

**SANTE AU TRAVAIL** Organisation du travail – Rémunération variable – Critères – Comparaison  
– Mise en concurrence des salariés (*benchmark*) – Risques psychosociaux.

COUR D'APPEL DE LYON (Ch. Soc. C) 21 février 2014  
Caisse d'épargne Rhône-Alpes contre Syndicat SUD Groupe BPCE,  
Syndicat CGT du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes et a.

(extraits)

MOTIFS DE LA DÉCISION

**Attendu que la Caisse d'épargne Rhône-Alpes (CERA) appartient au groupe Banque Populaire Caisse d'épargne et est issue de la fusion entre la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon et la Caisse d'épargne des Alpes intervenue en mai 2007 ;**

**Attendu que la CERA reconnaît s'être dotée fin 2007 d'un « outil informatique intitulé « benchmark », destiné au suivi et au pilotage de l'activité commerciale des collaborateurs » d'un de ses 5 pôles, le pôle banque de détail (BDD), et produit une plaquette de présentation des principes généraux du « benchmark BDD » en 2011 ;**

Que, dans cette plaquette, le « benchmark » est décrit comme suit : « une mesure étalon ou un standard qui sert de point de référence pour évaluer les performances ou l'état d'un processus » et dont l'objectif est « d'identifier les processus les plus efficaces et professionnels pour aider à l'organisation à atteindre ses objectifs, à déterminer un objectif « idéal » en termes de résultats » ;

Que les objectifs du « benchmark » sont définis autour de 3 axes :

« - donner aux responsables des différents niveaux un outil de pilotage permettant de mesurer la performance et la dynamique commerciale, d'identifier les forces et axes de progrès et répéter « les best practices » ;

- permettre à des territoires typés très différemment d'exprimer, à travers le benchmark, leur efficacité et leur réussite suivant des clés de succès adaptées à chaque situation ;

- établir des critères de part variable collective de manière plus équitable en s'affranchissant du caractère parfois incertain des objectifs ; ces objectifs sont cependant indispensables en tant que référence de nos ambitions stratégiques sur la BDD » ;

Que ce pilotage « plus puissant que celui par objectifs » est présenté comme : « développe la culture de la performance, complet et cohérent avec la stratégie..., équitable - notion de performance relative écart au 1<sup>er</sup>, encourageant notion de progression, la réduction d'écart, pédagogique : permet d'identifier les leviers de la progression, présente un caractère moins incertain que les objectifs notion de performance réelle » ;

Attendu que, sur cette même plaquette, est décrit « le cercle vertueux du développement de la CERA », dans lequel l'augmentation de la fidélité des clients = progression du fonds de commerce = plus de PNB commercial = plus de moyens pour se développer et apporter une valeur ajoutée au client = satisfaction du client qui achète plus et recommande la CERA ;

Que la performance est appréciée sur 6 domaines : le client, l'équipement, la variation d'encours, la maîtrise du risque crédit, la satisfaction du client et le PNB devant permettre à la CERA de poursuivre son développement et de donner « à tous les collaborateurs la possibilité d'avoir une part variable équitable et de bon niveau », laquelle « n'est pas fondée sur le rang d'une agence, mais exclusivement sur son écart au 1<sup>er</sup> ou sur la réduction de son écart au 1<sup>er</sup> par rapport à l'année précédente » ;

Attendu que la Caisse d'épargne Rhône-Alpes précise, en cause d'appel, que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, « un nouveau projet d'entreprise futur simple » a remanié l'outil « benchmark », la part variable étant calculée sur la base des résultats du collaborateur par référence à son écart à la médiane des collaborateurs occupant le même emploi ;

Qu'elle souligne dans ses écritures que les collaborateurs de la banque de détail accèdent à leurs propres résultats et que « tout élément permettant

un classement nominatif ou une comparaison individuelle, que ce soit entre salariés de la même agence ou avec ceux d'une autre agence, a disparu de l'outil » et qu'un système d'attribution de points a été préféré aux anciens groupes de performances utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération ;

Qu'elle affirme que l'outil « benchmark » ne sert pas de fondement à l'évaluation des compétences professionnelles des salariés ;

Attendu que la Caisse d'épargne Rhône-Alpes indique poursuivre ses travaux « en vue de mieux adapter l'activité commerciale mesurée aux réalités des situations individuelles rencontrées », notamment par l'adaptation de la taille du portefeuille commercial au temps de présence du collaborateur et par l'amélioration du calcul de la part variable ;

(...)

Attendu que l'employeur est tenu, au visa des articles L.4121-1 et suivants du Code du travail, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés ;

Qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures ayant pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés ;

Attendu que l'objet du litige soumis à la cour est donc de déterminer si, jusqu'à la date de clôture de l'instruction de l'affaire, le 29 novembre 2013, la santé et la sécurité des salariés de la CERA ont été compromises gravement par la mise en place d'une nouvelle organisation du travail fondée sur le « benchmark » par la CERA, et ce depuis fin 2007, et d'établir un corollaire entre cette nouvelle organisation de travail et une souffrance collective au travail des salariés ;

Attendu que les syndicats CGT du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes et UNIFIE UNSA du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes sont recevables en leur intervention volontaire en cause d'appel, en application des articles 329 et suivants du Code de procédure civile, au soutien de l'action du syndicat Sud Groupe BPCE, justifiant d'un intérêt à agir en application de l'article L.2132-3 du Code du travail ;

Attendu que les syndicats Sud Groupe BPCE, CGT et UNIFIE UNSA analysent le « benchmark » et l'ensemble des comportements managériaux qu'il génère comme des manquements de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, compromettant gravement la santé et la sécurité des salariés de l'entreprise ;

Qu'ils soutiennent que l'atténuation ou la disparition du risque ne peut résulter que du renoncement par la CERA, fut-il forcé, à une organisation du travail fondée sur le « benchmark » basé exclusivement sur la culture des résultats et la concurrence entre salariés ;

Que le syndicat Sud soutient, en outre, avoir comme objectif de « *mettre fin à ce mode d'organisation avant que celui-ci ne soit pas étendu à l'ensemble des salariés du réseau* » ;

Attendu que les syndicats intimé et intervenants volontaires doivent donc caractériser cette souffrance collective au travail généré par le « benchmark », se traduisant par des répercussions avérées sur la santé des salariés ; (...)

Attendu que les Caisses d'épargne, certes appartenant au groupe BPCE, sont autonomes dans leur gestion et les éléments recueillis concernant les Caisses d'épargne de Normandie ou Lorraine-Champagne-Ardenne ne peuvent être transposés au présent litige ;

Que, de même, des incidents isolés dont certains salariés ont pu être victimes, pris isolément, ne peuvent servir de base à une démonstration d'une atteinte collective à la santé et la sécurité des salariés ;

Qu'une analyse de la seule situation de la CERA, appréciée sur un mode collectif, peut être réalisée ;

Attendu que la CERA a mis en place, fin 2007, une nouvelle organisation du travail et l'a fait évoluer à compter de début 2013 ;

Que les syndicats dénoncent les effets dévastateurs sur la santé physique et mentale des salariés de cette organisation, basée sur le « benchmark », qui conduit à une évaluation permanente des agences, à la performance des salariés, à une mise en compétition des salariés informés des résultats en temps réel, à un niveau d'activité soutenu sans objectifs clairement identifiés (mieux faire que les autres agences) et induit le calcul de la part variable servie à chaque collaborateur en fonction de son rang de classement ;

Qu'ils soulignent, également, la détérioration de la relation de qualité avec la clientèle ;

Attendu que la CERA a entendu, après la fusion entre la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon et la Caisse d'épargne des Alpes courant 2007, mettre en place un nouvel « outil de pilotage » concernant ses commerciaux, basé sur la performance des salariés à qui ne sont plus assignés des objectifs ;

Qu'à partir des informations recueillies dans le cadre de cet outil de pilotage, la CERA peut suivre en temps réel l'activité commerciale déployée par chaque collaborateur, par chaque agence et chaque région ;

Qu'il n'est pas également contesté qu'avant 2013, les salariés ont pu suivre également, à partir de leur outil informatique, en temps réel, l'évolution de leur positionnement personnel par rapport à leurs collègues de travail, l'évolution du positionnement de l'agence par rapports aux autres et que, depuis 2013, l'accès aux données individuelles est devenu inaccessible, sauf à l'intéressé lui-même et à son manager ;

Que la CERA a fait constater, par procès-verbal d'huissier de justice du 15 mars 2013, l'absence d'accès par un salarié d'une agence aux résultats d'un collègue de travail et de classement par salarié au sein de l'agence, de la région ;

Attendu que, selon la CERA, tous ses collaborateurs perçoivent, outre une rémunération fixe, une rémunération variable, composée d'une partie collective à hauteur de 50 % reposant sur les résultats collectifs de l'agence à laquelle il appartient et d'une partie individuelle à hauteur de 50 % reposant sur les résultats personnels du salarié ;

Que, selon le syndicat intimé, la rémunération variable est déterminée en fonction des résultats de l'agence (50 %), l'évolution du portefeuille confié (40 %), l'évolution des résultats du salarié sur l'agence (10 %) ;

Que la CERA précise, sans être démentie, que :

- la partie collective de la rémunération variable a connu une évolution en 2013 et est désormais calculée en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés pour l'agence concernée à hauteur de 25 % et sur le positionnement commercial de l'agence pour 25 % ;

- la partie individuelle de la rémunération variable a connu une évolution en 2013 et est désormais calculée par référence à l'écart de la médiane (et non plus par référence au 1<sup>er</sup>) et que les groupes de performance ont été supprimés ;

Que la CERA reconnaît, même si elle en limite la portée, que la rémunération variable reste calculée à partir des mesures obtenues par le « benchmark » ;

Attendu que, préliminairement, la cour ne peut que constater qu'antérieurement à 2007, le syndicat Sud, suite à une enquête réalisée en 2004 « *dans une vingtaine de Caisses d'épargne* » a dénoncé « *la dégradation des conditions de travail, les politiques commerciales agressives à la fois pour la clientèle et pour les salariés, génératrices de stress et de souffrance de travail* » ;

Que la CERA a également produit le rapport d'activité 2006 établi par le Docteur D., médecin du travail sur les sites de Grenoble, qui alertait, après écoute des salariés, sur « *la souffrance qu'expriment, de plus en plus souvent, les salariés commerciaux du réseau* », confrontés à une augmentation des objectifs, l'installation de « *Déclic* » vécue comme un « *flicage, un manque d'écoute et le manque de respect à la clientèle* », et le docteur D., dans une lettre du 10 août 2007, fait le « *constat depuis plusieurs années, chez un nombre important de salariés des agences, d'une véritable dégradation de la santé mentale* » du fait de l'évolution de leur mission, ayant remis en question « *le sens de leur travail* » et évoque une « *souffrance collective au travail* » ;

Que la CERA verse également un rapport d'analyse sur l'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 [dite enquête SUMER (surveillance médicale des risques professionnels)], réalisé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et Statistiques (DARES), rattaché au ministère du Travail, duquel il résulte que l'intensité du travail a augmenté, tout comme les marges de manœuvre, tandis que les expositions aux contraintes physiques dans le travail ont reculé de 1994 à 2003, alors que, de 2003 à 2010, si les rythmes de travail et les contraintes physiques se stabilisent, l'autonomie des salariés les plus qualifiés reculent ;

Qu'il est noté dans ce rapport que « *le contrôle ou le suivi exercé via des systèmes informatiques s'est fortement diffusé dans toutes les catégories de salariés ; la demande psychologique, définie comme la charge mentale qu'engendre l'accomplissement des tâches, mesurée à partir du questionnaire de Karasek, tend à augmenter entre 2003 et 2010 pour toutes les catégories professionnelles. L'augmentation, même modérée, de la demande psychologique et la diminution, même contrastée, de la latitude décisionnelle se traduisent par un net accroissement de salariés en situation de job strain (la tension au travail au sens de Karasek). En décalage avec (la) stabilité du soutien social (entre collègues et supérieurs), une proportion croissante des salariés déclare subir des comportements hostiles sur leur lieu de travail* » ;

Que, dans le document d'études de la DARES en 2006, pour les employés et techniciens de banques, des types de contraintes physiques, mais également organisationnelles, tenant notamment à une exposition à un risque d'agression verbale ou physique du public, un abandon fréquent d'une tâche pour une autre non prévue, un contrôle ou suivi informatisé du travail, rendre compte par écrit de son activité, surveillance permanente de la hiérarchie, sont décrites ;

Attendu que la CERA est fondée à soutenir que la souffrance au travail a existé au sein du secteur bancaire, quelles qu'en soient les causes, antérieurement à la mise en place de l'outil de travail basé sur le « benchmark » ;

Que, toutefois, cette souffrance récurrente au travail, mise en évidence dans le secteur privé, et ce depuis de nombreuses années, ne peut conduire, à elle seule, à écarter l'existence d'un risque psycho-social réel avéré et exonérer l'organisation du travail mise en place par la CERA de tout effet attentatoire à la santé ou la sécurité des salariés ;

Attendu que, d'une part, si les intimés et intervenants volontaires versent aux débats certains rapports d'activité des médecins du travail, la CERA indique produire l'ensemble des rapports établis par les médecins du travail pour les exercices 2008 à 2010 et 2012 ;

Que la CERA comptabilise, sans être démentie, 54 rapports rendus par les médecins du travail en 2008 et 1190 examens pratiqués, 63 rapports en 2009 et 1400 examens pratiqués, 49 rapports en 2010 et 51 rapports en 2012 sur 1198 examens pratiqués, et les verse aux débats ;

Qu'il résulte de ces rapports :

- qu'en 2008, les docteurs Armandet (suivi de 20 salariés), Berthet (suivi de 104 salariés), Chabert (suivi de 58 salariés), Champagne( suivi de 4 salariés), Delpuech (sans indication du nombre de salariés suivis), Henry (suivi de 1300 salariés), Hilleret (suivi de 14 salariés), Isnard (suivi de 6 salariés), Pellarin (suivi de 7 salariés), Pilet (suivi de 59 salariés), Thirion (sans indication du nombre de salariés suivis) font référence, sans identifier pour certains « le benchmark », à des pressions, à un stress professionnel et, plus généralement, à une

souffrance au travail liée à l'organisation du travail, soit 11 médecins du travail sur 54, assurant a minima un suivi de 1558 salariés ;

- qu'en 2009, les docteurs Charroux (suivi de 56 salariés), Peronnas (suivi de 2 salariés), Armandet (suivi de 19 salariés), Chabert (suivi de 79 salariés), Delpuech (suivi 18 personnes), Gilot Mirabel (suivi de 5 salariés), Henry (suivi de 1234 salariés), Hilleret (suivi de 13 salariés), I. (suivi de 6 salariés), Pham (suivi de 4 salariés), Rodriguez (suivi de 6 salariés), Thirion (suivi de 611 salariés) font état de plaintes récurrentes des salariés sur leurs conditions de travail générant stress et souffrance au travail en lien avec l'organisation du travail soit, 11 médecins du travail sur 63, assurant un suivi de 2053 salariés ;

- qu'en 2010, les docteurs Chabert (suivi de 9 salariés), Chenevaz (suivi de 13 salariés), Collard (suivi de 8 salariés), Delpuech (suivi de 15 salariés), Henry (suivi de 1466 salariés), Isnard (suivi de 6 salariés), Monnet (suivi de 27 salariés), Pellarin (sans indication du nombre de salariés suivis), Rodriguez (suivi de 16 salariés), Thirion (suivi de 542 salariés), Seguin (sans indication du nombre de salariés suivis) évoquent des conditions de travail génératrices de stress (surcharge de travail, pression de chiffres, absence de reconnaissance), avec, pour certains médecins, le constat d'atteintes physiques et mentales à leur santé, soit 13 médecins du travail sur 49, assurant a minima un suivi de 2102 salariés ;

- qu'en 2012, les docteurs Bossard (suivi de 1277 salariés), Chabert (suivi de 76 salariés), Collard (suivi de 6 salariés), Delpuech (sans indication du nombre de salariés suivis), Dezalay (suivi de 573 salariés), Julien (suivi de 6 salariés), Monnin (suivi de 12 salariés) font référence à des conditions de travail difficiles, entraînant stress et troubles du sommeil, irritabilité et anxiété, soit 7 médecins du travail sur 51, assurant a minima un suivi de 1950 salariés ;

Que les constatations de ces médecins du travail, qui ne peuvent être la seule traduction, comme le soutient la CERA, d'un « engagement militant » de quelques médecins du travail « se mobilisant contre la médecine du travail, qualifiée de médecine du patronat », ne peuvent perdre, de façon générale, toute pertinence aux constatations significatives de médecins du travail ;

Que des médecins du travail, travaillant sur des secteurs géographiques différents, avec un panel de salariés différent, reçoivent des plaintes de salariés sur une souffrance au travail entraînant pour eux des troubles de santé ;

Attendu que le travail réducteur de la CERA, consistant à décrédibiliser les constatations de ces médecins en établissant une absence de corollaire entre le nombre de salariés suivis, le nombre d'examens cliniques réalisés et le nombre d'avis d'inaptitude prononcés, ne peut être retenu ;

Que les médecins du travail ont pu recueillir des plaintes de salariés sur leurs conditions de travail, constater la réalité de troubles physiques ou mentaux présentés par ces salariés, sans pour autant que leur constatation conduise à une décision d'inaptitude au travail ;

Attendu que les constatations des médecins du travail doivent être confrontées aux éléments figurant au bilan social ;

Que, selon le bilan social 2012, versé aux débats, l'effectif de la CERA est passé de 3149 salariés en 2010 à 3191 en 2011 et 3207 en 2012, et le taux d'absentéisme de 7,24 % en 2010 à 8,28 % en 2011 et 7,95 % en 2012 ;

Qu'il en résulte une augmentation sensible du taux d'absentéisme en 2011 et une légère diminution en 2012 ;

(...)

Que le même pic est constaté pour 2011, que ce soit pour les techniciens ou les cadres, en termes d'absences pour maladie et accidents du travail ;

Que, par contre, le nombre de départs de salariés de la CERA, toutes causes confondues, est passé de 260 en 2010 à 201 en 2011 et 185 en 2012 ;

Attendu que les indications figurant au bilan social 2012, concernant le pic d'absentéisme pour maladie en 2011, permettent de corroborer les constatations des médecins du travail sur la même période de référence ;

Que, dans le rapport Aravis du 21 janvier 2009, si l'outil « benchmark » appliqué au sein du CERA n'est pas remis en cause dans son principe, des propositions ont été faites par cette agence et visent, selon les propres termes des auteurs du rapport, « en quelque sorte à définir des règles du jeu plus équitables et plus opérationnelles » ;

Que, dans l'analyse réalisée par cette agence, les auteurs insistent sur l'importance de « la clarification des objectifs de la part de la direction commerciale et la définition des critères quantitatifs et des critères d'évaluation » et considèrent qu'en l'absence d'« équilibre entre définition des objectifs et moyens disponibles, en prenant en compte les contraintes du terrain » et de « compréhension et adhésion aux objectifs de la part des salariés », un « risque d'entraîner chez les salariés une perte de repères et de sens, une certaine déstabilisation et, par conséquent, l'émergence ou l'accroissement du stress et plus largement des risques psychosociaux » ;

Qu'ils corroborent le lien entre une possible souffrance au travail des commerciaux et ce nouvel outil de pilotage tel qu'appliqué ;

Attendu que les syndicats intimé et intervenants volontaires se réfèrent également au constat de l'inspection du travail ;

Que si, par courrier du 10 novembre 2008, l'inspection du travail, présente à la réunion du CHSCT du 6 novembre 2008, a alerté la CERA sur la réalité de la souffrance au travail et les mesures à prendre, aucune autre intervention de l'inspection du travail n'est versée aux débats, alors qu'il résulte des procès-verbaux de CHSCT qu'un inspecteur du travail a personnellement assisté à la réunion du CHSCT du 29 mai 2009 ;

Que, s'il est évoqué dans les conclusions du syndicat intimé, « une enquête minutieuse, au cours de

laquelle il avait été dressé, notamment, un procès-verbal ayant constaté que, dans ce cadre, un certain nombre de médecins du travail avait été évincé, au mépris des dispositions légales (sic) », cette enquête n'est point versée aux débats ;

Que la seule production de la lettre du 2 juin 2009 d'information donnée par l'inspection du travail concernant l'établissement d'un procès-verbal d'infraction pour entrave à la mission du médecin du travail, transmis au parquet du Tribunal de grande instance de Lyon, ne peut suffire ;

Que, concernant l'année 2011, dans le procès-verbal du CHSCT du 9 mars 2012, il est noté que « la direction constate une baisse de visite périodique dû à la problématique du manque des médecins du travail, en effet le remplacement suite au départ en retraite des médecins est difficile » ;

Que le constat de l'inspection du travail, tel qu'établi par les syndicats, est ponctuel et ne se rapporte qu'à l'année 2008 ;

Que les constatations de l'inspection du travail sur les conditions de travail au sein de la Caisse d'épargne et de prévoyance de Normandie, en septembre 2012, ne sont pas transposables, aucun élément ne caractérisant que la CERA utilise le même outil de pilotage que dans la Caisse d'épargne et de prévoyance de Normandie, la seule référence au « benchmark » ne pouvant suffire à l'établir ;

Attendu que, si le syndicat intimé se réfère également aux constatations des services sociaux « alarmistes », notamment celui de l'année 2011, le rapport versé aux débats ne décrit précisément que la situation d'une seule salariée en arrêt-maladie depuis 5 mois, qui a évoqué devant eux « un manque de reconnaissance, une surcharge de travail, de pression commerciale et de difficultés relationnelles avec la ligne managériale » et « l'éventualité d'une reprise vécue comme une source d'angoisse » et ne contient aucune référence à d'autres interventions dans des situations de même nature ;

Que les assistantes sociales n'ont évoqué la souffrance collective au travail du fait des « évolutions de l'entreprise » que dans leur rapport de 2008 ;

Attendu que les plaintes de salariés, telles que retranscrites par certains médecins du travail, intervenant sur des secteurs géographiques différents, se rapportent à la mise en concurrence des agences entre elles et des collaborateurs entre eux, à partir d'indicateurs de suivis d'activités, la finalité étant que les résultats de l'agence, du collaborateur dépassent ceux avec lesquels ils se trouvent en compétition ;

Que la retranscription médicale la plus récente date du 28 février 2013 (rapport du docteur D.) et il n'existe aucun élément médical postérieur à cette date ;

Attendu que, d'autre part, le syndicat intimé dénonce le système « totalement transparent » de cette mise en concurrence, qui ne fixe pas d'objectifs vers lesquels le commercial doit tendre, mais vers des référentiels qu'il faut atteindre pour être dans le métier et « la perpétuelle fuite en avant » dans laquelle sont placés les salariés ;

Que, jusqu'en 2013, grâce à l'outil informatique mis à disposition, chaque agence ou collaborateur est suivi, contrôlé par l'employeur, mais a une connaissance journalière de son positionnement personnel par rapport aux autres en termes de performances, et se trouve classé avec indication de sa progression ou de régression dans ce classement, créant un climat de compétition permanente entre les commerciaux, les agences, les régions ;

Que l'activité déployée s'entend en termes de performances mesurées en temps réel, sans prise en compte de l'environnement, du contexte humain et des difficultés rencontrées ;

Que les performances impactent, au surplus, la rémunération variable servie, calculée à partir des résultats de l'agence et de ceux de chaque collaborateur ;

Que chaque salarié induit le positionnement de l'agence par son travail et participe, quel que soit le pourcentage, à la rémunération de son collègue ;

Que ce mode d'organisation, basé sur la performance, est insécurisant et générateur de stress, médicalement constaté, qui compromet directement la santé et la sécurité des salariés qui y sont soumis ;

Que les mesures de prévention mises en place (observatoire des risques psycho-sociaux, commission santé travail, cellule d'écoute psychologique), dont il ne convient pas d'en dénier l'utilité, ont pour finalité d'accompagner le salarié dans ce mode de fonctionnement, mais ne modifient pas, en elles-mêmes, les conditions de travail, qui restent basées sur la performance ;

Attendu que la CERA indique avoir fait réaliser une enquête de satisfaction auprès de ses salariés par l'institut Ipsos ; Que, si elle ne produit pas le travail réalisé par cet organisme, elle verse aux débats les restitutions faites par elle au CODIR le 12 avril 2013, desquels il résulte que 2/3 des collaborateurs ont répondu à ce « baromètre social », dont 70 % du pôle Banque de détail (BDD) ;

Qu'à la question sur le niveau de motivation dans le travail actuel, au sein de la CERA, 23 % des salariés se sont dits très motivés, 46 % assez motivés, 23 % assez peu motivés et 5 % pas du tout motivés et, au sein du pôle BDD, 21 % se sont dits très motivés, 46 % assez motivés, 25 % assez peu motivés et 6 % pas du tout motivés ;

Qu'à la question « Êtes-vous globalement satisfait de votre travail au sein de la CERA ? », 10 % des salariés se sont dits très satisfaits, 51 % assez satisfaits, 25 % assez peu satisfaits et 5 % pas du tout satisfaits et, au sein du pôle BDD, 8 % se sont dits très satisfaits, 56 % assez satisfaits, 28 % assez peu satisfaits et 5 % pas du tout satisfaits ;

Que les salariés se sont révélés majoritairement optimistes pour le devenir de l'entreprise, que ce soit au niveau de la CERA (74 %) que du pôle BDD (73 %), adhérant majoritairement aux orientations et projets de l'entreprise, que ce soit au niveau de la CERA (66 %) que du pôle BDD (65 %) ;

Que les salariés de la CERA se sentent tout à fait formés pour atteindre les objectifs, à 70 % et 69 %

au pôle BDD, satisfaits vis-à-vis du respect à 66 % au niveau de la CERA que du pôle BDD, autonomes au niveau de la CERA (71 %) et du pôle BDD (69 %) ;

Que les salariés de la CERA et du pôle BDD ont majoritairement répondu positivement à 84 % et 71 % sur le respect et la solidarité au sein de son équipe et, de même, sur le rôle du manager, qui explique bien les changements, est disponible, communique bien, favorise la coopération au sein de l'équipe, soutient dans les situations sociales, reconnaît le droit à l'erreur ;

Que 83 % des salariés de la CERA et 84 % du pôle BDD ont perçu constructif l'échange avec leur N+1 en terme d'évaluation de performance et 74 % de la CERA et 75 % du pôle BDD ont confiance dans les décisions prises par leur N+1 et, à hauteur de 51 et 49 %, au niveau du management de l'équipe ;

Que, concernant la qualité de la vie au travail, la note moyenne est de 6/10 au CERA et de 5/10 au pôle BDD ;

Attendu que la CERA justifie également avoir fait réaliser une enquête de satisfaction auprès des clients en 2012, lesquels se sont révélés très majoritairement satisfaits de la personnalisation et la qualité de la relation avec leur conseiller (93 %), de la qualité de l'agence et de ses équipements libre service (95 %) et prêts à recommander la CERA (76 %), 21 % se plaignant de l'absence d'initiatives de la part du conseiller pour anticiper leurs besoins ;

Attendu que la CERA démontre, à partir de 2013, sans être réellement démentie, avoir modifié les conditions d'accès à l'outil de pilotage, évitant au salarié d'être ciblé sur ses résultats, avoir modifié le calcul de la rémunération variable, mis en place des formations, tant au niveau des commerciaux que des managers, au sein d'une agence-école, de parcours de responsables d'accompagnement clientèle ou de manager, assuré la diffusion d'informations sur le site intranet de l'entreprise sur la politique commerciale menée, organisé des échanges au sein du service commercial et instauré une direction animation commerciale et un département managérial ;

Qu'elle précise également avoir créé des postes dits « aménagés », sans contrainte de mobilité, ayant répondu à la sollicitation des salariés souhaitant quitter la fonction commerciale, et dont 80 salariés bénéficient ;

Que si le syndicat intimé soutient, dans ses écritures, que « ce chiffre de 80 emplois est tout à fait révélateur du caractère destructeur des méthodes employées sur le personnel et les solutions apportées », aucun élément ne permet d'établir que ces salariés ont été « sauvés du benchmark », « dégradés et privés de leur fonction » ;

Que si le syndicat intimé fait également référence, dans ses écritures, à un nombre plus important, au sein de la CERA, de « cas de manquements disciplinaires pour vendre », aucun élément ne vient corroborer cette affirmation ;

Que si le syndicat intimé soutient également que la CERA a mis en place des « mesurètes palliatives dénuées d'effet » ou des « pansements sur des plaies béantes », il ne démontre aucunement la persistance,

jusqu'au prononcé de l'ordonnance de clôture, le 29 novembre 2013, d'une souffrance au travail constatée par quelque intervenant que ce soit ;

Que la référence à une « *réunion commerciale accompagnée d'une soirée* », non datée, auxquelles les salariés ont été obligés de rester « *en attendant que les bus puissent repartir* », ne permet nullement d'établir le caractère contraignant de participation à cette manifestation, et encore moins d'une réelle souffrance au travail ;

Attendu que, de la confrontation de l'ensemble de ces éléments, il ressort que, si la mise en place de l'outil de pilotage « *benchmark* », basé sur la performance, n'est pas en lui-même créateur d'une souffrance collective au travail, l'application telle qu'elle a été faite au sein de la CERA, entre fin 2007 et 2012, a causé une souffrance collective réelle aux salariés de cette entreprise ;

Que l'employeur, dans l'exercice de son pouvoir de direction, a pris des mesures de gestion et d'organisation du travail qui ont compromis la santé et la sécurité des salariés ;

Que, par contre, à compter de 2013, la CERA a amodié l'outil de pilotage « *benchmark* », et aucun élément de quelque nature ne vient objectiver que la communauté des collaborateurs commerciaux de la CERA ait continué à être en souffrance au travail et que leur santé et leur sécurité aient été compromises ;

Attendu que le jugement entrepris doit être infirmé en toutes ses dispositions ;

Attendu que les syndicats intimé et intervenants volontaires doivent être déboutés de leurs demandes générales tendant à voir interdire, au sein de la CERA, le recours à l'outil de pilotage « *benchmark* », et ce sous astreinte ;

Que la CERA, laquelle a mis en application, entre fin 2007 et 2012, un outil de pilotage « *benchmark* » attentatoire à la santé des salariés, doit être condamnée à indemniser le préjudice subi, en

application des articles L.2132-1 et suivants du Code du travail, au syndicat Sud Groupe BPCE à hauteur de la somme de 15.000 euros à titre de dommages et intérêts ;

Attendu que la décision étant rendue en dernier ressort, la demande du syndicat Sud Groupe BPCE aux fins d'ordonner l'exécution provisoire est sans objet ;

Attendu que les dépens d'instance et d'appel doivent être laissés à la charge de la CERA, qui doit être déboutée de sa demande en application de l'article 700 du Code de procédure civile ;

Que les considérations d'équité justifient que soit allouée au syndicat Sud Groupe BPCE à ce même titre une indemnité de 4.000 euros ;

#### PAR CES MOTIFS

Reçoit l'appel et les interventions volontaires des syndicats CGT du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes et unifié UNSA du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes,

Infirmé le jugement entrepris en toutes ses dispositions.

Statuant à nouveau,

Déboute les syndicats Sud Groupe BPCE, CGT du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes et unifié UNSA du personnel de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes de leurs demandes générales tendant à voir interdire au sein de la CERA le recours à l'outil de pilotage « *benchmark* », et ce sous astreinte,

Condamne la Caisse d'épargne Rhône-Alpes à payer au syndicat Sud Groupe BPCE la somme de 15.000 euros à titre de dommages et intérêts en réparation du préjudice subi du fait de la mise en application, entre fin 2007 et 2012, d'un outil de pilotage « *benchmark* » attentatoire à la santé des salariés, en application des articles L.2132-1 et suivants du Code du travail

(Mme Burkel, prés. - SCP Fromont Briens, Me Ducrocq, av.)

#### Note.

Méthode importée du marketing et empruntant à la pratique du géomètre, le « *benchmarking* », défini comme un « *étalonnage* », « *un système de mesure et de positionnement relatif à des performances* » (1), irrigue désormais aussi bien la gestion des entreprises que les politiques publiques (2). S'adressant, en particulier, aux équipes commerciales astreintes à une compétition interne permanente, le « *benchmarking* » constitue un véritable système d'organisation du travail, doublé d'un dispositif de contrôle et de surveillance des salariés. Le « *benchmarking* » introduit, en effet, une logique

(1) F. Bournois, « Le benchmark dévoyé », Semaine Sociale Lamy 2012, n° 1551, p. 61.

(2) Isabelle Bruno, Emmanuel Didier, « Benchmarking. L'État sous pression statistique », Paris, Zones, 2013.

(3) En ce sens, voir P.-Y. Verkindt, préc.

de marché au sein même de la collectivité de travail, et, en enjoignant aux commerciaux de supplanter la concurrence interne, calque les objectifs assignés aux salariés sur le modèle entrepreneurial (3).

#### 1. Une pratique anxiogène en soi, selon les premiers juges

Érigé en outil de détermination de la rémunération variable, le « *benchmarking* » place les salariés sous une pression statistique. Son innocuité, en termes de santé et de sécurité des salariés, peut donc interroger.

C'est précisément sous l'angle de l'article L.4121-1 du Code du travail (4) que cette pratique, mise en œuvre

(4) Pour une analyse du benchmarking également sous l'angle de l'article L.4121-2 du Code du travail, voir P.-Y. Verkindt, « Le benchmark touché au cœur », Semaine Sociale Lamy 2012, n° 1551, p. 62.

au sein des Caisses d'épargne Rhône-Alpes Sud (CERA) sous l'appellation d'outil de pilotage commercial, a été soumise à l'appréciation du juge. Celui-ci devait condamner une mise en concurrence à un double niveau, entre les agences bancaires et entre les commerciaux de chacune de ces agences, induisant un calcul de la rémunération variable en fonction du rang de classement, et faire défense à l'employeur d'avoir recours à une telle organisation du travail, qui « *compromet gravement la santé de ses salariés* » (5). Pour le Tribunal de grande instance de Lyon, instituer cette double comparaison sur une base permanente et généralisée, sans autre directive que celle de « *faire mieux que les autres* », et avec le risque d'une déstructuration de la collectivité de travail (6), était, en effet, source de risques psycho-sociaux (7).

## 2. Le rejet d'une illicéité de principe du « benchmarking » par la Cour d'appel

Revenant sur la position du TGI, la Cour d'appel de Lyon vient écarter la nocivité intrinsèque de cette pratique gestionnaire : « *la mise en place de l'outil de pilotage « benchmark » basé sur la performance n'est pas, en lui-même, créateur d'une souffrance collective au travail* » (8). Ce faisant, l'arrêt du 21 février 2014 retient, sur un plan théorique, un raisonnement exactement inverse à celui qui avait été suivi par les premiers juges : à la condamnation d'un système de mise en concurrence des salariés, pris en tant que tel, la Cour substitue une analyse des conséquences de la mise en pratique du benchmarking.

Cette analyse lui permet d'absoudre l'employeur de ses fautes à compter de janvier 2013 (c.a.d. la période se situant entre le jugement et l'arrêt). La Cour a, en effet, considéré que, si « *l'application telle qu'elle a été faite au sein de la CERA, entre fin 2007 et 2012, a causé une souffrance collective réelle aux salariés de cette entreprise* », cependant « *à compter de 2013, la CERA a amodié l'outil de pilotage « benchmark » et aucun élément de quelque nature ne vient objectiver que la communauté des collaborateurs commerciaux de la CERA ait continué à être en souffrance au travail et que leur santé et leur sécurité aient été compromises* ». Pour les juges d'appel, la modification des conditions d'accès à l'outil de pilotage, « *évitant au salarié d'être ciblé sur ses résultats* », d'une part, et du mode de calcul de la rémunération variable, d'autre part, a suffi à éliminer le risque.

## 3. La condamnation du « benchmarking » au cas particulier

Sur la période antérieure, c'est à dire celle déjà examinée par le Tribunal, la Cour rappelle tout d'abord : « *que l'employeur est tenu, au visa des articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés ; Qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures ayant pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés ;* » (ci-dessus).

Au cas particulier, elle relève « *Que l'activité déployée s'entend en termes de performances mesurées en temps réel, sans prise en compte de l'environnement, du contexte humain et des difficultés rencontrées ; Que les performances impactent, au surplus, la rémunération variable servie, calculée à partir des résultats de l'agence et de ceux de chaque collaborateur ; Que chaque salarié induit le positionnement de l'agence par son travail et participe, quel que soit le pourcentage, à la rémunération de son collègue ; Que ce mode d'organisation, basé sur la performance, est insécurisant et générateur de stress, médicalement constaté, qui compromet directement la santé et la sécurité des salariés qui y sont soumis* » (id.).

Elle ajoute de manière pertinente « *que les mesures de prévention mises en place (observatoire des risques psycho-sociaux, commission santé travail, cellule d'écoute psychologique), dont il ne convient pas d'en dénier l'utilité, ont pour finalité d'accompagner le salarié dans ce mode de fonctionnement, mais ne modifient pas, en elles-mêmes, les conditions de travail, qui restent basées sur la performance* ». La condamnation de l'employeur au versement au syndicat requérant de dommages-intérêts pour atteinte à l'intérêt collectif de la profession est donc encourue à hauteur de 15 000 euros.

## 4. La portée limitée des éléments de preuve produits par l'employeur

Fallait-il se satisfaire des éléments de preuve fournis par l'employeur pour la période séparant le jugement de l'appel (cf. *supra*) ? Il est permis d'en douter, dès lors que les aménagements mis en œuvre par la Caisse d'épargne n'ont pas remis en cause le principe d'une rémunération variable assise, pour sa part individuelle,

(5) TGI Lyon, 1<sup>ère</sup> chambre, section 2, 4 septembre 2012, n° 11/05300, Dr. Ouv. 2013 p.279.

(6) En effet, et comme l'a relevé le TGI, les résultats médiocres ou inférieurs à ceux de ses collègues enregistrés par un salarié pouvaient directement impacter la part variable de la rémunération de l'ensemble de ses collègues.

(7) P. Adam « Les risques psychosociaux et le droit du travail français », Dr. Ouv. 2008 p.313, disp. sur le site de la revue.

(8) CA Lyon, Chambre sociale, section C, 21 février 2014, n° 12/06988, ci-dessus.

sur le classement du salarié, peu important que le référent soit désormais l'écart à une médiane, et, pour sa part collective, sur le positionnement de son agence (à hauteur de 50 %). Le vice originel, tiré de l'absence de fixation d'objectifs précis autre que celui d'être un « *salarié exceptionnel* » (9) et dont le TGI avait relevé le caractère anxiogène, n'a donc pas été purgé.

Et les Caisses d'épargne se sont bien abstenues de démontrer en quoi ces aménagements auraient effectivement permis de faire cesser cette situation génératrice de stress, en dehors d'éléments de preuve dont la pertinence est sujette à discussion, tels que des enquêtes de satisfaction menées par un institut de sondage auprès des clients et des salariés en 2012 et 2013, ou la mise en place de postes « aménagés » permettant aux salariés le souhaitant de quitter la fonction commerciale... Bien curieuse démarche pour un employeur que de créer une échappatoire à une organisation dont il prétend qu'elle est parfaitement inoffensive pour les salariés, et de se prévaloir du fait que 80 d'entre eux ont demandé à en bénéficier !

### 5. Un renversement de la charge de la preuve critiquable

Dans ces conditions, il est pour le moins contestable que la Cour d'appel ait fait basculer la charge de la preuve de la persistance de l'atteinte à l'obligation de sécurité de résultat sur les syndicats intimés, pour finalement invalider les éléments qu'ils produisaient en raison de leur caractère prétendument isolé ou ancien. On s'explique ainsi difficilement que les juges d'appel aient écarté, par exemple, des plaintes de salariés retranscrites par la médecine du travail jusqu'en février 2013, tout en admettant la recevabilité d'enquêtes de satisfaction réalisées en 2012.

L'employeur, responsable d'avoir mis en place une organisation gravement pathogène pour les salariés – et ce point n'est pas remis en cause par les juges d'appel qui confirment la condamnation pour la période antérieure à 2013 –, aurait dû rapporter la preuve de l'effet décisif de la modification de ses méthodes sur la licéité d'ensemble. La distribution de la charge de la preuve n'a pas été administrée correctement au cas d'espèce, la production de vagues enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle et du personnel, établies unilatéralement, ne caractérisant pas la levée de l'innocuité de la situation.

(9) Sur cette notion, voir G. Balazs, J.-P. Faguiet, « Une nouvelle forme de management : l'évaluation », in *Les nouvelles formes de domination dans le travail*, Actes de la recherche en sciences sociales, 1996, n° 114, p. 68, cité par P.-E. Berthier, « Les qualités attendues du salarié : entre droit du travail et management », *Semaine Sociale Lamy* 2013, n° 1576, pp. 52 et s.

Au demeurant, comment les syndicats auraient-ils pu être en capacité de mesurer, et donc de démontrer, sur un laps de temps aussi court, que les modifications apportées au « benchmarking » en 2013 ont définitivement mis un terme à tout risque psychosocial ?

### 6. Une pratique difficilement compatible avec la réglementation applicable aux établissements bancaires

Enfin, et au-delà de ses effets délétères tant sur la santé des salariés que sur les relations sociales, la conformité de cet outil de pilotage commercial à la réglementation des marchés d'instruments financiers mérite à l'avenir d'être questionnée. La directive 2004/39/CE du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers, dite directive *MIF*, institue, en effet, une présomption de conflit d'intérêt lorsque « *l'agent a un intérêt dans le résultat d'un service fourni au client ou d'une transaction réalisée pour le compte de celui-ci qui est différent de l'intérêt du client dans ce résultat* ». La question des rémunérations variables est donc clairement posée par la directive, même s'il n'est pas prévu une interdiction des mécanismes d'intéressement et de commissionnement des salariés.

Cette réglementation est à mettre en lien avec le rapport Delmas-Marsalet, qui recommande, notamment, que la rémunération variable soit limitée à un pourcentage raisonnable du revenu et qu'elle prenne en compte des éléments plus qualitatifs (10).

Les syndicats pourraient, à l'avenir, utilement se prévaloir de la directive *MIF* pour exiger une modification du système de rémunération, un système de commissionnement à l'acte sur les produits financiers ne permettant pas, à l'évidence, de garantir la neutralité nécessaire.

\*\*\*

Au-delà de la question du benchmarking, cette affaire interroge sur les nouvelles méthodes d'organisation du travail mise en place dans les entreprises, et la difficulté pour les organisations syndicales et les institutions représentatives du personnel de les identifier ou d'établir leur existence pour ensuite en apprécier la validité. Tel est, notamment, le cas, du recours à la méthode Lean ou « forced ranking ».

**Jonathan Cadot**, *Avocat au barreau de Paris*,  
**et Claire Gallon**, *élève avocate*

(10) Jacques Delmas-Marsalet, *Rapport relatif à la commercialisation des produits financiers*, La Documentation Française, novembre 2005.