

# Evaluation des salariés : des méthodes contestées sous l'œil de la justice

Le tribunal de Toulouse doit examiner, jeudi 6 janvier, la plainte déposée par le syndicat CGT d'Airbus France

Le 6 janvier, Airbus France est assigné par la CGT devant le tribunal de grande instance (TGI) de Toulouse. En cause, le nouveau système informatisé d'évaluation des salariés du géant de l'aéronautique, Performance et Développement (P & D). Il a été appliqué dès 2008 aux cadres dirigeants avant d'être étendu, en janvier 2010, à l'ensemble des cadres d'Airbus Opération et d'Airbus SAS, soit à 10 000 personnes.

Selon Xavier Petrachi, délégué syndical central CGT, P & D introduit « des quotas préétablis de salariés » à caser dans chacun des quatre niveaux de performance, ce qui biaise la sincérité de l'évaluation individuelle. Exemple : « Chaque service doit avoir 10 % de salariés évalués "low performer", le niveau le plus bas. » P & D repose aussi « en grande partie sur des critères comportementaux qui reflètent l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et ne sont ni objectifs ni mesurables », ajoute M. Petrachi, comme « agir avec courage » ou « promouvoir l'innovation », indique le texte de l'assignation.

Syndicat minoritaire avec 11 % des voix aux élections professionnelles, la CGT se retrouve seule face à la direction et aux juges. A la suite du conflit d'avril 2010, qui

portait notamment sur ce système d'évaluation, « des tables rondes ont été organisées, précise Jean-François Knepper, délégué central FO d'Airbus. Et nous avons obtenu de remplacer l'expression "low performer", qui était stigmatisante » par « objectifs non atteints ». Les quotas ? « Il n'y en a plus », dit-il. Les critères comportementaux ? « Ils ne sont pas utilisés dans l'évaluation des cadres », assure-t-il.

De son côté, la direction d'Airbus admet que « la prise en compte des valeurs portées par l'entreprise et l'importance donnée au comportement de ses cadres sont des critères, parmi d'autres, parfaitement naturels pour apprécier le management » des salariés. Elle n'en dira pas plus « tant que la décision du tribunal ne sera pas rendue ».

## « Arbitraire »

Les quotas ne sont pas vraiment nouveaux. Ils ont défrayé la chronique, dès 2002, dans l'affaire IBM, avec la découverte de quotas préétablis de salariés devant être notés 4, la plus mauvaise note, pouvant conduire au licenciement.

Chez Hewlett-Packard (HP), une affaire similaire va venir devant le tribunal de grande instance de Grenoble dans quelques mois, portée par tous les syndicats du groupe et

le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) du site grenoblois du constructeur informatique. Leurs preuves : plusieurs courriels de dirigeants fixant des quotas. Celui du 15 octobre 2008 demande ainsi aux managers de s'aligner strictement sur un niveau de 5 % minimum de 1 (la note la plus basse). Le 14 décembre 2009 est tombé un autre message sur « les consignes de répartition » des notes.

Des directives « autoritaires », selon Guy Benoist, membre CFTC du CHSCT du site de Grenoble et représentant de tous les syndicats du groupe dans ce dossier. Dans un courrier du 28 septembre 2010 adressé à la direction du site, l'inspection du travail de Grenoble estime qu'une « norme de répartition » des notes est mise en place. Elle alerte aussi sur le fait qu'être mal noté « c'est-à-dire déconsidéré » malgré ses efforts et être mis en concurrence avec ses propres collègues « constitue un risque pour la santé des salariés ».

Les managers sont pris en état : « Ils savent que s'ils ne remplissent pas leurs quotas, leur supérieur hiérarchique le fera à leur place mais ce sera à eux de justifier les notes aux salariés, explique M. Benoist. Ou bien eux-mêmes seront mal



notés, voire perdront leur emploi s'ils sont cadres dirigeants. »

« La difficulté, explique un manager d'Airbus, c'est de trouver le maillon faible dans l'équipe pour lui donner la mauvaise note. On inflige des blessures psychologiques à des salariés qui ne les méritent pas. » « Nous ne fixons pas de quotas de notes en France ni dans le monde, ce n'est souhaité en aucun cas au plus haut niveau, martèle Philippe Russo, directeur des ressources humaines de HP France. Il y a juste eu par le passé des problèmes de communication. »

L'introduction de critères comportementaux dans l'évaluation des salariés apparaît plus récente

et déjà contestée. Le 5 septembre 2008, le TGI de Nanterre a jugé illicite le mode d'évaluation mis en place par l'éditeur Wolters Kluwer, en raison de critères comportementaux « flous » et « subjectifs ». « Comment s'évalue le courage ? », se demande Emmanuelle Bousard-Verrecchia, avocate de la CGT d'Airbus. Ces critères n'ont jamais été déclinés selon les fonctions, concrètement ; ils laissent place à l'arbitraire. » Ce genre de système, ajoute-t-elle, ne peut « que générer de la souffrance, car le salarié ne sait pas sur quoi il est noté ni comment il doit faire pour être bien noté ».

Dans d'autres entreprises, on utilise des critères tels que la « per-

suasion » et l'« influence », la « résilience », la « créativité », la « capacité à travailler en équipe ». « Les méthodes d'évaluation individuelle des salariés créent entre eux des rapports de non-entraide, parce que chacun a intérêt à ce que son collègue réussisse moins bien que lui, observe Christophe Dejours, psychiatre et professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers. Et ensuite, le manager va évaluer la capacité de chacun à travailler en équipe ? En réalité, conclut-il, toutes ces méthodes introduisent la peur dans le monde du travail. » ■

Francine Aizicovici