

Athénaïs DYCKE
Master 2 Droit du travail



Mémoire universitaire

La performance du salarié au travail

Sous la direction de Madame Céline Leborgne-Ingelaere

Année universitaire 2021 – 2022

REMERCIEMENTS

Je tiens notamment dans un premier temps à remercier plus particulièrement Madame Céline Leborgne-Ingelaere pour avoir accepté de diriger ce mémoire ainsi que pour les conseils prodigués et le temps accordé à mon travail.

Je remercie également le professeur Bossu ainsi que l'ensemble des intervenants du Master 2 Droit du travail pour leurs enseignements de qualité, lesquels ont permis d'aiguiller ma réflexion.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers l'ensemble des membres de ma famille pour leur soutien inconditionnel tout au long de mon parcours universitaire et ce, jusqu'à l'accomplissement de ce dernier couronné par la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES ABREVIATIONS

Ass. Plén. : Assemblée plénière

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ANI : Accord National Interprofessionnel

CA : Cour d'Appel

Cass. civ. : Chambre civile de la Cour de cassation

Cass. crim. : Chambre criminelle de la Cour de cassation

Cass. soc. : Chambre sociale de la Cour de cassation

Coll. : Collection

C. trav : Code du travail

Dares : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

Décr. : Décret

Dir. : Directive

Dr. soc : Droit social

Dr. ouvr. : Droit ouvrier

DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

Ifop : Institut français d'opinion publique

INRS: Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

JCP : Juris-classeur périodique (La semaine juridique)

JCP E : La semaine juridique édition entreprises

JCP S : La semaine juridique édition sociale

L. : Loi

Loc.cit : à l'endroit précité

n° : Numéro

Op.cit. : Ouvrage ou référence précité

p. : Page

Rapp. : Rapport

RDT : Revue de Droit du travail

s. : Suivant

sect. : Section

SSL : Semaine Sociale Lamy

t. : Tome

TGI : Tribunal de Grande Instance (désormais Tribunal Judiciaire)

V. : Voir

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
<u>Partie 1</u> : L'encouragement croissant de la performance individuelle au travail, facteur de risques pour la santé du salarié	15
Chapitre 1 : La multiplicité des dispositifs tendant à encourager la performance du salarié	16
Chapitre 2 : L'accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans la quête de performance.....	33
<u>Partie 2</u> : Le nécessaire développement d'un arsenal juridique protecteur et préventif au profit du salarié.....	44
Chapitre 1 : Le développement de garanties juridiques préventives et protectrices du salarié	45
Chapitre 2 : Les nouveaux défis de l'encadrement de la performance individuelle au travail	63
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	79
TABLE DES MATIÈRES	86

INTRODUCTION

« Le travail du salarié fonde l'entreprise. Pour péremptoire qu'elle paraisse, cette affirmation ne rencontrera guère aujourd'hui d'opposant, sauf à négliger totalement le facteur humain de production. Car ce sont les hommes qui assurent la pérennité de l'organisation en lui cédant le fruit de leur travail. Qu'ils cessent de travailler et l'entreprise décline. Au contraire, qu'ils redoublent d'effort et l'entreprise croît. C'est alors de véritables performances dont il peut être question, performances qui deviennent en conséquence l'un des objectifs majeurs de l'entreprise ». ¹

Cette citation tirée de l'étude réalisée par Madame Bousez Françoise, Maître de conférences à l'Université Panthéon - Assas à Paris, met en lumière de façon extrêmement explicite le lien qui existe entre performance au travail et objectifs économiques des entreprises. Si cette citation est assez ancienne, elle demeure néanmoins aujourd'hui encore profondément d'actualité dès lors que les entreprises, dans un souci économique, ne cessent de chercher à accroître la performance individuelle des salariés au travail.

Les récentes études statistiques le démontrent d'ailleurs pleinement. En effet, selon l'une des dernières études publiée par la Dares en août 2021², 30% des salariés, toutes catégories professionnelles confondues, relèvent avoir des objectifs chiffrés à atteindre. Ce constat est d'autant plus prégnant chez les salariés cadres puisqu'ils représentent 43% chez les hommes et 32 % chez les femmes. Concernant l'intensité du travail, 45 % des salariés estiment qu'ils doivent « *toujours* » ou « *souvent* » se dépêcher dans leur travail et 30 % considèrent qu'ils doivent « *fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue* » et que c'est un aspect négatif de leur travail.

Depuis de nombreuses années, la recherche de performance économique de la part des entreprises conduit en effet à inciter les salariés à travailler plus tout en obtenant de meilleurs résultats. La performance individuelle du salarié au travail se trouve dès lors directement

¹ BOUSEZ (F.), MOREAU (M.), « *Performances et relations individuelles de travail* », JCP E., n° 20, 1997, p. 654

² Rapp. DARES, « *Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail* », Synthèse Stat' n°37, Août 2021, p.19

impactée par ce nouveau modèle d'organisation du travail, ce qui pose indéniablement la question sous-jacente de la préservation de la santé physique et mentale du salarié.

Rappelons en effet à cet égard que l'organisation du travail a subi de profondes mutations au fil des années. Ces mutations, favorisant dans une certaine mesure la libéralisation du travail, ont ainsi contribué à la naissance de ce que certains auteurs ont pu qualifier d'obligation de résultat du salarié³. Loin du modèle fordiste issu du début du XXème siècle et du désolant tableau décrit par Charlie Chaplin dans *Les temps modernes*, les salariés se sont vu conférer plus d'autonomie dans l'exercice de leurs tâches, tâches qui ont elles-mêmes évolué et sont devenues de plus en plus larges mais aussi de plus en plus techniques. Plus que la qualité du travail effectué, les entreprises s'attardent aujourd'hui davantage sur la quantité de travail fourni par le salarié, sur sa capacité à atteindre les objectifs qui lui ont été préalablement fixés.

En définitive, ce sont désormais les effets de l'activité du salarié qui sont pris en compte au détriment de l'activité en elle-même. La personne du salarié est dorénavant envisagée à travers les produits de son activité et non plus en tant qu'objet de la prestation de travail.⁴ La performance au sein des entreprises devient dès lors prépondérante et naît progressivement diverses pratiques afin d'évaluer la performance individuelle du salarié au travail.

L'histoire de l'apparition des mesures de performances en France date en effet de la fin du XIXème siècle. En 1860, le Docteur Louis-René Villermé fut d'ailleurs le premier à travailler sur le sujet, considéré comme précurseur dans la prise en compte politique de la santé au travail. C'est d'ailleurs à cette époque que la médecine commença, selon certains auteurs, à faire le lien entre performance économique des entreprises et santé des travailleurs⁵. Selon d'autres auteurs, tel que Christophe Dejourn, c'est au cours de la période du XXème au XXIème siècle que s'opère un véritable tournant⁶ aboutissant à une modification profonde de l'organisation du travail. Le but à cette période devient de « *piloter la production à partir d'indicateurs situés*

³ BRISSY (S.), « *L'obligation de résultat dans le contrat de travail* », Thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. B. BOSSU, Droit privé, Université Lille 2, 2004

⁴ SUPLOT (A.), « *Le travail, liberté partagée* », Dr soc 1993, p. 717 ; MEDA (D.), « *Travail et politiques sociales* », Dr Soc 1994, p.335

⁵ VEYSSIERE (M.), ROBEVEILLE (R.), « *Le management bienveillant, accélérateur de la performance* », 2^{ème} édition, éd.Gereso, 2021, p.21

⁶ Dans ses nombreux écrits, Christophe Dejourn évoque plus précisément un tournant "gestionnaire" qui aurait conduit progressivement à mettre l'organisation du travail entre les mains des gestionnaires, qui ne s'intéressent selon lui qu'aux objectifs quantitatifs et aux performances et non à l'analyse du travail.

entre les objectifs et les performances de l'autre ». ⁷ L'ambition étant ainsi désormais d'orienter les comportements des salariés dans le but d'améliorer leur performance, ce qui a abouti progressivement au passage d'une gestion fondée sur l'évaluation des postes « *au profit d'une organisation où sont capitalisés savoir-faire et compétences* »⁸.

Pour autant il est impératif de relever que définir la notion de performance au travail du salarié n'est pas chose aisée. En droit du travail, la notion de performance demeure en effet une notion assez floue dont les contours sont obscurs. Le plus souvent, la notion de performance est en effet usitée dans le domaine du sport. Ainsi, selon le dictionnaire Larousse, le premier sens du terme « performance » renvoie à un « *résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve* ». Le second sens du terme renvoie quant à lui à une « *victoire acquise sur une équipe, un adversaire mieux classés* » ou encore à « *un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque* ».

Dès lors, la notion de performance semble totalement déconnectée du domaine du droit du travail. Il apparaît en effet extrêmement difficile d'en proposer une définition juridique tant cette notion est le plus souvent empruntée aux domaines du sport, des ressources humaines, de la gestion ou bien encore de la psychologie. Néanmoins, plusieurs travaux, menés tant par des experts en psychologie que par des juristes, ont permis de proposer plusieurs pistes de définition de cette notion aux contours flous, pourtant bien prépondérante en droit du travail⁹. Dans le domaine de la psychologie, et ce dès les années 1990, des spécialistes ont en effet tenté de proposer une définition de la performance individuelle au travail. Ainsi, selon Motowidlo, professeur de psychologie : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »¹⁰. Cette définition conceptuelle sous-tend plusieurs propositions importantes. En premier lieu, la performance individuelle représenterait « *un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploierait sur différentes périodes*

⁷ DEJOURS (C.), « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation* », éd. Quae, coll. Sciences en questions, 2003

⁸ BOUVIER (A.), « *Management et sciences cognitives* », éd. PUF, coll. Que sais-je ?, 2009, p.63

⁹ ORIF (V.), « *Rémunération et performance : les pouvoirs limités de l'employeur* », Les Cahiers Sociaux, n°264, Juin 2014

¹⁰ CHARLES-PAUVERS (B.), COMMEIRAS (N.), PEYRAT-GUILLARD (D.), ROUSSEL (P.), « *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche* », 2006 (halshs-00096949f), p.3-5

*de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.). En second lieu, la performance individuelle se référerait à des comportements que l'organisation valoriserait et attendrait de ses employés »¹¹. Il y aurait ainsi une forme de soumission des comportements du salarié pour réaliser les objectifs de l'entreprise, et ce dans un temps donné. Toujours dans le domaine de la psychologie, Campbell, professeur américain, définit quant à lui la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* »¹².*

En droit du travail, même si très peu d'auteurs se sont attachés à venir définir la notion de performance au travail, il est possible de se référer aux travaux de Marie-Cécile Escande-Varniol et Jean François Paulin, Maîtres de conférences en droit privé, membres du CRDS (Centre de recherche en droit social) I.E.T.L à l'Université Lyon II. Ces professeurs proposent en effet une définition extrêmement intéressante qui montre que la performance peut trouver une résonance dans divers domaines du droit du travail : « *Ignorée du droit positif, la notion de performance peut être rapporté à celles de subordination, de négociation et de sanction. En mettant l'accent sur l'investissement personnel et sa récompense, elle semble annoncer une reconfiguration de la relation de travail en apparence plus égalitaire et plus autonome. Mais le salarié est de plus en plus impliqué tant dans son travail que dans sa personne et demeure sous l'emprise de la subordination* ». ¹³

Les auteurs rattachent ainsi ici directement la notion de performance à celle de subordination, notion clé en droit du travail, définie pour la première fois dans un arrêt rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation en date du 13 novembre 1996¹⁴. En effet, si de prime abord la performance semble évoquer une certaine autonomie personnelle du salarié notamment de par son investissement, selon ces auteurs il n'en est rien. Selon eux, la performance au travail est en effet étroitement liée au lien de subordination qui existe entre le salarié et l'employeur.

Cette approche peut ainsi s'expliquer par le fait que la performance individuelle du salarié est le plus généralement liée aux clauses présentes dans le contrat de travail du salarié à l'instar des clauses d'objectifs permettant une variation de la rémunération. Ces clauses pouvant parfois

¹¹ CHARLES-PAUVERS (B.), COMMEIRAS (N.), PEYRAT-GUILLARD (D.), ROUSSEL (P.), loc. cit.

¹² CHARLES-PAUVERS (B.), COMMEIRAS (N.), PEYRAT-GUILLARD (D.), ROUSSEL (P.), loc. cit.

¹³ ESCANDE-VARNIOL (M.-C.) et PAULIN (J.-F.), « *La performance du salarié confrontée au droit du travail* », Rev. Travail et Emploi, n° 98, avril 2004, p.95 - 108

¹⁴ Cass.soc., 13 novembre 1996, n°94-13.187 (Bulletin 1996 V N° 386 p. 275)

faire l'objet de négociation. D'ailleurs, lorsque les objectifs préalablement fixés au salarié ne sont pas atteints, le pouvoir disciplinaire de l'employeur resurgit. Il peut à ce titre être fait état de la question du licenciement pour insuffisance professionnelle du salarié lorsque les résultats sont insuffisants ou totalement absents.

La performance individuelle au travail apparaît dès lors comme une notion complexe et globale qui ne sous-entend pas uniquement l'obtention de résultats de la part du salarié. Les comportements et actions du salarié sont également pris en compte, mais toujours dans le but de satisfaire aux exigences de l'entreprise.

Il ressort effectivement de ces différentes définitions que la performance individuelle du salarié se trouve en corrélation directe avec la réalisation des objectifs souhaités par l'entreprise. Plus précisément, le phénomène d'accroissement de la recherche de la performance individuelle du salarié au travail est étroitement lié à l'objectif économique de l'entreprise. En effet, les entreprises ont nécessairement une finalité économique. Milton Friedman, célèbre économiste américain, écrivait à cet égard que « *L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* »¹⁵. Bien que cette citation semble aujourd'hui désuète, les entreprises étant pour la plupart de plus en plus engagées en faveur de la RSE, une part de vérité semble subsister dans ces propos. Certes, il est aujourd'hui injuste d'affirmer que le but de l'entreprise est "uniquement" l'accroissement de ses profits, ce qui reviendrait par conséquent à remettre en cause toutes les politiques sociales mises en place par certaines entreprises ces dernières années. Néanmoins, la finalité économique de l'entreprise, même si elle n'est pas la seule, reste une réalité.

Le but de l'entreprise est en effet d'être rentable et d'avoir une bonne productivité. Elle est une entité économique ayant pour finalité l'accroissement des richesses¹⁶. D'ailleurs, même si le travail permet au salarié de s'épanouir à différents niveaux et est source d'accomplissement de soi, « *le travail n'est pas une fin en soi (...) par-delà les mobiles individuels des travailleurs dans leur activité de travail, celle-ci est soumise à un but par et pour l'employeur. Ce but est une performance économique dont l'expression première a été celle de la productivité* »¹⁷. Le

¹⁵ FRIEDMAN (M.), New York Time Magazine, 1970

¹⁶ BARTHELEMY (J.), « *Techniques d'organisation de l'entreprise* », Droit social, Ed. Liaisons sociales, 2009

¹⁷ BARTOLI (M.), "Productivité et performances", in Le monde du travail, J.Kergoat, J.Boutet, H. Jacot et D.Linhart (dir.), éd. La découverte, p.287

travail salarié est ce qui permet de créer de la valeur pour l'entreprise¹⁸. Pour l'employeur, la performance du salarié désigne bien l'atteinte d'un résultat attendu « *au regard de l'activité de l'entreprise* »¹⁹.

Pour répondre à cette finalité économique, les salariés sont ainsi de plus en plus soumis à une exigence de performance au travail. Il s'agit en effet de pouvoir atteindre le plus efficacement possible un résultat donné dans le but de faire prospérer l'entreprise. En droit du travail, cette exigence de performance se traduit d'ailleurs le plus souvent par de nombreux procédés juridiques ou managériaux permettant de contribuer à l'évaluation de la performance du salarié ou à son incitation directe, procédés qui exacerbent la concurrence entre les individus et la pression pesant sur le salarié.

Ces procédés, par lesquels les salariés sont davantage responsabilisés quant au produit de leur activité, peuvent s'avérer néfastes pour leur santé physique et mentale. Burn out, stress au travail, harcèlement managérial, surcharge de travail ou encore fatigue ne sont que quelques illustrations des dérives possibles dans cette quête de performance. D'ailleurs, selon le dernier rapport publié par l'Assurance Maladie²⁰, 1441 maladies professionnelles relevant de troubles psychosociaux, soit environ 37 % de plus qu'en 2019, ont donné lieu à une prise en charge favorable par l'Assurance Maladie en 2020.

L'actualité récente et les études statistiques menées révèlent en outre qu'une catégorie de salarié est plus particulièrement touchée par ces manifestations pathologiques liées à la quête de performance au travail : celle des cadres. En 2019, le 18^{ème} baromètre Cadremploi publié par l'institut de sondage Ifop révélait à ce titre que 54% des cadres estimaient que leur employeur n'avaient mis aucun plan d'action pour lutter efficacement contre la gestion du stress et les risques psychosociaux, phénomènes pourtant de plus en plus prégnants au sein des entreprises²¹.

L'enjeu de prévention est donc aujourd'hui crucial pour les entreprises et la prise en compte des questions de santé au travail s'avère quant à elle aujourd'hui essentielle afin de faire face aux nouveaux défis de l'encadrement de la performance au travail confronté à l'ère du numérique, et notamment au développement du télétravail qui incite certains salariés à travailler

¹⁸ MARX (K.), .ENGELS (F.), "*Manifeste du parti communiste*", éd. Flammarion, 1999, p.60 et s.

¹⁹ BERTHIER (P-E.), « *Les qualités attendues du salarié, entre droit du travail et management* », SSL, n°1576, 2013, p.102-109

²⁰ Rapp. annuel de l'Assurance Maladie, "*Risques professionnels*", 2020

²¹ 18^e baromètre Cadremploi IFOP, « *Les cadres et leur avenir* », publié le 21 mars 2019

davantage, ainsi qu'à la volonté croissante des salariés de concilier vie professionnelle et vie privée. Le développement récent de la législation en matière de santé au travail ne doit pas non plus être négligé.²²

Face à l'accroissement de la pression pesant sur les salariés aux fins d'obtenir des résultats probants nécessaires à l'intérêt économique de l'entreprise et au développement corrélatif des risques psychosociaux afin de parvenir aux objectifs fixés, il est donc intéressant de traiter la problématique suivante : **Comment concilier l'exigence de performance au travail et la préservation de la santé physique et mentale du salarié ?**

Il est ainsi d'ores et déjà possible de formuler une hypothèse de recherche laquelle sera vérifiée au cours de la démonstration. En effet, il est indéniable que la finalité économique des entreprises est aujourd'hui au fondement de l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail, lequel doit être en mesure de fournir une prestation de travail en adéquation avec les objectifs économiques de l'entreprise. Dans ce cadre, la santé physique et mentale du salarié peut ainsi se voir impactée. On peut néanmoins estimer que le droit du travail joue un rôle prépondérant en ce qu'il permet de venir encadrer cette recherche de performance au travail. Il permet en effet de venir jouer le rôle de conciliateur entre exigence de performance et bien-être au travail. Cela passe ainsi notamment par l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur les employeurs et permet de renforcer la prévention, le développement de garanties juridiques pour les salariés dans le cadre de la mise en œuvre des différents procédés d'encouragement des performances. Enfin, en dehors du droit du travail, il convient de noter que le management peut s'avérer être également un élément clé pour venir concilier exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale des salariés.

Afin de vérifier cette hypothèse de recherche et dans le but de délimiter pleinement le sujet, il convient néanmoins d'exclure dans le cadre de cette étude la notion de performance collective afin de s'intéresser uniquement à la performance individuelle du salarié en entreprise. Au sein d'une entreprise, la notion de performance collective renvoie à la capacité d'un groupe de collaborateurs à atteindre des objectifs collectifs et se voit le plus souvent récompensée par la conclusion d'accords d'intéressement ou de participation alors que c'est le contrat qui règle les

²² V. notamment L. n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail

rapports individuels²³. Notons cependant que si la performance individuelle doit être distinguée de la notion de performance collective, la performance individuelle du salarié va de pair avec la performance collective dès lors qu'elle la favorise.

Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit ainsi de s'intéresser à la notion de performance individuelle du salarié ce qui nécessite l'exclusion des mécanismes issus du droit des sociétés, permettant d'associer les salariés à la gestion de l'entreprise : prime de rendement, intéressement ou encore actionnariat salarié. Également, si la performance individuelle du salarié au travail à vocation à jouer tout au long de la relation contractuelle, c'est à dire au stade de l'embauche jusqu'à la rupture effective du contrat de travail du salarié, il sera ici abordé uniquement la performance individuelle du salarié au stade de l'exécution du contrat de travail jusqu'à la rupture de ce dernier.

Enfin, la performance individuelle du salarié au travail demeure certes indissociable de la notion d'évaluation, laquelle sera effectivement abordée au sein des différents développements, il sera toutefois préféré autant que possible le terme plus large d « encadrement » de la performance individuelle du salarié au travail, lequel renvoie pour partie aux procédés d'évaluation de la performance du salarié au travail mais également aux procédés incitatifs de cette dernière.

²³ MAZUYER (E.), « *La place des salariés dans l'entreprise* », éd. mare & martin, coll. Droit privé et sciences criminelles, 2019

Afin d'entamer la démonstration, il apparaît dès lors nécessaire de s'intéresser dans une première partie à l'encouragement croissant de la performance individuelle au travail, facteur de risques pour la santé du salarié (**Partie I**). Il s'agit en effet dans ce cadre de s'intéresser au développement de la performance individuelle du salarié au sein de l'entreprise ainsi qu'aux dispositifs tant juridiques que managériaux, permettant d'assurer et d'accroître cette performance (à l'instar de l'entretien annuel d'évaluation, des clauses d'objectifs ou encore des dispositifs managériaux d'évaluation de la performance). À partir de là, il sera fait état des possibles conséquences néfastes sur la santé physique et mentale du salarié en abordant la question du développement corrélatif des risques psychosociaux en la matière.

Ce faisant et toujours dans le but de répondre à la problématique de la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié, il apparaît ensuite opportun d'aborder la question des moyens de prévention devant être mis en place par les entreprises, des garanties subsistantes pour le salarié en cas d'insuffisance résultats, en somme, il sera notamment fait état du nécessaire développement d'un arsenal juridique préventif et protecteur au profit du salarié (**Partie II**).

Partie I : L'encouragement croissant de la performance individuelle au travail, facteur de risques pour la santé du salarié

Le constat est aujourd'hui sans appel, on constate au sein des entreprises et dans un souci de rentabilité économique, un encouragement croissant de la performance individuelle au travail, véritable facteur de risques pour la santé physique et mentale du salarié.

Cet encouragement croissant de la performance individuelle au travail, rendu possible par le pouvoir de direction de l'employeur, se matérialise, en droit du travail, par la multiplicité des dispositifs aussi bien managériaux que contractuels tendant à évaluer et à encourager la performance du salarié (**Chapitre 1**).

Il est cependant impératif de souligner que ces différents dispositifs, selon la manière dont ils sont usités et mis en œuvre par les entreprises, sont susceptibles d'entraîner un réel accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans cette quête de performance (**Chapitre 2**).

Chapitre 1 : La multiplicité des dispositifs tendant à encourager la performance du salarié

Dans le domaine des ressources humaines, le salarié est appréhendé « *comme un matériau évolutif, en devenir, qu'il faut cultiver afin d'en tirer le meilleur : formation, évaluation, développement des carrières* »²⁴. Dès lors, afin de tirer le meilleur profit du salarié au travail et accroître sa productivité, de nombreux dispositifs juridiques mais aussi managériaux permettent de venir encourager la performance du salarié au travail mais aussi et surtout de l'évaluer. C'est le cas par exemple de l'entretien annuel d'évaluation ou encore des clauses contractuelles d'objectifs figurant dans le contrat de travail de certains salariés.

Cependant, afin d'appréhender efficacement la multiplicité des dispositifs tendant à encourager et à évaluer la performance du salarié au travail et par la suite leur potentiel impact sur la santé physique et mentale du salarié, il convient dans un premier temps de s'intéresser à l'origine ainsi qu'à la finalité de l'encadrement de la performance du salarié en entreprise.

En ce sens, il sera ainsi question, dans une première section, du pouvoir de direction de l'employeur, véritable support à l'encadrement de la performance du salarié au travail. De façon traditionnelle, l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction et par le biais du lien de subordination qui le lie au salarié, dispose en effet de la faculté d'encadrer la performance au travail du salarié et de l'évaluer dans le but notamment de justifier ses décisions mais aussi d'identifier les éventuelles défaillances professionnelles du salarié. Une évolution de la notion de subordination est cependant à relever, laquelle tend de plus en plus à faire évoluer le contenu de l'obligation initiale de moyens mis à la charge du salarié dans le cadre de la relation contractuelle vers une obligation de résultat (**Section 1**).

Ce faisant, il sera ainsi par suite possible d'appréhender au sein d'une seconde section les différents dispositifs mis en œuvre au sein des entreprises afin d'accroître la performance au travail tout en l'évaluant ainsi que leurs conséquences éventuelles pour le salarié, d'un point de vue purement contractuel dans un premier temps (**Section 2**).

²⁴ COURAU (S.), "Le taylorisme relooké : formation et évaluation en entreprise", Communication et langages, n° 127, 2001, p. 97

Section 1 : Le pouvoir de direction de l'employeur, support à l'encadrement de la performance individuelle du salarié

Le pouvoir de direction de l'employeur peut être perçu comme un véritable support à l'encadrement de la performance individuelle du salarié. C'est effectivement grâce au lien de subordination qui le lie au salarié que l'employeur a le pouvoir d'évaluer le travail de ce dernier, de lui prescrire des objectifs à atteindre et de contrôler le résultat de la prestation de travail fournie (§1)

Ce pouvoir répond d'ailleurs à une finalité précise. Outre la finalité économique abordée au sein de l'introduction de ce mémoire, il est opportun également de s'intéresser à la finalité de ce pouvoir rendu nécessaire par le souci de prévenir et d'identifier les éventuelles défaillances professionnelles du salarié, de contrôler l'activité salariale mais aussi par le souci de justifier d'éventuelles décisions patronales concernant le salarié (§2).

§1 : Le lien de subordination, outil d'encadrement de la performance individuelle du salarié

De façon somme toute classique, il est aujourd'hui incontestable que l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail trouve son origine dans le lien de subordination qui lie le salarié à son employeur (A). La notion de subordination a toutefois fait l'objet d'une évolution progressive, amenant au passage d'une obligation de moyens du salarié à une véritable obligation de résultat selon certains auteurs (B).

A) La définition originelle du lien de subordination

Le lien de subordination qui lie l'employeur au salarié est effectivement aujourd'hui au fondement de l'encadrement et de l'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail. En effet, si l'employeur a la possibilité d'astreindre au salarié des objectifs à atteindre et d'évaluer en conséquence sa performance au travail, cela tient directement de son pouvoir de direction et de l'état de subordination dans lequel le salarié se trouve vis-à-vis de ce dernier.

De façon traditionnelle et selon des termes limpides, la chambre sociale de la Cour de cassation reconnaît ainsi expressément que le pouvoir de direction né du contrat de travail confère à son titulaire, en l'occurrence l'employeur, le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Il est en effet expressément admis que « *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* »²⁵. Le célèbre arrêt Bardou rendu par la chambre civile de la Cour de cassation²⁶ en 1931 avait d'ailleurs bien avant posé comme principe que « *la qualité de salarié implique nécessairement l'existence d'un lien juridique de subordination du travailleur à la personne qui l'emploie* ».

Ce lien de subordination a par suite été précisément défini en 1996 dans l'arrêt "Société générale" comme étant caractérisé par « *l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et d'en sanctionner les manquements* ».²⁷ Le lien de subordination, outre le pouvoir de contrôle et de sanction, permet ainsi également à l'employeur de donner des ordres et des directives au salarié sur le travail à accomplir mais également sur la manière de le réaliser. La prescription du travail par l'employeur renvoie en effet non seulement à la prescription des tâches à réaliser mais aussi à la manière de les réaliser. Il est d'ailleurs somme toute logique que l'employeur puisse assurer la prescription du travail ainsi que son contrôle dès lors que c'est sur lui que pèse les risques de l'entreprise et non sur le salarié²⁸ et c'est donc en principe sur lui que pèse une obligation de résultat. Les pouvoirs dont l'employeur dispose sont ainsi censés lui permettre d'orienter le contenu de la prestation de travail avec les objectifs économiques de l'entreprise. Le salarié, selon la formule d'Alain Supiot, est dès lors considéré comme l'instrument de la volonté de l'employeur, ce qui justifie que ce dernier bénéficie des réussites du salarié mais assume également les fautes de son préposé et plus généralement les risques de l'exploitation²⁹.

²⁵ Cass. soc., 10 juillet 2002, n° 00-42.368.

²⁶ Cass. civ., 6 juillet 1931, Bardou, DP 1931, p. 121, note P. Pic.

²⁷ Cass. soc, 13 novembre 1996, n°94-13.187 (Bulletin 1996 V N° 386 p. 275)

²⁸ COUTURIER (G.), « *Responsabilité civile et relations individuelles de travail* », Dr. soc.1988, p.407

²⁹ ESCANDE VARNIOL (M-C.) PAULIN (J-F.), loc.cit.

B) La naissance progressive d'une obligation de résultat à la charge du salarié

Historiquement, ce refus originel de faire porter les risques de l'entreprise sur les épaules du salarié tendait en conséquence à mettre à la charge du salarié une obligation de moyens. De façon traditionnelle, la relation de travail consistait en effet en une simple mise à disposition par le salarié de sa capacité de travail. Le résultat du travail était donc exclu du contenu de la prestation de travail. Notons toutefois qu'au fil du temps, la définition du lien de subordination a quelque peu évolué. Les salariés sont en effet aujourd'hui de plus en plus autonomes dans leur travail et font face à un accroissement des obligations à leur charge tendant ainsi vers un glissement d'un contrôle des modalités d'exercice de la tâche vers son résultat³⁰. Certains auteurs militent d'ailleurs fermement en faveur d'une évolution de la définition du lien de subordination, laquelle semble aujourd'hui désuète au regard de l'évolution des rapports de travail entre le salarié et l'employeur.

Le lien de subordination, quelle que soit la définition que l'on en retient, demeure cependant aujourd'hui au fondement de l'encadrement de la performance du salarié au travail. Il permet la mise en œuvre d'un contrôle effectif entre le travail prescrit et le travail réalisé mettant ainsi progressivement à la charge du salarié une obligation de résultats laquelle s'oppose directement à l'obligation de moyens. René Demogue fut d'ailleurs l'un des premiers à distinguer, en droit commun, l'obligation de résultats de l'obligation de moyens³¹. S'agissant de l'obligation de résultats, le débiteur est sanctionné lorsque le résultat fixé n'est pas atteint alors que s'agissant de l'obligation de moyens, la responsabilité du débiteur ne peut être engagée que s'il est apporté la preuve que le débiteur n'a pas mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour aboutir au résultat escompté par le créancier.

Notons toutefois que si l'employeur a le pouvoir d'évaluer le travail de son salarié et de lui prescrire des objectifs à atteindre en raison du pouvoir de direction qu'il exerce, des modalités de mise en œuvre strictes encadrent l'évaluation de la performance du salarié, limitant ainsi le pouvoir de l'employeur en la matière afin d'éviter tout risque d'arbitraire.

En premier lieu, il faut ici relever que l'évaluation du salarié par l'employeur demeure une simple faculté. Nombreux sont cependant les employeurs qui évaluent leurs salariés, en faisant par exemple le point sur la réalisation des objectifs fixés. Le salarié ne peut cependant pas

³⁰ SUPIOT (A.), *“Les nouveaux visages de la subordination”*, Dr.soc 2000, p.134

³¹ DEMOGUE (R.), *“Traité des obligations en général”*, t.V, Paris, Rousseau, 1925, n°1237, p 536 à 544

refuser d'être évalué par son employeur, s'il a préalablement été informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise conformément à la jurisprudence précitée mais aussi conformément aux dispositions du code du travail³². En second lieu, il est impératif que les méthodes d'évaluation soient objectives et transparentes et ne se fondent pas sur des critères d'évaluation discriminatoires ou générateurs de stress pour le salarié, ce qui sera abordé de façon plus précise au sein du second chapitre de cette étude.

En somme, si l'encadrement de la performance au travail du salarié tient son origine du lien de subordination qui lie le salarié à l'employeur et tend de plus en plus à déplacer l'obligation originelle de moyens du salarié vers une véritable obligation de résultats, il est également essentiel d'appréhender les finalités d'un tel encadrement (§2).

§2 : L'encadrement de la performance au travail du salarié, une nécessité patronale

Le fondement de l'encadrement de la performance du salarié ayant été mis en lumière, il semble à présent opportun de comprendre les finalités de l'encadrement de la performance du salarié, sans toutefois en évoquer les dérives qui seront appréhendées en seconde partie de cette étude. L'encadrement de la performance au travail du salarié peut en effet s'apparenter à une forme de "nécessité patronale" dès lors qu'il semble répondre à trois finalités précisément identifiables. Le pouvoir conféré à l'employeur semble en premier lieu trouver sa justification dans la nécessaire identification des défaillances professionnelles du salarié (A). En outre, il est également légitimé par la nécessaire justification des décisions et immixtions patronales (B).

A) Un pouvoir justifié par la nécessaire identification des défaillances professionnelles

Ainsi, outre la finalité économique évoquée au sein de l'introduction de cette étude qui est notamment d'assurer l'adéquation du travail salarié aux objectifs économiques de l'entreprise, l'encadrement et plus spécifiquement ici l'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail peut disposer de plusieurs autres finalités annexes. L'une des finalités les plus importantes et la plus souvent mise en exergue par la doctrine demeure celle de l'identification des défaillances professionnelles du salarié. Certains spécialistes du droit considèrent en effet que : « *L'évaluation constitue un moyen de gérer les éventuelles*

³² C.trav. L.1222-3

*insuffisances professionnelles des salariés. L'évaluation est en effet étroitement liée à l'obligation d'adaptation, mais également plus généralement à la gestion des compétences ou des incompétences dans l'entreprise. Elle constitue ainsi un moyen d'identifier les éventuelles défaillances professionnelles du salarié »*³³.

En effet, rappelons-le conformément aux dispositions du Code du travail³⁴, l'employeur est débiteur à l'égard du salarié d'une obligation d'adaptation et de formation. Le but étant d'assurer une adéquation des compétences du salarié avec le but poursuivi par l'entreprise. C'est d'ailleurs plus précisément en application du principe de bonne foi qui guide la relation contractuelle que l'employeur est tenu au respect de cette obligation d'adaptation et DE formation. En effet, selon la formule utilisée par la Chambre sociale de la Cour de cassation dans le cadre de l'arrêt Expovit rendu le 25 février 1992, « *l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* »³⁵.

L'employeur est parfois incité, voire même obligé d'évaluer la performance du salarié au travail. En effet, on peine à imaginer comment il pourrait respecter cette fameuse obligation d'adaptation et de formation, sans au préalable évaluer le travail du salarié³⁶ et donc indirectement sa performance. D'ailleurs, il convient de relever que l'employeur est tenu de faire preuve d'une certaine cohérence et ne peut par exemple pas reprocher à un salarié une insuffisance de résultats si il ne lui a pas permis de s'adapter à l'évolution de son emploi³⁷. L'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail revêt donc un enjeu crucial pour les employeurs.

B) Un pouvoir légitimé par la nécessaire justification des décisions et immixtions patronales

L'encadrement de la performance du salarié au travail et plus précisément ici son évaluation permet également à l'employeur de venir justifier ses décisions en matière notamment de rémunération ou encore de promotion et ce, de façon objective. Une évaluation régulière facilite en effet la justification des choix de l'employeur dans ces différents

³³ ROUSSEL (M.), "Evaluation du salarié - Pouvoir d'évaluer", Répertoire Droit du travail, Avril 2021, p.25

³⁴ C. trav L.6321-1

³⁵ Cass.soc., 25 février 1992, n°89-41.634 (Bulletin 1992 V N° 122 p. 74)

³⁶ LOKIEC (P.) « *Il faut sauver le droit du travail* », éd.Odile Jacob, coll.Corpus, 2015, p.52-53

³⁷ Cass.soc, 29 mai 2002, Dr.soc 2002, p 779, note DUQUESNE (F.)

domaines³⁸. Le pouvoir qu'à l'employeur d'évaluer le travail de ses salariés permet en effet d'éviter l'arbitraire et d'apporter la preuve que les décisions patronales reposent sur des éléments objectifs. Encore faut-il cependant que l'évaluation soit menée de façon régulière. Récemment, tout en réaffirmant le pouvoir de l'employeur d'évaluer le travail des salariés et notamment leurs performances et leurs insuffisances, une cour d'appel a explicitement relevé que « *l'employeur peut mettre en place des dispositifs d'évaluation lui permettant de disposer d'éléments objectifs pour justifier ses décisions, en matière de promotion, de rémunération et, le cas échéant, des différences de traitement entre les salariés* »³⁹.

L'encadrement de la performance au travail du salarié par le biais du pouvoir de direction de l'employeur répond enfin à une dernière finalité, celle du contrôle de l'activité du salarié. Or, il est expressément admis depuis l'arrêt Néocel du 20 novembre 1991 que « *l'employeur a droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés pendant le temps de travail* »⁴⁰.

Le but étant encore et toujours de vérifier l'adéquation de la prestation de travail fournie avec les objectifs économiques de l'entreprise. Les pouvoirs de l'employeur ont en ce sens pour but principal de satisfaire l'intérêt de l'entreprise⁴¹.

L'origine de l'encadrement de la performance individuelle au travail du salarié ainsi que ses finalités ayant été mis en exergue, il semble à présent nécessaire de s'intéresser à la multiplicité des dispositifs, aussi bien managériaux que contractuels, permettant de venir encadrer la performance individuelle du salarié au travail et susceptibles de constituer un réel risque pour sa santé physique et mentale (**Section 2**), risque qui sera appréhendé de façon concrète au sein du Chapitre 2 de cette étude.

³⁸ WAUQUIER (V.), note sous Cass.soc. 10 juillet 2002, Dr ouvr. 2002, p.535

³⁹ CA Riom, 5 janv. 2021, RG n° 19/00099

⁴⁰ Cass.soc. 20 nov 1991 ; Dr Soc 1992, p.28, rapp. WACQUET (PH.)

⁴¹ DURAND (P.), JAUSSAUD (R.), *Traité de Droit du travail*, t.1, Dalloz, 1947, n°354, p 431

Section 2 : La multiplicité des dispositifs managériaux et contractuels, soutien de l'encadrement de la performance individuelle du salarié

Si le pouvoir de direction de l'employeur permet de venir encadrer la performance individuelle au travail, l'encadrement de la performance du salarié se manifeste de façon concrète par une multiplicité de dispositifs, aussi bien managériaux que contractuels (§1). Ces dispositifs ont d'ailleurs des conséquences prépondérantes, en termes de rémunération mais aussi en termes d'emploi, pour les salariés considérés comme non-performants (§2).

§1 : Des dispositifs managériaux et contractuels au soutien de l'encadrement de la performance individuelle du salarié

Nous l'avons évoqué, la tendance est aujourd'hui à la multiplicité des dispositifs managériaux d'encadrement de la performance individuelle au travail dont le plus célèbre demeure incontestablement l'entretien annuel d'évaluation lequel a pour visée principale l'évaluation de la performance du salarié (A). À côté des différents dispositifs managériaux existants, on dénombre toutefois également un certain nombre de dispositifs juridiques contractuels tendant non plus à évaluer mais à accroître la performance individuelle du salarié au travail et ce, à l'instar notamment de la clause d'objectifs permettant une variation de la rémunération du salarié en fonction de ses performances et ayant une visée purement incitative (B).

A) Des dispositifs managériaux au soutien de l'évaluation de la performance individuelle

Plusieurs dispositifs managériaux viennent au soutien de l'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail. L'entretien annuel d'évaluation constitue en ce sens, l'outil classique d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail (1) D'autres procédés plus innovants et toujours à visée évaluative de performance, comme l'évaluation à 360° ou à 540° pour n'en citer que quelques-uns, sont cependant également à dénombrer (2).

1. L'entretien annuel d'évaluation, outil classique d'évaluation de la performance

L'outil classique d'évaluation de la performance du salarié, objet de nombreux débats doctrinaux, demeure à ce jour l'entretien annuel d'évaluation se tenant entre le salarié et le supérieur hiérarchique dont le but est de fixer des objectifs, généralement sur l'année, et de s'assurer de leur réalisation au cours d'un autre entretien se tenant l'année suivante⁴². L'entretien annuel d'évaluation sert ainsi à apprécier les performances individuelles et collectives des salariés ainsi qu'à évaluer le travail accompli dans le cadre d'une rencontre avec le supérieur hiérarchique⁴³. En 2007, 80% des DRH déclaraient d'ailleurs privilégier l'entretien annuel d'évaluation comme outil d'évaluation des performances de l'entreprise et donc indirectement, comme outil d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail⁴⁴.

L'entretien annuel d'évaluation doit toutefois être distingué de l'entretien professionnel qui demeure quant à lui expressément régi par le Code du travail⁴⁵. À la différence de l'entretien annuel d'évaluation, cet entretien doit être organisé tous les deux ans et est consacré aux perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. L'article L.6315-1 du Code du travail modifié par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 mentionne d'ailleurs que « *cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié* » contrairement à l'entretien annuel d'évaluation, implicitement visé par cet article. Un rapport rendu par la commission de l'Assemblée nationale indique également que l'entretien professionnel permet au salarié « *d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise* »⁴⁶.

Selon ce même rapport, l'entretien annuel d'évaluation est quant à lui « *destiné à déterminer les objectifs des salariés et à évaluer leur comportement professionnel* ». Il porte sur les résultats attendus, les compétences acquises et celles qui doivent être développées ainsi que sur les souhaits et les possibilités d'évolution⁴⁷. En somme, sur la performance du salarié au travail.

⁴² HAUTEFORT (M.), « *Tour d'horizon sur l'entretien d'évaluation* », Les Cahiers du DRH, n°183, Janvier 2012, p.13-33

⁴³ GAURIAU (B.), « *L'entretien d'évaluation* », Les Cahiers sociaux, n°267, Octobre 2014, p.603

⁴⁴ Baromètre RH, Liaisons sociales, CSC Entreprise & Personnel, 2007

⁴⁵ C.trav. L.6315-1

⁴⁶ Rapp. préalable à l'adoption de la L. n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, JO 6 mars 2014

⁴⁷ ROUSSEL (M.), « *Évaluation du salarié, pouvoir d'évaluer* », Répertoire Droit du travail, Avril 2021, Op.cit, p.51-55

En effet, à la différence de l'entretien professionnel, l'entretien annuel d'évaluation vise directement à évaluer la performance individuelle du salarié au travail en évaluant le résultat de la prestation de travail, les compétences acquises du salarié et les compétences qui devront être à développer afin d'atteindre les résultats escomptés par l'entreprise. En outre, si l'entretien annuel d'évaluation n'est pas encadré par le Code du travail et est donc en principe facultatif pour les employeurs, on peut néanmoins relever que certaines conventions et certains accords collectifs instituent des entretiens annuels d'évaluation. La Cour de cassation a dans ce cadre pu relever que si des entretiens annuels d'évaluation sont mis en place de manière impérative par la convention collective et que l'employeur ne les tient pas, il encourt une condamnation⁴⁸.

Nombreuses sont cependant les critiques formulées à l'encontre de l'entretien annuel d'évaluation, perçu par certains auteurs comme « *l'objectivation dans un formulaire de jugements sur la performance individuelle* »⁴⁹. Selon d'autres auteurs à l'instar de Christophe Dejourns⁵⁰ ou encore de Nicolas Sandret⁵¹, attaché à la consultation de pathologie professionnelle de Créteil, l'évaluation individualisée des performances au travail contribue à l'individualisation du travail au détriment du collectif de travail, à la désolidarisation et exacerbe la concurrence entre les individus lorsque des primes ou des bonus, attachés aux résultats de l'évaluation, sont en jeu.

L'entretien annuel d'évaluation dispose enfin d'effets néfastes avérés sur la santé des salariés, effets qui seront abordés au sein du second chapitre de cette étude, dès lors que « *les résultats de l'évaluation peuvent contribuer à perturber l'exécution du contrat de travail voir fournir une justification à la rupture du contrat de travail* »⁵². « Ainsi, « souvent présentés comme des "moment de dialogue", les entretiens annuels d'évaluation sont considérés tout à la fois comme la « pierre angulaire des politiques de ressources humaines » et comme des facteurs de stress »⁵³.

⁴⁸ Cass.soc., 2 décembre 2009, n°08-40.360

⁴⁹ DEHOUCK (L.), EDEY GAMASSOU (C.), LASSAGNE (M.), « *Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel* », Revue Française de Gestion, vol.271, 2018, p.67-81

⁵⁰ DEJOURNS (C.), « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation* », coll. Sciences en question, Ed. Quae, 2003 - Op cit.

⁵¹ SCIBERRAS (J-C.) et SANDRET (N.), « *A quoi sert l'évaluation des salariés ?* », Revue Droit du travail, 2008, p.498

⁵² GAURIAU (B.), « *L'entretien d'évaluation* », Les Cahiers sociaux, n°267, Octobre 2014, loc.cit.

⁵³ GILBERT (P.), YALENIOS (J.), « *L'évaluation de la performance individuelle* », éd.La Découverte, coll.Repères, 2017, p.11-28

L'entretien annuel d'évaluation n'est cependant pas le seul dispositif d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail. L'évaluation à 360° et 540° ainsi que les "assessment center", outils gestionnaires d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail, méritent également d'être abordés (2).

2. L'évaluation à 360 et 540° , les "assessment center", outils gestionnaires d'évaluation de la performance individuelle

À côté de l'entretien annuel d'évaluation, outil classique d'évaluation de la performance individuelle au travail, se développent également depuis le début des années 1980 en France, des méthodes d'évaluation beaucoup plus innovantes à l'instar de l'évaluation à 360°, à 540° ou encore des centres d'évaluation (assessment center).

À la différence des évaluations traditionnelles (entretiens annuels, notations notamment), l'évaluation à 360° part du principe que chaque personne avec qui un individu est en relation professionnelle est susceptible de donner un avis sur le comportement ou les attitudes de celui-ci, ce qui permet d'obtenir une vision complète de sa performance et de la manière dont il parvient à celle-ci ⁵⁴. Le collaborateur n'est alors plus seulement évalué par son supérieur immédiat (N+1) mais aussi par ses pairs, ses subordonnés (N-1). Par la suite, un consultant externe à l'entreprise confronte ces différentes évaluations et fait un « feed back » au salarié évalué afin de mettre en évidence ses points forts mais aussi ses points faibles. Le but étant directement l'amélioration des performances le cas échéant.

De nombreuses réserves sont cependant une nouvelle fois émises quant à l'opportunité ainsi que quant à l'objectivité d'une telle évaluation réalisée par les collègues du salarié, lesquels se trouvent parfois en concurrence directe avec l'intéressé. Il est d'ailleurs également possible de faire référence au procédé de l'évaluation à 540°, lequel est encore plus poussé que l'évaluation à 360° puisque dans ce dispositif, les clients ainsi que les fournisseurs participent également à l'évaluation du salarié.

⁵⁴ Handy et al., 1999 ; Atwater et al., 2007

Enfin, il peut être également fait référence à une dernière méthode d'évaluation à haut degré de sophistication : les « assessment Center » ou centres d'évaluation lesquels ont pour but de dresser un « *bilan comportemental avec exercice de simulation professionnelle individuel et collectif* »⁵⁵ et placent les salariés dans des conditions extrêmes. Cette méthode permet concrètement de vérifier les aptitudes du salarié à définir ses priorités et à s'organiser mais aussi à apprécier son comportement au sein d'une équipe. À l'origine, cette méthode d'évaluation avait été créée par les armées britanniques et allemandes pendant la seconde guerre mondiale afin de repérer les profils de commandement.

À côté de ces dispositifs managériaux d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail, il est important de faire état également des dispositifs contractuels d'incitation à la performance (B).

B) Des dispositifs contractuels d'incitation à la performance

Outre les dispositifs à visée évaluative, l'employeur peut également être tenté d'inciter la performance individuelle du salarié au travail en faisant varier la rémunération de ce dernier. La rémunération variable apparaît aujourd'hui plus que jamais comme le ressort de la performance collective et individuelle⁵⁶. En effet, il n'est aujourd'hui plus à démontrer que faire varier la rémunération du salarié en fonction de sa performance permet de stimuler sa productivité car celui-ci ne bénéficie de sa rémunération variable que s'il atteint les objectifs préalablement fixés par l'employeur⁵⁷.

L'évaluation individualisée de la performance du salarié est d'ailleurs souvent liée à la détermination du salaire ou au paiement d'une prime⁵⁸. La rémunération du salarié est ainsi de plus en plus instrumentalisée « *en tant qu'élément incitatif permettant d'impliquer plus directement le salarié dans les résultats de l'entreprise : elle sert moins à rémunérer le temps*

⁵⁵ LARGESSE (P.), « *Dossier spécial Lamy social sur l'évaluation des salariés* », La lettre des juristes d'affaires, mai 2003

⁵⁶ MENARD (A.), « *La rémunération variable et la fixation des objectifs* », JCP.G. n°20, 2014, p.599

⁵⁷ ESCANDE VARNIOL (M-C.), « *Une rémunération "incitative", entre individualisation et partage du risque économique* », SSL, n°1576, 2013, p.42-49

⁵⁸ SCIBERRAS (J-C.) et SANDRET (N.), « *A quoi sert l'évaluation des salariés ?* », Revue Droit du travail, 2008, Op. cit. p.498 - 503

de travail que le résultat produit »⁵⁹. En conséquence, à côté des dispositifs managériaux, qui tendent pour la grande majorité à évaluer la performance du salarié au travail, des dispositifs contractuels ayant une incidence directe sur la rémunération des salariés et tendant cette fois non plus principalement à l'évaluation de la performance mais à une forme d'incitation de celle-ci, font aujourd'hui partie intégrante des modes d'organisation des entreprises, incitant les salariés à davantage de dépassement de soi dans le contenu de la prestation de travail offerte à l'employeur.

La clause contractuelle d'objectifs, laquelle permet de faire varier la rémunération du salarié en fonction de la réalisation d'objectifs préalablement fixés en est un exemple criant⁶⁰ et tend une nouvelle fois à renforcer l'obligation de résultats pesant sur le salarié quant au produit de son travail ce qui, on l'évoquera par la suite, suscite de nombreuses interrogations quant à la préservation de la santé du salarié.

Il est en effet couramment admis qu'une clause du contrat de travail, généralement insérée dans le contrat de travail des salariés exerçant des fonctions commerciales, puisse prévoir une variation de rémunération « *dès lors qu'elle est fondée sur des éléments objectifs indépendants de la volonté de l'employeur, qu'elle ne fait pas porter le risque d'entreprise sur le salarié et n'a pas pour effet de réduire la rémunération au-dessous des minima légaux et conventionnels* »⁶¹. Plusieurs conditions de validité sont dès lors requises. Premièrement, la clause doit être fondée sur des éléments objectifs, indépendants de la volonté de l'employeur. Sont ainsi fermement condamnées les clauses conditionnant l'octroi de la partie variable de la rémunération à une condition dépendant de l'appréciation arbitraire de l'employeur sur les résultats de l'entreprise ou du salarié⁶². Plusieurs exemples jurisprudentiels témoignent que c'est ainsi le cas d'une prime accordée : « *en fonction de l'évolution du marché et des produits de la marque* »⁶³, « *si les résultats de l'entreprise sont suffisants* »⁶⁴ ou encore « *si la qualité*

⁵⁹ ESCANDE-VARNIOL (M-C.) et PAULIN (J-F.), « *La performance du salarié confrontée au droit du travail* », Rev. Travail et Emploi, n° 98, avril 2004, Op cit.

⁶⁰ « *Les clauses de variation du contrat de travail* », Nouvelle bibliothèque de thèses, 104, Paris, Dalloz, 2011, spéc. p. 202 et s.

⁶¹ Cass.soc., 2 juillet 2002, n°00-13.111 (Bulletin 2002 V N° 229 p. 224)

⁶² « *Les clauses de variation du contrat de travail* », Nouvelle bibliothèque de thèses, 104, Paris, Dalloz, 2011, spéc. p. 202 et s. , Op.cit.

⁶³ Cass. soc., 30 mai 2000, Bull. civ. V, n° 206, Lecoœur, Dr. soc. 2000, p. 785, note COUTURIER (G.)

⁶⁴ Cass. soc., 27 juin 2000, Bull. civ. V, n° 246.

du travail du salarié le justifie »⁶⁵. La clause de variation de la rémunération doit en outre ne pas avoir pour effet de faire porter le risque d'entreprise sur le salarié et ne doit pas non plus avoir pour effet de réduire la rémunération en dessous des minimas légaux et conventionnels.

§2 : *Des dispositifs aux conséquences prépondérantes pour le salarié en cas d'échec*

Ces différents dispositifs, permettant d'évaluer et d'inciter à la performance du salarié au travail, ont des conséquences prépondérantes pour le salarié en cas d'échec puisque ils sont susceptibles de générer des implications individuelles sur la rémunération (A) mais aussi et surtout sur l'emploi du salarié (B), Philippe Waquet évoquait d'ailleurs à juste titre, une « *recherche systématique de la part des employeurs de l'individualisation des salaires, du culte de la performance et de l'élimination des « faibles contributeurs* ». ⁶⁶

A) Des implications individuelles en termes de rémunération

L'article L.1331-2 du Code du travail prohibe formellement les sanctions pécuniaires. L'employeur se voit dès lors dans l'impossibilité de prononcer une sanction pécuniaire à l'égard d'un salarié dont il estimerait la performance moindre voire totalement absente. Toutefois, cette règle ne vise pas la mise en œuvre de sanctions disciplinaires.

De facto, lorsque le contrat de travail du salarié comporte une clause permettant de faire varier la rémunération de ce dernier en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs préalablement définis, il est couramment admis que le salarié puisse être sanctionné en raison de ses mauvais résultats. Ainsi, à titre d'exemple, si un employeur ne verse pas une prime individuelle car le salarié n'a pas été assez performant pour atteindre ses objectifs individuels, il ne s'agit pas d'une sanction pécuniaire illicite⁶⁷. Également, le refus d'une augmentation opposé à un salarié dont les qualités professionnelles ont paru insuffisantes ne saurait être qualifié de sanction disciplinaire ou de sanction pécuniaire illicite, la Cour ayant relevé que « *le seul fait de ne pas accorder à*

⁶⁵ Cass. soc., 3 juillet 2001, Bull. civ. V, 242.

⁶⁶ WAQUET (PH.), « *L'évaluation des salariés* », SSL, n°1126, Juin 2003

⁶⁷ ORIF (V.), « *Rémunération et performance : les pouvoirs limités de l'employeur* », Les Cahiers Sociaux, n°264, Juin 2014, Op.cit.

*un salarié en raison de ses qualités professionnelles insuffisantes, l'augmentation de salaire dont bénéficient les autres salariés, ne constitue pas à l'égard de ce salarié une sanction ».*⁶⁸

Les implications individuelles en termes de rémunération peuvent donc être conséquentes pour le salarié n'atteignant pas les objectifs contractuellement fixés, l'individualisation des rémunérations étant une pratique de plus en plus fréquemment employée par les entreprises. Toutefois des implications individuelles en termes d'emploi sont également à relever (B).

B) Des implications individuelles en termes d'emploi

Outre les implications individuelles en termes de rémunération, l'absence de performance du salarié, qu'il dispose cette fois d'objectifs contractualisés à atteindre ou non, est susceptible de générer des conséquences juridiques prépondérantes en termes d'emploi. En effet, dans ce cas de figure, pèse sur lui la probabilité d'un licenciement pour insuffisance professionnelle ou d'un licenciement pour cause réelle et sérieuse tiré de l'insuffisance de résultats si les objectifs fixés ont été préalablement contractualisés et ce, dès lors que « *le droit disciplinaire permet à l'employeur de sanctionner le salarié non performant comme le pouvoir de direction l'autorise à s'en séparer dans l'intérêt de l'entreprise* »⁶⁹.

Il convient toutefois de distinguer l'insuffisance professionnelle de l'insuffisance de résultats⁷⁰. L'insuffisance professionnelle est en effet, de façon traditionnelle, définie comme étant l'inaptitude du salarié à exécuter sa prestation de travail telle qu'est définie au contrat. L'insuffisance professionnelle n'est ainsi emprunte d'aucun caractère fautif sauf en cas de manquements volontaires du salarié⁷¹, d'abstention volontaire ou de mauvaise volonté délibérée du salarié⁷². L'insuffisance professionnelle ne peut ainsi jamais être qualifiée de faute grave⁷³ mais peut tout à fait être constitutive d'une cause réelle et sérieuse justifiant un licenciement. La charge de la preuve de l'insuffisance professionnelle incombe cependant à l'employeur qui

⁶⁸Cass. soc., 23 oct. 1991 (Bull. civ. V, n° 423)

⁶⁹BOUSEZ (F.), MOREAU (M.), « *Performances et relations individuelles de travail* », JCP éd.E., n°20, 1997 (p.654). Op.cit.

⁷⁰SIAU (B.), « *Droit du travail* », 4^{ème} édition, éd.Bruylant, coll.Paradigme – Métiers, 2018

⁷¹Cass.soc., 17 décembre 2003, n°01.45-172

⁷²Cass.soc., 17 décembre 2003, n°12-19. 898 et n°11-22.449

⁷³Cass. soc., 23 septembre 2015, n°14-14.789

doit apporter des éléments de faits objectifs et imputables au salarié⁷⁴. En revanche, à la différence de l'insuffisance professionnelle, « *l'insuffisance de résultat renvoi à la qualité, au rendement* »⁷⁵. Quand on évoque la question de la performance au travail du salarié, c'est ainsi l'insuffisance de résultats qui se trouve directement en jeu, bien qu'une insuffisance de résultats peut, dans certains cas, justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle.

Le constat ne doit cependant pas être totalement alarmiste. L'insuffisance de résultats (tout comme l'insuffisance professionnelle) est en effet strictement encadrée par la jurisprudence sociale, protégeant ainsi le salarié de tout risque d'arbitraire de la part de son employeur. Il est ainsi couramment admis que « *l'insuffisance de résultat ne constitue pas en soi, au regard des seuls objectifs fixés par l'employeur au salarié concerné, une cause réelle et sérieuse de licenciement* »⁷⁶. L'employeur doit dès lors prouver que les objectifs fixés à son salarié étaient réalistes et réalisables mais également que ce dernier « *a été en faute de ne pas les avoir atteints* »⁷⁷.

En effet, si du pouvoir de direction de l'employeur découle la possibilité de fixer des objectifs au salarié et de le licencier lorsque ces objectifs ne sont pas atteints⁷⁸, l'appréciation de la cause de licenciement en la matière est très strictement appréciée par les juges⁷⁹. Les clauses couperets, c'est-à-dire les clauses qui prévoiraient le licenciement « automatique » du salarié dans le cas où les objectifs fixés ne seraient pas atteints sont d'ailleurs strictement interdites par les juges. La Cour de cassation énonce en effet depuis de longue date qu'aucune clause du contrat de travail ne peut valablement décider qu'une circonstance quelconque constituera une cause de licenciement⁸⁰. On constate ainsi un rôle prépondérant des juges en la matière puisque la Cour admet explicitement que le juge apprécie les objectifs fixés au salarié par l'employeur mais aussi la performance du salarié afin de s'assurer que la décision de l'employeur est bien justifiée. En définitive, outre l'évaluation de la performance du salarié faite par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction, on constate qu'en cas de contentieux, la performance individuelle du salarié est aussi susceptible de faire l'objet d'une évaluation par le juge afin d'apprécier la justification ou non du licenciement engagé par l'employeur.

⁷⁴ Cass. soc, 20 novembre 1996, n°93-45.555 (Bulletin 1996 V N° 396 p. 283)

⁷⁵ SIAU (B.), Loc.cit.

⁷⁶ Cass Soc 03 février 1999 n°97-40.606 (Bulletin 1999 V N° 56 p. 42) ; Cass Soc 2 mars 2005 n°02.46.534.

⁷⁷ Cass. soc. 14 novembre 2000, 98-42.371, (Bulletin 2000 V N° 367 p. 281)

⁷⁸ Cass. soc., 22 mai 2001, n° 99-41.838 et Cass. soc., 22 mai 2001, n° 99-41.970 (Bulletin 2001 V N° 180 p. 142)

⁷⁹ « *Dans quelles conditions un salarié peut-il être licencié s'il n'atteint pas ses objectifs ?* », Les Cahiers Lamy du CE, n°114, 1er avril 2012

⁸⁰ Cass. soc., 14 novembre 2000, n° 98-42.371 (Bulletin 2000 V N° 367 p. 281)

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce premier développement a pu mettre en lumière la source ainsi que les différentes finalités poursuivies par l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail. À ce titre, l'évaluation de la performance individuelle au travail, strictement encadrée par les juges mais aussi par le droit du travail, semble disposer sans nul doute d'une utilité qui profite, dans la plupart des cas, aussi bien à l'employeur qu'au salarié.

Toutefois, la multiplicité des dispositifs évaluatifs mais également incitatifs au soutien de l'encadrement de la performance individuelle au travail a également pu être mise en exergue. Ces dispositifs s'avèrent dès lors aujourd'hui, de par leurs potentielles conséquences, fortement préoccupants pour la préservation de la santé physique et mentale des salariés. Ces dispositifs, nous l'avons évoqué, peuvent en effet avoir des conséquences prépondérantes pour le salarié que ce soit en termes de rémunération mais également en termes d'emploi pour les salariés considérés comme étant les moins performants.

Afin d'éviter de subir ces conséquences néfastes, les salariés sont ainsi de plus en plus impliqués dans leur travail, la recherche de performance au travail provoquant une mise sous tension du travail et donc des individus⁸¹, potentiellement génératrice de risques pour la santé physique et mentale du salarié. En effet, « *lorsque des menaces de sanction ou de licenciement, voire plus simplement lorsque des gratifications et des primes sont associées aux résultats de l'évaluation, l'effort pour la performance s'accroît et génère les pathologies de surcharge* »⁸².

Il apparaît ainsi opportun de traiter au sein d'un second chapitre la question de l'accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans la quête de performance au travail par les entreprises (**Chapitre 2**).

⁸¹ BARISI (G.), « *L'appréhension et la mesure de l'intensité du travail en entreprise* », Revue de l'IRES, n°34, Mars 2000, p.137

⁸² DEJOURS (CH.) et ROSENAL (P-A.), « *La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ?* » RDT, 2010, p.9

Chapitre 2 : L'accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans la quête de performance

L'accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans la quête de performance au travail demeure une réalité bien présente au sein des entreprises. Les études statistiques rendues à ce propos permettent d'ailleurs de venir appuyer ce constat.

À titre d'exemple, selon les dernières données issues de l'enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer) de 2017, données reprises au sein du numéro Synthèse Stat' de la Dares⁸³, les salariés considéraient comme étant en situation de « job strain » (forte demande psychologique, faible latitude décisionnelle) ce qui favorise les risques de pathologies psychiques, musculosquelettiques et cardiovasculaires, représentaient environ 26,9 % de l'échantillon de personnes interrogées. Il ne fait d'ailleurs aucun doute que l'évolution de l'organisation du travail et notamment la naissance d'une obligation de résultat mise à la charge du salarié dans certains cas, le rendant responsable du produit de son travail, a des conséquences prépondérantes sur la santé physique et mentale et sur le développement corrélatif des risques psychosociaux en la matière.

On constate ainsi un réel accroissement du développement des risques psychosociaux liés à "*l'exaltation de la performance individuelle*"⁸⁴. Burn out et surcharge de travail pour atteindre les objectifs préalablement fixés, stress au travail ou encore harcèlement moral ne sont que quelques illustrations de ce phénomène (**Section 1**).

Une catégorie particulière de salarié est d'ailleurs tout particulièrement visée par ce phénomène d'accroissement des risques psychosociaux liés aux dispositifs tendant à renforcer la performance au travail : celle des cadres dont le « *malaise* », selon l'expression employée depuis de nombreuses années, est aujourd'hui encore au cœur des débats (**Section 2**).

⁸³ MATINET (B.), ROSANKIS (E.), LEONARD (M.), SANDRET (N.), "*Les expositions aux risques professionnels : les risques psychosociaux*", Synthèse Stat' n°036, Septembre 2020

⁸⁴ DEJOURS (C.), « *Sortir de la souffrance au travail* », In Le Monde, Février 2011

Section 1: L'accroissement du développement des risques psychosociaux liés à la quête de performance au travail

Afin de mettre en lumière l'accroissement du développement des risques psychosociaux liés à la quête de performance au travail, il convient dans un premier temps de s'intéresser, de façon générale, au développement des risques psychosociaux (§1) puis à la manifestation concrète de ces derniers dans la quête de performance au travail par le biais de l'étude des différents facteurs de risques liés à la performance (§2).

§1 : Le développement général des risques psychosociaux

L'appréhension du développement général des risques psychosociaux dans le contexte de performance au travail suppose de s'intéresser en premier lieu à la notion de risques psychosociaux (A) pour ensuite évoquer la typologie des facteurs de risques psychosociaux liés à la quête de performance au travail (B).

A) La notion de risques psychosociaux

De façon classique, les évolutions tenant au travail et aux conditions d'exercice de ce dernier (intensification des rythmes, flexibilisation et précarisation, diminution des effectifs etc.) tendraient à expliquer dans une large mesure l'émergence ainsi que la manifestation des risques psychosociaux dès la fin des années 1990.

La notion de risques psychosociaux demeure cependant une notion complexe, difficile à saisir, marquée par une absence de consensus sur la définition qu'on lui prête. Il n'existe en effet pas de définition juridique unique de la notion de risques psychosociaux. Contrairement à d'autres pays tels que la Belgique, l'Estonie ou encore le Pérou et malgré la multitude de travaux réalisés à propos des risques psychosociaux en France, cette dernière n'a en effet pas défini légalement la notion de risques psychosociaux.

En l'absence de définition unique en France, il convient dès lors de s'intéresser aux différentes définitions proposées au travers des nombreux travaux rendus afin de tenter d'en délimiter les contours.

De façon générale et selon l'INRS, les risques psychosociaux correspondent ainsi à des situations de travail où sont présents, combinés ou non, du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés ou encore des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise. Les risques psychosociaux sont ainsi, toujours selon l'INRS, « *des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations* ». ⁸⁵

Le rapport « *Bodier et Gollac* », rapport livré en avril 2011 par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, définit quant à lui les RPS comme : « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* »⁸⁶. Ce rapport démontre également qu'il existe des facteurs de risques psychosociaux pouvant être regroupés en six axes selon la littérature scientifique. Ces six axes sont relatifs « *à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail* ».

Enfin, afin de mettre en avant une définition pertinente de la notion de risques psychosociaux, il est également possible de se référer aux travaux de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. En effet, selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, et plus particulièrement d'après les travaux de Tom Cox et Amanda Griffiths, les risques psychosociaux sont des « *risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés, à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail (le « social »)* ». ⁸⁷

Il ressort ainsi de ces différentes définitions qu'il est impératif d'opérer une distinction entre les déterminants des risques psychosociaux (par exemple une mauvaise organisation du travail) et les effets (par exemple le stress au travail, le harcèlement moral managérial etc.). Burn out, stress au travail, surcharge de travail ou encore harcèlement moral managérial

⁸⁵ <https://www.inrs.fr>

⁸⁶ GOLLAC (M.), BODIER (M.), Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », Rapp. du Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, faisant suite à la demande du Min. du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avr. 2011, p. 31

⁸⁷ T. COX, A. GRIFFITHS, A. & E. RIAL-GONZALEZ, Research on Work-related Stress, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2000, p. 1-167

constituent ainsi des risques liés à la quête de performance au travail qui entrent dans la définition des risques psychosociaux et qui ont des répercussions négatives sur la santé physique et mentale des salariés victimes. Ce qu'il convient à présenter d'aborder (B).

B) La typologie des facteurs de risques liés à la quête de performance au travail

L'encadrement de la performance au travail du salarié afin de s'assurer de l'obtention des résultats escomptés engendre dans certaines situations de nombreux risques pour la santé physique et mentale du salarié à l'instar du stress au travail et des pressions psychologiques (générés le plus souvent par une surcharge de travail) pouvant conduire jusqu'au burn out du salarié (1) ou encore du harcèlement moral (2), de plus en plus fréquemment observés chez les salariés en proie à des objectifs à atteindre. Une grande part de responsabilité doit dès lors être imputée aux dispositifs d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail dans le développement corrélatif des risques psychosociaux mais également au facteur organisationnel.

1. L'essor du stress au travail et des pressions psychologiques liés au culte de la performance au travail

L'un des risques psycho-social majeur lié à la quête de performance au travail demeure indéniablement le stress au travail, le plus souvent engendré par une surcharge de travail. Classiquement, afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés, il est fréquent qu'un salarié augmente sa charge de travail. De façon causale, cela génère un stress pour le salarié qui peut s'avérer néfaste pour sa santé physique et mentale.

De façon générale, le stress au travail défini comme étant « *le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* »⁸⁸ constitue aujourd'hui effectivement une réalité bien prépondérante dans le monde du travail et plus particulièrement dans la quête de performance au travail des salariés. L'ANI du 2 juillet 2008 mentionne plusieurs facteurs de stress au travail parmi lesquels figurent l'existence d'« *objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management* » ou encore « *l'incertitude quant à ce qui est attendu du travail* ».

⁸⁸ Définition issue de l'ANI sur le stress au travail du 2 juillet 2008

Les effets du stress jugé “négatif” sont aujourd’hui pour la plupart bien connus : absentéisme, rotation du personnel, faible productivité et surtout faibles performances⁸⁹. Patrick Légeron met d’ailleurs en évidence le rapport qui existe entre l’intensité de la réaction de stress et l’adaptation de l’individu à la situation. Stress et performance croissent en effet ensemble, puis, le stress continuant d’augmenter, la performance chute.

Les exemples jurisprudentiels tendant à mettre en avant des situations de stress au travail, générées la plupart du temps par le culte de la performance au travail, ne manquent d’ailleurs pas. À titre d’exemple, dans une décision rendu le 8 novembre 2012, la deuxième chambre civile de la Cour de cassation a reconnu la faute inexcusable d’un employeur à la suite d’une crise cardiaque générée de longue date par le stress du salarié, stress résultant lui-même d’une « *politique de surcharge, de pressions, « d’objectifs inatteignables »* ». ⁹⁰ Par la suite, plusieurs autres décisions jurisprudentielles ont également permis d’engager la responsabilité de l’employeur dans le cadre de surcharge de travail, génératrice de stress pour le salarié. La responsabilité de l’employeur a en effet par exemple pu être engagée dans le cadre d’une surcharge de travail caractérisant un harcèlement moral⁹¹ ou encore dans le cadre d’une surcharge de travail considérée comme étant directement imputable à l’employeur⁹².

L’entretien annuel d’évaluation, dispositif d’évaluation de la performance individuelle du salarié précédemment abordé, est d’ailleurs également, en tant que tel, fortement générateur de stress pour le salarié. La Cour reconnaît à cet égard que la mise en place en place d’entretiens annuels d’évaluations, parce qu’elle conduit à une « *pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail* » est dotée d’un impact sur la santé suffisant pour que la consultation préalable du CHSCT (désormais fusionné au sein du CSE) soit requise⁹³.

Le stress au travail demeure en conséquence une réalité bien ancrée au sein des entreprises. On constate cependant que la jurisprudence ne demeure pas insensible face à cette problématique. Une première forme de conciliation entre exigence de performance de la part des entreprises et préservation de la santé physique et mentale du salarié semble ainsi s’opérer à travers un encadrement jurisprudentiel strict. Toutefois, le stress au travail n’est pas le seul

⁸⁹ LÉGERON (P.), “*Le stress au travail : de la performance à la souffrance*”, Dr.soc. 2004, p.1086

⁹⁰ Cass 2^{ème} civ. 8 novembre 2012, n°11.23.855 (V. observations de G. BOEUF dans « *quand une organisation du travail source de stress peut-elle dégénérer en faute inexcusable ?* » JSL n°333-334, 20 déc 2012, p.19)

⁹¹ Cass. soc., 21 mai 2014, n°13-15.627.

⁹² Cass. soc, 26 septembre 2016, n° 11-14.540

⁹³ Cass. Soc, 28 novembre 2007, n°06-21.964 (Bulletin 2007, V, N° 201)

facteur de risque lié à la quête de performance, l'essor du harcèlement moral, le plus souvent lié au facteur organisationnel, ne peut être ignoré lorsqu'il est question des dérives liées à la quête de performance au travail (2).

2. L'essor du harcèlement moral lié au culte de la performance au travail

Conformément aux dispositions du Code du travail, « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* »⁹⁴. Comme pour la question du stress au travail, le harcèlement moral a en outre fait l'objet d'un accord national interprofessionnel de transposition d'un accord cadre européen⁹⁵, permettant de délimiter à son tour les contours du harcèlement moral au travail. Selon l'article 2 de cette ANI, le harcèlement survient « *lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail* ».

Toutefois, en dépit de ces dispositions protectrices, le culte de la performance au travail conduit également, dans certains cas, à l'essor du harcèlement moral, qu'il s'agisse du harcèlement dans sa forme « classique » ou du harcèlement lié aux méthodes managériales aussi qualifié de harcèlement moral managérial.

Le management, en tant que tel, est en effet susceptible de disposer d'une influence considérable sur la santé physique et mentale du salarié. Dans un arrêt rendu en date du 10 novembre 2009, les juges de la chambre sociale de la Cour de cassation ont ainsi reconnu, pour la première fois, la « figure » juridique du harcèlement moral managérial⁹⁶. Il a été expressément établi que « *peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* »⁹⁷.

⁹⁴ C.trav L.1152-1

⁹⁵ Accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 relatif au harcèlement et à la violence au travail

⁹⁶ ADAM (P.), « *La « figure » du harcèlement moral managérial* », SSL, n°1482, p.4

⁹⁷ Cass. soc., 10 novembre 2009, n°07-45.321, Bull civ. V n°247 ; V. également Cass.soc 19 janvier 2011, n°09-67.463 ou encore Cass.soc.,15 juin 2017, n° 16-11.503.

Certaines entreprises n'hésitent en effet pas à faire pression sur les salariés dans le but de parvenir à leurs fins, instaurant alors un climat délétère susceptible de porter directement atteinte à la santé physique et mentale du salarié. Tel fut notamment le cas des dirigeants de l'entreprise France Télécom, au début des années 2000, qui dans un but économique, ont contribué à l'instauration progressive d'un climat de travail anxiogène afin de pousser le plus de salariés vers la sortie. Pour y parvenir, des logiciels visant à comparer la production et les performances de chacun avaient notamment été mis en place : ceux qui arrivaient en bas de la liste étaient alors les prochains à être poussés au départ. Ce management, qualifié de « *management par la terreur* » conduira au suicide de 19 salariés.

Outre le harcèlement moral managérial, le harcèlement moral peut également résulter directement des dispositifs d'évaluation de la performance individuelle du salarié, auxquels peuvent être imputés une grande part de responsabilité. Certaines situations de harcèlement caractérisées par les juges s'appuient en effet également, entre autres éléments, sur une évaluation professionnelle longtemps élogieuse puis soudainement défavorable⁹⁸. Philippe Waquet reconnaissait d'ailleurs expressément que « *les opérations d'évaluation peuvent, dans des cas limites, donner lieu au harcèlement moral prévu et réprimé par la loi du 17 janvier 2002* » estimant alors que les procédés de bilan comportemental (notamment la technique du assessment center précédemment évoquée), qui placent le salarié dans des situations critiques pour apprécier son comportement, ne peuvent être utilisés qu'avec une grande prudence⁹⁹. Notons enfin que le harcèlement peut aussi résulter d'un « *déni de reconnaissance* » étroitement lié avec une évaluation défaillante¹⁰⁰.

Le développement général des risques psychosociaux dans la quête de performance au travail ayant été mis en lumière, il est à présent possible de faire état de l'impact considérable du développement des risques psychosociaux à la lumière de l'étude des conditions de travail des cadres (**Section 2**).

⁹⁸ Cass.soc., 19 janvier 2011, n°09-68.009

⁹⁹ WAQUET (PH.), « *L'évaluation des salariés* », SSL, n°1126, Juin 2003, Op.cit.

¹⁰⁰ SANCHEZ-MAZAS (M.), « *Enjeux éthiques et socialité au défi dans le phénomène du harcèlement psychologique* », Éthique publique, vol. 11, Février 2009, p. 52

Section 2 : L'impact considérable du développement des risques psycho-sociaux sur la santé du salarié à la lumière de l'étude des conditions de travail des cadres

L'impact du développement des risques psycho-sociaux sur la santé du salarié peut être plus aisément observé à la lumière de l'étude des conditions de travail des cadres, le salarié cadre pouvant être considéré comme principale victime de la quête de performance au travail (§1) ce dernier devant notamment faire face à l'essor du phénomène burn-out (§2).

§1 : Le salarié cadre, principale « victime » de la quête de performance au travail

Le développement des risques psychosociaux liés à la quête de performance du salarié au travail, bien qu'il soit susceptible de concerner aujourd'hui toutes les catégories de salariés y compris les ouvriers¹⁰¹, s'observe cependant le plus souvent à l'encontre d'une catégorie salariale particulière : celle des cadres. Les salariés cadres représentent en effet la catégorie de salarié la plus impactée par les dérives liées à la quête de performance au travail et ce, de par la nature de leurs fonctions entraînant de fortes responsabilités.

La définition même du salarié cadre reflète d'ailleurs particulièrement bien l'importante part de responsabilité dont il dispose au sein de l'entreprise. En effet, selon le dictionnaire Larousse, le salarié cadre est défini comme suit: "*Salarié exerçant généralement une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier dans de nombreuses conventions collectives*". La définition retenue cette fois par l'Organisation du travail (OIT) met en outre explicitement en avant le haut niveau de responsabilité qui incombe au salarié cadre dès lors qu'elle définit le salarié cadre comme un travailleur devant avoir terminé un enseignement et une formation professionnelle de « *niveau supérieur* », et exercer « *en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité* »¹⁰².

¹⁰¹ En témoigne notamment par exemple la tentative de suicide en 2017 d'un ouvrier du site Renault Sandouville en Seine-Maritime, imputée à une course à l'hypercompétitivité du constructeur automobile.

¹⁰² Extrait du recueil de principes et de bonnes pratiques concernant les conditions d'emploi et de travail des travailleurs intellectuels adopté par l'OIT en 1978

Il est en outre fréquemment évoqué le fait que la gestion des cadres passe par la prescription des résultats plutôt que des moyens¹⁰³. Les articles de presse, les revues doctrinales ou encore les différentes études menées à propos des conditions de travail des cadres ne cessent ainsi de mettre en lumière la souffrance et l'épuisement professionnel grandissant de certains cadres afin de fournir la meilleure performance possible et ce, depuis le début des années 2000.

Christophe Dejours évoquait dans ce cadre et à juste titre, « *Le malaise des cadres soumis à des critères de performance toujours plus individualisés et toujours plus inaccessibles* »¹⁰⁴, expression de malaise qui est en effet depuis de nombreuses années sur toutes les lèvres.

François Dupuy, dans son essai intitulé « *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres* »¹⁰⁵ semble rejoindre cette idée, mettant cependant quant à lui en avant ce qu'il appelle le phénomène de déprotection des cadres qu'il impute directement aux mutations du monde du travail affectant les cadres. Cette déprotection est selon lui directement imputable à l'organisation du travail et est issue plus particulièrement d'une individualisation toujours grande de l'évaluation des cadres (qui passe notamment par la prescription d'objectifs quantifiables) et des gratifications qu'on leur accorde (prime d'objectifs, bonus...) ¹⁰⁶. Autant d'éléments qui vont dans le sens d'une « fragilisation de leur position »¹⁰⁷, ces derniers ne disposant pas des ressources nécessaires pour y faire face.

Principale victime de la quête de performance au travail, le salarié cadre doit ainsi le plus souvent faire face à l'essor du développement du phénomène « burn-out » (§2).

§2 : *Le salarié cadre, face au développement du phénomène « burn-out »*

L'intensification du travail des salariés cadres pour parvenir aux objectifs fixés entraîne une surcharge de travail, qui, si elle n'est pas maîtrisée, tend au développement d'une pathologie aujourd'hui tristement célèbre et symbole de la souffrance au travail : le burn-out, aussi dénommé syndrome d'épuisement professionnel.

¹⁰³ LYON-CAEN (G.), « *Actualité du droit du travail, brefs propos* », Dr. Soc., p. 542

¹⁰⁴ DEJOURS (C.) et ROSENTAL (P.A.), « *La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ?* », RDT 2010, Op.cit

¹⁰⁵ DUPLUY (F.), « *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres* », éd. Le seuil, coll. La République des idées, 2005

¹⁰⁶ GAGLIO (G.), « *François Dupuy, La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres* », Sociologie du travail, Vol. 49 - n° 1, 2007, p. 142-143.

¹⁰⁷ GAGLIO (G.), Loc. cit.

À l’instar des risques psychosociaux, il n’existe cependant pas de véritable consensus sur la définition du burn-out. Historiquement, le burn out serait apparu dès la fin des années 1980 et concernait à l’origine essentiellement les salariés engagés dans une relation d’aide vis à vis des tiers. Le syndrome burn out concernait ainsi plus précisément les infirmières, les travailleurs sociaux. Par la suite, le champ d’application du burn-out a considérablement été étendu jusqu’à la sphère des relations de service. Maslach et Leiter décrivent ainsi le burn out au travers de « *l’écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu’ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l’esprit et de la volonté – une érosion de l’âme humaine. C’est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s’extraire* »¹⁰⁸. Il s’agirait ainsi d’une forme d’épuisement professionnel physique et mental lié à une longue exposition à des situations exigeant une implication émotionnelle accrue.

L’écart incompressible entre le « travail réel » et le « travail prescrit » plaçant le salarié dans une situation insoluble génératrice de souffrance et de surcharge¹⁰⁹ serait en grande partie responsable de ce phénomène particulièrement prégnant chez le salarié cadre.

Une enquête réalisée par Cadremploi en 2019 révélait notamment qu’un cadre sur deux estimaient avoir déjà fait un burn out¹¹⁰. La crise sanitaire qui a récemment touché le pays a en outre contribué à accentuer le phénomène, une majeure partie des salariés ayant perdu le sens au travail¹¹¹. Symbole puissant de l’épuisement des cadres au travail, il peut à titre d’illustration être fait référence au suicide d’un ingénieur du technocentre Renault de Guyancourt, en 2006, suite à un épuisement professionnel. Dans cette affaire, la faute inexcusable de l’employeur avait dès lors pu être caractérisée.

¹⁰⁸ MASLACH (CH.), LEITER (M-P.), *“Burn-out. Le syndrome d’épuisement professionnel”*, Les Arènes, 2011, p.270

¹⁰⁹ DEJOURS (C.), *“Souffrance en France - La banalisation de l’injustice sociale”*, 2009, coll.Essais, Points, p.215

¹¹⁰ Questionnaire administré en ligne auprès des inscrits à Cadremploi du 5 au 7 juin 2019, 1123 répondants

¹¹¹ Publiée à la rentrée, l’étude de Malakoff Humanis intitulée « *L’impact de la crise sanitaire sur l’absentéisme en entreprise et les risques psychosociaux* » révèle que la proportion d’arrêts de travail chez les managers au cours du premier semestre est supérieure à celles des autres salariés.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce second développement a pu mettre en évidence les différents facteurs de risques pour la santé physique et mentale du salarié, lesquels sont en grande partie liés à la quête de performance au travail. Le constat apparaît dès lors alarmiste. L'évolution des rapports contractuels et la naissance progressive d'une obligation de résultat à la charge du salarié, lequel ne doit plus seulement mettre à disposition sa force de travail, tendent à expliquer en grande partie le développement des risques psychosociaux en la matière. Toutefois, l'évolution des rapports contractuels est loin d'être la seule explication.

Tel que le relève Christophe Dejours dans la plupart de ses écrits, l'évaluation individualisée des performances au travail semble être en grande partie responsable de la genèse des différents facteurs de risques psychosociaux à l'instar du stress au travail ou encore du phénomène burn-out. L'effort pour la performance tend à s'accroître afin d'obtenir rétribution ou afin tout simplement d'éviter la sanction en cas de contre-performance. Phénomène aisément observable chez les salariés cadres, lesquels souffrent parfois de leur statut.

Il en a outre pu être mis en avant que les méthodes managériales usitées au sein des entreprises sont parfois susceptibles de jouer un rôle crucial conduisant certains salariés jusqu'au suicide. La problématique de la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié au travail est ainsi plus que jamais préoccupante afin de freiner le développement des risques psychosociaux.

Partie II : Le nécessaire développement d'un arsenal juridique protecteur et préventif au profit du salarié

L'encouragement croissant de la performance individuelle du salarié au travail, lequel se matérialise notamment par la multiplicité des dispositifs d'évaluation et d'incitation à la performance, constitue, nous l'avons vu, un réel risque pour la santé physique et mentale du salarié.

Face à ce constat, la problématique de la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé du travailleur suppose de s'intéresser au nécessaire développement d'un arsenal juridique protecteur et préventif au profit du salarié.

Si le salarié est de plus en plus impliqué dans son travail afin de parvenir aux objectifs fixés et de répondre aux attentes de son entreprise, il convient toutefois de noter que le droit du travail ne reste pas insensible à cette problématique. L'employeur, les entreprises de façon plus générale, mais aussi le juge, jouent un rôle prépondérant afin de garantir l'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et santé du salarié. Cela passe notamment par le développement de garanties juridiques préventives et protectrices au profit du salarié (**Chapitre 1**).

Il convient cependant dans un second temps de s'intéresser aux éventuelles limites d'une telle conciliation. L'encadrement de la performance individuelle au travail du salarié étant confronté à de nouveaux défis liés notamment à l'essor du numérique ainsi qu'au développement de la législation en matière de santé et sécurité au travail (**Chapitre 2**).

Chapitre 1 : Le développement de garanties juridiques préventives et protectrices du salarié

« Quelle que soit la taille de l'entreprise, il y a un enjeu majeur à limiter les charges de travail des salariés, quelle que soit leur qualification : la santé des salariés »¹¹².

S'il est légitime pour une entreprise de chercher à accroître la performance individuelle du salarié au travail, cette quête doit être encadrée afin d'éviter les dérives pour la santé physique et mentale du salarié. En ce sens, tel qu'énoncé précédemment, il est indéniable que l'employeur, les entreprises mais également les juges jouent aujourd'hui un rôle majeur dans la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé du salarié.

L'obligation de sécurité de résultat mise à la charge de l'employeur ou encore les différentes méthodes de management mises en œuvre au sein des entreprises témoignent à ce titre du rôle préventif de l'employeur et des entreprises dans la quête de performance au travail (**Section 1**).

En outre, par le biais d'un contrôle accru des différents dispositifs d'encadrement de la performance individuelle au travail et par la limitation voire l'interdiction totale de certaines pratiques néfastes, le juge joue à son tour un rôle protecteur pour le salarié (**Section 2**).

¹¹² MOREAU (M-A.), « *Temps de travail et charge de travail* », Dr.soc. 2000, p.263

Section 1: Le rôle préventif de l'employeur et des entreprises

En tout état de cause, le rôle préventif de l'employeur passe par le respect de l'obligation légale de sécurité qui lui incombe à l'égard du salarié (§1), obligation qui, en cas de manquements, est susceptible d'engager sa responsabilité.

À côté du rôle de l'employeur, l'entreprise en tant que telle, par le biais du management, joue effectivement à son tour un rôle majeur dans la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du travailleur (§2).

§1: L'obligation de sécurité de l'employeur

Il convient de revenir en premier lieu sur l'émergence de la notion d'obligation de sécurité de l'employeur (A) afin d'envisager dans un second temps son corollaire, à savoir la possible reconnaissance d'une faute inexcusable en cas de manquements (B).

A) L'émergence de la notion d'obligation de sécurité

« Dans la relation de travail, le travailleur, à la différence de l'employeur, ne risque pas son patrimoine, il risque sa peau. Et c'est d'abord pour sauver cette dernière que le droit du travail s'est constitué. C'est-à-dire pour affirmer un impératif de sécurité dans le travail »¹¹³.

La protection de la santé des travailleurs ainsi que l'amélioration de la sécurité au travail ont toujours constitué la pierre angulaire du droit du travail¹¹⁴. La place première accordée au droit de la santé au travail se justifiant notamment par le fait que l'exécution du contrat de travail engage le corps, la vie et la santé du travailleur¹¹⁵. L'intervention constante dans le temps du législateur dénote à ce titre l'importance accordée à la protection de la santé physique mais aussi, depuis 2002, à la protection de la santé mentale du travailleur¹¹⁶.

¹¹³ SUPIOT (A.), *"Critique du droit du travail"*, PUF, 1994, 2ème éd., 2002, p.68

¹¹⁴ AUZERO (G.), BAUGARD (D.), DOCKÈS (E.), *"Droit du travail"*, Dalloz, 2021, 34ème éd., p.1142

¹¹⁵ SUPIOT (A.), *Op cit.*, p.67

¹¹⁶ L.n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, parue au JORF du 18 janvier 2002, articles 168 et s.

En effet, à l'origine centrée sur le travail des enfants et des femmes¹¹⁷, la législation relative au droit de la santé au travail s'est par suite considérablement amplifiée et développée grâce en partie à l'action de l'Association internationale pour la protection légale des travailleurs puis de l'Organisation Internationale du Travail¹¹⁸.

La chambre criminelle de la Cour de cassation a en outre affirmé assez tôt que pesait sur le chef d'entreprise une obligation générale de sécurité¹¹⁹. La directive n°89/391 du 12 juin 1989, en son article 5¹²⁰, a également prescrit aux Etats membres d'introduire dans leur droit une obligation générale en ces termes « *l'employeur est obligé d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs dans tous les aspects liés au travail* ». Transposant cette directive, la loi du 31 décembre 1991 a créé une telle obligation générale dans le Code du travail et l'a déclinée en une longue série d'obligations plus précises de prévention des risques¹²¹.

L'article L.4121-1 alinéa 1 du Code du travail dispose ainsi désormais que : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». L'article L.4121-2 du Code du travail précise quant à lui les 9 principes généraux de prévention sur lesquels l'employeur doit appuyer sa démarche visant à préserver la santé physique et mentale du travailleur.

Notons enfin que la jurisprudence sociale a en outre fortement contribué à l'essor de la prise en compte des problématiques de santé au travail suite au scandale de l'amiante, caractérisant pour la première fois et dans un premier temps, cette obligation générale de sécurité d'obligation de résultat. En effet, par les célèbres arrêts amiante rendus en 2002, la Cour de cassation a affirmé que : « *L'employeur est tenu, en vertu du contrat de travail le liant au salarié d'une obligation de sécurité de résultat ; dans ces conditions, tout manquement à cette obligation revêt le caractère d'une faute inexcusable, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en*

¹¹⁷ V. L. du 22 mars 1841 relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines ou ateliers; L. du 19 mai 1874 relative au travail des enfants et des filles mineures dans l'industrie ou encore L. du 2 novembre 1982 sur le travail des enfants, des filles et des femmes dans les établissements industriels.

¹¹⁸ V. notamment l'adoption de la convention n°187 de l'OIT relative au cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail le 15 juin 2006, laquelle a été publiée par décret n°2016-88 du 1er février 2016.

¹¹⁹ Crim 11 juin 1987, Dr soc.1988, 610, note MURCIER (J-P.)

¹²⁰ Dir. CE n°89/391 du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (JOCE n°L 183 du 19 juin).

¹²¹ AUZERO (G.), BAUGARD (D.), DOCKES (E.), « *Droit du travail* », 34^{ème} édition, éd.Dalloz, Précis, 2020, p.1150

préserver »¹²². Le but étant d'ouvrir aux victimes du scandale de l'amiante une réparation intégrale plus facile en facilitant le régime de preuve de la faute inexcusable de l'employeur.

Cette obligation n'a depuis cessé de prendre de l'importance et de figurer au cœur de nombreux contentieux en droit du travail. Toutefois, au fur et à mesure du temps, les juges ont progressivement abandonné l'obligation de sécurité de résultat au profit d'une obligation de moyens, parfois caractérisée également d'obligation de moyens renforcée. À l'origine, la consécration d'une obligation de résultat à la charge de l'employeur a en effet suscité de nombreuses critiques parmi lesquelles on retrouvait notamment le manque d'incitation de la part des employeurs à prendre les mesures adéquates dès lors que leur responsabilité était susceptible d'être engagée assez aisément, quand bien même les mesures adéquates auraient été prises. Consciente des limites de sa jurisprudence, la Cour de cassation a ainsi opéré un revirement à l'occasion de l'arrêt Air France de 2015. Dans le cadre de cet arrêt rendu par la chambre sociale de la Cour de cassation¹²³, il a en effet expressément été affirmé que : « *ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L.4112-1 et L.4121-2 du Code du travail* ».

L'employeur dispose donc dorénavant de la possibilité de s'exonérer de sa responsabilité dès lors qu'il prouve avoir pris toutes les mesures de prévention nécessaires. En apparence moins protectrice du salarié, cette jurisprudence a néanmoins permis dans une moindre mesure de renforcer la prévention au sein des entreprises en favorisant un comportement proactif des employeurs, ces derniers s'exposant le cas échéant à la possible reconnaissance d'une faute inexcusable. Ce qu'il convient à présent d'aborder (B).

B) La possible reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur

L'obligation de sécurité de l'employeur s'inscrit comme véritable contrepartie à l'exigence de performance au travail. En ce sens, il appartient notamment à l'employeur de veiller à ce que l'organisation du travail qu'il met en place ainsi que les outils de management

¹²² Cass. soc, 28 février 2002, arrêts amiante, n°00-10.051, n°99-17.221, n°99-21.255, n°99-17.201.

¹²³ Cass.soc., 25 novembre 2015, n°14-24.444 (Bulletin 2016, n° 840, Soc., n° 504)

employés ne soient pas facteurs de risques pour le salarié¹²⁴, le cas échéant, sa responsabilité est susceptible d'être engagée et le salarié ou ses ayants-droits (en cas de décès) peuvent être à même d'intenter une action aux fins de reconnaître la faute inexcusable de l'employeur.

En cas de décès du salarié, la reconnaissance d'une faute inexcusable revêt un intérêt majeur puisqu'elle permet la majoration de la rente allouée aux ayants-droits ainsi que la réparation des différents préjudices. Les contentieux sont en conséquence extrêmement nombreux en la matière et témoignent d'une reconnaissance de plus en plus fréquente par les juges d'une faute inexcusable de l'employeur lorsque, du fait de la politique organisationnelle de l'entreprise ou encore de la pression pesant sur le salarié, la santé du salarié s'est vu considérablement impactée. À titre d'exemple, dans la décision précitée rendue le 8 novembre 2012 par la deuxième chambre civile de la Cour de Cassation, les juges ont reconnu la faute inexcusable de l'employeur à la suite d'une crise cardiaque générée de longue date par le stress du salarié, stress résultant lui-même d'une « *politique de surcharge, de pressions, « d'objectifs inatteignables* ».

Plus particulièrement, les différentes affaires médiatisées relatives aux suicides de salariés suite aux pressions organisationnelles subies mettent également en lumière la possibilité de reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur. Les affaires France Télécom ou encore Renault¹²⁵ en sont une parfaite illustration. Plus récemment encore, dans un arrêt rendu en date du 19 novembre 2021, les juges de la Cour d'appel de Paris ont également reconnu la faute inexcusable de la société La Poste consécutivement au suicide d'un cadre supérieur. En l'espèce, dans cette affaire, le salarié, embauché depuis 2011, avait vu sa charge de travail s'accroître en 2012 dans un contexte de réorganisation de la direction des activités numériques et médias internes au sein de laquelle il travaillait passant alors de l'encadrement d'une personne à celui de six personnes et ce, sans le moindre soutien de la part de la Direction. Par suite, en arrêt maladie depuis le 30 janvier 2013, le salarié avait dû continuer à travailler alors même qu'il était en arrêt maladie pour burn out et ce, dès lors qu'il continuait à recevoir des courriels, des sms ainsi que des appels téléphoniques « *parfois plusieurs fois dans la journée* » de la part de sa hiérarchie. Le 25 février 2013, il finit par se suicider à son domicile.

¹²⁴ Cass.soc, 5 mars 2008, n°06-45.888 (Bulletin 2008, V, N° 46)

¹²⁵ CA Versailles, 19 mai 2011, n° 10/00954, SA Renault c/ T

Les conséquences peuvent donc être prépondérantes pour l'employeur en cas de manquement à l'obligation légale de sécurité, ce qui tend à inciter à la prévention des risques en entreprise et ce, afin d'éviter de subir les conséquences financières mais aussi parfois médiatiques d'une reconnaissance d'une faute inexcusable.

Pourtant, s'il est vrai que l'obligation de sécurité de résultat tend à conférer à l'employeur un rôle de premier plan s'agissant de la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié, le rôle clé du management ne doit pas pour autant être négligé (§2).

§2 : *Le rôle clé du management*

Simple effet de mode pour certains, il est aujourd'hui néanmoins avéré que le management dit « bienveillant » constitue un réel accélérateur de performance au sein des entreprises et ce, tout en préservant la santé du salarié (A). De plus en plus d'entreprises franchissent dès lors le pas vers un management plus respectueux des collaborateurs. L'entreprise libérée constitue en ce sens, une application pratique du concept de management bienveillant (B).

A) Le management bienveillant, accélérateur de la performance¹²⁶

Le management bienveillant est un concept qui émerge suite au constat de la hausse des pathologies liées au travail (le stress au travail occupe plus particulièrement à cet égard un rôle de premier plan) ainsi qu'au constat de la démotivation croissante des salariés .D'après Gaël Chatelain Berry, créateur du concept de management bienveillant et pionnier de la bienveillance en entreprise, « *le management bienveillant, c'est privilégier le respect et l'empathie pour justement déclencher la motivation des collaborateurs* ». Or si les salariés sont motivés, cela entraîne indéniablement de meilleurs résultats et donc une meilleure performance, la motivation

¹²⁶ D'après le titre de l'ouvrage de VEYSSIERE (M.) et ROBEVEILLE (R.), « *Le management bienveillant, accélérateur de la performance* », 2^{ème} édition, éd.Gereso, 2021

étant parfois définie comme « *la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance* »¹²⁷.

Au cours d'une interview retranscrite au sein du magazine hebdomadaire « *Stratégies* », Yves Desjacques, Ancien DRH du Groupe Casino, a quant à lui défini le management bienveillant comme « *un mode de management qui encourage des comportements managériaux en harmonie avec les valeurs du groupe, susceptibles d'améliorer la motivation des collaborateurs et de diminuer leur niveau de stress* »¹²⁸.

Certains auteurs montrent dès lors l'importance croissante du concept de management bienveillant au sein des entreprises tout en donnant un éclairage scientifique sur le comportement humain. C'est le cas de Philippe Rodet, ancien médecin urgentiste, dans son ouvrage coécrit avec Yves Desjacques¹²⁹. L'ancien médecin urgentiste démontre en effet dans son ouvrage l'importance de la bienveillance pour vivre mais aussi pour donner le meilleur de soi¹³⁰. Le manque de bienveillance entraîne une augmentation du stress ainsi qu'une baisse de la motivation au travail alors que la bienveillance permet quant à elle d'obtenir l'effet inverse, à savoir une diminution du niveau du stress et une augmentation de la motivation au travail, laquelle favorise la performance du salarié au travail. Il est en effet question d'une « *bienveillance active tournée vers l'action et la performance* »¹³¹.

Également, dans un autre ouvrage intitulé « *Le management bienveillant, accélérateur de la performance* », Michelle Veyssière et Roland Robeveille, montrent également le lien qui existe entre performance individuelle et bien-être au travail. Ces deux auteurs relèvent notamment que « *la théorie de l'autodétermination* » différencie la motivation « autonome » : c'est-à-dire mener une action par plaisir ou par conviction, de la motivation « contrôlée » : mener une action sous la pression, la contrainte. Cette théorie ayant démontré à travers des études empiriques que la

¹²⁷ Définition de Maurice Thévenet, professeur au Conservatoire national des arts et métiers et à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales

¹²⁸ WYBO (G.), Interview de M. Yves Desjacques, « *Placer le management bienveillant au coeur de nos pratiques* », *Stratégies*, 02 Novembre 2015

¹²⁹ RODET (P.), DESJACQUES (Y.), « *Le management bienveillant* », éd. Eyrolles, 2017

¹³⁰ RODET (P.), DESJACQUES (Y.), Op.cit., p.1

¹³¹ RODET (P.), DESJACQUES (Y.), Op.cit, p.6

motivation autonome a des conséquences positives sur le bien-être et sur la performance, alors que l'action menée sous la pression a des effets inverses¹³².

En définitive, par la pratique du management bienveillant, les entreprises, tout comme les salariés, y trouvent leur compte. Il s'agit notamment de redonner par le biais du management, sens et utilité au travail du salarié, de lui offrir de la reconnaissance et surtout de lui prescrire des objectifs ambitieux mais réalistes tout en diminuant le niveau de stress au travail.

Le management bienveillant occupe de facto aujourd'hui une place prépondérante au sein de certaines entreprises qui y ont vu la possibilité de concilier performance économique et bien-être des salariés. Certaines entreprises vont d'ailleurs beaucoup plus loin dans leur démarche, en misant sur une politique organisationnelle radicalement différente, on parle alors d « entreprises libérées », lesquelles constituent une déclinaison pratique du concept de management bienveillant (B).

B) L'entreprise libérée, une déclinaison pratique du concept de management bienveillant

L'appellation d'entreprises libérées désigne « *diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* »¹³³. Une entreprise est dès lors dite libérée, « *lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise* »¹³⁴.

L'engouement pour le modèle de l'entreprise dite « libérée » commence dès 2012 en France suite à la parution française du livre d'Isaac Getz intitulé « *Liberté & Cie* ». Le terme d' « entreprise libérée » est en revanche né bien avant chez l'auteur américain Tom Peter, dans son ouvrage publié en 1995 intitulé « *Libération management* ».

¹³² VEYSSIERE (M.) et ROBEVEILLE (R.), « *Le management bienveillant, accélérateur de la performance* », 2^{ème} édition, éd.Gereso, 2021, p.23

¹³³ COLLE (R.), CORBETT-ETCHEVERS (I.), DEFELIX (C.), PEREA (C.), RICHARD (D.), « *Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?* », Management & Avenir, n°93, Mars 2017, p.161-183.

¹³⁴ GETZ (I.), CARNEY (B.), « *Liberté & Cie* », éd.Flammarion, coll.Champs essais, 2013 (1ère édition en 2009).

Jean-François Zobrist, Directeur de la Fonderie FAVI, distingue ainsi ce qu'il appelle les entreprises « *comment* » et les entreprises « *pourquoi* ». Selon lui « *Dans les premières, on consacre beaucoup de temps à dire aux salariés comment faire le travail – où mettre les machines, quand venir travailler, quand rentrer chez eux* » alors qu'« *une entreprise “pourquoi” fonctionne différemment, elle remplace la question du comment par « pourquoi faites-vous ce que vous faites ?* »¹³⁵. Ce qui compte c'est ainsi l'objectif et non la façon d'y arriver. Les entreprises libérées sont ainsi souvent qualifiées d'entreprise « *pourquoi* ».

Fondée sur un véritable bouleversement de la hiérarchie interne dans l'entreprise ainsi que sur un rapport d'égalité entre toutes ses parties prenantes, l'entreprise libérée constituerait ainsi, selon ses partisans, un véritable remède contre une motivation en berne chez de plus en plus de salariés. La majorité des défenseurs de l'entreprise libérée mettent notamment en avant l'étude Gallup de 2012 qui révélait qu'en France, seulement 9% des salariés se déclaraient motivés par leur travail¹³⁶.

Ce nouveau modèle organisationnel permettrait également de diminuer le stress au travail ainsi que son coût pour les entreprises. Dans sa synthèse documentaire publiée sur le thème de l'entreprise libérée, l'ANACT relève notamment que « *les exigences d'accroissement de la performance et de la rentabilité peuvent pousser à des choix managériaux et organisationnels générateurs de coûts pour la société* »¹³⁷. À titre d'illustration et selon l'INRS, en France, le coût social du stress a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros¹³⁸, ce qui représente un poste de dépense majeur pour les entreprises.

Dans son ouvrage « *Liberté & Cie* », Isaac Getz présente ainsi de nombreuses entreprises qui ont franchi le pas pour ce type d'organisation, tout en mettant en avant leur succès. C'est le cas par exemple de l'entreprise nantaise Chronoflex, spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques sur engins de chantier. En 2009, suite à la crise financière, le dirigeant de Chronoflex, Alexandre Gérard, décide en effet de procéder à un bouleversement total de son organisation face à une perte d'environ 39% de son chiffre d'affaires cette année-là. Il procède en conséquence à une réorganisation hiérarchique interne en mettant l'accent sur la prise de

¹³⁵ GETZ (I.), CARNEY (B.), “Liberté & Cie”, éd. Flammarion, coll. Champs essais, 2013 (1ère édition en 2009).

¹³⁶ Etude réalisée en 2012 par l'institut Gallup qui a mis en place un sondage destiné à mesurer le niveau d'engagement des employés

¹³⁷ Synthèse documentaire “L'entreprise libérée”, publiée par l'ANACT, septembre 2015, p.3

¹³⁸ Le coût du stress professionnel en France en 2007, INRS, Arts et Métiers ParisTech, GRID. 2010

décisions au niveau collectif. Cette organisation finira par porter ses fruits puisque l'entreprise est passée de 22 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 à 36,5 millions en 2019, et son résultat net de 450 000 euros à 2 millions sur la même période¹³⁹.

Chronoflex est cependant loin d'être la seule entreprise à avoir adopté ce type de fonctionnement, Gore aux Etats-Unis, Favi ou encore la biscuiterie Poult en France ont également adopté cette organisation comme le démontre Isaac Getz dans son ouvrage.

Les entreprises libérées apparaissent pour certains comme une véritable solution permettant d'allier rentabilité, performances et épanouissement des salariés. Ce modèle organisationnel, bien que vivement critiqué compte tenu des limites qu'il suscite, montre néanmoins à nouveau le rôle prépondérant que peut jouer le management dans la conciliation entre exigence de performance et préservation de la santé physique et mentale du salarié.

Bien que l'employeur et les entreprises jouent un rôle préventif notable qui permet de tendre vers une conciliation effective entre performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du travailleur, il est également essentiel d'aborder le rôle protecteur des juges qui tendent à leur tour à permettre l'effectivité d'une telle conciliation par le biais du contrôle exercé en matière de gestion, d'évaluation ou encore de rétribution des performances individuelles des salariés au travail (**Section 2**).

Section 2 : Le rôle protecteur des juges

Le rôle protecteur des juges se matérialise par un contrôle accru des différents dispositifs d'encadrement de la performance individuelle au travail (§1) mais aussi par une limitation voire une interdiction totale de certaines pratiques néfastes (§2).

¹³⁹ DELON (E.), "Le retour d'expérience de Chrono Flex, "entreprise libérée" depuis dix ans", l'Usine Nouvelle, 27 mai 2021

§1 : Un contrôle accru des dispositifs d'encadrement de la performance

Les juges jouent en effet à leur tour un rôle notable dans la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié. Ce rôle résulte notamment de l'abandon progressif de la théorie de l'employeur seul juge des aptitudes professionnelles du salarié (A) et se matérialise par un contrôle renforcé de la justification des décisions prises par l'employeur sur le fondement de la performance ou de la contre-performance du salarié au travail (B).

A) L'abandon progressif de la théorie de l'employeur seul juge des aptitudes professionnelles

Le jugement d'aptitude est longtemps resté « *une sphère à haut degré de discrétionnalité* »¹⁴⁰. Les juges ont en effet longtemps laissé à l'employeur une parfaite liberté dans l'appréciation des qualités professionnelles des salariés. L'employeur était alors considéré comme « *seul juge* » des aptitudes professionnelles des salariés¹⁴¹.

Cette idée a notamment été confortée dans un premier temps par la jurisprudence en matière de justification du licenciement économique décidé par l'employeur. Dans le célèbre arrêt Brinon rendu en 1956, les juges avaient en effet considéré que « *l'employeur qui porte la responsabilité de l'entreprise est seul juge des circonstances qui la déterminent à cesser son exploitation et aucune disposition légale ne lui fait l'obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de son emploi* »¹⁴².

Bien que relatif au licenciement économique et concernant une décision de gestion prise par l'employeur, cet arrêt témoignait déjà de la volonté des juges de conférer à l'employeur une faculté de choix discrétionnaire en contrepartie de la responsabilité de l'entreprise dont il avait la charge¹⁴³. Par la suite, dans un arrêt rendu en 1980, les juges avaient également rappelé que

¹⁴⁰ LYON-CAEN (A.), « *Le droit et la gestion des compétences* », Dr.soc., 1992, p.575

¹⁴¹ ROUSSEL (M.), « *L'évaluation professionnelle des salariés* », Thèse réalisée sous la direction de M.Pierre Yves VERKINDT et publiée aux éd.LGDJ, Coll. Thèses, t.76, p.82

¹⁴² Cass.soc 31 mai 1956, JCP G 1956, II, 9397, note ESMEIN (P.)

¹⁴³ ROUSSEL (M.), Op.cit. p.82

l'employeur est « *seul juge des mesures les plus appropriées pour redresser son entreprise, et de l'aptitude de chacun de ses salariés pour atteindre ce résultat* ». ¹⁴⁴

Toutefois, cette jurisprudence marquée par une grande part d'arbitraire, a progressivement été abandonnée par les juges à partir des années 1980, rendant le contrôle opéré par les juges sur les décisions patronales de gestion de plus en plus poussé. À titre d'exemple, en 1981, une première évolution s'est dessinée dès lors que la Cour de cassation a censuré un arrêt de Cour d'appel qui s'était fondé « *sur la seule affirmation par l'employeur de l'insuffisance des qualités professionnelles de la salariée sans relever aucun élément de fait justifiant cette appréciation défavorable* » ¹⁴⁵.

Cela a ainsi permis une véritable limitation des pouvoirs de l'employeur face à la montée en puissance du contrôle juridictionnel et par conséquent, un renforcement de la protection accordée au salarié (B).

B) La limitation des pouvoirs de l'employeur face à la montée en puissance du contrôle juridictionnel

Les juges jouent dorénavant un rôle prépondérant qui se matérialise par un réel contrôle opéré concernant la justification des décisions prises par l'employeur, sur le fondement de la performance ou de la contre-performance du salarié, et ce, en matière de rémunération, de promotion ou encore en cas de licenciement pour insuffisance professionnelle ou insuffisance de résultats. Outre le contrôle opéré par les juges s'agissant de l'exigence de justification des décisions patronales, les juges veillent d'ailleurs également au respect de certains grands principes fondamentaux guidant la relation contractuelle comme le respect du principe d'égalité de traitement (notamment en matière de rémunération) ou encore le respect du principe de non-discrimination consacré à l'article L.1132-1 du Code du travail.

En effet, à titre d'exemple, en ce qui concerne les décisions patronales prises en matière de rémunération, il est couramment admis que l'employeur dispose d'un pouvoir discrétionnaire s'agissant de l'octroi de prime, de bonus ou encore d'augmentation individuelle. Toutefois, les

¹⁴⁴ Cass.soc 4 janvier 1980, Bull civ.V, n°6

¹⁴⁵ Cass.soc 10 novembre 1981 n°80-40.457

juges ont précisé que ce pouvoir ne vaut que « *sous réserve de ne pas utiliser l'individualisation du salaire comme un moyen d'exercice du pouvoir disciplinaire, ou d'une discrimination, ou d'une inégalité de traitement* »¹⁴⁶.

Également, concernant les décisions patronales prises en matière d'insuffisance professionnelle ou d'insuffisance de résultats, le contrôle des juges se fait à nouveau prégnant. Comme évoqué précédemment, l'insuffisance de résultats (au même titre que l'insuffisance professionnelle) est strictement encadrée par la jurisprudence sociale, protégeant ainsi le salarié de tout risque d'arbitraire de la part de son employeur. Il est de facto couramment admis que « *l'insuffisance de résultat ne constitue pas en soi, au regard des seuls objectifs fixés par l'employeur au salarié concerné, une cause réelle et sérieuse de licenciement* »¹⁴⁷. Les juges opèrent en ce sens, en cas de contentieux, un véritable contrôle lié à la justification du licenciement opéré par l'employeur.

Toutefois, en dehors de ce contrôle exercé quant à la justification des décisions patronales, le rôle des juges dans la préservation de la santé physique et mentale du salarié face à l'exigence de performance au travail se fait surtout sentir par la limitation voire par l'interdiction totale de certaines pratiques néfastes, fortement génératrices de stress pour le salarié (§2).

§2 : *Une limitation voire une interdiction totale de certaines pratiques néfastes*

Au fil du temps et suite au développement de diverses pratiques toujours plus innovantes permettant d'évaluer la performance individuelle du salarié au travail et d'en tirer des conséquences, les juges ont, par le biais de la jurisprudence, fortement contribué à réglementer certaines pratiques d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail, génératrices de stress et de pressions psychologiques. C'est notamment le cas de la pratique du ranking, pratique d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail ayant suscité de vifs débats (A) ou encore de la pratique du benchmark(B).

¹⁴⁶ Cass.soc, 10 octobre 2012, n°11-15.296 ; JCP S.2012, n°1530 Note DAUXERRE (N.)

¹⁴⁷ Cass.soc, 3 février 1999 n°97-40.606 ; Cass.soc, 2 mars 2005, n°02-45.534

A) La limitation de la pratique du ranking

De façon générale, le ranking, de son appellation américaine, désigne « *une performance individuelle appréciée par comparaison avec celle des autres salariés exerçant une fonction comparable avec classement dans des groupes* »¹⁴⁸. Le ranking a dès lors pour objet de motiver les salariés et de les inciter à se dépasser¹⁴⁹. En fonction de leurs performances, les salariés sont classés dans différentes catégories du plus au moins performant et ce, suite à une comparaison avec les performances accomplies par les autres salariés.

Plusieurs grandes entreprises ont eu recours à cette pratique. C'est le cas par exemple de Hewlett Packard (HP). Au sein de la société Hewlett Packard, les rémunérations des salariés dépendaient ainsi, pour partie, de leurs performances individuelles. Plus précisément, la performance individuelle du salarié était appréciée par comparaison avec celle des autres salariés exerçant une fonction comparable. Un classement était ensuite établi en fonction de cette comparaison.

Hewlett Packard imposait notamment chaque année à ses managers de classer les salariés sous leur responsabilité en quatre catégories : « *de PRB1, pour les salariés dont la performance « est jugée la moins acceptable* », à PRB5, pour les meilleurs. Les salariés classés PRB1 ne perçoivent aucune augmentation annuelle de salaire et, de surcroît, sont tenus de suivre un plan de formation et d'adaptation visant à améliorer leurs aptitudes professionnelles »¹⁵⁰. Ce plan de formation, intitulé le « *managing low performance* », était alors composé de 3 phases à savoir une phase d'amélioration de 3 mois, puis une seconde phase corrective de trois mois si la première phase était insuffisante et éventuellement une période probatoire si l'employeur le jugeait nécessaire¹⁵¹.

Si en tant que telle, cette pratique n'est pas prohibée par la jurisprudence bien que son impact sur la santé du salarié puisse être non négligeable, les juges sont cependant venus en délimiter les contours en consacrant notamment l'interdiction de la pratique dérivée du ranking par quotas

¹⁴⁸ ALDIGE (B.), « *Licéité du dispositif d'évaluation professionnelle reposant sur des recommandations de quotas indicatifs* », JCP S 2013, p.1160

¹⁴⁹ COLONNA (J.), « *Evaluation des compétences des salariés : la validité du ranking* », Dr.soc.2003, p.988

¹⁵⁰ MORVAN (P.), « *Notation des salariés : polémique autour du ranking* », La Semaine Juridique Entreprise et Affaires, n°27, juillet 2022, p.1042

¹⁵¹ BRISSY (S.), « *L'obligation de résultat dans le contrat de travail* », Thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. B. BOSSU, Droit privé, Université Lille 2, 2004, Op.cit., p.205

impératifs. En effet, « *si la pratique du ranking n'est pas prohibée par principe, l'évaluation des salariés doit être fonction de leurs performances et de leurs compétences individuelles. L'institution de quotas permettant de prédéterminer le nombre de salariés à classer selon des niveaux de performance est illicite* ». ¹⁵²

Concrètement, et à la différence du ranking, le « *forced ranking* » est un système par lequel la performance individuelle est appréciée par comparaison avec celle des autres salariés ayant une fonction comparable, selon des quotas prédéfinis et impératifs ¹⁵³. Il aboutit à une compétition sans fin entre les salariés génératrice d'un stress continu ¹⁵⁴.

Au début des années 2000, certaines entreprises, dont notamment l'entreprise IBM, ont ainsi eu recours à ce type de pratique. En effet, IBM attribuait à ses équipes « *une note entre (très bon) et 4 (médiocre), avec un minimum de 3% de "médiocres"* » ¹⁵⁵ et ce, afin de justifier par la suite d'éventuels licenciements pour insuffisance professionnelle. En guise de justification et suite à la publication de documents officiels révélant cette pratique, IBM avait notamment argué du fait qu'elle avait eu recours à la mise en place de quotas « *pour que les managers aient le courage d'évaluer réellement la performance* » ¹⁵⁶.

Le 27 mars 2013, la Cour de cassation est toutefois venue se prononcer pour la première fois sur l'interdiction d'un tel système d'évaluation de la performance du salarié, susceptible de générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail ¹⁵⁷. Les juges sont cependant également venus régler une autre pratique néfaste d'évaluation de la performance individuelle du salarié au travail : le benchmark (B).

¹⁵² BEAL (S.), KLEIN (P.), « *L'évaluation des salariés par "ranking" à nouveau contestée* », La Semaine Juridique Social n° 50, 13 Décembre 2011, p.1566

¹⁵³ MEIMOUN HAYAT (V.), « *Le forced ranking : une pratique illicite* », JCP S n°31-35, juillet 2013, p.1318

¹⁵⁴ MEIMOUN HAYAT (V.), loc.cit.

¹⁵⁵ THOMAS (J.), « *La « guerre des étoiles » en entreprise, ou comment les salariés se notent tous, quel que soit le lien hiérarchique* », In Le Monde, 29 septembre 2021

¹⁵⁶ REY (F.), FAIRISE (A.), « *Salariés vous n'avez plus le droit à l'erreur* », LS mensuel, juin 2002, p.24

¹⁵⁷ Cass.soc, 27 mars 2013, n°11-26.539, Bull.civ. V., n°85

B) L'encadrement du benchmark

A l'instar du ranking, le benchmark est une pratique de mise en concurrence des salariés en fonction de leurs performances. Toutefois, considéré comme beaucoup plus intense que le ranking, le benchmark a également généré un important contentieux en raison du stress qu'il est susceptible de générer¹⁵⁸. En effet, le benchmark consiste en un « *système de mesure et de positionnement relatif à des performances* »¹⁵⁹. L'objectif devant être atteint par le salarié n'est pas fixe ; il dépend des résultats atteints par les autres salariés¹⁶⁰. Selon certains auteurs, le benchmark constitue dès lors, non pas un mode d'évaluation mais plutôt « *un mode d'organisation fondé sur la performance* »¹⁶¹ ou encore « *un système d'organisation du travail destiné à assurer la gestion des performances des salariés* »¹⁶².

La position des juges vis-à-vis de la pratique du benchmark s'est cependant affinée et précisée au fil du temps. Dans un premier temps, et conformément à un arrêt rendu par le TGI de Lyon (désormais dénommé Tribunal Judiciaire), il a d'abord été admis que le benchmark pouvait générer « *une pression constante, un stress permanent provoquant souffrance et mal être au travail* »¹⁶³.

En l'espèce, dans cette affaire, la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Sud avait notamment mis en œuvre la méthode du benchmark afin d'évaluer la performance de ses commerciaux. De façon concrète, « *les performances de chaque agence étaient alors analysés au regard des performances des autres agences, la performance de chaque salarié regardée par rapport à celle des autres, l'objectif étant toujours de faire mieux que les autres* »¹⁶⁴. La méthode avait alors été fermement condamnée par les juges en raison du stress généré.

Toutefois, un appel avait par la suite été interjeté contre cette décision. La Cour d'appel de Lyon avait dès lors infirmé le jugement du TGI estimant que « *le système de benchmark comme mode d'organisation du travail n'est pas en lui-même créateur d'une souffrance au travail. C'est*

¹⁵⁸ ROUSSEL (M.), "L'évaluation professionnelle des salariés", thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. Antoine LYON CAEN, publiée aux éd. LGDJ, Coll. Bibliothèque de droit social, T.76, p.396

¹⁵⁹ BOURNOIS (F.), "Le benchmark dévoyé", entretien, SSL, 2013, n°1571

¹⁶⁰ ROUSSEL (M.), « *Evaluation du salarié, pouvoir d'évaluer* », Répertoire Droit du travail, Avril 2021, Op.cit.,p62

¹⁶¹ CHAMPEAUX (F.), "Benchmark : le retour gagnant", SSL, 2014, n°1620, p.14

¹⁶² VERKINDT (P-Y.), "Le benchmark touché au coeur", SSL, 2013, n°1571, p.136

¹⁶³ TGI Lyon, 1^{re} ch. sect. 2, 4 sept. 2012, n°11/05300

¹⁶⁴ Liaisons sociales, les thématiques, n°87, 1er mars 2021, p.67 (impacts sur la santé).

l'application qui en est faite par l'entreprise qui peut éventuellement compromettre la santé et la sécurité des salariés et qui doit alors être condamnée »¹⁶⁵. Or en l'espèce, l'application faite par la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Sud n'était pas créatrice de souffrance au travail dès lors que suite au jugement du TGI de Lyon, la Caisse d'épargne a fait évoluer l'organisation du travail en revoyant le système initialement considéré comme pathogène (en l'occurrence, à partir de 2013, les salariés n'avaient plus accès aux résultats de leurs collègues, n'étaient plus comparés par rapport aux meilleurs mais rapport à une médiane, le calcul de la rémunération variable avait enfin également été modifié).

Conformément à cette position jurisprudentielle, le benchmark peut ainsi librement être pratiqué au sein des entreprises, sous réserve cependant d'être mesuré dans son application. Le recours à une telle pratique reste en effet strictement encadré afin d'éviter les dérives pour la santé physique et mentale du salarié.

En effet, en cas de mise en œuvre de la pratique du benchmark de façon excessive, la faute inexcusable de l'employeur est susceptible d'être retenue. En témoigne notamment l'arrêt de la Cour d'appel de Grenoble rendu en date du 25 septembre 2018¹⁶⁶. En l'occurrence dans cette affaire la faute inexcusable de l'employeur avait été retenue s'agissant d'un salarié directeur adjoint de région d'une banque qui a été victime d'un infarctus au temps et lieu de travail. Dans cette affaire, l'employeur n'avait pas mesuré les conséquences de la mise en place d'objectifs via le benchmark en termes de facteurs de risques pour la santé et la sécurité de ses salariés. Aussi, la part variable de la rémunération du directeur adjoint étant calculée en fonction du benchmark et des résultats des agences de sa région, il subissait à la fois la pression du respect des objectifs en lien avec sa rémunération variable, mais aussi le stress par ricochet des commerciaux et directeurs d'agence à qui il devait imposer des progressions¹⁶⁷.

¹⁶⁵ CA Lyon ch. soc. C, 21 févr. 2014, n° 12/06988

¹⁶⁶ CA Grenoble, ch. soc., sect. A, 25 sept. 2018, n° 16/04373

¹⁶⁷ Liaisons sociales, les thématiques, n°87, 1er mars 2021, p.67 (impacts sur la santé)

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Il ressort de ce premier développement qu'une forme de conciliation tend à naître entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié, notions en apparence pourtant antinomiques.

L'effectivité d'une telle conciliation est garantie dans un premier temps par l'obligation de sécurité de résultat pesant sur l'employeur, laquelle présente un caractère fortement dissuasif et contribue au renforcement de la prévention en matière de santé au travail. Les entreprises à leur tour, à l'instar par exemple des entreprises libérées, sont également, pour certaines, de plus en plus soucieuses du bien-être au travail des salariés, ce dernier favorisant dans une large mesure la performance tant convoitée.

Nous l'avons vu, les juges permettent enfin également, à leurs niveaux, de tendre vers l'effectivité d'une telle conciliation, notamment par le biais du contrôle de justification exercé sur les décisions patronales mais aussi par l'encadrement jurisprudentiel de méthodes d'évaluations de la performance, parfois controversées.

On peut tout de même s'interroger sur l'effectivité réelle d'une telle conciliation et sur ses limites, l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail étant aujourd'hui confronté à de nouveaux défis, susceptibles d'impacter la santé du salarié et amenant à repenser la prévention en matière de santé au travail (**Chapitre 2**).

Chapitre 2 : Les nouveaux défis de l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail

Nous l'avons vu, une première forme de conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du travailleur tend à naître grâce à l'action de différents acteurs tels que l'employeur, les entreprises ou encore les juges.

Toutefois, l'organisation du travail ne cesse d'évoluer. Les technologies numériques jouent désormais un rôle prépondérant dans cette organisation et suscitent de nombreuses interrogations. Perçues comme un véritable facteur de productivité pour les entreprises, en ce qu'elles permettent l'accroissement de la performance du salarié au travail, elles peuvent également s'avérer être un outil redoutable pour la santé de ce dernier.

Grégoire Loiseau écrivait à juste titre que « *le développement des technologies numériques, s'il est mal maîtrisé ou régulé, peut avoir un impact sur la santé des salariés. Il peut notamment amplifier les facteurs à l'origine de risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, etc.), comme la charge de travail ou la surcharge informationnelle* ». ¹⁶⁸

La conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé du salarié se trouve ainsi directement confrontée à une première limite relative à l'essor du numérique (**Section 1**), lequel tend à favoriser l'hyperconnexion des salariés pour atteindre la performance.

Cela amène dès lors à repenser totalement la prévention en matière de santé et sécurité au travail afin que la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé soit réellement effective. C'est ainsi tout l'enjeu du développement de la législation en matière de santé au travail, laquelle constitue un réel défi pour l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail (**Section 2**).

¹⁶⁸ LOISEAU (G.), "La déconnexion", Droit social 2017, p.463

Section 1 : Les défis de l'encadrement de la performance au travail face à l'ère du numérique

Le développement du numérique, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication ou encore la diversification des méthodes de surveillance du salarié tendent à rendre la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle du salarié de plus en plus floue mais aussi et surtout à renforcer l'hyperconnexion (essentiellement observée chez les cadres mais également chez les travailleurs des plateformes numériques). L'exigence de performance au travail se trouve alors directement confrontée à la problématique du droit à la déconnexion (§1). À ce titre, l'impact du recours généralisé au télétravail sur la santé du salarié, lequel s'est fortement développé suite à la crise sanitaire, mérite également une attention toute particulière (§2).

§1 : L'effectivité du droit à la déconnexion du salarié face à l'exigence de performance au travail

La question de l'effectivité du droit à la déconnexion suppose de s'intéresser dans un premier temps à la consécration juridique du droit à la déconnexion (A) pour ensuite aborder l'effectivité pratique du droit à la déconnexion, laquelle semble pouvoir être remise en cause (B).

A) La consécration juridique d'un droit à la déconnexion

La consécration juridique d'un droit à la déconnexion du salarié est assez récente et résulte d'une volonté du législateur de prendre en compte les transformations numériques qui affectent aujourd'hui le monde du travail et qui favorisent le décloisonnement entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés. Les technologies de l'information et de la communication ont en effet progressivement envahi le milieu de travail ainsi que la sphère professionnelle¹⁶⁹, ce qui a amené le gouvernement à s'interroger sur l'essor du numérique et ses impacts sur les conditions de travail ainsi que sur la santé des salariés.

¹⁶⁹ LEROUGE (L.), "Droit des risques psychosociaux au travail", Répertoire droit du travail, Mai 2021, p.141

En 2015, face à ce constat, l'ancienne Ministre du travail de l'époque, Myriam El Khomri, commande alors à Bruno Mettling, un rapport sur la transformation numérique et ses impacts sur les conditions de travail. Ce rapport préconisait ainsi déjà à l'époque d'introduire un droit mais aussi un devoir de déconnexion¹⁷⁰. En effet selon Bruno Mettling : « *Dès lors que le travail connecté et son articulation avec la vie privée sont une zone de tension, la mission est convaincue de la nécessité de mettre en place de manière co-construite avec les instances de représentation du personnel un droit et un devoir de déconnexion, partagé entre l'entreprise et le salarié, des actions d'éducation à l'usage des outils numériques devant être conduites pour développer des comportements de nature à se préserver des risques d'excès* ». ¹⁷¹

Ce rapport mentionnait d'ailleurs expressément que « *L'intensification du travail et les excès de connexions professionnelles sont susceptibles de porter atteinte à l'équilibre de vie, voire à la santé des collaborateurs de l'entreprise* »¹⁷².

Certaines préconisations de ce rapport, dont notamment la consécration juridique d'un droit à la déconnexion, ont ainsi été reprises dans le cadre de la loi n°2016-88 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (aussi dénommée Loi El Khomri). Par le biais de cette loi, le droit à la déconnexion du salarié a ainsi fait officiellement son entrée dans le Code du travail avec effet au 1er janvier 2017.

Désormais conformément à l'article L.2242-17 alinéa 1 du Code du travail et dans le cadre de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail, les employeurs sont tenus de négocier sur le thème de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés¹⁷³.

L'alinéa 8 du même article prévoit en outre que les modalités d'exercice du droit à la déconnexion sont définies, pour les entreprises d'au moins 50 salariés, dans le cadre de la négociation annuelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. À défaut d'accord, le droit à la déconnexion doit être garanti par l'employeur par le biais de l'élaboration

¹⁷⁰ Le devoir de déconnexion préconisé par Bruno Mettling dans son rapport s'apparentait en quelque sorte à l'obligation légale de sécurité de résultat qui incombe au salarié. Toutefois, ce devoir de déconnexion n'a pas été repris dans le cadre de la loi n°2016-88 du 8 août 2016

¹⁷¹ Rapp. établi par Monsieur Bruno Mettling à la demande de Mme El Khomri, ancienne ministre du travail, intitulé "Transformation numérique et vie au travail", septembre 2015, p.22

¹⁷² Rapp. établi par Monsieur Bruno Mettling, p.10

¹⁷³ LEROUGE (L.), Op.cit., p.141

d'une charte. Le but étant de lutter contre ce que certains auteurs ont pu qualifier de « *véritable pathologie de l'hyperconnexion* »¹⁷⁴.

Malgré cette consécration juridique, le contenu du droit à la déconnexion n'étant pas explicitement défini (le champ libre étant laissé à la négociation), l'effectivité réelle du droit à la déconnexion suscite aujourd'hui toujours débat (B). Débat qui trouve aisément sa place lorsqu'il est question d'aborder la performance du salarié au travail dès lors que certains salariés, en proie à des objectifs à atteindre, font face au phénomène d'hyperconnexion.

B) L'effectivité pratique du droit à la déconnexion remise en cause

L'effectivité pratique du droit à la déconnexion peut effectivement être remise en cause. En effet, si le droit à la déconnexion est aujourd'hui encadré légalement, en pratique, l'effectivité de ce droit questionne encore, et ce, notamment pour ce qui nous intéresse, en ce qui concerne la question de la performance individuelle du salarié au travail. Le phénomène d'hyperconnexion pour atteindre les objectifs fixés ou tout simplement pour être valorisé pour le travail accompli demeure une réalité, même s'il est vrai que ce phénomène n'est pas toujours imputable à l'employeur mais peut résulter d'une forme de « *conscience professionnelle* » du salarié soucieux de son travail.

En témoigne par exemple les différentes innovations numériques permettant de contrôler l'activité du salarié, de veiller à ce que ce dernier soit performant tout en favorisant l'hyperconnexion et l'hyperréactivité. Ces pratiques tendent ainsi à remettre directement en cause l'effectivité d'un droit à la déconnexion pour le salarié et s'avèrent parfois fortement problématiques pour la santé physique et mentale du salarié.

Il peut notamment être ici fait état du phénomène récent de la « *gamification* » par l'intermédiaire des plateformes numériques, très justement explicité par Rosane Gauriau, Chercheuse à l'Université d'Angers¹⁷⁵. Selon elle, la gamification au travail désigne

¹⁷⁴ RAY (J-E.), « *Grande accélération et droit à la déconnexion* », Droit social 2016, p.912

¹⁷⁵ GAURIAU (R.), « *La "gamification" au travail via les plateformes numériques : un outil ludique au service de l'intensification de la charge de travail* », JCP S n°13, 5 avril 2022, p.1096.

« l'utilisation de techniques "motivationnelles" issues du game¹⁷⁶ dans un contexte professionnel afin de former et d'engager des équipes et obtenir une participation spontanée des travailleurs à l'accomplissement de tâches parfois monotones ou ennuyeuses. Il s'agit d'exercer une influence parfois ténue sur le travailleur afin de provoquer un certain comportement et d'obtenir un certain résultat. L'objectif est d'augmenter la productivité et la performance des travailleurs »¹⁷⁷.

Cette nouvelle technique d'organisation du travail, bien qu'en apparence ludique, contribue très fortement à l'intensification de la charge de travail du salarié et au développement corrélatif de nombreux risques psychosociaux à l'instar du stress au travail, de la fatigue ou encore de l'épuisement professionnel. En effet, afin d'obtenir une meilleure rémunération et/ou évaluation, le salarié accroît considérablement le temps passé au travail afin d'atteindre la performance escomptée.

Un exemple de gamification au travail peut d'ailleurs notamment être trouvé par l'application gamifiée de certains chauffeurs de VTC Uber¹⁷⁸. Uber encourage en effet ses chauffeurs VTC à travailler plus longtemps en promettant des gratifications ainsi que des récompenses. Il est notamment fait usage de la technique dite « Income Target ». Selon cette méthode, les chauffeurs VTC sont invités par Uber à fixer leur rémunération quotidienne et chaque fois qu'un chauffeur s'apprête à se déconnecter car il est presque arrivé au montant initialement fixé, Uber lui adresse un message afin de lui proposer une rémunération supérieure¹⁷⁹. Ce qui incite les chauffeurs à accroître leur temps de travail.

Cette pratique questionne dès lors sur l'effectivité du droit à la déconnexion du salarié mais aussi du droit à la santé et au repos. D'ailleurs, lorsqu'il est question de l'effectivité du droit à la déconnexion du salarié face à l'exigence de performance au travail, le recours généralisé au télétravail induit par la crise sanitaire, doit également être évoqué en ce qu'il questionne sur la préservation de la santé physique et mentale du salarié (B).

¹⁷⁶ Dans son article Rosane GAURIAU précise notamment que le "game" comprend plusieurs éléments dont notamment la compétition, le défi, le score, les niveaux d'expérience, les gratifications ou encore les récompenses.

¹⁷⁷ GAURIAU (R.), loc.cit.

¹⁷⁸ SCHEIBER (N.), "How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers'Buttons", The NY Times, 2 avr. 2017

¹⁷⁹ GAURIAU (R.), loc.cit

§2 : L'impact de l'essor du télétravail sur la santé physique et mentale du salarié

Afin d'appréhender de façon concrète l'impact de l'essor du télétravail sur la santé physique et mentale du salarié, il convient cependant de revenir en premier lieu sur l'émergence récente du télétravail (A), pour ensuite mettre en avant les effets néfastes pouvant en découler (B).

A) L'émergence récente du télétravail

Conformément aux dispositions du Code du travail, « *Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* »¹⁸⁰.

Il convient de noter cependant que le télétravail, comme forme d'organisation des entreprises, a connu une émergence relativement tardive. En effet, le télétravail a d'abord tardé à se développer en France¹⁸¹ contrairement à d'autres pays (les pays scandinaves et anglo-saxons notamment où il concernait, en 2009, deux à trois fois de salariés qu'en France). Cela s'explique notamment par une forte culture du présentiel en France, où la présence physique sur le lieu de travail est longtemps apparue comme une condition essentielle pour surveiller le travail du salarié et pour renforcer le collectif¹⁸².

Néanmoins, la crise sanitaire qui a touché le pays au début de l'année 2020 a fortement contribué au développement massif et accéléré du télétravail en France. Selon la Dares, la crise sanitaire a favorisé « *une extension sans précédent du télétravail* »¹⁸³. À titre d'illustration, en janvier 2021, ce sont 27% des salariés qui le pratiquent contre seulement 3% en 2017¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Art. L.1222-9 du Code du travail

¹⁸¹ Rapp. du Centre d'analyse stratégique, « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », 2009, p.9

¹⁸² LEBORGNE-INGELAERE (C.), « *Technologies de l'information et de la communication et télétravail : un couple paradoxal* », Bulletin Joly Travail n°2, Octobre 2018, p.139

¹⁸³ Rapp. Dares, « *Télétravail durant la crise sanitaire, quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?* », Dares Analyses n°9, 10 février 2022

¹⁸⁴ HALLEPEE (S.) et MAUROUX (A.), « *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* », Dares Analyses, n°051, novembre, p.1

Le télétravail séduit en effet de nombreuses entreprises grâce aux avantages qu'il est susceptible de procurer tels que notamment une augmentation de la productivité au travail mais aussi de « *la performance individuelle du salarié au travail* », une réduction de l'absentéisme ou encore, une diminution de la fatigue liée aux transports¹⁸⁵.

Malgré ces nombreux avantages, le télétravail comme mode d'organisation des entreprises, est aussi susceptible de générer de nombreux effets néfastes pour la santé physique et mentale du salarié et contribue également à mettre à mal l'effectivité du droit à la déconnexion du salarié (B).

B) Les effets néfastes du télétravail sur la santé du travailleur en matière de performance au travail

En effet, si les nombreux avantages du télétravail peuvent être mis en avant, les potentiels effets néfastes de ce dernier, notamment en matière de performance au travail pour ce qui concerne l'objet de ce mémoire, ne doivent pas être occultés dès lors que le télétravail tend à son tour, dans une certaine mesure, à favoriser l'hyperconnexion chez certains salariés.

Selon le rapport précité établi par la Dares en 2021, les salariés qui sont en télétravail exclusif (c'est à dire cinq jours sur cinq) connaissent « *une augmentation des contraintes horaires supérieure à la moyenne des télétravailleurs ; de même qu'une hausse d'objectifs chiffrés non adaptés* ». ¹⁸⁶

Ainsi, même si en pratique le télétravail accroît l'autonomie du salarié, l'étude de la Dares révèle les différents effets néfastes qu'il peut engendrer tels que des horaires décalés ou encore des durées de travail allongées. Les technologies de l'information et de la communication lesquelles permettent l'exécution du télétravail constituent en effet un réel danger pour la santé du travailleur dès lors qu'elles sont susceptibles de générer une hyperconnexion, une augmentation du stress au travail ou encore « *une porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie privée* » ¹⁸⁷.

¹⁸⁵ LEBORGNE-INGELAERE (C.), loc.cit.

¹⁸⁶ Rapp. Dares, op.cit. p.3

¹⁸⁷ LEBORGNE-INGELAERE (C.), "Santé, sécurité du travailleur et lieu de travail", JT 2022, n°248, p.31

En définitive, la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé du salarié se trouve directement confrontée à l'essor du numérique. Les technologies de l'information et de la communication sont en effet de plus en plus utilisées par les entreprises. Toutefois, utilisées à mauvais escient, notamment pour développer la performance du salarié au travail, celles-ci sont susceptibles de disposer d'effets néfastes avérés pour la santé du salarié. Le développement de la législation en matière de santé et sécurité au travail apparaît ainsi plus que nécessaire (**Section 2**).

Section 2 : Les défis de l'encadrement de la performance au travail face au développement de la législation en matière de santé et de sécurité au travail

L'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié suppose de repenser la prévention en matière de santé au travail. À ce titre, la prise en compte du développement de la législation en matière de santé au travail ne doit pas être négligé (§1). La qualité de vie au travail joue enfin un rôle majeur dans la prévention par le bien-être au travail (§2).

§1 : La nécessaire prise en compte du développement de la législation en matière de santé au travail

L'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé du salarié nécessite de prendre en compte le développement de la législation en matière de santé au travail lequel tend à placer l'impératif de prévention au cœur de la politique des entreprises (A). Cet impératif de prévention s'est d'ailleurs vu nettement renforcé suite à l'adoption de la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail (B)

A) L'impératif de prévention au cœur de la politique des entreprises

« *Lutter contre tout ce qui, de l'homme au travail, peut altérer la santé répond à une exigence morale : le corps de celui qui exerce son activité au service d'autrui doit être préservé des atteintes que l'accomplissement de sa tâche pourrait lui infliger. Mais l'enjeu n'est pas uniquement d'ordre humain. Il est aussi économique et financier* »¹⁸⁸.

Cette citation met en lumière le rôle de l'impératif de prévention au sein des entreprises. En effet, une politique de prévention régulièrement menée permet de préserver la santé physique et mentale du salarié et donc sa performance, ce qui représente un enjeu fondamental pour les entreprises puisque la performance économique et financière s'en trouve dès lors favorisée.

Les entreprises ont ainsi de plus en plus intérêt à se saisir de la question de la prévention des risques au travail, laquelle doit aujourd'hui figurer au cœur de la politique de ces dernières.

À cet égard, le développement des règles relatives à la santé au travail ne doit pas être négligé. Les règles applicables à la santé au travail ont en effet fait l'objet, depuis maintenant de nombreuses années, d'une jurisprudence particulièrement fournie¹⁸⁹, fondée notamment sur l'obligation de sécurité de l'employeur précédemment évoquée. Le professeur Verkindt écrivait d'ailleurs à cet égard que : « *La décennie écoulée aura vu la question de la santé au travail s'infiltrer dans toutes les dimensions de la relation de travail, Les pouvoirs publics et le juge ont fait plus qu'accompagner une évolution induite par la directive cadre du 12 juin 1989, ils l'ont renforcée jusqu'à faire de l'obligation de prévention des risques, la pierre angulaire des politiques juridiques du travail* »¹⁹⁰

B) L'impératif de prévention renforcé par la loi du 2 août 2021

Fruit de la transposition de l'ANI du 9 décembre 2020, la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021, dont la majorité des dispositions sont entrées en vigueur le 31 mars 2022, renforce l'impératif de prévention des risques en entreprise. Le Conseil national d'orientation des conditions de travail lequel s'est réuni le 14 décembre 2021 pour présenter le 4e plan santé au travail qui fixe la feuille de route en matière de santé au travail pour les quatre prochaines années avait d'ores et déjà exprimé le souhait d'accorder une place centrale à la prévention « *en*

¹⁸⁸ TEYSSIE (B.), « *Santé, sécurité : l'impératif de prévention* », JCP S. n°11, 22 mars 2022, p.1079

¹⁸⁹ MARTINEZ (J.), « Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail », JCP S n°16-17, avril 2009, p.1170

¹⁹⁰ VERKINDT (P-Y.), « L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail », JCP S n°26, 30 juin 2015, p.1243

tirant les leçons de la crise du Covid-19 » et « en mettant l'accent sur la protection de la santé mentale des salariés et l'importance de méthodes de gestion de crise ».

Poursuivre l'évaluation, la prévention et la surveillance des risques professionnels, tels sont les principaux objectifs poursuivis par cette loi¹⁹¹. Concrètement, il s'agit de donner la priorité à la prévention des risques dans un système encore trop orienté vers la réparation des dommages selon certains auteurs¹⁹².

À cet effet, de nouvelles prérogatives sont désormais confiées aux services de santé au travail. Toutefois, en ce qui concerne la problématique centrale de ce mémoire, à savoir la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié, la principale évolution de cette loi tend au renforcement d'un outil majeur dans la prévention des risques : le DUERP¹⁹³ dont le rôle s'est considérablement développé.

En effet, le DUERP figure désormais à l'article L.4121-3-1 du Code du travail, en vigueur depuis le 31 mars 2022. Dorénavant, en plus de répertorier en son sein l'ensemble des risques professionnels auxquels les salariés sont exposés, l'employeur devra également assurer la traçabilité collective de ces expositions¹⁹⁴. La loi accorde ainsi au DUERP une véritable reconnaissance législative, le plaçant « *au cœur du réacteur de la prévention des risques en entreprise* »¹⁹⁵. Le but étant, selon les motifs de la loi, de développer la culture de prévention au sein des entreprises.

Les entreprises, dans l'optique d'encadrer la performance individuelle du salarié ont désormais tout intérêt à se saisir de cet outil. Il n'est plus à démontrer qu'une politique efficace de prévention en matière de santé au travail permet d'accroître la performance économique des entreprises tout en préservant la santé du salarié.

Toutefois, le développement de la culture de prévention des risques au sein des entreprises peut également passer par le développement de la qualité de vie au travail lequel tend à consolider l'impératif de prévention par le bien-être au travail (§2).

¹⁹¹ LE ROY (C-E.), "*Loi Santé au travail : quels changements à venir ?*", Juris associations 2022, n°654, p.39

¹⁹² GAMET (L.), "*Loi pour renforcer la prévention en santé au travail - Nouvelles obligations et nouveaux moyens*", JCP S n°41, 12 octobre 2021, n°1250

¹⁹³ V. Décr. n° 2001-1016 du 5 nov. 2001, JO du 7, JA 2014, n° 508, p. 42, étude A. Alart-Mantione

¹⁹⁴ LE ROY (C-E), loc.cit.

¹⁹⁵ CHASTAGNOL (G.), GODEFROY (M-A.), DJEDAINI (S.), « Le DUERP, le cœur du réacteur de la prévention en entreprise ? », La Semaine Juridique Social n° 11, 22 Mars 2022, 1081

§2 : Le développement de la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail a fait l'objet d'une implantation progressive dans le paysage juridique (A). En outre, fréquemment considérée comme levier de conciliation entre performance et bien-être au travail, elle tend à jouer un rôle majeur bien que parfois controversé (B).

A) Une implantation progressive dans le paysage juridique

La notion de qualité de vie au travail s'est implantée progressivement au sein du paysage juridique. En effet, la notion de qualité de vie au travail a initialement été introduite suite à la conclusion de l'ANI du 19 juin 2013, lequel a permis, dans un premier temps et ce de manière facultative et expérimentale, de regrouper dans une négociation unique des thèmes se rapportant à la qualité de vie au travail¹⁹⁶.

Selon cet ANI, « *la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de "faire du bon travail" dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation* »¹⁹⁷. La qualité de vie au travail aurait ainsi vocation à « *permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique de l'entreprise* »¹⁹⁸.

En somme, il s'agit de concilier efficacement bien-être au travail et performance des entreprises, laquelle rappelons-le, passe indéniablement par celle des salariés. L'ANI du 19 juin 2013 fait ainsi à maintes reprises référence aux termes de « performance », de « compétitivité » et de « bien être ». Le plan santé au travail n°3, exprimait d'ailleurs explicitement que « *la qualité de vie au travail, placée au cœur des préoccupations stratégiques de l'entreprise et du dialogue social, est également levier de conciliation du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise* ».

¹⁹⁶ ANI 19 juin 2013, « *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* », dit « ANI QVT ». V. note LANOUZIERE (H.), « *un coup pour rien ou un virage décisif ?* », SSL, 19 septembre 2013.

¹⁹⁷ Préambule de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT

¹⁹⁸ Titre Ier, « *Objet de l'accord* », de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT

Cette simple possibilité offerte aux partenaires sociaux a toutefois ensuite été consacrée par le biais de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale¹⁹⁹. Enfin, par le biais de la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi²⁰⁰, la QVT, désormais devenue récemment QVCT²⁰¹ est devenue un thème à part entière de la négociation obligatoire d'entreprise.

L'article L.2242-1 du Code du travail (modifié par la loi n°2021-1018 du 2 août 2022) dispose ainsi aujourd'hui que dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit engager au moins une fois tous les quatre ans, une négociation sur la qualité de vie et des conditions de travail²⁰².

Le développement de la qualité de vie au travail joue alors un rôle majeur dans la conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé des salariés (B).

B) Un rôle majeur dans la conciliation entre performance au travail et préservation de la santé du salarié

Malgré un bilan parfois contrasté, dû parfois au fait que la notion de qualité de vie au travail reste une notion difficile à cerner, en apparence étrangère au registre juridique, « *il est possible de considérer - sans le moindre artifice - qu'elle s'inscrit, non seulement dans une démarche managériale de maximisation des performances individuelles et collectives, mais aussi dans une perspective dynamique de promotion de la santé au travail* »²⁰³.

¹⁹⁹ L. n° 2014-288, 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, JO 6 mars, art. 33

²⁰⁰ L. n° 2015-994, 17 août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi, JO 18 août, art. 19

²⁰¹ V. notamment LOISEAU (G.), « *la qualité des conditions de travail, un nouveau thème de négociation* », JCP S n°11, Mars 2022, p.1086

²⁰² C.trav. L.2242-1 2°

²⁰³ ADAM (P.), « *Qualité de vie au travail : la part des juristes* », Rev.trav. 2017, p.476

La qualité de vie au travail permet en effet de mettre l'accent sur la nécessité d'une démarche de prévention proactive des employeurs.

En outre, selon les données publiées par l'institut Great Place to Work qui publie annuellement un classement des entreprises où « il fait bon travailler », il ressort que plus la qualité de vie au travail est élevée, plus les salariés sont engagés et performants. La qualité de vie au travail est ainsi aujourd'hui « *un levier important des politiques de santé dans l'entreprise* »²⁰⁴.

²⁰⁴ GARNIER (S.), « *Temps de travail et qualité de vie au travail* », Droit social 2022, p.43

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objet de ce second chapitre consistait à mettre en lumière les différents obstacles afférents à l'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié.

Il s'avère que l'évolution de l'organisation du travail et des modes de fonctionnement des entreprises, permis par le développement du numérique perçu comme véritable source de compétitivité, de rapidité et de productivité pour les entreprises, tend à générer un impact parfois négatif sur la santé du salarié.

Les technologies de l'information et de la communication utilisées à mauvais escient et mal réglementées par les entreprises sont en effet susceptibles de porter à atteinte au droit à la déconnexion du salarié, à son droit au repos effectif mais aussi et surtout, de façon générale, au droit à la santé conféré à chaque salarié. Autant d'atteintes qui s'ajoutent au développement des risques psychosociaux liés à la quête de performance au travail précédemment évoqué.

L'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié nécessite dès lors pour les entreprises de prendre en compte l'impératif de prévention, gage de performance économique. La prévention par le bien-être au travail, laquelle passe notamment par le développement de la QVT, peut également s'avérer être un réel levier de compétitivité pour les entreprises.

CONCLUSION GENERALE

Défini comme un « *droit de protection du salarié qui doit prendre en compte l'intérêt de l'entreprise* », le droit du travail s'efforce parfois de venir concilier des exigences contradictoires. La conciliation opérée entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié au travail en est un parfait exemple.

La notion de performance au travail, en apparence foncièrement étrangère au domaine du droit du travail, prédomine en réalité au sein des rapports individuels de travail et plus particulièrement au stade de l'exécution de la relation de travail. Le pouvoir de direction conféré à l'employeur apparaît à cet égard comme un véritable socle au pouvoir d'évaluation, de contrôle mais aussi d'incitation à la performance individuelle du salarié au travail. Le but étant bien évidemment d'assurer la performance économique de l'entreprise mais également de répondre aux exigences légales et jurisprudentielles d'adaptation du salarié à son emploi et de permettre la justification des décisions patronales en matière de promotion, de rémunération ou encore de déroulement et perspectives de carrière. Objectifs somme toute louables.

Toutefois, l'évolution de l'organisation du travail, orientée désormais davantage vers le résultat du travail afin de faire face aux impératifs de compétitivité et de productivité au sein des entreprises, conduit, nous l'avons vu, à impacter la santé physique et mentale des salariés afin de parvenir aux objectifs fixés. Les implications en cas de contre-performance peuvent d'ailleurs être conséquentes pour le salarié, ce qui incite au dépassement de soi dans le contenu de la prestation contractuelle offerte à l'employeur.

Si les dérives pour la santé physique et mentale du salarié sont ainsi aujourd'hui diverses et variées, cette étude permet néanmoins de tirer la conclusion suivante : elles ne sont pas irrémédiables. La conciliation entre exigence de performance au travail demeure possible. Mais comment, concrètement, s'opère-t-elle ? Telle fut la problématique de départ posée. Il s'avère ainsi que différents acteurs tendent à permettre l'effectivité d'une telle conciliation, entre ces deux notions, en apparence pourtant antinomiques.

En premier lieu, l'employeur, astreint à une obligation de résultat en ce qui concerne la santé et la sécurité des salariés, doit veiller à ce que l'organisation du travail qu'il met en place ne soit pas génératrice de risques psychosociaux pour le salarié. Sa responsabilité pouvant, le cas échéant, être reconnue sur le fondement de la faute inexcusable. À cet égard, son rôle s'avère prépondérant.

En second lieu, les entreprises de façon générale, jouent à leur tour un rôle de plus en plus prégnant afin d'assurer l'effectivité d'une telle conciliation. Nombre d'entre-elles ont en effet perçu dans le concept de "*management bienveillant*", une solution efficace permettant d'allier performance et bien-être au travail.

Enfin, les juges rendent également possible cette conciliation par le biais de l'encadrement voire de la limitation de certaines pratiques d'évaluation de la performance au travail néfastes comme le benchmark ou le ranking. En outre, l'abandon progressif de la théorie de l'employeur seul juge a permis une immixtion progressive des juges dans certaines décisions patronales prises sur le fondement de la performance ou de l'absence de performance au travail permettant de veiller au respect de certains principes fondamentaux comme le droit à l'égalité, le principe de non-discrimination ainsi qu'au respect de certains impératifs, tel que l'impératif de justification notamment en matière de licenciement pour insuffisance professionnelle. Sur le fondement du droit à la protection de la santé au travail, les juges tendent ainsi à mettre sous contrôle certaines décisions et pratiques managériales.

L'hypothèse de recherche préalablement établie en introduction de cette étude semble donc vérifiée. Toutefois, le constat se doit d'être quelque peu nuancé dès lors que la conciliation n'est aujourd'hui pas totale, de nouveaux défis, auxquels les entreprises doivent faire face se posent afin de permettre d'assurer l'effectivité d'une conciliation entre exigence de performance au travail et préservation de la santé physique et mentale du salarié. Effectivement, des dérives subsistent, de nouveaux enjeux apparaissent.

L'effectivité du droit à la déconnexion du salarié, de son droit au repos ou encore de son droit à la santé est parfois encore aujourd'hui mise à mal. Le développement croissant de la législation en matière de santé au travail tente toutefois de répondre à ces difficultés. Un mot d'ordre ressort ainsi de la législation de ces dernières années : la « *prévention* », renforcée par la loi du 2 août 2021. Mouvement de prévention qui devrait encore se développer au fur et à mesure des années afin de faire face au développement des risques psychosociaux...

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages généraux

- AUZERO (G.), BAUGARD (D.), DOCKES (E.), « *Droit du travail* », 34^{ème} édition, éd.Dalloz, Précis, 2020, p.1150
- BARTHELEMY, (J.) « *Techniques d'organisation de l'entreprise* », Droit social, éd. Liaisons sociales, 2009.
- LOKIEC (P.) « *Il faut sauver le droit du travail* », éd.Odile Jacob, coll.Corpus, 2015, p.52-53
- PESKINE (E.) et WOLMARK (C.), « *Droit du travail* », 15 édition, éd.Dalloz, HyperCours, 2022, p.350
- RAY (J-E.), « *Les relations individuelles de travail* », éd. Wolters Kluwer, coll. Droit vivant les essentiels, 2014
- SIAU (B.), « *Droit du travail* », 4^{ème} édition, éd.Bruylant, coll.Paradigme – Métiers, 2018
- SUPIOT (A.), « *Critique du droit du travail* », éd.PUF, coll.Quadrige, 2017

II. Ouvrages spéciaux

- BOUVIER (A.), « *Management et sciences cognitives* », éd.PUF, coll. Que sais-je ?, 2009, p.63
- DEJOURS (C.), « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation* », éd.Quae, coll.Sciences en questions, 2003
- DEJOURS (C.), « *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale* », 2009, coll. Essais, Points, p.215
- DUPLUY (F.), « *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres* », éd. Le seuil, coll. La République des idées, 2005
- GILBERT (P.), YALENIOS (J.), « *L'évaluation de la performance individuelle* », éd.La Découverte, coll.Repères, 2017, p.11-28
- GETZ (I.), CARNEY (B.), « *Liberté & Cie* », éd.Flammarion, coll.Champs essais, 2013

- MASLACH (CH.) et LEITER (M-P.), « *Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel* », Les Arènes, 2011, p.270
- MARX (K.), ENGELS (F.), « *Manifeste du parti communiste* », éd. Flammarion, 1999, p.60 et s.
- MAZUYER (E.), « *La place des salariés dans l'entreprise* », éd. mare & martin, coll. Droit privé et sciences criminelles, 2019
- RODET (P.), DESJACQUES (Y.), « *Le management bienveillant* », éd.Eyrolles, 2017
- VEYSSIERE (M.), ROBEVEILLE (R.), « *Le management bienveillant, accélérateur de la performance* », 2^{ème} édition, éd.Gereso, 2021, p.21-23

III. Thèses et mémoires de recherche

- BERNARD (N.), « *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes* », Thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, 2019
- BOUDAMGHA (S.), « *La prise en compte de la performance dans les relations individuelles de travail* », Mémoire de DEA réalisée sous la direction de M. Bernard BOSSU, Droit social, Université Lille 2, 2003
- BRISSY (S.), « *L'obligation de résultat dans le contrat de travail* », Thèse de doctorat réalisée sous la direction de M. Bernard BOSSU, Droit privé, Université Lille 2, 2004
- CHARLES-PAUVERS (B.), COMMEIRAS (N.), PEYRAT-GUILLARD (D.), ROUSSEL (P.), « *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche* », 2006 (halshs-00096949f), p.3-5
- ROUSSEL (M.), « *L'évaluation professionnelle des salariés* », Thèse réalisée sous la direction de M. Pierre Yves VERKINDT et publiée aux éd.LGDJ, Coll. Thèses, t.76, p.82

IV. Encyclopédies et traités

- DEMOGUE (R.), « *Traité des obligations en général* », t.V, Paris, Rousseau, 1925, n°1237, p. 536 -544
- DURAND (P.), JAUSSAUD (R.), « *Traité de Droit du travail* », t.1, Dalloz, 1947, n°354, p.431

V. Articles de revues

- ADAM (P.), « *La « figure » du harcèlement moral managérial* », SSL, n°1482, p.4
- ADAM (P.), « *Qualité de vie au travail : la part des juristes* », Rev.trav. 2017, p.476
- ALDIGE (B.), « *Licéité du dispositif d'évaluation professionnelle reposant sur des recommandations de quotas indicatifs* », JCP S 2013, p.1160
- BARISI (G.), « *L'appréhension et la mesure de l'intensité du travail en entreprise* », Revue de l'IRES, n°34, Mars 2000, p.137
- BARTOLI (M.), « *Productivité et performances* », in *Le monde du travail*, J.Kergoat, J.Boutet, H. Jacot et D.Linhart (dir.), éd. La découverte, p.287
- BEAL (S.), KLEIN (P.), « *L'évaluation des salariés par "ranking" à nouveau contestée* », La Semaine Juridique Social n° 50, 13 Décembre 2011, p.1566
- BERTHIER (P-E.), « *Les qualités attendues du salarié, entre droit du travail et management* », SSL, n°1576, 2013, p.102-109
- BOURNOIS (F.), « *Le benchmark dévoyé* », entretien, SSL, 2013, n°1571
- BOUSEZ (F.), MOREAU (M.), « *Performances et relations individuelles de travail* », JCP éd.E., n°20, 1997, p.654
- CHAMPEAUX (F.), « *Benchmark : le retour gagnant* », SSL, 2014, n°1620, p.14
- CHASTAGNOL (G.), GODEFROY (M-A.), DJEDAINI (S.), « *Le DUERP, le cœur du réacteur de la prévention en entreprise ?* », La Semaine Juridique Social n° 11, 22 Mars 2022, 1081
- COLLE (R.), CORBETT-ETCHEVERS (I.), DEFELIX (C.), PEREA (C.), RICHARD (D.), « *Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?* », Management & Avenir, n°93, Mars 2017, p.161-183
- COLONNA (J.), « *Evaluation des compétences des salariés : la validité du ranking* », Dr.soc.2003, p.988
- COURAU (S.), « *Le taylorisme relooké : formation et évaluation en entreprise* », Communication et langages, n° 127, 2001, p. 97
- COUTURIER (G.), « *Responsabilité civile et relations individuelles de travail* », Dr.soc. 1988, p.407
- DEHOUCK (L.), EDEY GAMASSOU (C.), LASSAGNE (M.), « *Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel* », Revue Française de Gestion, vol.271, 2018, p.67-81
- DEJOURS (C.), « *Sortir de la souffrance au travail* », In *Le Monde*, Février 2011

- DEJOURS (C.) et ROSENTAL (P.A), « *La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ?* », RDT 2010, p.9
- DELON (E.), « *Le retour d'expérience de Chrono Flex, "entreprise libérée" depuis dix ans* », l'Usine Nouvelle, 27 mai 2021
- ESCANDE-VARNIOL (M-C.) et PAULIN (J-F.), « *La performance du salarié confrontée au droit du travail* », Rev. Travail et Emploi, n° 98, avril 2004, p.95 – 108
- ESCANDE VARNIOL (M-C.), « *Une rémunération « incitative », entre individualisation et partage du risque économique* », SSL, n°1576, 2013, p.42-49
- FRIEDMAN (M.), New York Time Magazine, 1970
- GAGLIO (G.) , « *François Dupuy, La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres* », Sociologie du travail, Vol. 49 - n° 1, 2007, p. 142-143
- GAMET (L.), « *Loi pour renforcer la prévention en santé au travail - Nouvelles obligations et nouveaux moyens* », JCP S n°41, 12 octobre 2021, n°1250
- GARNIER (S.), « *Temps de travail et qualité de vie au travail* », Droit social 2022, p.43
- GAURIAU (B.), « *L'entretien d'évaluation* », Les Cahiers sociaux, n°267, Octobre 2014, p.603
- GAURIAU (R.), « *La "gamification" au travail via les plateformes numériques : un outil ludique au service de l'intensification de la charge de travail* », JCP S n°13, 5 avril 2022, p.1096
- HAUTEFORT (M.), « *Tour d'horizon sur l'entretien d'évaluation* », Les Cahiers du DRH, n°183, Janvier 2012, p.13-33
- LANOUZIERE (H.), « *un coup pour rien ou un virage décisif ?* », SSL, 19 septembre 2013
- LARGESSE (P.), « *Dossier spécial Lamy social sur l'évaluation des salariés* », La lettre des juristes d'affaires, mai 2003
- LEBORGNE-INGELAERE (C.), « *Technologies de l'information et de la communication et télétravail : un couple paradoxal* », Bulletin Joly Travail n°2, Octobre 2018, p.139
- LEBORGNE-INGELAERE (C.), « *Santé, sécurité du travailleur et lieu de travail* », JT 2022, n°248, p.31
- LÉGERON (P.), « *Le stress au travail : de la performance à la souffrance* », Dr.soc.2004, p.1086
- LEROUGE (L.), « *Droit des risques psychosociaux au travail* », Répertoire droit du travail, Mai 2021, p.141

- LE ROY (C-E.), « *Loi Santé au travail : quels changements à venir ?* », Juris associations 2022, n°654, p.39
- LOISEAU (G.), « *La déconnexion* », Droit social 2017, p.463
- LOISEAU (G.), « *la qualité des conditions de travail, un nouveau thème de négociation* », JCP S n°11, Mars 2022, p.1086
- LYON-CAEN (A.), « *Le droit et la gestion des compétences* », Dr.soc., 1992, p.575
- LYON-CAEN (G.), « *Actualité du droit du travail, brefs propos* », Dr. Soc., 542
- MARTINEZ (J.), « *Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail* », JCP S n°16-17, avril 2009, p.1170
- MEDA (D.), « *Travail et politiques sociales* », Dr.soc. 1994, p.335
- MEIMOUN HAYAT (V.), « *Le forced ranking : une pratique illicite* », JCP S n°31-35, juillet 2013, p.1318
- MENARD (A.), « *La rémunération variable et la fixation des objectifs* », JCP.G. n°20, 2014, p.599
- MOREAU (M-A.), « *Temps de travail et charge de travail* », Dr.soc. 2000, p 263
- MORVAN (P.), « *Notation des salariés : polémique autour du ranking* », La Semaine Juridique Entreprise et Affaires, n°27, juillet 2022, p.1042
- ORIF (V.), « *Rémunération et performance : les pouvoirs limités de l'employeur* », Les Cahiers Sociaux, n°264, Juin 2014
- RAY (J-E.), « *Grande accélération et droit à la déconnexion* », Droit social 2016, p.912
- REY (F.), FAIRISE (A.), « *Salariés vous n'avez plus le droit à l'erreur* », LS mensuel, juin 2002, p.24
- ROUSSEL (M.), « *Evaluation du salarié, pouvoir d'évaluer* », Répertoire Droit du travail, Avril 2021, spéc. p.25, p.51-55
- SANCHEZ-MAZAS (M.), « *Enjeux éthiques et socialité au défi dans le phénomène du harcèlement psychologique* », Éthique publique, vol. 11, Février 2009, p. 52
- SCHEIBER (N.), « *How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers'Buttons*» The NY Times, 2 avr. 2017
- SCIBERRAS (J-C.) et SANDRET (N.), « *A quoi sert l'évaluation des salariés ?* », Revue Droit du travail, 2008, p.498-503
- SUPIOT (A.), « *Le travail, liberté partagée* », Dr.soc 1993, p.717
- SUPIOT (A.), « *Les nouveaux visages de la subordination* », Dr.soc.2000, p.134
- TEYSSIE (B.), « *Santé, sécurité : l'impératif de prévention* », JCP S. n°11, 22 mars 2022, p.107

- THOMAS (J.), « *La « guerre des étoiles » en entreprise, ou comment les salariés se notent tous, quel que soit le lien hiérarchique* », In Le Monde, 29 septembre 2021
- VERKINDT (P-Y.), « *Le benchmark touché au cœur* », SSL, 2013, n°1571, p.136
- VERKINDT (P-Y.), « *L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail* », JCP S n°26, 30 juin 2015, p.1243
- WAQUET (PH.), « *L'évaluation des salariés* », SSL, n°1126, Juin 2003
- WYBO (G.), Interview de M.Yves Desjacques, « *Placer le management bienveillant au cœur de nos pratiques* », Stratégies, 02 Novembre 2015

VI. Rapports et études

1. Rapports

- Rapport de la DARES, « *Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail* », Synthèse.Stat'n°37, Août 2021, p.19
- Rapport de la DARES, « *Télétravail durant la crise sanitaire, quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?* », Dares Analyses n°9, 10 février 2022
- Rapport établi par Monsieur Bruno Mettling à la demande de Mme El Khomri, ancienne ministre du travail, intitulé « *Transformation numérique et vie au travail* », septembre 2015, p.22
- Rapport du Centre d'analyse stratégique, « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », 2009, p.9
- Rapport annuel de l'assurance maladie, « *Risques professionnels* », 2020
- Rapport préalable à l'adoption de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, JO 6 mars 2014
- GOLLAC (M.), BODIER (M.), Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », Rapp. du Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, faisant suite à la demande du Min. du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avr. 2011, p. 31
- HALLEPEE (S.) et MAUROUX (A.), « *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* », Dares Analyses, n°051, novembre, p.1

- MATINET (B.), ROSANKIS (E.), LEONARD (M.), SANDRET (N.), « *Les expositions aux risques professionnels : les risques psychosociaux* », Synthèse Stat' n°036, Septembre 2020

2. Etudes et sondages

- Synthèse documentaire « *L'entreprise libérée* », publiée par l'ANACT, septembre 2015, p.3
- Le coût du stress professionnel en France en 2007, INRS, Arts et Métiers ParisTech, GRID. 2010
- Etude de Malakoff Humanis « *L'impact de la crise sanitaire sur l'absentéisme en entreprise et les risques psychosociaux* »
- Etude réalisée en 2012 par l'institut Gallup qui a mis en place un sondage destiné à mesurer le niveau d'engagement des employés
- 18^e baromètre Cadreemploi Ifop, « *Les cadres et leur avenir* », publié le 21 mars 2019
- Baromètre RH, Liaisons sociales, CSC Entreprise & Personnel, 2007

VII. Sites internet

- <https://www.inrs.fr>
- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
TABLE DES ABREVIATIONS	3
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	6

Partie I : L’encouragement croissant de la performance individuelle au travail, facteur de risques pour la santé du salarié

Chapitre 1 : La multiplicité des dispositifs tendant à encourager la performance du salarié 16

Section 1 : Le pouvoir de direction de l’employeur, support à l’encadrement de la performance individuelle du salarié

§1 : Le lien de subordination, outil d’encadrement de la performance individuelle du salarié

A) La définition originelle du lien de subordination

B) La naissance progressive d’une obligation de résultat à la charge du salarié

§2 : L’encadrement de la performance au travail du salarié, une nécessité patronale

A) Un pouvoir justifié par la nécessaire identification des défaillances professionnelles

B) Un pouvoir légitimé par la nécessaire justification des décisions et immixtions patronales

Section 2 : La multiplicité des dispositifs managériaux et contractuels, soutien de l’encadrement de la performance individuelle du salarié

§1 : Des dispositifs managériaux et contractuels au soutien de l’encadrement de la performance individuelle du salarié

A) Des dispositifs managériaux au soutien de l’évaluation de la performance individuelle

1. L’entretien annuel d’évaluation, outil classique d’évaluation de la performance

2. L’évaluation à 360 et 540°, les "assessment center", outils gestionnaires d’évaluation de la performance individuelle.....

B) Des dispositifs contractuels d'incitation à la performance	27
§2 : Des dispositifs aux conséquences prépondérantes pour le salarié en cas d'échec.....	29
A) Des implications individuelles en termes de rémunération	29
B) Des implications individuelles en termes d'emploi	30
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	32
Chapitre 2 : L'accroissement des dérives pour la santé physique et mentale du salarié dans la quête de performance.....	33
Section 1: L'accroissement du développement des risques psychosociaux liés à la quête de performance au travail	34
§1 : Le développement général des risques psychosociaux	34
A) La notion de risques psychosociaux	34
B) La typologie des facteurs de risques liés à la quête de performance au travail	36
1. L'essor du stress au travail et des pressions psychologiques liés au culte de la performance au travail	36
2. L'essor du harcèlement moral lié au culte de la performance au travail	38
Section 2 : L'impact considérable du développement des risques psycho-sociaux sur la santé du salarié à la lumière de l'étude des conditions de travail des cadres.....	40
§1 : Le salarié cadre, principale « victime » de la quête de performance au travail.....	40
§2 : Le salarié cadre, face au développement du phénomène « burn-out »	41
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	43
Partie II : Le nécessaire développement d'un arsenal juridique protecteur et préventif au profit du salarié	44
Chapitre 1 : Le développement de garanties juridiques préventives et protectrices du salarié	45
Section 1: Le rôle préventif de l'employeur et des entreprises	46
§1: L'obligation de sécurité de l'employeur	46
A) L'émergence de la notion d'obligation de sécurité.....	46

B) La possible reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur.....	48
§2 : Le rôle clé du management.....	50
A) Le management bienveillant, accélérateur de la performance.....	50
B) L'entreprise libérée, une déclinaison pratique du concept de management bienveillant	52
Section 2 : Le rôle protecteur des juges.....	54
§1 : Un contrôle accru des dispositifs d'encadrement de la performance	55
A) L'abandon progressif de la théorie de l'employeur seul juge des aptitudes professionnelles.....	55
B) La limitation des pouvoirs de l'employeur face à la montée en puissance du contrôle juridictionnel.....	56
§2 : Une limitation voire une interdiction totale de certaines pratiques néfastes	57
A) La limitation de la pratique du ranking.....	58
B) L'encadrement du benchmark.....	60
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	62
Chapitre 2 : Les nouveaux défis de l'encadrement de la performance individuelle du salarié au travail	63
Section 1 : Les défis de l'encadrement de la performance au travail face à l'ère du numérique	64
§1 : L'effectivité du droit à la déconnexion du salarié face à l'exigence de performance au travail.....	64
A) La consécration juridique d'un droit à la déconnexion.....	64
B) L'effectivité pratique du droit à la déconnexion remise en cause.....	66
§2 : L'impact de l'essor du télétravail sur la santé physique et mentale du salarié.....	68
A) L'émergence récente du télétravail.....	68
B) Les effets néfastes du télétravail sur la santé du travailleur en matière de performance au travail.....	69

Section 2 : Les défis de l'encadrement de la performance au travail face au développement de la législation en matière de santé et de sécurité au travail	70
§1 : La nécessaire prise en compte du développement de la législation en matière de santé au travail.....	70
A) L'impératif de prévention au cœur de la politique des entreprises.....	71
B) L'impératif de prévention renforcé par la loi du 2 août 2021	71
§2 : Le développement de la qualité de vie au travail.....	73
A) Une implantation progressive dans le paysage juridique.....	73
B) Un rôle majeur dans la conciliation entre performance au travail et préservation de la santé du salarié	74
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	76
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	79
TABLE DES MATIERES	86