

- Ressources humaines -

Compte : depierrefeu (61949) - 84.99.190.152 - www.aef.info

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

Évaluation par quotas : quels moyens d'action pour les salariés et les IRP ? (S. Le Gaillard, Revel Mahussier avocats)

Par **Sophie Esposito**

"Le fait que des 'quotas forcés' viennent d'être révélés au grand jour chez Sanofi ne signifie pas que cette pratique existe au quotidien et qu'elle se répande, bien au contraire", estime Sophie Le Gaillard, avocate auprès du cabinet lyonnais Revel Mahussier, qui a défendu un syndicat d'HP dans la procédure contestant le mode d'évaluation de l'entreprise, en 2013 (lire sur AEF). Même si cette pratique "n'est pas nouvelle", "elle est en train de disparaître", soutient l'avocate. Lors d'un entretien accordé à l'AEF le 13 juin 2017, elle revient sur les marges de manœuvre dont disposent les salariés et les IRP lorsqu'un système d'évaluation par quotas est mis en œuvre dans l'entreprise. Un salarié s'estimant victime de quotas a "plutôt intérêt à saisir les IRP", qui "peuvent [...] demander l'annulation ou la suspension du système d'évaluation".

AEF : Sanofi Aventis est soupçonnée de mettre en œuvre une "sous-notation forcée" de ses salariés, et ce, selon les syndicats, pour mettre en œuvre un "plan social low-cost" (lire sur AEF). S'agit-il d'une pratique courante ?

Sophie Le Gaillard : La pratique du "ranking forcé" n'est pas nouvelle. Nous l'avons constatée directement au cabinet, dans des entreprises multinationales uniquement : en 2013, dans le cadre d'une procédure à l'encontre d'HP (lire sur AEF), nous avons défendu un syndicat de l'entreprise. Cependant, cette pratique n'est pas usuelle, ni courante. À l'heure actuelle, même dans les sociétés multinationales, elle est en train de disparaître : nous observons notamment que les entretiens individuels annuels, plus anxiogènes et dans lesquels se met en œuvre la notation sur les objectifs, sont en train d'être remplacés par plusieurs entretiens plus courts, quatre ou six fois par an, au fil de l'eau, souvent au terme d'une mission. Ce faisant, il est plus difficile pour un employeur de mettre en place des quotas : le salarié pourrait en effet contester, plus facilement, pièces à l'appui, les reproches. Cette nouvelle pratique responsabilise d'ailleurs le salarié, qui peut



même avoir un rôle actif dans la fixation de ses objectifs. Par conséquent, le fait que des "quotas forcés" viennent d'être révélés au grand jour chez Sanofi ne signifie pas que cette pratique existe au quotidien et qu'elle se répande, bien au contraire.

AEF : En France, la notation forcée est considérée illicite...

Sophie Le Gaillard : En effet, des garde-fous encadrent le pouvoir de direction de l'employeur en matière de notation. Des articles du code du travail (L. 1222-2 et L. 1222-3) réglementent la tenue des entretiens individuels, en établissant notamment que "les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie". Ensuite, les tribunaux veillent au respect de la législation : la Cour de cassation, dans un arrêt daté de 2013, déclare illicites les quotas prédéfinis (lire sur AEF). Plusieurs chambres sociales de cour d'appel (Versailles en 2011, Toulouse en 2011 et Grenoble en 2002) insistent sur la transparence et la clarté dans les évaluations. L'arrêt du TGI de Grenoble (Isère), sur le cas d'HP, rappelle encore que les critères d'évaluation doivent être précis, objectifs et transparents, et qu'au préalable, ils doivent avoir été portés à la connaissance du salarié. En outre, les IRP (DP, CE et CHSCT) doivent être informés et consultés lors de la mise en place du système d'évaluation. En l'absence de consultation, ils peuvent saisir le tribunal correctionnel pour entrave.

AEF : Quels sont les moyens d'action des salariés s'estimant victimes de "ranking forcé" ?

Sophie Le Gaillard : S'il n'est pas d'accord avec les appréciations faites lors de l'entretien d'évaluation, qui conduiraient à une sous-notation, un salarié ne doit pas hésiter à contester les remarques négatives formulées par son supérieur hiérarchique. Il peut utiliser le document rempli à l'occasion de l'entretien, ou argumenter plus longuement son désaccord, dans des pages annexes. Il est très important de contester les appréciations en temps et en heure. En effet, en cas de contestation ultérieure, par exemple dans le cadre d'un licenciement, l'employeur évoquera l'absence de contestation, et donc l'acquiescement aux remarques formulées. Il est alors plus délicat d'être crédible. Mais de nombreux salariés n'osent pas remettre en cause l'avis de leur hiérarchie, parce qu'ils sont encore en poste, et cela pourrait les mettre dans une situation délicate. À tout le moins, il faudrait ne pas signer l'entretien en cas de désaccord. Ensuite, en cas de désaccord profond, un salarié peut saisir le conseil des prud'hommes à titre individuel, sur le terrain d'une exécution déloyale du contrat de travail. Un syndicat pourrait être partie intervenante.

AEF : Que peut faire un salarié licencié en conséquence d'une sous-notation ?

Sophie Le Gaillard : Un salarié licencié, s'estimant victime d'un licenciement abusif en raison quotas forcés, peut saisir le conseil des prud'hommes pour contester le licenciement notifié. Mais dans ce cas, il lui appartient, en tant que demandeur, de prouver l'absence de fondement de l'insuffisance professionnelle qui lui est reprochée : il doit rétablir la réalité de chiffres réalisés, apporter des témoignages sur le sérieux de son travail au quotidien, et démontrer, le cas échéant, pourquoi il n'a pas pu atteindre ses objectifs (sous-effectif, manque de moyens...). Il doit aussi faire le lien entre le motif du licenciement et le système d'évaluation qu'il a subi.

AEF : Quelles sont les marges de manœuvre des IRP en cas de notation par quotas ?

Sophie Le Gaillard : Les salariés ont intérêt à saisir les IRP. Ceux-ci peuvent agir devant le TGI, en référé pour trouble manifestement illicite, ou au fond, et demander l'annulation ou la suspension du système d'évaluation, en apportant la preuve que les quotas existent et qu'ils

sont illicites. Cela peut résulter d'attestations, de courriels, ou d'interpellations de la direction au sujet du système d'évaluation. De plus, depuis fin 2016, les syndicats peuvent entamer une action de groupe au nom de l'intérêt des salariés (lire sur AEF). Enfin, les salariés peuvent alerter l'inspection du travail. Ils peuvent la saisir individuellement, mais cela aura moins d'impact.

AEF : Ces pratiques de notation peuvent-elles déboucher sur des faits de discrimination ?

Sophie Le Gaillard : Évidemment, puisqu'il n'y a aucun garde-fou. Le manager qui attribue les notes doit choisir des salariés, donc c'est la porte ouverte à n'importe quelle discrimination, il suffit d'un handicap, d'une maladie, d'être membre d'un syndicat, ou d'être une femme de retour de congé maternité. Dans ces cas, il faut s'efforcer de faire le lien entre la mauvaise note et le critère de discrimination. C'est compliqué. Mais on peut le prouver par des éléments objectifs qui montrent que le travail a été réalisé correctement, avant ou après la maladie, ou le congé, et que la note n'est donc pas objectivement fondée.

AEF : Quels sont les moyens d'action des salariés en cas de discrimination, dans le cadre du ranking forcé ?

Sophie Le Gaillard : Pour les représentants du personnel, l'inspection du travail est saisie pour autorisation en cas de licenciement. Donc, si dans le cadre de sa défense, l' élu démontre un lien entre son licenciement et l'exercice de son mandat, l'autorisation de licenciement ne sera pas accordée. Un salarié non élu doit, lui, saisir le conseil des prud'hommes pour discrimination.