

Entretien professionnel : une évaluation influencée par un conflit managérial peut être annulée

Cour administrative d'appel de Paris rappelle que le compte-rendu d'entretien professionnel doit refléter de manière objective et équilibrée la valeur professionnelle de l'agent. Une appréciation excessivement négative, contredite par les éléments du dossier et marquée par un contexte managérial dégradé, peut être censurée pour erreur manifeste d'appréciation.

Décision analysée : Cour administrative d'appel de Paris, 5e chambre, 17 juillet 2026, n° 24PA01968

Thèmes : entretien professionnel, CREP, valeur professionnelle, impartialité, management, erreur manifeste d'appréciation, dossier administratif.

Sommaire

1. Les faits à l'origine du litige
2. La question juridique posée
3. La solution retenue par la Cour
4. Pourquoi l'évaluation a été jugée déséquilibrée
5. Ce que cette décision change réellement pour les DRH territoriaux
6. Les risques concrets pour la collectivité
7. Ce que le DRH doit vérifier immédiatement
8. Mon analyse

Un entretien professionnel n'est jamais un simple exercice formel. Il constitue un acte de gestion susceptible d'avoir des conséquences directes sur la carrière, la rémunération, la mobilité et l'évolution professionnelle de l'agent.

À ce titre, les appréciations portées dans le compte-rendu d'entretien professionnel doivent être fondées sur des faits précis, cohérents et objectivement vérifiables.

Elles ne peuvent devenir le reflet d'une relation dégradée entre l'agent et son supérieur hiérarchique. C'est précisément ce que rappelle la Cour administrative d'appel de Paris dans un arrêt du 17 juillet 2026. La juridiction annule le compte-rendu d'entretien professionnel d'un agent contractuel au motif que plusieurs appréciations portées à son encontre ne reflétaient pas, de manière équilibrée, sa valeur professionnelle.

1. Les faits à l'origine du litige

L'agent concerné avait été recruté par la région Île-de-France dès 1992 pour exercer des fonctions de chargé de mission auprès du Conseil économique, social et environnemental régional. Après plusieurs contrats successifs, il avait bénéficié d'un contrat à durée indéterminée à compter de 2007.

À la suite d'une réorganisation des services, il avait été affecté en 2017 au sein d'un pôle d'études en qualité de chargé de mission. Son entretien professionnel portant sur l'année 2019 s'était déroulé en janvier 2020.

Le compte-rendu comportait plusieurs appréciations défavorables. Ses aptitudes relationnelles étaient notamment considérées comme étant seulement « en cours d'acquisition ». L'appréciation générale le présentait également comme un agent appliqué, mais rencontrant des difficultés dans la compréhension de son positionnement professionnel et des circuits de validation.

L'intéressé avait demandé la révision de son compte-rendu. La commission consultative paritaire avait rendu un avis favorable à cette demande, mais l'administration avait néanmoins décidé de maintenir l'évaluation.

Point de vigilance : l'avis de la commission consultative paritaire ne lie pas juridiquement l'employeur. En revanche, lorsqu'il est favorable à une révision, son rejet doit inciter l'administration à réexaminer avec une attention particulière la solidité des appréciations contestées.

2. La question juridique posée

La question soumise à la Cour était de savoir si le compte-rendu d'entretien professionnel reflétait réellement la valeur professionnelle de l'agent ou s'il était, au contraire, affecté par le contexte conflictuel existant avec son supérieur hiérarchique.

Le juge devait notamment apprécier si les réserves portées sur les qualités relationnelles de l'agent et sur son positionnement professionnel étaient suffisamment étayées par les pièces du dossier.

Cette question est centrale en matière de gestion RH publique. L'évaluateur dispose certes d'un pouvoir d'appréciation, mais ce pouvoir n'est ni discrétionnaire ni insusceptible de contrôle.

3. La solution retenue par la Cour

La Cour administrative d'appel annule le jugement du tribunal administratif ainsi que le compte-rendu d'entretien professionnel et la décision refusant sa révision.

Elle estime que l'évaluation portée sur les aptitudes relationnelles de l'agent ne reflétait pas de façon équilibrée sa valeur professionnelle.

La Cour relève en effet que de nombreuses attestations décrivaient l'intéressé comme un professionnel compétent, investi, disponible, réactif et agréable dans ses relations de travail.

Elle considère également que l'emploi du terme « appliqué » dans l'appréciation générale, appliqué à un agent disposant de près de trente ans d'expérience et ayant jusque-là bénéficié d'évaluations favorables, traduisait en réalité une appréciation négative et réductrice.

La Cour retient une erreur manifeste d'appréciation : le compte-rendu ne reflétait pas suffisamment la réalité et la diversité des compétences professionnelles de l'agent.

La région est en conséquence tenue de retirer du dossier administratif de l'agent le compte-rendu d'entretien professionnel ainsi que la décision refusant sa révision.

4. Pourquoi l'évaluation a été jugée déséquilibrée

Des appréciations contredites par les autres éléments du dossier

Le premier enseignement de la décision tient à l'importance de la cohérence entre les appréciations portées par le supérieur hiérarchique et les autres éléments disponibles.

En l'espèce, les réserves exprimées sur les aptitudes relationnelles de l'agent étaient contredites par plusieurs témoignages provenant de personnes ayant directement travaillé avec lui. Ces attestations mettaient en avant son professionnalisme, son investissement et la qualité de ses relations de travail.

Le juge ne s'est donc pas contenté de vérifier que le formulaire avait été régulièrement renseigné. Il a confronté les appréciations de l'évaluateur aux éléments objectifs versés au dossier.

Une appréciation littérale apparemment neutre peut être juridiquement défavorable

Le terme « appliqué » peut sembler positif lorsqu'il est lu isolément. Pourtant, son sens dépend du contexte, de l'ancienneté de l'agent, de son niveau de responsabilité et de ses précédentes évaluations.

Pour un agent expérimenté, reconnu depuis de nombreuses années et occupant des fonctions nécessitant expertise et autonomie, une telle formulation peut apparaître comme particulièrement réductrice.

Cette décision démontre que le juge administratif analyse non seulement les mots employés, mais également leur portée réelle dans le contexte professionnel de l'agent.

Le contexte managérial ne peut pas être ignoré

La Cour mentionne également un rapport d'audit faisant état d'un management vécu comme autoritaire par plusieurs agents et ayant contribué à une dégradation des conditions de travail.

Ce constat ne conduit pas automatiquement à établir une situation de harcèlement moral. Il constitue néanmoins un élément de contexte particulièrement important pour apprécier l'objectivité de l'évaluation.

Lorsque les tensions entre un agent et son évaluateur sont importantes, l'employeur doit donc s'assurer que le compte-rendu demeure strictement centré sur les résultats, les compétences et la manière de servir.

5. Ce que cette décision change réellement pour les DRH territoriaux

Cet arrêt ne remet pas en cause le pouvoir d'évaluation du supérieur hiérarchique direct. Il rappelle toutefois que ce pouvoir doit être exercé avec rigueur, mesure et objectivité.

L'entretien professionnel ne doit pas devenir un outil destiné à formaliser un conflit, à sanctionner indirectement une attitude ou à traduire une difficulté personnelle entre l'agent et son responsable.

Pour les directions des ressources humaines, la décision renforce la nécessité d'un véritable contrôle de cohérence des comptes-rendus, notamment lorsque l'agent formule des observations précises ou demande leur révision.

La DRH ne peut pas se limiter à vérifier la présence des signatures et le respect des délais. Elle doit également repérer les appréciations excessives, imprécises, contradictoires ou insuffisamment reliées à des faits professionnels.

La véritable portée de l'arrêt

Une difficulté de positionnement peut être mentionnée dans un entretien professionnel, mais elle doit être objectivée, contextualisée et mise en perspective avec l'ensemble de la valeur professionnelle de l'agent. Une appréciation unilatérale ou disproportionnée fragilise juridiquement le compte-rendu.

6. Les risques concrets pour la collectivité

Une évaluation professionnelle insuffisamment objective expose tout d'abord la collectivité à l'annulation contentieuse du compte-rendu et de la décision refusant sa révision.

Elle peut également conduire au retrait du document du dossier administratif de l'agent, ce qui oblige l'employeur à revoir sa gestion du dossier et, le cas échéant, les décisions prises sur le fondement de cette évaluation.

Le risque ne se limite pas au contentieux. Un compte-rendu manifestement déséquilibré peut aggraver un conflit interne, alimenter un sentiment d'injustice, fragiliser le collectif de travail et nourrir des signalements relatifs aux risques psychosociaux.

Il peut enfin affecter la crédibilité de l'ensemble du dispositif d'entretien professionnel si les agents considèrent que les appréciations reposent davantage sur la relation avec le manager que sur la réalité du travail accompli.

7. Ce que le DRH doit vérifier immédiatement

La matérialité des faits : chaque appréciation défavorable doit pouvoir être reliée à des situations professionnelles précises, datées et vérifiables.

La cohérence globale du compte-rendu : les commentaires littéraux doivent correspondre aux objectifs atteints, aux compétences reconnues et aux appréciations portées dans les différentes rubriques.

La proportionnalité des formulations : une difficulté ponctuelle ne doit pas conduire à une appréciation générale excessivement négative.

La prise en compte du contexte : lorsqu'un conflit existe avec l'évaluateur, la DRH doit examiner avec une vigilance renforcée la neutralité de l'évaluation.

Les observations de l'agent : elles ne doivent pas être traitées comme une simple formalité. Elles peuvent révéler des contradictions ou des faits nécessitant une vérification complémentaire.

L'avis de l'instance consultative : même lorsqu'il ne lie pas l'autorité territoriale, un avis favorable à la révision doit être sérieusement analysé avant toute décision de maintien.

Sécuriser les entretiens professionnels : les bonnes pratiques

Les encadrants doivent être formés à distinguer les faits, les jugements et les ressentis. Une formule comme « manque de professionnalisme » est trop générale si elle n'est pas accompagnée d'exemples précis. Les objectifs assignés doivent être réalistes, compréhensibles et adaptés aux moyens dont dispose l'agent. L'évaluation de leur réalisation doit tenir compte des conditions d'organisation et de fonctionnement du service. L'appréciation générale doit proposer une synthèse équilibrée. Elle peut signaler des axes d'amélioration, mais doit également restituer les compétences acquises, les résultats obtenus et les contributions positives de l'agent. Enfin, lorsqu'un conflit sérieux oppose l'agent à son évaluateur, l'intervention de la DRH en amont de la validation constitue une mesure utile de prévention du risque juridique et managérial.

À retenir

Le compte-rendu d'entretien professionnel doit restituer fidèlement et équitablement la valeur professionnelle de l'agent.

Une relation difficile avec le supérieur hiérarchique ne peut, à elle seule, justifier une appréciation défavorable.

Lorsque les mentions du CREP sont contredites par les autres éléments du dossier, le juge peut retenir une erreur manifeste d'appréciation et ordonner le retrait du document du dossier administratif.

Mon analyse

Cet arrêt constitue un rappel particulièrement utile pour les employeurs territoriaux. Il confirme que l'entretien professionnel ne peut jamais devenir le prolongement administratif d'un conflit managérial. Lorsque les appréciations sont contredites par le parcours de l'agent, ses résultats ou les témoignages de ses interlocuteurs professionnels, le risque contentieux devient réel. À mon sens, les DRH doivent désormais considérer la relecture des CREP sensibles non comme une simple vérification de procédure, mais comme un véritable contrôle de sécurité juridique et managériale.

Télécharger [1785246119152](#)

Cour administrative d'appel de Paris 17 juillet 2026 N° 24PA01968

