

# Système d'évaluation et critères comportementaux : vers une clarification

(à propos de CA Toulouse 21 septembre 2011, Airbus)

par *Emmanuelle BOUSSARD-VERRECCHIA*, Avocate au barreau de Versailles  
et *Xavier PETRACHI*, Délégué syndical central CGT Airbus (1)

## PLAN

- I. La sanction judiciaire de la confusion patronale autour des critères comportementaux
  - A. Des critères comportementaux à l'épreuve de la pertinence
  - B. Une dérive disciplinaire de « Valeurs Société » et critères comportementaux nocifs
- II. Des axes de réflexion syndicale pour clarifier les enjeux
  - A. Comprendre l'enjeu de l'évaluation des salariés
  - B. Reconnaître des savoir-faire professionnels

**I**nstrumentalisant les sciences humaines, les systèmes d'évaluation des salariés sont devenus à la fois évaluation de leurs « performances » d'aujourd'hui et perspectives de développement de leur carrière de demain. Enjoignant savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir, les entreprises réclament de leurs salariés un engagement total, une performance sans cesse croissante, une adhésion à des valeurs, bref, une disponibilité du corps et de l'esprit, du présent et de l'avenir. Tout en se disant chantres du pragmatisme, les entreprises réquisitionnent l'idéologie et dissolvent le FAIRE ensemble dans le CROIRE ensemble. Pour faire entrer l'idéologie dans le champ de l'évaluation des salariés, il fallait la noyer dans un domaine plus vaste, d'une consternante banalité : savoir se comporter dans une communauté de travail. Les « critères comportementaux » font ainsi leur apparition dans les systèmes d'évaluation. Dans un trop rare paysage judiciaire sur ce thème, une décision judiciaire suspend un système d'évaluation en raison de la présence de critères comportementaux illicites ; l'arrêt rendu le 21 septembre 2011 par la Cour d'appel de Toulouse (2) à la demande du syndicat CGT d'Airbus Opérations et de l'UGICT-CGT, relatif au système d'évaluation des cadres de la société Airbus Opérations, constitue un apport essentiel à une nécessaire clarification des critères comportementaux (I). L'action et la réflexion syndicales s'efforcent de proposer des axes de réflexion et d'action et de clarifier les enjeux (II).

## I. La sanction judiciaire de la confusion patronale autour des critères comportementaux

Selon la Cour d'appel de Toulouse, il y a pertinence et objectivité de l'évaluation des cadres « *si, pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont l'activité n'est pas toujours quantifiable (animation de projet, direction d'équipes, etc.), des critères reposant sur le comportement qui ne sont pas a priori illicites, [sont] exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier avec la plus grande objectivité possible* ». Les exigences ainsi clairement définies, la Cour s'est attachée à mettre bon ordre dans les critères comportementaux contenus dans le système d'évaluation des cadres qui lui était soumis.

### A. Des critères comportementaux à l'épreuve de la pertinence

La société Airbus a étendu en 2010 à l'ensemble des cadres de l'entreprise une nouvelle procédure d'évaluation mise en œuvre par le système informatique P&D (Performance et Développement), qui intègre non seulement l'analyse des résultats obtenus par les salariés au regard des objectifs professionnels fixés individuellement, mais également une appréciation sur leur comportement au regard des valeurs TheAirbusWay. Les valeurs dites « *TheAirbusWay, valeurs et comportements pour transformer en réalité la vision et la stratégie... une culture société unique à l'échelon mondial* », devaient, selon l'objectif annoncé par Airbus, permettre à cette dernière de devenir « *une société*

(1) Qui tiennent ici à exprimer leur gratitude à Mireille Gueye et Philippe Masson (UGICT) pour la réflexion collective.

(2) L'arrêt est reproduit ci-après p. 39.

pleinement intégrée où l'ensemble des personnels, fonctions, partenaires et fournisseurs partagent les mêmes valeurs et adoptent les mêmes comportements et méthodes de travail » (3). Ce catalogue de « valeurs et comportements », inclus dans le système d'évaluation, comprend des éléments très divers sous l'appellation « critères comportementaux ». Entre autres, il va de l'injonction d'ordre moral (« agir avec courage », « faire confiance aux autres »), aux présupposés idéologiques (la culture unique mondialisée, combattre en faveur de l'efficacité LEAN (4) et de la normalisation), en passant par des menaces disciplinaires (« agir avec intégrité et conformément aux règles applicables »), jusqu'à des aspects nettement plus proches d'une objectivation professionnelle (par exemple « comprendre et anticiper les besoins, les attentes et les activités des clients »).

Pourtant érigées chez Airbus en alpha et omega de toute action dans l'entreprise, la Cour fait descendre ces valeurs du piédestal où l'employeur les avait placées, en les considérant pour ce qu'elles étaient, pas plus, c'est-à-dire des critères comportementaux d'évaluation des salariés. Du CROIRE, passons au FAIRE sans plus tarder. Les critères comportementaux issus des « valeurs société TheAirbusWay » n'ont pas résisté à l'examen par la Cour qui les a jugés illicites car non pertinents et ont entraîné la suspension du système d'évaluation.

La Cour rappelle tout d'abord les règles fixées par l'employeur en ce qui concerne les objectifs professionnels, destinées à permettre la plus grande objectivité possible (5), pour mieux faire ressortir l'absence de ces mêmes exigences qui auraient dû pourtant prévaloir dans l'établissement des « critères comportementaux ». Elle juge en premier lieu que certains critères reposant sur le comportement « sont trop imprécis pour établir une relation directe avec une activité professionnelle identifiable », relevant une « déclinaison des différentes valeurs et comportements sous forme de propositions explicatives [qui] ne suffit pas à leur donner un contenu concret facilement transposable dans l'activité des cadres ». Au sein du fatras des « valeurs et comportements », il faut faire donc le tri au regard de l'exigence de caractère concret et précis du critère d'évaluation mis en relation avec une activité professionnelle du salarié. Un défaut de cette exigence

ouvre évidemment la porte à une rupture de l'égalité entre les salariés, comme le soutenaient les organisations syndicales initiatrices de la procédure, du fait d'une appréciation nécessairement subjective de l'évaluation. Pour cette dernière raison, la Cour écarte, comme nécessitant « un jugement trop subjectif de l'évaluateur », « l'appréciation du partage par le salarié de la vision à long terme et des décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'Airbus », s'interrogeant – grave ou moqueuse ? – sur la difficulté de la recherche, par le salarié, de ce que représenterait cette vision à long terme et l'intérêt d'Airbus... Absence de caractère concret et précis, déconnexion avec l'activité de travail, subjectivité, finalement, les cadres ne savaient ni sur quoi ni comment ils allaient être évalués. Or, si des critères comportementaux sont trop abstraits et éloignés par rapport à l'activité de travail, le salarié n'a alors aucune prévisibilité sur ce qui, dans son comportement, sera l'objet d'une évaluation et ne sait finalement pas sur quoi il est évalué. La prévisibilité est exigée au stade de la mise en application de l'évaluation, par la connaissance préalable du salarié des techniques et méthodes d'évaluation, exigence de la loi (6) dûment rappelée par la Cour, comme au niveau collectif, lors de l'élaboration et de la mise en place du système d'évaluation, par la consultation préalable du comité d'entreprise (7).

En second lieu, il y a cadres et cadres, dit la Cour. Face à un système d'évaluation conçu uniformément pour l'ensemble des cadres, elle exige à juste titre, poursuivant dans son exigence de prévisibilité, une variabilité des critères comportementaux en fonction de la réalité du travail, de l'expérience, du positionnement (débutant/dirigeant). En positionnant ainsi le débat comme il le lui avait été proposé, la Cour a opéré des distinctions opportunes. Par terme « cadre », il faut entendre ceux qui participent à la structure de l'entreprise, sans que cela préjuge de leurs fonctions. Or, il faut faire des distinctions au sein de cette catégorie : les savoir-faire d'un cadre dirigeant une équipe ne sont pas ceux développés par un ingénieur de recherche ou encore par l'expert travaillant de façon autonome. En particulier, la majorité des cadres ne sont pas encadrants hiérarchiques. « L'activité des cadres peut être très variable selon que le cadre est par exemple débutant membre d'une équipe ou expérimenté dirigeant

(3) Extrait TheAirbusWay Valeurs et comportements.

(4) LEAN : méthode (d'origine japonaise (Toyota) et développée au MIT, USA d'organisation du travail recherchant la performance (productivité, qualité, coût, délais) par un processus d'amélioration continue. Le LEAN entraîne notamment une simplification du processus de travail, un développement de la polyvalence et une intensification du travail. Il réclame une adhésion des « leaders » à la transformation de la culture de l'entreprise. Il existe un lien direct entre développement des processus LEAN et les systèmes d'évaluation introduisant adhésion aux valeurs de l'entreprise et critères comportementaux.

(5) Objectifs dits SMART, « Spécifiques et contrôlables », « Mesurables », « Acceptés », « Réalistes et ambitieux », « Temporels ».

(6) Article L. 1222-3 du Code du travail : Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. (...) les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

(7) Article L. 2323-32 du Code du travail ; en ce sens : CA Amiens 4/02/2010 n° 09-01791, *Crédit du Nord* ; CA Paris 28/01/2009 n° 08-22911, *Sanofi Aventis*, comité qui ne pourra statuer qu'après réception de l'avis du CHSCT : Soc. 28/11/2007 n° 06-21964, *Groupe Mornay*, Bull. n° 201, Dr. Ouv. 2009 p. 49, rapp. J.-M. Béraud.

une équipe, disposant d'une certaine autonomie ou fortement intégré dans une chaîne hiérarchique, en relation ou non avec la clientèle, affecté à un travail de recherche ou d'exécution, etc. » rappelle la Cour. Devant cette hétérogénéité de l'encadrement et la spécificité de certains niveaux d'encadrement, de certaines tâches, ainsi confrontés aux situations concrètes de travail, ces critères comportementaux devant « s'intégrer dans une activité concrète » et être « facilement transposables dans l'activité des cadres », ils ne pouvaient, selon la Cour d'appel, peser sur tous les cadres de l'entreprise sans distinction. Ils ne sont pas tous logés à la même enseigne, et demander par exemple à ceux qui n'ont pas accès à la connaissance des stratégies et à l'information, d'adhérer à des valeurs telles le partage de la vision à long terme serait finalement une demande d'acte de foi... C'est ainsi que la Cour note avec justesse que « bâtir, comprendre, partager la vision à long terme de manière sensée et vérifier la cohérence des actions par rapport à la vision, suppose que le cadre soit en mesure de connaître la vision à long terme grâce à des informations complètes et facilement accessibles. Qu'en outre, lui demander de partager une vision à long terme peut sembler particulièrement exigeant surtout s'il n'est pas en mesure de comprendre tous les enjeux qui peuvent découler de la vision à long terme des dirigeants de l'entreprise ». A bien lire l'arrêt, qui emploie le terme « dirigeants » et non pas cadres supérieurs, nous considérons qu'il ne serait pas plus acceptable d'avoir cette exigence envers des cadres supérieurs. En effet, pourrait-il être soutenu que ceux qui disposent du meilleur accès à l'information, qui ont la vision la plus large de l'entreprise, devraient être interdits de critiques et obligés à la soumission, alors qu'il semblerait plus salubre pour l'entreprise que leur liberté de pensée et de parole soit protégée, voire encouragée ? Bien différente est la légitime attente de l'employeur envers les cadres de l'entreprise en matière d'application de consignes, de défense de la position de l'employeur, de mise en œuvre des stratégies déterminées par les dirigeants. En effet, d'un point de vue individuel et collectif, les cadres ne sont alors pas en surexposition de leur personne, mais sont, dans une certaine mesure, protégés par leur fonction, leur savoir-faire, leur rôle concret, par l'engagement de l'entreprise et non pas d'eux-mêmes. L'arrêt nous incite donc, non pas à rejeter tous les « critères comportementaux », mais à opérer des distinctions, selon l'objet et le sujet de l'évaluation.

## **B. Une dérive disciplinaire de « Valeurs Société » et critères comportementaux nocifs**

La mise à jour de la finalité disciplinaire du système d'évaluation, rarement admise par les juridictions, constitue l'une des lignes de force de l'arrêt *Airbus*. La Cour relève en effet qu'« imposant aux cadres qui n'auraient pas pris des décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'Airbus », d'« assumer la pleine responsabilité de leurs conséquences, la société Airbus laisse entendre que l'évaluation pourrait avoir une finalité disciplinaire ». Plus encore, « cette approche disciplinaire » se retrouve, selon la Cour, dans les consignes adressées aux managers qui prévoyaient notamment, pour les salariés classés « *low performers* » qui refuseraient de s'améliorer et présenteraient de « graves problèmes comportementaux » (sic), la nécessité de quitter Airbus. La Cour ayant d'emblée cadré la finalité de l'évaluation à la seule mesure des aptitudes professionnelles du salarié au visa de l'article L 1222-2 et L 1222-3 (8) du Code du travail, elle ne pouvait que conclure que « cette finalité disciplinaire était étrangère à la finalité de l'évaluation, qui est l'appréciation des aptitudes professionnelles ». Ce faisant, elle rappelle qu'évaluer n'est pas sanctionner, que le droit disciplinaire n'a pas sa place au sein d'un système d'évaluation, et s'oppose à l'introduction de « critères comportementaux » comme instrument d'une politique disciplinaire. Il est manifeste qu'introduire dans un système d'évaluation de tels « critères comportementaux » appréciés subjectivement est une tentative de l'employeur de sortir du champ borné par les dispositions du droit disciplinaire et d'élargir sa marge de manœuvre. Le droit de la rupture des contrats de travail (pour motif disciplinaire ou pour insuffisance de résultat) est en capacité de répondre à des situations où le comportement de salariés, au sein d'une communauté de travail, en gêne le fonctionnement de façon excessive, voire la réalisation de l'objet social de l'entreprise. Or, l'appréciation subjective des critères comportementaux permet, à la guise de l'employeur, de mettre sur la touche un salarié, voire de parvenir à la rupture du contrat de travail au moyen de preuves préconstituées. Remonter la pente de l'apparence de l'objectivité que donne l'existence d'une évaluation aux yeux des tiers, par exemple un Conseil de prud'hommes, n'est pas chose facile (9). « Prendre des décisions justes et courageuses », « bâtir, comprendre,

(8) Article L. 1222-2 : Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes ; article L 1222-3 : Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son

égard (...) les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

(9) Une grande prudence s'impose donc quant aux suggestions de « procéduraliser » l'évaluation par des mécanismes de protection (assistance lors de l'entretien, recours hiérarchique interne) qui pourraient s'avérer contre-productifs en renforçant l'orientation disciplinaire de l'évaluation et son opposabilité au salarié par une apparence d'objectivité et de caractère contradictoire.

*partager la vision à long terme de manière sensée* », etc., sont donc des mots creux, mais qui résonnent en termes de sanctions. De surcroît, tout écart de l'exigence d'appréciation objective et concrète des seules aptitudes professionnelles réclamée par la Cour permet finalement de sanctionner un salarié pour ce qu'il est, et non pour ce qu'il fait professionnellement.

Dès lors, par le truchement de critères comportementaux subjectifs, le système d'évaluation s'égaré vers un contrôle des esprits des salariés, non pas par l'interdiction de tel comportement, mais par l'obligation, sous peine d'évaluation défavorable, d'adhésion à une idéologie véhiculée par les « Valeurs Société ».

Les notions de « valeurs » et de « société » sont d'ailleurs instrumentalisées au service des critères comportementaux dans une confusion nocive entretenue. Il faut s'interroger sur le sens des mots. Valeurs ? Valeur marchande monétaire ou ensemble de règles de vie d'une société humaine. Société ? Société, forme juridique d'une personne morale commerçante, ou société, communauté organisée d'êtres humains. « Valeurs Société » ? En fait, il s'agit des valeurs de rentabilité de l'actionnaire d'une entreprise commerciale, et non pas de valeurs d'une société humaine issues d'un processus démocratique, à l'élaboration desquelles la communauté de travail aurait participé. L'entreprise n'est pas une société démocratique. C'est pourquoi il est attentatoire à la liberté que de demander à des salariés d'adhérer à des valeurs pour lesquelles ils n'ont participé ni à l'émergence ni à l'élaboration. Dans la métallurgie comme ailleurs, « combattre en faveur de l'efficacité LEAN » comme il l'était demandé aux cadres d'Airbus

n'est pas source d'adhésion idéologique des salariés, loin s'en faut. Pour autant les salariés seraient évalués sur le degré d'adhésion à ces « valeurs » de l'entreprise imposées par les actionnaires, ou plus exactement sur les signes extérieurs d'adhésion. En effet, ce qui importe avant tout pour l'employeur, c'est l'adhésion apparente, serait-ce au prix d'une attitude schizophrénique des salariés. La souffrance au travail n'est pas loin, celle qui submerge le salarié lorsqu'il existe une contradiction entre son éthique personnelle et ce qui lui est demandé de penser ou au moins de paraître penser. Il faudrait laisser ses propres valeurs aux portes de l'entreprise. La souffrance éthique résultant pour les salariés de la contradiction entre valeurs de l'entreprise et les leurs est l'un des facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par les experts. La souffrance éthique est ressentie par une personne « à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeur peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travail, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle » (10). C'est cette même idée de risque psychosocial, occulté par l'employeur au mépris de son obligation de sécurité de résultat (11), qui est exprimée par la Cour d'appel de Toulouse lorsqu'elle relève que l'intégration des critères comportementaux représentant une part importante dans l'évaluation « est susceptible de générer une insécurité et une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail » et devait dès lors être soumise à l'information et à la consultation préalable des CHSCT de l'entreprise (12), ce qui n'avait pas été le cas (13).

## II. Des axes de réflexion syndicale pour clarifier les enjeux

La réflexion syndicale inscrit l'évaluation des cadres dans le champ plus large des sujétions de cette catégorie professionnelle et propose d'enrichir, plutôt que d'appauvrir, la nécessaire reconnaissance professionnelle des cadres.

### A. Comprendre l'enjeu de l'évaluation des salariés

Le syndicalisme ne peut rester les bras ballants devant l'évolution du salariat et particulièrement de la catégorie des cadres. Ils composent parfois la majorité des effectifs

(10) Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail remis au ministère du Travail mai 2010 (rapport Golac-Bodier).

(11) Issue de l'article L. 4121-1 ; Soc. 5/03/2008, n° 06-45888, *Snecma*, Dr. Ouv. 2008 p. 424, n. F. Héas : « Attendu que l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ; qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés. »

(12) Sur le fondement de l'article L. 4612-8 du Code du travail. En ce sens également Soc. 28/11/2007 n° 06-21964, *Groupe Mornay*,

préc. ; CA Paris 28/01/2009 n° 08-22911, *Sanofi Aventis* ; même en présence d'un système préexistant, dès qu'il existe une modification du système : CA Versailles 8/09/2010 n° 10-02253, *Société Générale* ; l'étude de l'impact sur la santé mentale des salariés d'un système d'évaluation, qui constitue même sans incidence sur la rémunération un projet important nécessitant la consultation du CHSCT justifie le recours à une expertise pour que cette consultation soit utile : CA Rouen 19/10/2010 n° 09-05096, *Fonderies de Normandie*.

(13) Précisons qu'Airbus avait procédé à une consultation des CHSCT en mai 2011, entre le délibéré du TGI et l'audience d'appel... ce qui a bien sûr été considéré par la Cour comme sans effet pour valider la procédure d'évaluation de l'année 2010.

d'une entreprise ou d'un groupe, par exemple ils sont 51 % au sein du groupe EADS. Les cadres d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'il y a trente ans, ils sont de niveaux et fonctions très divers, subissant aujourd'hui comme les autres salariés, le joug d'une discipline. Une réflexion syndicale a permis de faire émerger les systèmes d'évaluation des cadres comme un sujet majeur de préoccupation de cette population de salariés. Sujet majeur car il est à la croisée de problématiques telles le mode de management, la nécessaire reconnaissance du travail, l'articulation vie professionnelle/vie privée, le mode de rémunération, le déroulement de carrière, la santé, et se situe au cœur de la vie quotidienne des cadres en tant qu'individus. Il s'inscrit dans une réflexion plus large sur le travail des cadres, leurs qualifications, temps de travail, autonomie et charge de travail. Parce que le syndicat est le relais de l'expérience des salariés au travail, ici des cadres, la réflexion syndicale permet de contribuer à la clarification nécessaire des enjeux et des moyens utilisés par l'employeur pour évaluer les cadres à partir de postulats critiquables. Parmi ceux-là, le paradoxe d'une appréciation de plus en plus individualisée au sein d'un travail de plus en plus collectif et interdépendant, et la division entre le travail et la personne.

Cependant, si évaluer est un droit de l'employeur (14), l'action syndicale se mobilise pour que le salarié puisse y opposer le droit à la reconnaissance des qualifications tout au long de la vie professionnelle. L'évaluation du travail peut être une forme de reconnaissance du travail. C'est être reconnu en tant qu'individu dans la communauté de travail, avec la spécificité de ses savoirs et de ses apports. L'on sait qu'une des manières de discriminer un salarié, c'est de ne pas évaluer son travail, cette situation a été suffisamment observée dans le cadre de la discrimination syndicale (15). L'évaluation constitue donc une revendication légitime des salariés. Cette individualisation de la reconnaissance va dans le sens du respect des droits individuels, aux côtés des droits collectifs, des salariés au sein de la communauté de travail. C'est aussi un droit quant à la manière d'être évalué, l'évaluation devant être effectuée avec justice et justesse, c'est-à-dire avec objectivité et pertinence, dans une parfaite transparence envers le salarié. De ce point de vue, l'action syndicale permet de la contenir dans ces limites nécessaires. Si le syndicalisme se doit de savoir identifier les problématiques sociales qui se posent, et pour cela être en phase avec le ressenti des salariés, il doit également savoir proposer et mettre en œuvre les moyens d'action face à ces problématiques. Un système d'évaluation des salariés ne doit donc échapper ni au contrôle de la communauté de

travail, via les organisations syndicales ou les institutions représentatives du personnel qui ont un rôle imminent à jouer, ni au contrôle du juge.

Le point de vue syndical permet de proposer une autre lecture de la réalité des systèmes d'évaluation. Ceux des systèmes d'évaluation qui réclament une adhésion aux valeurs de l'entreprise vont à l'encontre des intérêts de tous. Sans prétendre ici être exhaustif, ils contrarient l'esprit d'innovation et la créativité des cadres pourtant indispensables au développement de l'entreprise et tuent les initiatives individuelles. Ils sapent les collectifs de travail, en évaluant les salariés sur autre chose que des objectifs de travail, qui sont le faire ensemble, le but commun, en favorisant les stratégies individuelles plutôt que collectives et les « copinages ». Ils rompent les cohésions d'équipe et mettent les salariés en concurrence, en mettant l'accent sur les « mauvais » et stigmatisant à la moindre faiblesse plutôt qu'encourageant, en brouillant les marques de reconnaissance de l'employeur (comment faire travailler ensemble un « *bon professionnellement et mauvais adhérent* » aux valeurs de l'entreprise, avec le « *mauvais professionnellement mais bon adhérent* » aux valeurs de l'entreprise ?). Face aux systèmes actuels envahissant la sphère personnelle des salariés, heurtant leurs propres valeurs, le point de vue syndical propose de réfléchir sur la frontière nécessaire entre vie personnelle des salariés et vie professionnelle. La Cour a dû rappeler à l'ordre Airbus, relevant pour l'une des valeurs de TheAirbusWay, (« *agir avec courage* ») sur laquelle les cadres étaient évalués, sa « *connotation morale* » qui « *rejaillit sur la sphère personnelle* ». L'arrêt de la Cour d'appel de Toulouse sonne juste pour les salariés concernés quand il pointe à la fois une finalité disciplinaire du système et une situation d'insécurité des cadres, celles-là liées. Comment comprendre autrement les mots qu'un cadre hiérarchique d'Airbus a adressés au syndicat CGT lors d'une enquête menée auprès des cadres par le syndicat (16) sur le système P&D : « *Je ne sais plus comment gérer un collectif de travail dont j'ai la charge, car je ne sais plus quoi juger* » ?

## **B. Reconnaître des savoir-faire professionnels**

La contribution spécifique de la réflexion syndicale sur les systèmes d'évaluation est sa capacité d'en tirer des conséquences en terme de reconnaissance professionnelle lorsque, au-delà de la notion de « *critères comportementaux* », elle identifie des savoir-faire, des éléments de qualification. Il faut distinguer différentes réalités que recouvre cette notion de critères

(14) « *Sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés* », Soc. 10/07/2002 n° 00-42368, Dr. Ouv. 2002 p. 535, n. V. Wauquier.

(15) Pour des exemples récents, Soc. 29/06/2011 n° 10-15762, Société SACER Sud-Est ; 19/01/2011 n° 09-42541, Société Renault Retail Group ; 31/03/2009 n° 07-45522 : l'absence fautive d'entretiens d'évaluation et la disparité de traitement constatée laissent présumer l'existence d'une discrimination.

(16) En novembre 2010.

comportementaux pour régler leur sort à chacune. Celle des critères moraux, idéologiques, subjectifs, détachés de tout lien avec le travail accompli, est évacuée d'emblée comme critères jugés illicites par tel tribunal ou telle Cour (17). Celle des critères imprécis ou objectifs mal définis, identifiés par les partenaires sociaux au niveau national et interprofessionnel (18) comme facteurs de stress au travail, à bannir. Reste celle du comportement au sens du savoir-être en tant que mise en œuvre d'un savoir-faire exigible dans certaines fonctions. Il s'agit d'un savoir car il s'apprend par l'expérience, par la formation, il ne s'improvise pas. Par exemple, animer une équipe est un savoir-faire professionnel. Pour un cadre encadrant, on exige légitimement de lui un savoir-faire, qui est de savoir gérer son équipe, la mener à un résultat, en encourager ses membres, déterminer les besoins de formation, etc. Même non quantifiables car immatériels, l'employeur doit être en mesure d'apprécier les savoir-faire développés par les salariés, qui sont de l'ordre de l'acte, du FAIRE. Il est possible d'intégrer dans les systèmes d'évaluation, en tant que critères d'appréciation professionnelle, ces savoirs et savoir-faire qui sont partie intégrante de la qualification et de la fonction de tel ingénieur ou tel cadre. En effet, si l'on considère les conditions de licéité des « *critères comportementaux* » telles qu'elles ont été posées par la Cour d'appel de Toulouse, elles reposent bien sur cette appréciation de savoir-faire, puisque l'aptitude professionnelle ne peut être appréciée, le cas échéant, par des critères reposant sur le comportement qu' « *exclusivement professionnels et suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète* », qui doivent avoir « *un contenu concret* » et « *devront permettre la plus grande objectivité possible à l'évaluateur* ». Il faudra bien en venir un jour à une réflexion sur des indicateurs d'évaluation de ces savoir-faire non quantifiables... La notion de savoir-faire permet de limiter concrètement aux cadres concernés telle ou telle exigence de comportement, qui n'est qu'un savoir-faire spécifique demandé à un certain niveau de cadres et dans certaines fonctions. Concentrer l'évaluation sur le savoir-faire permet d'exclure le risque qu'on évalue la personnalité de tel homme ou femme au travail et de cibler sur ce que cet homme/cette femme fait au travail. En restant sur le savoir-faire, alors l'employeur évite de franchir la limite de la sphère personnelle, de la liberté d'opinion, de l'exigence de conformisme, de tomber dans l'exigence d'adhésion à une idéologie.

La reconnaissance professionnelle par le savoir-faire peut plus largement s'opposer ce que l'analyse syndicale identifie comme une « marchandisation » des cadres. En effet, il est visible encore aujourd'hui que les salariés

s'identifient à leur entreprise, formant une communauté de travail avec des savoir-faire communs, voire un langage commun (celui de l'aéronautique n'est pas celui de l'automobile, etc.), autour d'une communauté d'intérêt, d'un élément, tel l'avion ou la voiture, autour duquel toute l'entreprise vit. Or, paradoxalement, une évaluation reflétant le degré d'adhésion aux valeurs de l'entreprise via des critères comportementaux empêche, faute de reconnaissance du savoir-faire, l'identification des salariés à leur entreprise et favorise une mobilité des salariés sans attachement à une entreprise : aujourd'hui les valeurs de celle-ci, demain de celle-là, quelle importance ? Faute de reconnaissance du savoir-faire, le rapport au travail des cadres est modifié. Une nouvelle culture de l'entreprise est favorisée, où le travail ne s'évaluerait plus par la qualification (diplôme et expérience), la reconnaissance professionnelle ne passerait plus par le niveau de qualification, où s'évaluerait la manière d'être au travail et non pas le FAIRE au travail. Si tenir des objectifs de comportements devient le seul critère de reconnaissance, alors explose la reconnaissance professionnelle par le niveau de qualification auquel correspond un poste dans l'entreprise, point commun à tous les salariés. L'action syndicale, qui s'attache à maintenir le lien entre les membres de la communauté de travail, permet de mettre en lumière que lutter contre un tel système d'évaluation par tous moyens, y compris judiciaires, est aussi lutter pour une véritable reconnaissance des qualifications dans les entreprises, et donc de la reconnaissance professionnelle, seule boussole pour permettre une évaluation acceptée par ses pairs.

Il existe certes un besoin de valeur commune entre les salariés et de reconnaissance professionnelle. La préoccupation des entreprises est légitime sur ce point. Disant répondre à ce besoin, elles veulent cependant entraîner les salariés, aujourd'hui les cadres, demain les autres, sur le CROIRE ensemble au lieu de rester sur le FAIRE ensemble. Or, répondre à ce besoin ne peut passer par l'idée de normalisation, de conformité à un modèle culturel unique qu'induit l'évaluation des salariés sur le comportement, c'est-à-dire leur niveau d'adhésion à l'idéologie véhiculée à un instant "T" par leur employeur lambda. Et si l'on revenait, plus raisonnablement, à la réalisation de l'objet social de l'entreprise ? Et si l'on considérait que l'engagement des salariés résultant du plaisir et de la fierté des salariés du FAIRE ensemble, ici chez Airbus de construire des avions, est un ciment nécessaire et suffisant de la communauté de travail, pour peu qu'on donne aux salariés les moyens de faire ? Avec le plaisir de faire ensemble, la vie au travail prend du sens.

**Emmanuelle Boussard-Verrecchia  
et Xavier Petrachi**

(17) Arrêt CA Toulouse dont s'agit ; TGI Nanterre 5/09/2008 n° 08-5737, *Wolters Kluwer* (définitif), Dr. Ouv. 2008 p. 585, n. P. Adam.

(18) Accord national interprofessionnel du 2/07/2008 sur le stress.