

## **Airbus: la procédure d'évaluation des cadres repose sur des critères comportementaux non conformes aux exigences légales (CA Toulouse)**

Des critères d'évaluation reposant sur le comportement sont licites dès lors qu'ils sont exclusivement professionnels, objectifs, et présentent un contenu précis, concret et facilement transposable dans l'activité du salarié. C'est ce que juge la cour d'appel de Toulouse (Haute-Garonne) dans un arrêt du 21 septembre 2011 qui suspend la procédure d'évaluation en cours dans la société Airbus. Les juges estiment que les critères comportementaux sur lesquels se fonde l'évaluation des cadres, qui consistent notamment à « agir avec courage », ne sont pas conformes aux exigences légales.

Les juges toulousains considèrent que « pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont l'activité n'est pas toujours quantifiable [...] des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites ». Mais « 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 possible ».

Ce n'est pas le cas en l'espèce. Le système d'évaluation contesté par le syndicat CGT d'Airbus s'appuie sur un ensemble de six catégories de valeurs réunies sous le nom de « The Airbus Way ». L'une d'elles impose au cadre « d'agir avec courage », un comportement qu'Airbus décline notamment de la manière suivante : « Bâtir, comprendre, partager la vision à long terme de manière sensée et vérifier la cohérence des actions par rapport à la vision » ; « prendre des décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'Airbus et assumer la pleine responsabilité de leurs conséquences ».

Pour les juges d'appel, « cette déclinaison des différentes valeurs et comportements sous forme de propositions explicatives ne suffit pas à leur donner un contenu concret facilement transposable dans l'activité des cadres, qui peut être très variable ». La formulation « 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 ». 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 ». Cette appréciation ainsi que celle des « décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'Airbus » nécessitent « un jugement trop subjectif de l'évaluateur et une recherche qui peut s'avérer difficile » sur le sens de ces buts.

### **CRITÈRES D'ÉVALUATION PERTINENTS**

Par ailleurs, en 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 actes », la société « laisse entendre que l'évaluation pourrait avoir une finalité disciplinaire étrangère à la finalité de l'évaluation, qui est l'appréciation des aptitudes professionnelles ».

Dès lors, ces comportements sont « trop imprécis pour établir une relation directe suffisante avec une activité professionnelle identifiable ». Ils nécessitent « une appréciation trop subjective de la part de l'évaluateur », et « sont parfois éloignés de leur finalité consistant à mesurer les aptitudes professionnelles des salariés ». C'est notamment le cas de l'objectif « agir avec courage », dont « la connotation

morale rejaillit sur la sphère personnelle ». Ces comportements ne peuvent donc pas constituer des critères d'évaluation pertinents au sens de l'article L. 1222-3 du code du travail.

Les juges toulousains constatent, en revanche, que la société Airbus n'a pas institué de quotas par niveaux de performance (« ranking » par quota). En effet, si un guide distribué aux managers prévoit un objectif de répartition des salariés selon leur niveau de performance, il ne s'agit que de « recommandations » qui « n'ont pas été strictement appliquées », retiennent les juges.

La cour d'appel précise enfin que si les syndicats sont fondés à contester la licéité d'une procédure d'évaluation, il revient aux seuls salariés de demander la condamnation de l'employeur à détruire les supports d'évaluation illicites.

## Questions

Que pensez-vous de l'objectif « agir avec courage » ? (intérêt, définition, partage des objectifs, mise en œuvre...)

Comment expliquer que les recommandations (répartition des salariés selon leur niveau de performance) n'aient pas été appliquées ?

Comment les entreprises pourraient-elle obtenir des salariés la mise en œuvre de qualités morales ?