

# L'évaluation des salariés :

## Une pratique discriminante ?

Dr Christian EXPERT

Progressivement l'entretien annuel d'évaluation des salariés s'est imposé dans les entreprises. D'abord réservé aux entreprises de grandes tailles, cette technique de management s'étend puisque 25 % des cadres d'entreprises de moins de 50 salariés seraient concernés selon le Magazine « Courrier cadres ».

Le rituel du bilan de fin d'année a pour finalité d'évaluer le travail accompli durant l'année, d'analyser les compétences du salarié et ses capacités d'adaptation et de définir les éventuels besoins de formation pour les améliorer ou en acquérir de nouvelles en fonction des besoins de l'entreprise, de fixer les objectifs pour l'année suivante. Il permet aussi à l'employeur de déterminer des éléments plus subjectifs tels que la loyauté ou le comportement du salarié.

Les performances ou les défaillances du salarié, son manque de compétences ou ses difficultés à en acquérir de nouvelles vont influencer sur sa rémunération future puisque l'employeur peut, sous réserve qu'il dispose d'éléments objectifs ( que lui fournira l'évaluation) accorder un surcroît de rémunération à tel ou tel salarié « méritant ». Il en est de même des promotions qui pourront être attribuées aux salariés aux évaluations particulièrement favorables.

Les entretiens peuvent être assurés par l'employeur lui-même, pour les petites entreprises ou le directeur des relations humaines ou bien par une entreprise spécialisée – un consultant. Dans ce dernier cas un outil d'évaluation est proposé au chef d'entreprise et le support choisi est soumis préalablement à l'entretien aux salariés qui préparent ainsi l'évaluation.

Nous voyons donc que l'enjeu est particulièrement important puisque l'employeur dispose d'un outil objectif qui lui permet d'adapter des stratégies en relations humaines : promotions, formations, rémunérations, objectifs de résultats. Le salarié performant selon les critères déterminés par l'entreprise y verra là une occasion de valoriser son investissement

professionnel (il est récompensé).

Par contre le salarié défaillant devrait y voir une occasion d'explicitier les raisons de ses résultats insuffisants, d'y trouver des solutions pour y remédier, par le biais de l'octroi de moyens supplémentaires ou d'une formation particulière.

L'évaluation semble donc être un outil puissant, objectif, humain (l'opérateur est à l'écoute et des solutions vont être adoptées). Pourquoi les salariés semblent ils autant redouter ce bilan annuel ?

### QUELS SONT LES ENJEUX ?

La rémunération, puisque la partie de rémunération dite « au mérite » peut être affectée par un bilan insuffisant.

L'évolution de carrière : l'évaluation permet de dépister les profils prometteurs. L'analyse des résultats est évidemment un élément fondamental d'appréciation, relativement aisée à appréhender puisque assis sur des bases chiffrées.

Il en est tout autrement de critères tels que la loyauté à l'entreprise, le comportement et les capacités d'adaptation. Cependant ces critères peuvent être déterminants dans le choix des salariés promus ou dans la détermination des bénéficiaires de formations.

### LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI ?

L'évaluation des salariés peut aboutir à une notation et un classement des salariés. Si l'entreprise a des difficultés économiques ou plus simplement a une volonté d'optimiser ses ressources humaines, on peut imaginer sans trop de difficultés que les salariés les plus mal notés seront en première ligne pour le départ.

L'utilisation systématique des bilans annuels d'évaluation afin de déterminer qui doit être licencié, cas extrême, est appelé « ranking » ou « forced ranking ».

Nous constatons d'ailleurs une augmentation franche, en France, des licenciements pour motifs personnels au détriment des licenciements économiques. La DARES évalue à 26% l'augmentation de ce type de licenciement pour la période 1998-2001. L'insuffisance de résultats, leur appréciation faisant partie intégrante de l'évaluation, est de plus en plus souvent invoquée. Les départs négociés ont également la faveur des décideurs. Ils ont souvent les mêmes motifs.

Par ailleurs quand le licenciement pour motif personnel, pour insuffisance de résultats est contesté devant les Prud'hommes, l'évaluation peut servir d'arguments pour justifier le bien fondé de la mesure.

L'évaluation, nous le voyons, est un outil à double tranchant pour les salariés puisqu'il peut être un moyen de les

gratifier et de dynamiser leur carrière. A contrario, ils peuvent y perdre une partie de leur rémunération ou, au pire leur emploi.

Dans un arrêt de juillet 2003, la cour de Cassation, a admis comme un fait accidentel réparé par la législation des accidents du travail, le syndrome dépressif dont a été victime un salarié à l'issue immédiate d'un entretien d'évaluation. C'est dire l'impact psychologique potentiel de ce type de bilan.

## LE SYSTÈME D'ÉVALUATION N'EST IL PAS DISCRIMINATOIRE ?

Apparemment non puisqu'il est sensé être appuyé sur des éléments objectifs identiques pour tous les salariés ayant les mêmes fonctions ou profil. Pourtant qu'en est il des cas particuliers qui sortent du « moule » défini :

- Les salariés à temps partiel pour Congé parental d'éducation ou ayant des aménagements d'horaires ou de temps de travail pour pallier des contraintes familiales particulières (garde partagée d'enfants, crèches ou gardiennes d'enfants).
- Les syndicalistes.
- Les salariés vieillissants en sachant que selon une publication de l'INRS sur ce thème ( ED 5022) il semble exister désormais une classe de « demi-vieux » âgés de 45 à 50 ans.
- Les salariés présentant des problèmes de santé influant sur leur « compétitivité » et leurs performances professionnelles sans pour autant être « inaptés » ou devoir bénéficier d'un aménagement de poste.

Ces salariés sont protégés par l'article L.122-45 du code du travail : « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine, de son sexe, des ses mœurs de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de son non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf si inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap.*

*Aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent, en raison de l'exercice normal du droit de grève.*

*Aucun salarié ne peut être licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.*

*En cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par*

*des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.*

*Toute disposition ou tout acte contraire à l'égard du salarié est nul de plein droit.»*

Les tentatives d'utiliser l'évaluation comme outil de discriminations apparaissent donc de prime abord peu probables.

Néanmoins, comment un cadre non astreint à horaires, au forfait annuel pourra t'il franchir sans encombre le cap de l'évaluation et de la comparaison avec les performances de ses collègues de travail s'il quitte tous les jours son travail à heures fixes pour aller récupérer son enfant à la garderie ? Comment seront appréciées les capacités d'évolution et l'investissement personnel dans l'entreprise du cadre supérieur, féminin le plus souvent, qui voudra faire valoir ses droits au Congé parental d'éducation ? Sera t'elle jugée prioritaire dans les plans de formation ?

Pour ce qui concerne l'influence de la santé sur les capacités au travail il paraît nécessaire de l'aborder sous différents aspects :

- Seul le médecin du travail est habilité selon l'article L.122-45 à prononcer l'inaptitude d'un salarié. Cet avis d'inaptitude pourra déclencher une mutation, un reclassement ou un licenciement pour ce motif sans que l'employeur puisse se voir incriminé de faits relevant du délit de discrimination. Le médecin du travail a pour mission générale d'éviter aux salariés toute altération de leur santé du fait de leur travail ( article R.241-41 du code du travail : Le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise ou de son représentant, des salariés, des représentants du personnel, des services sociaux, en ce qui concerne :

- 1° l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise;
- 2° l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine;
- 3° la protection des salariés contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'utilisation des produits dangereux;... Il n'est nullement un instrument de sélection visant à écarter lors de l'embauche ou lors des visites périodiques les salariés moins performant à moindre rendement. Ainsi donc, un salarié peut être déclaré « apte » sans restrictions ni demande d'aménagement de poste même s'il est porteur d'une pathologie plus ou moins lourde (Syndrome dépressif avec prise de médicaments agissant sur les fonctions cognitives, pathologie rhumatismale ralentissant certaines fonctions motrices, un cancer en cours de traitement ambulatoire entraînant une fatigabilité accrue). Le médecin du travail est astreint au secret médical et ne peut donc révéler quoi que ce soit à autrui.)

Le salarié évalué et interrogé sur les raisons de ses moindres performances professionnelles n'aura que deux alternatives :

- révéler à son employeur ou à l'évaluateur qui n'est pas soumis au secret médical et qui n'a nulle compétence pour apprécier l'impact négatif de telle ou telle pathologie ou tel ou tel traitement sur les résultats professionnels (qui sait que les anti-inflammatoires ont une influence forte sur la vigilance?) qu'il est malade.

- Se taire et risquer d'être pénalisé professionnellement. Ce dilemme met à mal le droit des personnes. Le médecin du travail est l'acteur institutionnel qui permet, théoriquement d'éviter cet écueil et de préserver le droit au secret du salarié malade. L'évaluation est susceptible d'être un coin enfoncé dans ce droit élémentaire à la dignité de la personne humaine. L'article L.120-2 « *nul ne peut porter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* » est protecteur de cette atteinte, mais dans le cadre de l'évaluation, elle est en quelque sorte involontaire.

## L'ÉVALUATION DU SALARIÉ ÂGÉ.

Le critère « *vieillesse* » est un concept d'importance variable selon l'activité puisque l'INRS comme nous le citons plus haut parle des demi vieux de 45 ans à 50 ans. Après vient la classe bien connue des « *quinqua* ».

Dans une course sans fin à la compétitivité, à la progression constante des résultats, à l'adaptabilité et à la mobilité le salarié vieillissant n'est pas le mieux loti. Il lui faudra prouver qu'il est toujours dans la logique de la performance même si pour lui cette course est une course à handicap.

En effet, physiologiquement, certaines capacités diminuent naturellement :

- récupération de la fatigue plus lente
- fatigue visuelle
- mémoire de travail diminuée (moindre capacité à l'acquisition et à la restitution des informations)
- moindre capacité aux multi tâches : entretenir un dialogue avec un interlocuteur dans son bureau et consulter son ordinateur et répondre au téléphone.
- Diminution des capacités sensorielles en général
- Moindre adaptabilité aux situations nouvelles.
- Par contre les capacités d'apprentissage sont préservées si tant est qu'elles ont été entretenues tout au long de la vie.

Ainsi plusieurs facteurs défavorables s'accumulent et concourent à rendre plus difficile l'examen de passage de l'évaluation.

Jusqu'à un passé récent il suffisait de patienter un peu et les joies de la pré retraite étaient en vue. Mais depuis la quasi

fermeture de cette voie et l'allongement des durées de travail nécessaires pour prétendre à une retraite à taux plein, les « *quinqua* » ont une large décennie devant eux et un certain nombre d'examen annuels des compétences et résultats en perspective.

Le magazine courrier cadre développe un certain nombre de stratégies pour « *déjouer les préjugés sur votre âge* » dans l'entretien d'évaluation : évolution transversale plutôt que hiérarchique, transfert de compétences (autrement dit actions de tutorat), recherche de « *niches* » professionnelles (développer des compétences rares selon le magazine).

Le transfert d'expériences est un concept séduisant puisqu'il sous entend une idée de retrait de la course aux performances adapté à l'idée traditionnelle du profit de la sagesse que peuvent transmettre les plus anciens.

Malheureusement, cette idée ne convainc pas tous les décideurs, tel Gérard Fournier, directeur Général de *Boyden Intérim exécutive* dans *Liaisons sociales Magazine* de janvier 2004, qui déclare que « *NON les seniors ne sont pas toujours une richesse pour l'entreprise.* » Selon lui, seule une minorité des seniors a les compétences de tutorat, si tant est que leurs connaissances ne sont pas déjà obsolètes. Toujours selon Gérard Fournier seulement 20% des plus de 50 ans poursuivront une carrière ascendante et les autres devront accepter une diminution de leur rémunération du fait de leur déqualification de fait.

En fait l'âge constitue un sérieux handicap et l'expérience que l'on tendance à valoriser et à identifier comme une solution de repli devient une coquille vide : « *l'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs* » disait Oscar Wilde.

L'évaluation est redoutable car elle va être à la fois l'outil qui mettra en lumière les insuffisances d'adaptation, de performances du salarié qui vieillit avec les conséquences qui en découleront et la preuve que ce salarié n'a pas fait l'objet d'une discrimination selon l'âge car l'entretien d'évaluation apporte les éléments objectifs qui disculperont l'employeur éventuellement inquiet.

Paradoxalement, les entreprises ayant le souci d'intégrer cette problématique dans la conduite de leurs entretiens d'évaluation prennent un risque juridique important. Toujours selon le magazine *Courrier Cadres* dans son numéro du 27 novembre : « *Enfin, certaines DRH en avance sur le sujet proposent d'ores et déjà aux seniors des entretiens de carrière spécifiques, s'apparentant presque à un bilan de vie. Carrières, activités extraprofessionnelles, patrimoine, santé, aspirations personnelles, rien n'est laissé dans l'ombre pour vous aider à bâtir un véritable projet de vie équilibrant toutes ces données, dans votre intérêt et celui de l'entreprise.* »

La circulaire DRT 93/110 du 15/03/93 prévoit que ce type de questionnaire constitue une infraction caractérisée. De telles méthodes ne semblent pas répondre à l'obligation de pertinence prévue par l'article L.121-7 du code du travail, à savoir l'évaluation de l'aptitude professionnelle.

Nous voyons donc que l'entretien annuel d'évaluation est

tout sauf une formalité et doit être regardé avec circonspection par tous les acteurs de l'entreprise.

Etant donnés les enjeux les salariés ne peuvent ils tout simplement refuser de se plier à l'entretien annuel d'évaluation ?

L'évaluation des salariés est mentionnée dans l'article L.121-7 du code du travail. La cour de cassation dans un arrêt du 10 juillet 2002, n°2343 FD a admis comme licite le licenciement pour faute grave d'un salarié ayant refusé de se soumettre à une évaluation dès lors que l'employeur avait respecté les conditions de mise en place de celle ci.

**QUELLES SONT LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE ?**

- consultation préalable du CE ( à défaut, des délégués du personnel) conformément au dernier alinéa de l'article L.432-2-1 du code du travail : « *Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.* »
- « *Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.* » Article L.121-7 dernier alinéa. Certaines évaluations sont soutenues par des questionnaires de personnalité pouvant aborder les tréfonds de la personnalité intime des salariés. Leur pertinence pourra être discutée et leur contenu pourrait même servir d'éléments probants dans un contexte de plainte pour harcèlement moral.
- L'évaluation doit reposer sur des éléments « *préétablis, objectifs, connus et contrôlables* » (CA Grenoble 13 novembre 2002, ch. soc., n° 02-02794) et non sur des éléments subjectifs ou reposant sur des critères discriminatoires réprimés par l'article L.122-45. Comment apprécie t'on la loyauté à l'entreprise sur ces critères ?
- Le salarié doit être informé des méthodes utilisées selon l'article L.121-7 du code du travail. Par contre l'entretien annuel d'évaluation et son caractère obligatoire n'a pas à être contractualisé (cour de Cassation sociale du 10 juillet 2002, n° 2343 FD) ni inscrit au règlement intérieur (CA Grenoble 13 novembre 2002, chambre sociale, n° 02-02794).

- Déclaration à la CNIL en cas de traitement informatisé des données personnelles issues des entretiens d'évaluations.
- Il convient d'assurer la confidentialité des données puisque l'article L.121-7 du code du travail précise que l'employeur ne doit pas les divulguer à un tiers : « *Les résultats obtenus doivent rester confidentiels.* »

**TRAITEMENT ET UTILISATION DES RÉSULTATS**

- Le salarié doit être informé du résultat de l'évaluation et de leur traitement ( L.121-7 et L.121-8 du code du travail : « *Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne peut être collecté par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à l'emploi.* »
- Les données issues de l'évaluation ne peuvent être transmises à un tiers.
- L'employeur pourra utiliser ces résultats objectifs d'appréciation du travail fourni pour conduire sa politique d'individualisation des salaires (hors conventions collectives), définir son plan de formation, sa stratégie de promotion individuelle à tel ou tel poste (Cour de cassation sociale du 18 janvier 2000, BVC n° 354).



**Discriminations professionnelles**

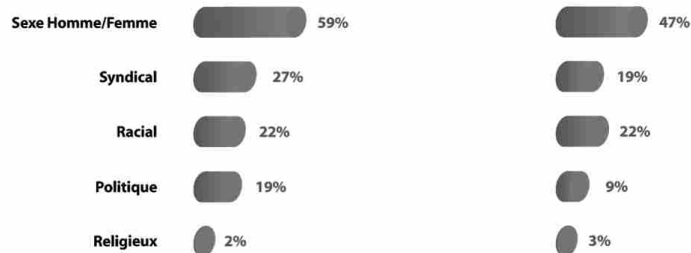
**Septembre 2004**

21% des cadres interrogés déclarent être confrontés à des problèmes de discrimination

**Mars 2004**

14% des cadres interrogés déclarent être confrontés à des problèmes de discrimination

**Q : Les discriminations auxquelles vous êtes confronté sont-elles fondées sur des critères de type :**



# Quelles précautions supplémentaires les partenaires sociaux ou les salariés à titre individuel peuvent ils développer ?

## ► LES PARTENAIRES SOCIAUX

Les institutions représentatives du personnel, particulièrement le Comité d'entreprise et à défaut les délégués du personnel doivent être consultés préalablement à la mise en place de l'évaluation des salariés. Les représentants des salariés seront particulièrement vigilants sur les référentiels discriminants ou portant atteinte à la vie privée notamment les questionnaires ou tests psychologiques allant bien au delà du

seul contexte professionnel.

Par contre toutes les entreprises ne sont pas dotées d'institutions représentatives du personnel soit parce qu'elles n'atteignent pas les seuils sociaux (11 salariés pour les Délégués du Personnel et 50 pour le Comité d'Entreprise), soit parce qu'il y a eu carence de candidature ou enfin parce que l'entreprise n'a pas organisé d'élections.

Il reste la possibilité de conclure des accords professionnels locaux, régionaux ou nationaux définissant de façon précise la mise en place de l'évaluation des salariés. Un tel projet d'accord est exposé ci dessous en exemple dans son Chapitre 4. Il est proposé par l'UGICT-CGT INFORSUD dans la région toulousaine pour les sociétés de services informatiques (régies par la convention collective nationale SYNTEC) :

## Projet de statut des personnels de SSII de l'agglomération Toulousaine

### CHAPITRE 4

#### L'évaluation des salariés

##### PRÉAMBULE

*Les critères d'évaluation sont des outils pour rechercher des perspectives d'évolution et non des outils pour sanctionner des fautifs. Donc, les critères et l'évaluation doivent aboutir à des décisions positives telles que l'évolution, la prise de responsabilité ou la formation. Ils ne peuvent servir à aucune sanction, sous quelque forme que ce soit. L'entretien de carrière se déroule dans un esprit de dialogue concernant une situation à la fois personnelle et collective. Cette évaluation permet au salarié de s'inscrire dans une démarche d'évolution de carrière, et à l'entreprise de mettre en oeuvre les mesures nécessaires.*

*La question de l'adaptation d'une personne à une fonction peut conduire à une évolution, une formation, un changement de fonction, une autre façon d'exercer une fonction...*

##### ARTICLE 1

#### Critères d'évaluation

Toute évaluation des salariés se fonde sur des critères connus d'eux. Ces critères sont élaborés par accord entre les

organisations syndicales et l'employeur. S'il n'y a pas accord, il n'y a pas de critères d'évaluation connus. S'il n'y a pas de critères d'évaluation connus, il n'y a pas d'évaluation.

##### ARTICLE 2

#### Référentiel d'évaluation

Toute évaluation repose sur un référentiel des qualifications, des métiers et des carrières de l'entreprise. Ce référentiel est transmis aux salariés. Il est élaboré par accord entre les organisations syndicales et l'employeur.

##### ARTICLE 3

#### Caractère écrit de l'évaluation

Toute évaluation est confidentielle, écrite, et le salarié en conserve un double, daté et signé par les 2 parties. Toutes les réserves émises par l'une ou l'autre des parties sont consignées par écrit dans le document d'évaluation.

##### ARTICLE 4

#### Obligation de réponse

Toute demande écrite de précisions de la part d'un salarié, concernant ses évaluations, trouve une réponse écrite et motivée de la part de la direction.

##### ARTICLE 5

#### Considérations exclues des critères de l'évaluation

Les signataires du présent statut s'engagent, de façon générale, à exclure des critères d'évaluation les considérations fondées sur les qualités humaines des salariés. Ils s'interdisent de considérer comme critères d'évaluation :

- l'absence pour maladie, accident, ou accident du travail, congé de maternité, congé de formation et congé exceptionnel;
- le fait qu'un salarié travaille à temps partiel ;
- le fait qu'un salarié exerce des mandats électifs ou syndicaux ;
- toute considération relative à l'intégrité de la personne, et en particulier : les opinions, le sexe, l'âge, la tenue vestimentaire, la religion, la nationalité ou l'origine ethnique, les moeurs et la situation par rapport à la nationalité française ;
- le « potentiel d'évolution », défini autrement que par l'ensemble des moyens que l'entreprise met au service d'un salarié pour lui permettre d'évoluer ;
- le fait qu'un salarié soit en inter-

contrat ;  
 – le sens ou la volonté commerciale pour un personnel non commercial ;  
 – la « disponibilité » par rapport à l'entreprise (heures supplémentaires, mobilité, ...);

– l'esprit critique vis à vis de la hiérarchie ou de l'entreprise.  
 Nous voyons donc, dans ce projet de statut que les points que nous avons soulevés comme susceptibles de faire griefs sont encadrés : rappel des éléments

constitutifs de l'article L.122-45 du code du travail, l'interprétation du potentiel d'évolution... Cela démontre les possibilités fortes de dérive de la procédure d'évaluation et les craintes ressenties par les salariés.

## ► LE SALARIÉ

En cas d'existence d'une pathologie avérée et si les conditions de travail (déplacements professionnels fréquents et éloignés, travail de nuit ou en équipes alternées...) influent défavorablement sur l'état de santé de celui-ci, le salarié a tout intérêt à se rapprocher de son médecin du travail qui pourra émettre des réserves sur l'aptitude ou proposer un aménagement du poste (restrictions sur les déplacements, aménagements du temps de travail...) conformément aux dispositions de l'article L.241-10-1 du code du Travail. Le médecin du travail est tenu au secret professionnel et aucune information ne pourra être délivrée à l'employeur y compris à titre de justification de la réserve émise. Par contre si l'état de santé influe défavorablement sur le rendement du salarié,

cette situation sort du champ d'intervention du médecin du travail.

Le salarié peut solliciter le statut de travailleur handicapé auprès de la COTOREP. La reconnaissance simple de ce statut avec maintien en milieu ordinaire qu'il appartiendra à l'intéressé de porter à la connaissance de son employeur lui octroiera la protection inhérente à ce statut (L.122-45 : discrimination, L.323-7 : majoration de l'indemnité de licenciement, L.432-4-2 5ème alinéa : information du C.E sur les actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise.), L.323-6 et D.323-13 : abattement de salaire en cas de diminution manifeste du rendement professionnel sur décision de la COTOREP. La Loi en préparation pour l'égalité des droits et des

chances des personnes handicapées devrait aménager le dispositif de protection des travailleurs handicapés dans l'entreprise en le renforçant. Le statut de travailleur handicapé est suffisant en soi sans que le salarié doive justifier plus largement ses problèmes de santé.

Le salarié, quand il prend connaissance du questionnaire servant de support à l'évaluation, peut attirer l'attention de son employeur ou du prestataire sur le caractère trop personnel de certaines questions. Il peut également indiquer sur le questionnaire que certaines questions ne le concernent pas ce qui est moins à risque juridique que le refus global de l'évaluation qui constitue une faute grave selon la cour de cassation comme nous l'avons vu plus haut.

## ► CONCLUSIONS

Les bilans annuels d'évaluation constituent une pratique de management qui s'étend dans les entreprises. L'évaluation des salariés est nécessaire pour collecter des éléments objectifs et contrôlables concernant l'activité des salariés. Ces critères permettront d'asseoir la politique d'individualisation des salaires dans l'entreprise tout en respectant le principe « A travail égal,

salaire égal », d'établir les stratégies de promotion du personnel et de déterminer les besoins individuels de formation. Les salariés peuvent redouter ces bilans parce qu'ils peuvent mettre en lumière leur insuffisance professionnelle ou bien parce que cet outil peut être détourné et utilisé comme support de pratiques discriminantes indirectes.

Les institutions représentatives du personnel, en particulier le Comité d'Entreprise constituent une garantie « de bonnes pratiques » de l'entretien annuel d'évaluation. Leur intervention et leur vigilance devraient permettre de lever les suspicions attachées à cette démarche.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 - Code du Travail
- 2 - Revue RF Social du Groupe Revue Fiduciaire : comment et pourquoi évaluer les salariés.
- 3 - <http://sgt.inforsud.free.fr/Statut.htm> : UGICT-CGT INFORSUD : Le projet de statut des informaticiens
- 4 - ED 5052 INRS janvier 2004 : Vieillesse, santé et travail
- 5 - Courrier Cadres Magazine semaine du 27 novembre au 3 décembre 2003 : Entretien d'évaluation – Les stratégies qui paient
- 6- Liaisons sociales Magazine n°48 janvier 2004 page 73 : A contre courant