

La Lettre

N° 181 / SEPTEMBRE 2021

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Congrès FO-Cadres
À PARIS, LE 2 ET 3 DÉCEMBRE 2021

L'édito d'Éric PÉRÈS
L'ART DE LA RÉFORME, C'EST AUSSI L'ART
D'ÉCOUTER LE REFUS

Questions/Réponses
LA DISCRIMINATION AU TRAVAIL

Chronique sociale
L'ANGOISSE DE LA RENTRÉE :
VERS LA (NON) FIN DU TÉLÉTRAVAIL ?



Dossier

ÉVALUATION :

un exercice qui tourne trop souvent à vide



En matière de harcèlement, la prescription (de 5 ans) ne commence à courir qu'à compter du dernier acte commis ; sachant que le licenciement peut être le dernier acte d'un harcèlement moral.
@Cass. Soc. 9 juin 2021 n°19-21931

Selon une étude de septembre 2021 :
- 53 % des cadres se déclarent stressés au travail
- 42 % estiment ne pas être suffisamment rémunérés
- 36 % considèrent que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur
@expectra_emploi

2,7 jours

Les salariés souhaiteraient télétravailler 2,7 jours par semaine.
Les employeurs seraient, quant à eux, prêts à accepter 2,3 jours de télétravail.

Source : Étude Epoka et Harris



Emploi

Apec : signature du Mandat de service public

En moins de trois mois, les partenaires sociaux (avec l'appui des services de l'APEC) et la DGEFP (avec l'appui de l'Igas) sont parvenus à négocier le contenu du Mandat de Service public 2022-2026. Aussi, le 7 juillet, le Conseil d'Administration de l'APEC en approuvait la rédaction.

Ce nouveau mandat s'inscrit dans la continuité des précédents tout en marquant une ambition nouvelle dans certains domaines essentiels. Les missions de service public sont les suivantes : **1. Accompagner dans la durée l'évolution professionnelle** des cadres et des jeunes diplômés (l'objectif étant de préparer et d'anticiper leurs évolutions dans une logique de parcours tout au long de la vie professionnelle) ; **2. Aider à la réussite des recrutements cadres** (notamment pour les cadres qui rencontrent des difficultés d'emploi et pour les entreprises qui connaissent des difficultés actuelles ou potentielles de recrutement) ; **3. Éclairer l'action des acteurs de l'emploi cadre** (grâce, entre autres, aux rôles des consultants de l'APEC et aux relations partenariales que l'association entretient avec l'écosystème d'acteurs locaux dans le champ de l'emploi).

Droit des salariés

CONGÉ DE NAISSANCE/DE PATERNITÉ : LES RÈGLES ONT CHANGÉ AU 1^{ER} JUILLET 2021

Depuis le 1^{er} juillet 2021, le congé de paternité et d'accueil de l'enfant est passé d'une durée de 11 jours calendaires consécutifs à 25 jours fractionnables pour une naissance simple.

En cas de naissances multiples, le congé passe désormais de 18 à 32 jours (article 73 de la loi n°2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale pour 2021 codifié aux articles L 1225-35 et s. du code du travail, décret n°2021-574 du 10 mai 2021 relatif à l'allongement et à l'obligation de prise d'une partie du congé de paternité et d'accueil de l'enfant).

L'allongement du congé paternité concerne les enfants nés à partir du 1^{er} juillet 2021 ou ceux nés avant mais dont la naissance était supposée intervenir à partir de cette date. Le congé doit être pris dans un délai de 6 mois suivant la naissance de l'enfant.

La durée du congé de paternité s'ajoute à celle du congé de naissance de 3 jours, qui devient obligatoire. La mère de l'enfant n'y a pas droit, car ce congé de naissance ne se cumule pas avec le congé de maternité.

Depuis le 1^{er} juillet 2021, le congé de naissance bénéficiera au père de l'enfant mais aussi, le cas échéant, au conjoint, au concubin ou au partenaire pacsé de la mère. Cette absence rémunérée ouvre droit à l'attribution de congés payés mais pas à des JRTT.



Pouvoir d'achat

Revalorisation minimale des allocations chômage : +0,6%

Le 29 juin s'est tenu le Conseil d'Administration de l'Unedic, où il a été question, comme chaque année de la revalorisation de l'allocation chômage.

FO a proposé une revalorisation de 1,2% destinée à compenser la hausse de l'inflation sur l'année. Cette proposition n'a pas été retenue, les organisations patronales s'étant mises d'accord pour 0,6%. FO ainsi que les autres organisations syndicales se sont abstenues lors du vote pour marquer leur désaccord avec cette revalorisation insuffisante.

Dans un contexte économique de sortie progressive de la crise, dans lequel les restructurations et suppressions d'emploi se poursuivent, les incertitudes sur l'emploi sont fortes, le retour à un emploi durable difficile, FO déplore que les demandeurs d'emploi soient laissés pour compte, avec une revalorisation minimale de 0,6% !

Économie

LE PLAN CLIMAT EUROPÉEN NE SERA PAS SOCIALEMENT NEUTRE

Dans le cadre du Pacte vert, la Commission européenne prévoit des mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 55 % d'ici 2030 par rapport à 1990. Si la Présidente de la Commission européenne considère que les mesures dénommées « Fit for 55 » sont une feuille de route alliant la recherche de l'objectif fixé de préservation du climat et l'assurance de placer « l'équité sociale et l'emploi » au cœur de la transformation verte, FO exprime ses plus vives inquiétudes quant aux impacts sur l'emploi dans de nombreux secteurs mais aussi sur les ménages qui devront supporter le coût des décisions prises.

Pour FO, si la lutte contre le réchauffement climatique est essentielle, elle doit nécessairement s'accompagner de mesures de transition socialement justes, notamment pour les travailleurs des secteurs touchés. Ainsi, l'arrêt du moteur thermique en 2035 est un élément majeur d'inquiétude. Il en est de même pour les mesures prises dans le secteur de transport aérien qui risquent de conduire à des distorsions de concurrence et au moins-disant social. En outre, FO revendique l'intégration du nucléaire dans la taxonomie verte.

Parité

Non-respect de la « parité » : pas de remplacement par le suppléant

L'exigence de représentation équilibrée impose que, dans le cadre des élections professionnelles des membres du CSE, les listes de candidats soient composées d'un nombre de femmes et d'hommes proportionnel au nombre de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale. Ces listes sont composées alternativement d'un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un des deux sexes.

La sanction du non-respect de la représentation équilibrée n'est pas l'annulation de la liste mais l'annulation de l'élection irrégulière des candidats. Dès lors, le juge procède à l'annulation de l'élection des derniers élus du sexe surreprésenté en suivant l'ordre inverse de la liste des candidats.

En l'absence de précisions des textes, la question était de savoir si, lorsque le juge annule l'élection d'un candidat pour non-respect de la représentation équilibrée, le siège devenu vacant pour cette raison pouvait être pourvu par un suppléant selon les règles classiques de suppléance.

Le 22 septembre 2021, la chambre sociale de la Cour de cassation est venue préciser que l'annulation de l'élection d'un titulaire ne pouvait donner lieu à son remplacement par un suppléant. Ainsi, en cas de perte d'élus pour non-respect de la représentation équilibrée, la seule solution est (si les conditions en sont réunies) l'organisation d'élections partielles.



Save the date

CONGRÈS FO-CADRES

Se tiendra à Paris le 2 et le 3 décembre, le congrès FO-Cadres. Cet événement est l'occasion de renouveler nos instances, de faire un bilan des actions passées et de définir les orientations pour les quatre prochaines années. C'est un moment important dans la vie démocratique d'un syndicat, notamment pour faire prospérer l'action syndicale.

CONGRÈS EUROCADRES

FO-Cadres participera au congrès Eurocadres qui aura lieu à Madrid les 20 et 21 octobre. De nombreux travaux en perspective : la protection sociale des travailleurs, le soutien au pouvoir d'achat et la nécessité de faire du numérique un véritable enjeu de dialogue social. À l'issue de ces deux jours, s'en suivra une conférence sur les lanceurs d'alerte, sujet plus que d'actualité puisque les Etats ont jusqu'à la fin de l'année pour transposer en droit interne la directive européenne du 23 octobre 2019 « sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union ».



L'édito

L'art de la réforme, c'est aussi l'art d'écouter le refus

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

La réforme de l'assurance chômage, suspendue en raison de la crise du Covid-19, est « absolument indispensable » et sera progressivement appliquée « entre le 1^{er} octobre et le 1^{er} décembre », a affirmé Jean Castex. Promesse tenue, pourra dire Emmanuel Macron à l'heure du bilan : mais à quel prix ?

Le durcissement des règles d'indemnisation des demandeurs d'emploi impacterait plus de 1,2 million de salariés, qui verraient leur allocation journalière baisser, en moyenne de 17 %. Les salariés percevant plus de 4 500 euros bruts par mois soit la grande majorité des cadres verront leurs allocations diminuer de 30 % dès le 7^{ème} mois.

Cette décision politique s'inscrit dans une continuité de pensée qui, tout en niant le caractère spécifique et assurantiel de l'indemnisation du chômage, s'attaque aux prestations chômage accusées de décourager la reprise d'activité. Selon le Premier ministre, la réforme « inciterait à un arbitrage entre le travail et la non activité en faveur de l'emploi ».

Non Monsieur le Premier ministre !, les demandeurs d'emploi ne font pas le choix de la précarité ni de l'incertitude quotidienne. Ils ne sont pas responsables du chômage, ni de la désindustrialisation du pays et encore moins des délocalisations.

Réformer pour durcir les conditions d'accès à un système de protection est tout bonnement cynique d'autant que la baisse des salaires ne ferait qu'affaiblir l'efficacité de la demande globale, cause première du chômage.

La réforme de l'assurance chômage et la poursuite du projet de réforme des retraites confirme le retour du dogmatisme économique après la parenthèse du « quoi qu'il en coûte ».

Les objections syndicales sont pourtant unanimes pour condamner cette décision. Malgré tout, le Gouvernement persiste et signe.

Alors faute d'être entendus et écoutés, nous devons collectivement exiger l'abandon de la réforme de l'assurance chômage, comme l'a réaffirmé Yves Veyrier au Premier ministre le 1^{er} septembre. La reprise économique, l'augmentation du pouvoir d'achat et l'emploi des jeunes sont les priorités du moment.

Le 5 octobre l'appel intersyndical à la mobilisation offre les conditions pour adresser au Gouvernement un signal d'avertissement, haut et fort !

Alors le 5 octobre soyons nombreux !

Sommaire

SEPTEMBRE 2021

Les actus de FO-Cadres

- 2 L'essentiel de l'actualité syndicale

Dossier

- 7 Évaluation : un exercice qui tourne trop souvent à vide

L'avis de l'expert

- 11 Clara Gandin, avocate au cabinet 1948 Avocats

Chronique sociale

- 12 L'angoisse de la rentrée : vers la (non) fin du télétravail

Questions/Réponses

- 13 La discrimination au travail

Dossier

ÉVALUATION, UN EXERCICE QUI TOURNE TROP SOUVENT À VIDE

L'entretien d'évaluation est un rendez-vous incontournable dans la plupart des entreprises. Ce qui n'empêche pas de nombreuses critiques sur les outils proposés ou l'utilisation des comptes rendus par la direction. Évalués et évaluateurs, les cadres managers connaissent les deux versants de cet exercice annuel. Et ils n'en pensent pas moins...



En matière d'évaluation, certains salariés sont plus gâtés que d'autres. Chez BearingPoint, le groupe de conseil en management et technologie d'origine américaine, les salariés cumulent une évaluation annuelle classique, une évaluation de mi-année et une évaluation pour chaque mission de plus de trois semaines. « Nous recevons systématiquement une note entre 1 et 5. L'évaluation se déroule en deux temps sur une plateforme électronique. La personne évaluée remplit un formulaire de quatre pages. Puis la hiérarchie, le n+1 ou le n+2, donne son point de vue dans une partie dédiée. Enfin, l'associé qui chapeaute le service relit, demande d'éventuelles modifications aux managers et donne le feu vert pour renvoyer le document à la personne évaluée. Celle-ci peut refuser de signer mais n'a pas le droit d'ajouter un commentaire », explique **Arthur Deneanu**, délégué syndical FO et élu au CSE. De l'avis général, le système est

pesant et il n'aide pas à améliorer les relations entre managers et collaborateurs. Seule l'évaluation de fin d'année est prise en compte pour les promotions et augmentations de salaire. Chez LCL, l'évaluation annuelle se déroule sous forme d'une *check list*. Elle est complétée d'une évaluation trimestrielle qui s'intéresse au chiffre d'affaires réalisé et permet de calculer le montant du revenu variable. La première a lieu en fin d'année civile ou au tout début de la suivante. Le manager compare les objectifs fixés au collaborateur pour l'année écoulée avec les résultats obtenus. Et la discussion s'engage...

Lourdeur et lenteur du système sont des reproches souvent lancés pour caractériser les outils et procédés d'évaluation imposés par les directions d'entreprise. « La préparation de l'entretien prend du temps. Il faut expliquer et justifier toute différence entre

●●● résultats attendus et obtenus. Or, la réalisation d'un objectif ne dépend pas uniquement des efforts de la personne évaluée mais aussi de l'activité et des décisions prises chez nos clients, dans d'autres départements du groupe ou à des niveaux hiérarchiques supérieurs », relève **Estella Palacios**, cadre chez Carrefour Marchandise Internationale et déléguée syndicale FO. Autre reproche entendu, le manque de liens entre l'évaluation proprement dite et le vécu du salarié. « Le système est très descendant », estime **Thierry Mathon**, conseiller de clientèle et responsable syndical FO chez LCL Rhône-Alpes. « Mon manager ne tient absolument aucun compte de mes commentaires ou explications. Il se base sur son ressenti personnel. Je peux demander à discuter avec mon n+2, mais aucune procédure de révision n'est prévue. Je dépose mes commentaires sur le site dédié sans avoir la certitude qu'ils soient lus. »

Cette interrogation sur l'utilité de l'évaluation, est partagée par nombre de salariés, cadres ou non cadres. Chez Renault, où la gestion des ressources humaines a toujours été basée sur des référentiels et des outils censés apporter de la rationalité, **Mariette Rih**, déléguée syndicale centrale FO estime que, même si le système a le mérite d'exister, il tourne à vide. « L'outil méthodologique pour gérer l'entretien annuel ne peut être ignoré. Il s'agit de deux formulaires normés sur le bilan de l'année passée et les objectifs de l'année en cours. Mais l'individualisation croissante de l'évaluation entraîne des biais importants, surtout lorsque le supérieur hiérarchique n'a pas de relation fonctionnelle avec le salarié évalué. Et sur le fond, ●●●



COMMENT S'Y PRENDRE AVEC L'ENTRETIEN ?

1

LES BONS RÉFLEXES

- Un entretien d'évaluation se prépare. Il faut reprendre les objectifs fixés par son n+1 l'an passé et évaluer son taux de réalisation. Le meilleur moyen est de noter ses résultats tout au long de l'année pour avoir l'information le jour J.
- Dans le cas où un objectif n'a pas été atteint, il faut trouver des arguments pour expliquer les raisons et les circonstances de cette situation.
- Recherchez particulièrement les incohérences entre les objectifs fixés et le travail réellement effectué ou les moyens mis à disposition. Pour pouvoir démontrer que l'objectif ne pouvait pas être atteint.

2

LA RÉACTION FACE À UNE ÉVALUATION BIAISÉE

- Il faut contester le résultat de son évaluation dans le compte-rendu archivé par l'entreprise, en présentant des arguments factuels et en adoptant un ton modéré. Il est important de laisser des traces écrites dans son dossier personnel tenu par la DRH.
- Si la différence entre la réalité et les commentaires du manager est importante, il faut refuser de signer ce document.
- Ne jamais accepter de rédiger son point de vue sur un compte-rendu d'entretien dans le bureau du n+1, à la fin de la discussion. Il faut demander un délai de réflexion - un jour minimum - emporter le document et rédiger au calme.
- Ne jamais accepter de modifier son point de vue pour complaire au manager.

3

L'OBJECTIF

- Vos arguments ne feront pas revenir votre manager sur son point de vue. Mais l'important pour vous est de laisser une trace de votre désaccord pour pouvoir démontrer que les mauvais commentaires dont vous avez fait l'objet entrent en contradiction entre eux. Ou qu'ils sont basés sur une argumentation fragile, ce qui peut être important si jamais vous décidez de porter l'affaire devant les Prud'hommes un jour.

●●● l'exercice ne permet pas forcément à un manager d'améliorer son écoute, son coaching ou son savoir-être, ni à un collaborateur en difficulté de trouver de l'aide. » **Gilles Brusson**, élu FO au CSE du siège de Renault, abonde dans son sens. « Aucun outil ne pourra jamais transformer une personnalité toxique en un manager à l'écoute. Or, les objectifs fixés ne sont pas toujours mesurables, raisonnables et atteignables. Il y a donc de l'espace pour de la subjectivité et de l'injustice. »

Pour autant, l'évaluation est à la mode. Depuis les années 80, elle accompagne l'individualisation croissante de la gestion RH et des salaires. Une étude du centre d'analyse stratégique datée de 2011 relevait que l'évaluation des salariés constituait un outil de gestion RH privilégié pour 77% des entreprises privées. Directement importée des États-Unis, cette pratique a fini par avoir une existence légale en France. Le Code du travail impose en effet à l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur emploi (art L. 6321-1). Logiquement, évaluer son personnel est indispensable pour reconnaître les besoins de formation nécessaire à l'évolution des métiers et des fonctions. En juillet 2002, la chambre sociale de la Cour de Cassation a confirmé ce droit en affirmant que « le pouvoir de direction né du contrat de travail donne le droit à l'employeur d'évaluer le travail de ses salariés ». Mieux, avec les lois du 31 décembre 1992 et du 17 janvier 2002, l'évaluation est devenue un droit pour les salariés qui peuvent la réclamer au travers du bilan de compétences et de la validation des acquis de l'expérience. Avec pour objectif, de voir

reconnaître et récompenser de nouvelles compétences personnelles. Mais, du texte de loi à la pratique, il y a souvent un monde de différence.

Logiques financières

« Évaluer pour faire progresser le savoir-faire des salariés est un objectif louable. Mais, en réalité, l'évaluation est largement détournée par certaines directions d'entreprise et cache des logiques financières ou arbitraires, voire discriminatoires, moins avouables », estime **Clara Gandin**, avocate au cabinet 1948 avocats (voir page 11). « Bien entendu, au cabinet nous ne voyons que les salariés victimes du système, mais il y a tous ceux qui subissent sans réagir, en pensant que s'ils font le dos rond, leur situation s'améliorera. Certains supportent des changements incessants de critères, d'autres se voient imposer des critères sans lien avec leur métier ou leur poste de travail. Des femmes dont les qualités professionnelles sont reconnues et appréciées pendant des années, vont subitement être mal notées après leur retour d'un congé maternité. Enfin, grand classique, dans certaines entreprises, l'évaluation des syndicalistes aboutit toujours sur des remarques désobligeantes concernant leur esprit d'opposition ou leur manque de disponibilité. » Et c'est sans compter les méthodes de *ranking** non écrites qui persistent malgré leur interdiction légale. « On devine leur présence à travers les témoignages », ajoute l'avocate. « Il n'y a pas suffisamment de postes pour promouvoir tous ceux qui le mériteraient, ni d'enveloppe budgétaire pour augmenter tout le monde. Dans ce cas, les critères

nébuleux ou difficiles à évaluer sont bien utiles pour cacher les décisions prises en fonction d'affinités ou d'inimitiés personnelles. »

« L'évaluation annuelle, c'est du bla-bla destiné à faire avaler aux salariés le refus des augmentations de salaire et le manque de progression professionnelle. Ça sert aussi à repérer les salariés qui sont récalcitrants et les 'talents rares' qu'il faut conserver. » **Anouer Souai** est en guerre contre le mode de management d'Econocom, un gros prestataire de services informatiques qui compte 8000 salariés en France. Le délégué syndical FO dénonce l'individualisation à outrance de la gestion du personnel et pointe du doigt les 25% de taux de turnover annuel. « Le système est fait pour protéger les revenus astronomiques des associés en gardant les salaires au plus bas. La frustration est énorme chez les salariés, les cas de harcèlement ne sont pas rares et les démissions sont nombreuses. Mais toutes les boîtes d'informatique ont adopté le même système. » Ce jugement ●●●



*Le ranking, est une pratique managériale qui tend à évaluer puis classer les collaborateurs afin « d'éliminer » les moins performants.

à charge est partagé par **Pascal Régnier**, DS central FO Worldline qui insiste sur la facilité avec laquelle une évaluation se transforme en outil de discrimination syndicale. « Les tâches qui me sont attribuées sont répétitives et inintéressantes et j'ai été sorti du planning de mon équipe sans raison ni explication, mais ma hiérarchie me reproche mon manque de motivation. Impossible de monter en compétence en interne alors que j'ai obtenu un diplôme d'ingénieur au Cnam. Je n'ai jamais aucune deadline, ce qui permet à mon n+1 de me reprocher de ne pas terminer à temps. D'ailleurs, il ne tient jamais compte de mes nombreuses délégations syndicales ou d'élu. »



Laisser une trace écrite

Plus généralement, un délégué syndical qui préfère rester anonyme souligne que les résultats de l'évaluation annuelle du personnel ne modifient en rien le strict contrôle de la masse salariale décidé par la direction. « Les décisions d'ordre financier sont prises dans le processus d'élaboration du budget. Dans mon entreprise, la direc-

tion des ressources humaines fixe des quotas de notes (bon, moyen, mauvais) par échelon et les managers s'arrangent pour que le résultat des évaluations respecte ces recommandations. Difficile de croire aux vertus du système d'évaluation dans ces conditions. »

Face à ces pratiques frustrantes, certains salariés se tournent vers les représentants du personnel ou les syndicalistes. « À cette occasion, je deviens un peu psychologue, relate Anouer Souai. Les salariés ont d'abord besoin de s'épancher et de partager leur détresse. Ce n'est qu'après avoir vidé leur sac qu'ils peuvent entendre mes explications et conseils. » Le syndicaliste décortique la logique globale pour permettre à ses interlocuteurs de réaliser qu'ils ne sont pas coupables, mais bien victimes d'un système. « Contrairement à ce qui nous est constamment rappelé, ce système n'a pas pour objectif de récompenser les salariés qui performant ou d'aider les autres à progresser. Il est pensé pour justifier des décisions managériales, bonnes ou mauvaises, prises au-dessus de nos têtes dans l'intérêt à court terme de la direction », affirme-t-il. Aucun syndicaliste sérieux ne peut affirmer qu'il va pouvoir modifier les résultats d'une évaluation. Mais tous conseillent de laisser une trace écrite, pour pouvoir démontrer si nécessaire les incohérences de son manager sur plusieurs années ou porter l'affaire aux Prud'hommes (voir encadré page 8). « Le seul intérêt de l'entretien est d'offrir une occasion unique pour s'expliquer avec son responsable, lui parler de sa charge de travail et négocier sur ses objectifs. Au final, ça permet de cerner sa personnalité. Si vraiment, il n'y a pas moyen de parvenir à se mettre d'accord, alors il faut contester le compte-rendu par écrit », ajoute **Jérôme Marty**,

directeur d'une caisse locale du Crédit Mutuel à Toulouse et DS FO du groupe bancaire.

Discuter et sonder

L'évaluation est-elle pour autant une pratique à combattre ? Ancien permanent syndical, Pascal est directeur d'une agence bancaire dans l'Est de la France et s'occupe des entretiens d'évaluation annuels des conseillers de clientèle attachés à son agence. Il est lui-même évalué par son directeur régional. Son point de vue est plus nuancé. « Je reconnais que des critères comme l'investissement, l'application ou l'engagement personnel ne sont pas très précis. Il est donc possible pour l'évaluateur de broder dans un sens ou dans un autre. Sa personnalité pèse logiquement sur ses commentaires, mais pas plus que sur son mode de management. L'intérêt de l'entretien d'évaluation réside ailleurs. C'est le seul moment dans une année où l'on peut prendre le temps de discuter du métier, de l'organisation de l'équipe ou de ses aspirations personnelles. » Et d'ajouter que l'entretien d'évaluation est un exercice qui se pratique à deux. « Les salariés peuvent en profiter pour sonder leur responsable hiérarchique sur son sentiment concernant les critères d'évaluation imposés par la direction ou, plus généralement, sur l'évolution du métier, les résultats de l'agence ou ceux de l'entreprise. » Traduction, il n'est jamais inutile de chercher à améliorer sa relation avec un supérieur hiérarchique. Et se tenir au courant permet d'anticiper sur les évolutions qui modifieront la suite de sa carrière professionnelle... Un salarié — en particulier un cadre — ne peut plus se contenter de faire correctement son travail, il doit développer un savoir-faire « relationnel ».



L'avis de L'EXPERTE

CLARA GANDIN EST AVOCATE CHEZ 1948 AVOCATS, UN CABINET DÉDIÉ À LA DÉFENSE DES SALARIÉS ET DES ORGANISATIONS SYNDICALES.

“ L'évaluation est une procédure trop souvent détournée ”

Le Code du travail donne-t-il des précisions concernant l'évaluation des salariés ?

Il ne rend pas l'entretien d'évaluation obligatoire, mais les articles L. 1222-1 à 4 y font référence plus ou moins directement. L'article L. 1222-2 indique que toute information demandée au salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat doit permettre « d'apprécier ses aptitudes professionnelles » et que « ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. » L'article L. 1222-3 précise que « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. » L'évaluation doit donc avoir porté sur des compétences appréciables objectivement, rapportées à l'exercice concret d'un métier et à une fiche de poste. Dans le cas contraire, le droit n'est pas respecté.

Le droit est-il respecté à votre connaissance ?

L'évaluation peut être une opportunité pour un salarié si son travail est reconnu et si cela nourrit sa progression professionnelle, mais les outils imposés par les entreprises sont régulièrement détournés et dissimulent l'arbitraire de certaines décisions. C'est notamment le cas de la gestion des carrières et des augmentations des syndicalistes et représentants du personnel. Par ailleurs, ces outils incorporent souvent des critères subjectifs, comportementaux et flous comme « l'adhésion aux valeurs de l'entreprise », le « courage », le « savoir-être » — lequel est rarement défini — le « leadership » ou encore « l'esprit d'innovation ». Ces notions ne sont ni quantifiables ni mesurables et laissent libre cours aux préjugés des évaluateurs. Alors qu'en théorie,

l'évaluation doit aussi permettre de dégager des « axes d'amélioration » de la performance du salarié.

L'entretien d'évaluation peut-il se confondre avec l'entretien professionnel ?

Non. L'entretien professionnel est décrit par le Code du travail à l'article L. 6315-1. Son objet n'est pas d'évaluer le travail du salarié mais de lui faire bénéficier d'un « état des lieux récapitulatif [de son] parcours professionnel ». C'est l'occasion de vérifier qu'il a « suivi au moins une action de formation ; acquis des éléments de certification par la formation ou la VAE* ; bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. » Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, celui qui n'a pas bénéficié de ces entretiens et d'au moins deux mesures sur les trois, au cours des six années précédentes, doit voir son compte personnel de formation abondé.

La jurisprudence a-t-elle fait évoluer la situation dans un sens favorable aux salariés ?

Un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse du 21 septembre 2011 a clairement jugé illégaux les critères d'évaluation sans lien avec l'activité professionnelle. Les juges ont estimé que si « des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites, encore faut-il qu'ils soient exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les apprécier avec la plus grande objectivité ». Autrement dit, des critères comme « agir avec courage », « faire face à la réalité », « faire preuve d'autonomie », « avoir des capacités de communication » ou encore « avoir de la compassion » sont

subjectifs et ne peuvent être invoqués pour évaluer le travail d'un cadre, d'un ouvrier ou d'un employé.

Des critères subjectifs sont-ils encore employés dans certaines entreprises ?

Quels que soient les outils employés, on retrouve des critères d'évaluation peu précis dans de nombreuses entreprises. Comme « la capacité de travailler en équipe » ou encore « la disponibilité » qui permettent de critiquer les syndicalistes dont la hiérarchie veut bloquer l'évolution ou refuser une augmentation. De la même façon, l'évaluation permet de justifier la promotion ou la régression d'un salarié en fonction des besoins de l'entreprise. Au niveau individuel, l'ambiance et la façon dont est mené un entretien d'évaluation découlent directement de la qualité des relations avec son supérieur hiérarchique... Le salarié qui n'est pas d'accord avec son évaluation doit impérativement la commenter pour apporter des réponses et du contexte aux reproches formulés.

Quelle doit être la procédure pour mettre en place ou modifier un système d'évaluation ?

L'employeur ne peut mettre en place ou modifier un système d'évaluation sans une présentation devant les représentants du personnel élus au comité social et économique. Il a aussi l'obligation d'avertir la CNIL** dans le cas où les documents édités à l'occasion de l'entretien seraient conservés sous forme de fichier électronique. Je précise que le Ranking, c'est-à-dire le classement des salariés en fonction de leurs performances, ce qui implique nécessairement une « fin de peloton » des mal notés, n'est pas légal.

*VAE : Validation des acquis de l'expérience.

**CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés.

L'angoisse de la rentrée : vers la (non) fin du télétravail ?

L'été 2021 est désormais derrière nous. La rentrée est bel et bien là ! Cependant cette année, ce ne sont pas seulement trois semaines qui séparent notre retour dans les locaux de l'entreprise mais presque 15 mois de « stop and go » entre présentiel et distanciel. Le changement de rythme est double : non seulement par le biais de la coupure « congés payés » mais aussi par le 100% télétravail (ou par les phases d'activité partielle).

Rentrée 2021 : retour progressif au travail ou pérennisation du télétravail ?

On rappelle brièvement ce que signifie « télétravail ». C'est un mode d'organisation où le travail s'effectue dans des locaux qui n'appartiennent pas à l'employeur. Dès lors, le salarié peut effectuer ses missions à son domicile mais également dans des espaces de co-working. L'article L. 1222-9 du Code du travail qui en réglemente le recours fait état d'un vocabulaire intéressant : « de façon volontaire ». Autrement dit, le télétravail (tel

qu'on ne le connaît pas encore) résulte bien d'un double volontariat. Un employeur ne peut pas contraindre un salarié à télétravailler dès lors que celui-ci ne le souhaite pas (hors cas de circonstances exceptionnelles bien entendu). En revanche, si l'employeur refuse le télétravail à son collaborateur, sa décision doit être justifiée par des raisons objectives. C'est pourquoi le télétravail nécessite un management par la confiance. Or, aujourd'hui, bon nombre d'entreprises sont envahies par la culture du présentisme comme si les salariés ne travaillaient plus dès lors qu'ils n'étaient pas surveillés. Au regard d'études qui sont parues quant à la productivité des collaborateurs pendant la crise, un constat bien différent a pu se dessiner. Malgré des chiffres qui contredisent les pensées archaïques de certaines directions et de certains managers, ces derniers attendent « de pied ferme » le retour physique de leurs subor-

donnés. Nonobstant les comportements de vos supérieurs, vous pouvez, si vous le souhaitez, demander à passer en télétravail dès lors que vos tâches sont télétravaillables. Pérennisation du télétravail, quel impact sur la rémunération des salariés ? Les salaires des télétravailleurs peuvent-ils varier en fonction du lieu de résidence ? Autrement dit, l'employeur peut-il réguler la rémunération sur la base d'un critère géographique ? L'interrogation pourrait être considérée comme incongrue au sens d'inapproprié mais, si elle se pose, c'est que certains sont tentés par cette



La crise Covid a créé de nouvelles habitudes et des mobilités différentes. L'employeur n'a pas à sanctionner les salariés qui choisissent de recourir à ce mode d'organisation du travail mais les entreprises de services doivent simultanément renouveler leurs offres pour être attractives et répondre aux mutations du monde du travail. Par exemple, la SNCF s'appuie sur l'extension massive du télétravail et propose une nouvelle formule à destination des usagers intitulée « Mon forfait annuel télétravail » qui permet de faire deux à trois allers/retours par semaine du lundi au jeudi sur une ligne définie. La SNCF dénomme ces télétravailleurs « les navetteurs ».

Dans ces circonstances, on peut également se demander si Île-de-France Mobilités va se lancer dans des initiatives pour répondre à ces franciliens qui ne fréquentent plus aussi souvent qu'avant les transports. En l'occurrence, « la démobilité » des salariés n'a pas appelé cet établissement public à revoir ses offres, qui mise sur son forfait à la carte le « Navigo Liberté + ».

D'une manière générale, FO-Cadres préconise de ne pas dépasser 2,5 jours de télétravail par semaine pour maintenir

le lien avec le collectif de travail. Le télétravail présente de nombreux avantages (meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle, temps réduit (ou inexistant) dans les transports, davantage d'autonomie dans l'organisation de sa journée, productivité accrue, etc.) mais des inconvénients se profilent naturellement lorsque celui-ci est pratiqué à l'extrême (isolement, surcharge de travail, etc.). Un juste milieu est nécessaire tant dans les intérêts des salariés que de ceux des entreprises.

L'exercice du travail en entreprise n'est pas mort, il se dessine autrement. À charge pour les partenaires sociaux locaux de l'organiser en s'appuyant sur les dispositions et les préconisations de l'ANI de novembre 2020.

perspective. En l'occurrence, la pratique s'est répandue outre-Atlantique. Sans surprise, ce sont les entreprises de la Tech qui y recourent. Plus précisément, Google a mis en place un dispositif expérimental lorsqu'au même moment Facebook avait déjà passé le pas depuis quelques mois. L'idée est la suivante : plus les salariés habitent loin des grandes mégapoles, moins le coût de la vie est cher. Chez Facebook, l'éloignement géographique de certains collaborateurs de la Silicon Valley a conduit à une baisse d'au moins 25% de leur rémunération initiale. Cette pratique pourrait-elle s'exporter dans les entreprises françaises ? Non, il est impossible d'imputer à un salarié son choix de domicile puisque cela relève de sa vie privée. De plus, établir une distinction entre les salariés en raison de leur lieu de résidence est un critère discriminatoire prohibé par la loi (article L. 1132-1 du Code du travail).

La discrimination au travail

La discrimination consiste à porter atteinte aux intérêts d'une personne en se fondant sur un motif prohibé par la loi (origine, sexe, âge, orientation sexuelle, syndicalisation, etc.).

Aujourd'hui, 25 critères de discrimination sont reconnus par le législateur.

En France, aucun salarié ne peut (ou plus exactement ne doit) être discriminé au travail c'est-à-dire pour tout ce qui a trait à l'embauche, à l'exécution du contrat de travail, à la rémunération, etc.

Quelles sont les formes de discrimination ?

On oppose traditionnellement les discriminations directes aux discriminations indirectes. Les premières résultent d'un comportement affirmé (ou revendiqué) de l'employeur. Les personnes sont ainsi traitées de manière moins favorable qu'une autre ne l'a été, ne l'est ou ne l'aurait été dans une situation comparable sur la base, toujours, d'un motif prohibé.

Les discriminations indirectes aboutissent au même résultat mais les actions de l'employeur ne sont pourtant pas comparables. En effet, celles-ci peuvent se dessiner à la suite de la mise en œuvre d'une disposition ou d'une pratique en apparence neutre mais qui entraîne, potentiellement, un désavantage pour certaines personnes.

Des différences de traitement peuvent-elles ne pas être discriminatoires ?

Le principe d'égalité de traitement consisterait à traiter de manière similaire des personnes qui sont placées dans des situations comparables. Des nuances sont néanmoins admises : les différenciations sont acceptables dès lors qu'elles sont fondées sur des critères objectifs, pertinents et matériellement vérifiables afin d'écarter tout risque de discrimination.

Ainsi des différences de traitement sont admises au regard de l'âge (article L. 1133-2 du Code du travail), de l'état de santé ou du handicap (article L. 1133-3 du Code du travail), etc.

Que faire face à une situation de discrimination ?

Lorsque vous estimez être discriminé ou vous considérez qu'une personne l'a été, vous pouvez signaler les faits aux représentants du personnel.

S'il s'avère que les mesures prises par l'employeur ne sont pas constitutives d'une discrimination, vous ne vous exposez pas à des sanctions sauf si vous saviez que votre dénonciation n'était pas vraie. Autrement dit, un salarié ne peut pas être sanctionné dès lors qu'il agissait de bonne foi.

Quels sont les recours pour faire cesser une telle situation ?

Lorsqu'un salarié s'estime victime de discrimination, deux actions sont possibles : une action civile (devant le Conseil de prud'hommes) ou une action pénale. Le contentieux prud'homal a pour objectif d'obtenir l'annulation de la décision prise sur un motif prohibé et de demander la réparation du préjudice subi. L'action en réparation du préjudice se prescrit par 5 ans à compter de la révélation de la discrimination.

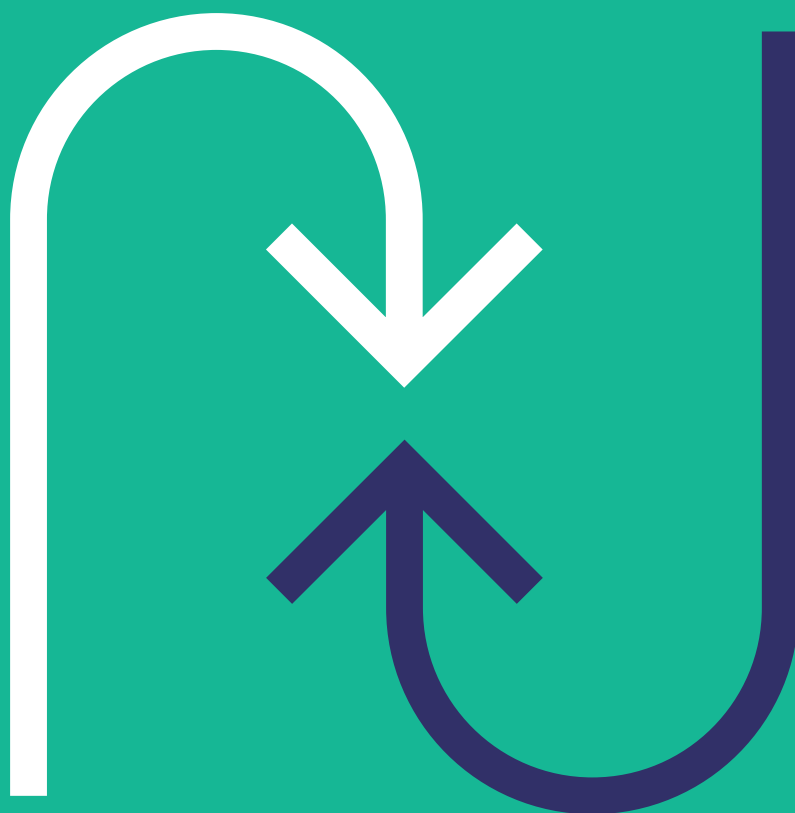
Un aménagement de la charge de la preuve a été introduit par le législateur : les salariés doivent apporter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination et c'est à l'employeur d'apporter la preuve que sa décision est effectivement étrangère à toute discrimination.

Quid de l'action de groupe ?

En matière de discrimination, l'action de groupe a été introduite par la loi du 18 novembre 2016. C'est une action qui permet à des personnes s'estimant victimes d'un même préjudice de saisir de manière collective une juridiction. Une telle action est possible dès lors qu'au moins deux personnes estiment avoir subi un même préjudice mais celles-ci doivent se rapprocher d'une association agréée ou d'un syndicat dont l'objet statutaire porte sur les intérêts défendus. L'action de groupe a pour ambition de mettre un terme au préjudice et de réparer les dommages qu'il a causés.

Avant la saisine des juridictions, l'organisation syndicale représentative ou l'association demandera à l'employeur de faire cesser la discrimination collective qu'il pratique. Lorsqu'une telle demande lui est adressée, il est de son devoir d'en informer le CSE et les organisations syndicales reconnues représentatives dans l'entreprise.

Rencontrez votre prochain projet, rencontrez-nous.



Vous êtes en recherche d'emploi ou vous vous posez des questions sur votre projet professionnel ? Nos consultants vous apportent des solutions pour répondre à vos attentes et vos besoins.

Prenez rendez-vous sur
apec.fr

