



## « Le bien-être des salariés au cœur de la performance »

Par Camille Rousset, Avocat Associé et Pierre Spinosi, Avocat collaborateur, DELSOL Avocats



Camille Rousset

**Si la notion de performance renvoie nécessairement à celle de rentabilité, mesurer la performance en matière sociale requiert l'utilisation d'outils qui ne résultent pas strictement d'indices financiers afin d'apprécier la dynamique et valeur de l'entreprise à travers ses ressources humaines, selon le point de vue de Maître Camille Rousset, régulièrement mandatée pour gérer des conflits ressortant de la question des risques psychosociaux (RPS).**

**Les outils d'évaluation de performance des salariés mis à disposition des chefs d'entreprise en matière sociale sont de plus en plus en lien avec les questions de bien-être au travail...**

La systématisation des entretiens d'évaluation<sup>1</sup> traduit la préoccupation majeure du législateur de quantifier le « bien-être » des salariés au travail, parallèlement à leur performance. Les exigences nouvelles posées en matière de risques psychosociaux impliquent en effet de rechercher un juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle<sup>2</sup> et les outils d'évaluation sont affinés dans cette logique<sup>3</sup>. Ainsi le salarié est autorisé à s'exprimer sur ses motivations, ses souhaits de carrière et de formation, dans la perspective d'atteinte des objectifs qui lui sont assignés<sup>4</sup>. Emergent aussi des méthodes originales, dont les grilles d'évaluation destinées aux salariés eux-mêmes pour évaluer leur manager - sous le sceau de l'anonymat, pour ensuite diligenter des enquêtes RPS toutes les fois qu'une difficulté managériale sera mise en exergue.

**...Sous l'arbitrage des institutions représentatives du personnel...**

D'une manière générale, le Conseil Social et Economique<sup>5</sup> a vocation à recevoir l'information concernant les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise<sup>6</sup>, ce qui comprend la notion de performance au plan social et économique. Par ailleurs, dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, le CSE procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs, et plus largement, il peut susciter toute initiative qu'il estime utile et proposer des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes. Il devra en outre être consulté toutes les fois que le chef d'entreprise prendra une décision concernant les orien-

tations stratégiques, la situation économique et financière et la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi<sup>7</sup>. Enfin, évoquons l'épargne salariale, et plus spécifiquement, l'intéressement qui peut offrir une lecture pertinente de l'évolution de l'activité et de l'engagement des salariés sous l'angle économique, avec des indices quantitatifs et qualitatifs, étant rappelé le caractère nécessairement aléatoire et collectif des formules qu'il détermine.

**...Et constituent des outils de communication externe.**

Les outils d'évaluation de performance et de la qualité de vie au travail peuvent servir la communication de l'entreprise dans sa politique d'embauche ou à l'égard de ses partenaires et/ou clients. Bien évidemment, la frontière acceptable sera celle de la pertinence des outils choisis. Si certains groupes iront jusqu'à créer des postes très en vogue de « Chief Happiness Officer » et déploieront une communication assumée autour de ce choix managérial, d'autres le critiqueront, en ce qu'il interfère avec la sphère privée des salariés. La notion de bien-être au travail, conforme à l'esprit du législateur en matière RPS n'est en effet pas celle du bonheur, plus philosophique. Légalement, le bien-être s'appréhendera en lien avec le dialogue social<sup>8</sup> et l'engagement participatif qui offre aux salariés un accès à leur créativité en étant « force de propositions »<sup>9</sup>. Ces méthodes peuvent répondre à la question du « sens » de l'engagement professionnel en déclinant le contrat de travail sous un angle moins archaïque que la définition résultant du « lien de subordination »<sup>10</sup>. Le responsable des ressources humaines est un acteur clef de cette proposition participative, qui doit intégrer la mesure de la performance des salariés. Les méthodes d'évaluation spécifiques<sup>11</sup> pourront alors constituer autant d'outils de communication dans la politique de recrutement et dans l'affichage de valeurs d'entreprise fortes partagées par un réseau entrepreneurial et de clientèles. ■

<sup>1</sup> Articles L. 1222-1 à L. 1222-5 du Code du travail : l'employeur tient de son pouvoir de direction, le droit d'évaluer le travail de ses salariés.

<sup>2</sup> Article L. 3121-65 I-3° du Code du travail : l'employeur organise une fois par an un entretien avec le salarié soumis au forfait jours pour évoquer l'organisation et sa charge de travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération.

<sup>3</sup> Les conventions collectives peuvent prévoir des entretiens annuels d'évaluation obligatoires.

<sup>4</sup> Article L. 6315-1 du Code du travail : entretien professionnel obligatoire.

<sup>5</sup> Article L. 2312-1 et suivants du Code du travail.

<sup>6</sup> Article L. 2312-8 du Code du travail.

<sup>7</sup> Article L. 2312-17 du Code du travail.

<sup>8</sup> Négociation obligatoire en entreprise : article L. 2242-1 du Code du travail ou en l'absence d'accord article L. 2242-13 du Code du travail.

<sup>9</sup> Le débat restant ouvert sur la question d'une gouvernance nécessaire pour conduire les projets.

<sup>10</sup> Cass. soc., 13 novembre 1996, Bull. civ., V, n° 386; pourvoi n° 94-13.187.

<sup>11</sup> Tels que l'IPS, Indice de Performance Sociale et l'IBET, Indice de Bien-Être au Travail