

## L'évaluation des salariés : son impact sur les conditions de travail et la santé mentale

---

Deux affaires, dont l'une liée à une expertise menée par **le cabinet Sextant Conseil** début 2008, viennent de placer l'évaluation des salariés dans le champ de la **consultation** du **CHSCT** et de **l'expertise** légale **CHSCT**, en ce que le processus induit non seulement des changements dans les conditions de travail mais peut avoir des conséquences sur la santé mentale des salariés.

### Nécessité de consulter le CHSCT en cas de mise en place d'un nouvel outil d'évaluation

Estimant que la mise en place d'entretiens d'évaluation pouvait être génératrice de stress, la Cour de cassation, dans un arrêt du 28 novembre 2007, avait enjoint le groupe Mornay de soumettre un projet relatif à ces entretiens à une consultation du CHSCT.

Statuant sur une question de procédure (l'obligation de consultation du CHSCT), la Cour de cassation n'en avait pas moins relevé que « *les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail* ».

### Illégalité d'un outil d'évaluation fondé sur des critères inexistantes ou vagues et de nature à fragiliser psychologiquement les salariés

Le jugement du Tribunal de Grande Instance de Nanterre du 5 septembre 2008, porte cette fois sur le fond, ce qui constitue une première en France.

S'appuyant notamment sur les conclusions de **l'expertise Sextant Conseil**, demandée par le CHSCT Nord de Wolters Kluwer, le **TGI de Nanterre** a en effet **déclaré illicite le nouveau dispositif d'évaluation des salariés** que souhaitait mettre en œuvre la direction de la filiale française du groupe néerlandais d'édition professionnelle, qui chapeaute notamment le groupe Liaisons, Lamy, Dalian, Val Informatique, Annonces & Formalités Légales.

Le CHSCT avait mandaté notre cabinet pour évaluer l'impact de la mise en place de « e Valuation » dans ses deux volets (évolution de l'évaluation de la performance et introduction d'une évaluation des comportements) sur l'organisation, les conditions de travail et la santé des salariés.

Nous avons tout d'abord analysé les effets du passage sur support informatique de ce qui était auparavant consigné sur papier (l'évaluation de la performance sur la base des objectifs fixés par le n+1), pointant par exemple la **disparition** des espaces dédiés aux **critères** de mesure, aux **moyens** mis à disposition du salarié pour réaliser ses objectifs et à ses **remarques** et / ou

**réserve**s sur ceux-ci. De cette harmonisation des pratiques souhaitée par l'entreprise, il résultait ainsi une **impossibilité de traiter la multiplicité des situations** particulières (reports de projets ou de formations, dysfonctionnements, etc...) auxquelles sont effectivement confrontés les salariés dans leur activité. Avec pour conséquence, des possibilités accrues de désaccords au moment de l'évaluation, des difficultés pour l'évaluateur, des conflits et du stress pour l'évalué.

Puis nous avons montré les effets néfastes du projet liés aux deux grandes innovations de « e Valuation » : l'évaluation des comportements et la notation globale.

L'**attribution d'une note globale** nous est apparue **porteuse d'un risque**, non seulement d'appauvrissement du contenu de l'entretien professionnel, mais **de détournement de sa vocation initiale** de point d'étape et d'échange entre le collaborateur vers une discussion, voire une négociation focalisée sur l'appréciation quantitative. Un rendez-vous devenant alors **psychologiquement difficile pour le collaborateur** qui connaît l'enjeu d'une telle note : outil de suivi DRH, identification des meilleurs et donc également des moins appréciés !

Quant à **l'évaluation des comportements professionnels**, nous avons mis en évidence **l'incohérence** d'« e Valuation » avec les compétences demandées pour une même fonction dans les fiches de poste ; nous avons souligné **l'absurdité** du caractère standardisé, applicable à tous du haut en bas de l'échelle, de comportements déclinés de **valeurs** issues du groupe néerlandais, et **déconnectées de toute réalité professionnelle**. Enfin, le rapport pointait l'obligation pour le manager, en l'absence d'objectifs et de critères déclinés par métiers, **d'interpréter** les comportements qu'il pouvait attendre de ses collaborateurs selon leurs postes. En d'autres termes, « e-Valuation » **demandait à l'évaluateur d'être subjectif** dans son évaluation, avec pour conséquences :

- d'exposer le salarié à une subjectivité malveillante, en cas de tensions avec son n+1 ;
- de mettre en difficulté le manager contraint d'effectuer un exercice périlleux d'évaluation;
- d'entraîner beaucoup de stress de part et d'autre.

Cette situation d'« insécurité préjudiciable » aux salariés a ainsi été relevée par le juge : *« Insécurité renforcée par l'absence de lisibilité pour l'avenir de l'introduction de nouveaux critères d'appréciation des salariés ce qui est préjudiciable à leur santé mentale. »*

Dans son jugement, non seulement le tribunal déclare « e-Valuation » illicite dans sa globalité mais il demande également à Wolters Kluwer France de revoir sa copie, lui ordonnant de définir « *les 6 valeurs de l'entreprise* » ainsi que les « *12 comportements professionnels selon les métiers* » utilisés dans le cadre de l'évaluation.

En matière d'évaluation annuelle, l'intervention d'un expert à la demande du CHSCT consiste à décortiquer le processus, en rencontrant les **promoteurs du projet** et les **salariés** concernés par celui-ci, à en montrer les failles et les contradictions, afin de mettre en évidence les **conséquences** du nouveau système d'évaluation sur les **conditions de travail**, son **organisation** et les éventuelles **atteintes à la santé** qui pourraient en résulter.

L'expertise peut ainsi permettre aux représentants du personnel de disposer d'**un outil** pour obtenir des **aménagements**, des **améliorations** ou même **l'annulation du projet en l'état**, comme ont pu l'expérimenter les élus et Organisations syndicales de Wolters Kluwer.

Dans le cas d'une évolution intégrant la mise en place d'un nouveau support électronique, la mission comprendra en outre une phase de **prise en mains de l'outil par l'expert** et de **simulations avec des salariés**, étapes clés pour appréhender les réalités, difficultés et contraintes auxquelles seront confrontées les futurs utilisateurs du système.

*Pour tout éclaircissement sur ce sujet, n'hésitez pas à nous contacter :*  
*Sextant Conseil 24, rue de Mogador 75009 Paris*  
*Anne-Florence Beauvois ([anne-florence.beauvois@sextant-conseil.fr](mailto:anne-florence.beauvois@sextant-conseil.fr);) )*  
*Fabrice Elustando ([fabrice.elustando@sextant-expertise.fr](mailto:fabrice.elustando@sextant-expertise.fr))*