

**TRIBUNAL
DE GRANDE
INSTANCE
DE PARIS**



1/4 social

N° RG :
11/15323

N° MINUTE :

INTERDICTION

A. L.

Assignation du :
13 octobre 2011

**JUGEMENT
rendu le 6 mars 2012**

DEMANDEURS

**FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS DU
PERSONNEL D'ENCADREMENT DES INDUSTRIES
CHIMIQUES PARACHIMIQUES ET CONNEXES CFE-CGC
(CFE CGC CHIMIE)
56 rue des Batignolles
75017 PARIS**

**FEDERATION NATIONALE DES INDUSTRIES CHIMIQUES
(FNIC) CGT
263 Rue de Paris
Case Postale 429
93514 MONTREUIL CEDEX**

**FEDERATION DE LA PHARMACIE F.O
7 Passage Tenaille
75014 PARIS**

**FEDERATION NATIONALE DES TRAVAILLEURS DES
INDUSTRIES DE L'ATOME, DU CAOUTCHOUC, DE LA
CHIMIE, DES CUIRS ET PEAUX, DU PETROLE, DES
PLASTIQUES, DES TEXTILES ET DU VERRE CGT FO
(FEDECHIMIE CGTFO)
60 rue Vergniaud
75640 PARIS CEDEX 13**

**Expéditions
exécutoires
délivrées le:**

SYNDICAT CFTC SANOFI-AVENTIS

82 Avenue de Raspail
94255 GENTILLY CEDEX

FEDERATION NATIONALE UNSA CHIMIE PHARMACIE

21 rue Jules Ferry
93170 BAGNOLET

FEDERATION NATIONALE UNSA CHIMIE PHARMACIE

21 rue Jules Ferry
93170 BAGNOLET

**SYNDICAT NATIONAL DES REPRESENTANTS ET
VISITEURS MEDICAUX (USAPI PHARMA SNRVM)**

2 rue Jules Siegfried
28000 CHARTRES

représentés par Me Ekrame KBIDA de la SCP JDS AVOCATS, avocat
aux barreaux de PARIS et de SEINE SAINT DENIS, vestiaire PB187

INTERVENANTE VOLONTAIRE

**UNION DES SYNDICATS SOLIDAIRES, UNITAIRES ET
DEMOCRATIQUES DE LA CHIMIE ET DE LA PHARMACIE
(SUD CIMIE PHARMA)**

6 rue Louis Blanc
76100 ROUEN

représentée par Me Ekrame KBIDA de la SCP JDS AVOCATS, avocat
aux barreaux de PARIS et de SEINE SAINT DENIS, vestiaire PB187

DÉFENDERESSES

Société SANOFI-AVENTIS FRANCE

1-13 boulevard Romain Rolland
92120 MONTROUGE

Société SANOFI WINTHROP INDUSTRIE

82 avenue Raspail
94250 GENTILLY

Société SANOFI PASTEUR

2 avenue Pont Pasteur
69007 LYON 07

**Société SANOFI-AVENTIS RECHERCHE ET
DEVELOPPEMENT**

1 avenue Pierre Brossolette
91380 CHILLY MAZARIN

Société SANOFI CHIMIE

9 rue du Président Salvador Allende
94250 GENTILLY

Société SANOFI-AVENTIS GROUPE

174 avenue de France
75013 PARIS

représentées par Me Sandrine LOSI de la SELARL CAPSTAN LMS,
avocat au barreau de PARIS, vestiaire #K0020

COMPOSITION DU TRIBUNAL

Madame Anne LACQUEMANT, Vice-Président
Président de la formation

Madame Florence BUTIN, Vice-Président
Madame Juliette LANÇON, Juge
Assesseurs

assistées de Elisabeth AUBERT, Greffier

DÉBATS

A l'audience du 17 janvier 2012 tenue en audience publique devant Madame LACQUEMANT et Madame LANÇON, magistrats rapporteurs, qui, sans opposition des avocats, ont tenu l'audience, et, après avoir entendu les conseils des parties, en ont rendu compte au Tribunal, conformément aux dispositions de l'article 786 du code de procédure civile

JUGEMENT

Prononcé en audience publique
Contradictoire
En premier ressort
Sous la rédaction de Madame LACQUEMANT

Suivant assignation à jour fixe délivrée les 13 et 14 octobre 2011, la Fédération nationale des syndicats du personnel d'encadrement des industries chimiques parachimiques et connexes CFE-CGC (la CFE CGC Chimie), la Fédération nationale des industries chimiques CGT (la FNIC CGT), la Fédération de la pharmacie FO, la Fédération nationale des travailleurs des industries de l'atome, du caoutchouc, de la chimie, des cuirs et peaux, du pétrole, des plastiques, des textiles et du verre CGT FO (la FEDECHIMIE CGT FO), le syndicat CFTC Sanofi-Aventis, la Fédération nationale UNSA Chimie Pharmacie, et le syndicat national des représentants et visiteurs médicaux (l'USAPI PHARMA SNRVM) ont fait citer la société Sanofi Aventis France, la société Sanofi Winthrop Industrie, la société Sanofi Pasteur, la société Sanofi Aventis Recherche et Développement, la société Sanofi Chimie et la société Sanofi Aventis Groupe, désignées dans le présent jugement comme les sociétés du groupe Sanofi, aux fins suivantes :

- voir déclarer illicite le nouveau dispositif d'évaluation des salariés,

- voir interdire aux sociétés défenderesses d'appliquer le nouveau système d'évaluation des salariés, sous astreinte de 1.000 euros par infraction constatée, c'est-à-dire par support d'évaluation renseigné suivant la méthode projetée,

- voir ordonner la destruction de l'ensemble des supports d'évaluations déjà réalisées et de toutes données recueillies au sein de l'outil *9-box* dans le mois suivant la signification du jugement, sous astreinte de 10.000 euros par jour de retard,

- voir condamner les sociétés défenderesses à verser à chacune des organisations syndicales demanderesses la somme de 2.000 euros en application des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile,

- ordonner l'exécution provisoire de la décision à intervenir.

Les syndicats demandeurs, après avoir rappelé que le groupe Sanofi a décidé de mettre en oeuvre au cours du premier semestre 2011 un nouveau dispositif d'évaluation des salariés sans avoir consulté les instances représentatives de chaque société puis a décidé de surseoir à la mise en oeuvre de sa décision et d'informer et de consulter l'ensemble des institutions représentatives du personnel devant les protestations de ces dernières, exposent :

- que le nouveau dispositif d'évaluation des salariés consiste à évaluer les salariés selon huit critères particulièrement "nébuleux" et permet, d'une part, d'évaluer les résultats des salariés au regard des objectifs fixés afin de déterminer le montant de la rémunération variable, d'autre part, d'évaluer, la contribution des salariés afin de fixer leur éventuelle augmentation individuelle,

- que ce dispositif est novateur en ce qu'il vise à identifier une fraction très faible des salariés les plus performants en s'appuyant sur la notion nouvelle de contribution du salarié,

- que ces évaluations qui ont pour ambition de permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et la performance individuelle, évaluée notamment à l'aune des comportements des salariés, auront une incidence sur l'évolution de la carrière de ces derniers et de leur rémunération,

- que les objectifs du nouveau système d'évaluation sont un renforcement du lien entre performance individuelle et décisions de rémunération et une approche permettant plus de souplesse dans la prise de décision en matière de rémunération en laissant plus de latitude aux managers,

- que les évaluations sur des bases totalement indéterminables pour les salariés évalués auront nécessairement des répercussions sur leur comportement.

Ils soutiennent que, si la direction a modifié son projet sur certains points ainsi qu'elle l'a indiqué dans un courrier du 4 mars 2011, celui-ci reste illicite dans la mesure où l'évaluation professionnelle des salariés repose sur des critères sans lien avec la description de leur poste et de

leur aptitude professionnelle s'agissant des critères *Penser de façon stratégique, Agir pour changer, Coopérer en transverse et Développer les personnes*, sur des critères "vagues" qui ne sont pas adaptés aux niveaux et fonctions exercées par les salariés s'agissant des critères *Conduire les équipes et Prendre des décisions*, et sur des critères "flous" qui ne sont pas objectivement vérifiables s'agissant de la rubrique *Etre orienté résultats* qui ne se confond pas, selon les demandeurs, avec l'évaluation des résultats objectifs des salariés.

S'agissant des quatre premiers critères critiqués, les demandeurs soutiennent qu'ils reposent moins sur les compétences des salariés que sur leur comportement au regard des valeurs de l'entreprise, telles la satisfaction du client et l'innovation, et qu'il ne peut être demandé aux salariés, dans le cadre de l'évaluation, de partager une "vision à long terme" de l'entreprise alors qu'ils ne sont jamais associés à sa conception et que cette "vision" n'est jamais définie, qu'en outre, l'appréciation de tels critères est subjective et ne peut donner lieu au moindre débat contradictoire, que seuls des comportements objectifs de respect des instructions de l'employeur peuvent être exigés et partant évalués, que l'adhésion du salarié à un système de valeurs outrepassé le droit de l'employeur portant sur l'évaluation de ses salariés et porte atteinte aux libertés individuelles.

S'agissant de la deuxième série de critères, les syndicats soutiennent que l'absence de définition précise et d'adaptation en fonction des niveaux de responsabilités des salariés les rend nécessairement subjectifs et difficilement mesurables.

Enfin, ils considèrent que le critère *Etre orienté résultats* entend évaluer un comportement qui serait une recherche permanente d'amélioration des performances, en dehors de tout objectif fixé ou de comparaison avec des résultats moyens, ce qui laisse toute latitude à l'interprétation de l'évaluateur.

Les demandeurs font par ailleurs valoir qu'en évaluant le comportement des salariés et non leurs aptitudes professionnelles, l'employeur détourne la finalité de l'entretien d'évaluation et étend son pouvoir de direction hors de son champ légal, que la méthode d'évaluation n'est dès lors pas pertinente.

Par conclusions signifiées le 17 janvier 2012, l'Union des syndicats solidaires unitaires et démocratiques de la chimie et de la pharmacie, dit Sud chimie pharma, est intervenue volontairement à l'instance et s'est associée aux demandes formées par les autres organisations syndicales.

Aux termes de leurs conclusions signifiées le 17 janvier 2012, les sociétés du groupe Sanofi, s'opposent à l'ensemble des demandes et sollicitent la condamnation de chacun des syndicats requérants à leur verser à chacune la somme de 2.000 euros en application des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile.

Elles contestent en toute hypothèse la qualité à agir des syndicats pour solliciter la destruction de l'ensemble des supports d'évaluations déjà réalisées et de toutes les données recueillies au sein de l'outil *9 Box*,

soutenant que seuls les salariés seraient habilités, individuellement, à solliciter une telle destruction et que cette demande émanant d'un tiers doit être regardée comme constituant une atteinte à la liberté individuelle des salariés.

Elles exposent que le dispositif "*Reconnaissance et évaluation de la performance*" mis en place par Sanofi-Aventis, qui ne concerne que les cadres éligibles à la rémunération variable individuelle (RVI), est parfaitement licite, que les compétences professionnelles dites compétences LEAD (Lead, Empower, Act, Deliver, soit diriger, responsabiliser, agir, réaliser) sont chacune en lien direct avec l'activité professionnelle et l'évaluation du cadre à son poste de travail, qu'elles sont objectives, parfaitement connues à l'avance par les salariés évalués, ne portent pas atteinte aux libertés individuelles et sont parfaitement justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché par les sociétés concluantes.

Elles ajoutent que les priorités et compétences sont proposées par le cadre évalué et validées en concertation avec son supérieur hiérarchique, et précisent que le nouveau dispositif n'est qu'une évolution du système existant qui prévoyait déjà la prise en compte, d'une part, d'objectifs et, d'autre part, de compétences dites comportementales, les nouveautés du dispositif litigieux consistant à définir le plus objectivement possible les critères permettant d'évaluer la performance au regard de compétences liées au travail.

Elles font valoir que le dispositif en cause, qui repose sur des critères objectifs et réalistes, vise à une transparence accrue, qu'un guide définissant les trois étapes principales du processus et décrivant le rôle de chacun dans ce processus est notamment remis aux cadres et managers.

Elles expliquent que le nouveau dispositif de gestion doit aider le collaborateur cadre à clarifier son rôle en termes de priorités et de compétences, à développer de nouvelles compétences techniques et comportementales dans une approche de développement continu et à définir les différentes étapes nécessaires à son développement de carrière et ajoutent que ce processus permet d'assurer équité et objectivité de l'évaluation de la performance entre tous les collaborateurs cadres, services, activités et pays du groupe Sanofi.

Pour un plus ample exposé de l'argumentation des parties, il est renvoyé, conformément aux dispositions de l'article 455 du code de procédure civile, à l'assignation et aux conclusions précitées.

MOTIFS

Attendu qu'à l'occasion de la réorganisation du groupe dans le cadre du projet *Transforming* déployé dès 2009 dans le monde et en 2010 en France, les sociétés du groupe Sanofi ont décidé de mettre en place un nouveau dispositif d'évaluation des salariés dénommé "*Reconnaissance et évaluation de la performance*" ;

Que les instances représentatives du personnel ont été informées et consultées, certaines procédures n'étant pas encore achevées ;

Que douze expertises ont déjà été réalisées au cours de l'année 2011 à la demande des C.H.S.C.T. par les cabinets Sextant Conseil, Orseu, Emergences, Technologia, Secafi et Isast ;

Attendu que l'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses salariés ;

Que celui-ci doit, aux termes des dispositions de l'article L. 1222-3 du code du travail, informer le salarié, préalablement à leur institution, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en oeuvre à son égard ;

Que le système d'évaluation des salariés doit être objectif et pertinent au regard de la finalité poursuivie, ne pas porter atteinte aux libertés individuelles et ne pas avoir pour effet de compromettre la santé et la sécurité des travailleurs, ni évidemment constituer un outil disciplinaire ;

Que le caractère pertinent et objectif suppose que l'évaluation repose sur des critères liés au travail, connus des salariés, identifiables et dépourvus de toute appréciation de valeur subjective ;

Attendu que, si pour apprécier les aptitudes professionnelles d'un cadre dont les fonctions peuvent présenter des spécificités difficilement quantifiables, des critères reposant sur le comportement ne sont pas a priori illicites, encore faut-il qu'ils présentent un caractère exclusivement professionnel et suffisamment précis pour permettre au salarié de les intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de les apprécier avec la plus grande objectivité possible ;

Qu'à ces conditions, une méthode d'évaluation reposant sur des compétences comportementales est pertinente au regard de la finalité poursuivie ;

Attendu que seule sera examinée par le tribunal la dernière version du nouveau dispositif d'évaluation, soit en l'état des documents produits celle présentée lors du comité central d'entreprise du 29 mars 2011, comprenant le document de formation des managers ; qu'il est en effet sans intérêt de s'attacher aux documents plus anciens produits par les demandeurs et qui ont pu être modifiés ;

Attendu qu'il résulte de ce document et des guides d'utilisation à l'usage des managers et des collaborateurs que le nouveau dispositif d'évaluation, applicable aux seuls cadres éligibles à la rémunération variable, se déroule en trois étapes :

- un entretien en début d'année, entre janvier et mars, au cours duquel le collaborateur et son manager vont définir et fixer les priorités (anciennement intitulés objectifs), le "*Quoi*", et sélectionner, dans le modèle LEAD, les compétences attendues pour y parvenir, le "*Comment*",

- un entretien à mi-année permettant de revoir les priorités et les compétences pour les confirmer ou les modifier, de faire un point intermédiaire sur l'avancement des priorités et la mise en oeuvre des compétences et discuter d'un plan de développement,

- un entretien en fin d'année d'évaluation annuelle de la performance, précédé d'une auto-évaluation du collaborateur transmise à son manager par le biais de l'outil e-Performance et d'une évaluation de la performance par le manager qui propose une pré-notation (visible dans e-Performance uniquement par le manager) validée par la hiérarchie, entretien au cours duquel le collaborateur et le manager discutent des réalisations de chaque priorité et du comportement en s'attachant aux faits et au cours duquel le manager communique la notation sur le "*Quoi*" et sur le "*Comment*" ainsi que la position du collaborateur sur la grille d'évaluation intitulée *9 Box* et initie une discussion sur les besoins de développement, étant précisé que de façon exceptionnelle, dans l'hypothèse où le manager souhaiterait réviser la notation à la suite de l'entretien, il pourrait le faire après validation de sa hiérarchie désignée comme le N+2 ;

Attendu que lors de la phase préparatoire à l'entretien annuel, le manager note la réalisation de chaque priorité et de chaque compétence applicable sur une échelle de un à trois, qu'il attribue "*une note générale sur le Quoi et le Comment*", que "*la combinaison des deux notes donne la position du collaborateur sur la grille d'évaluation dite 9 Box*" ;

Qu'il est exposé, toujours dans le même document de formation des cadres, que "*l'évaluation de la performance à travers la note est une décision managériale basée sur des faits*", qu'"il n'y a pas de formule mathématique", que "*la réalisation des priorités ou compétences définies comme clés aura un poids plus important dans la notation finale*", que le rôle du manager est de différencier ses collaborateurs, que seulement une petite fraction d'entre eux doit être classée "un" ou "trois" dans l'échelle de chaque compétence et de chaque priorité ;

Qu'il est par ailleurs indiqué que la performance est mesurée sur la base de ce qui est attendu pour un collaborateur donné ;

Attendu que dans un courrier du 4 mars 2011, la direction des ressources humaines a précisé, à la suite des observations formulées par les instances représentatives du personnel consultées, que le périmètre du dispositif serait constitué des seuls cadres éligibles à la rémunération individuelle, que le comportement auquel il était fait référence dans les différents supports s'entendait évidemment du comportement professionnel, que la finalité du dispositif n'était pas de faire du *ranking forcé* et que par conséquent le pourcentage de 15 % de salariés les plus performants figurant sur certaines présentations n'était qu'indicatif et qu'il n'y serait plus fait référence, que le "préclassement" (au dessus des attentes, attendu, en dessous des attentes) au début du processus était un simple positionnement dans un but d'homogénéité au niveau d'une direction prise dans son ensemble afin d'éviter des écarts de jugement dans les différentes unités qui la composent du fait de la personnalité du manager, qu'enfin, en cas de désaccord, le collaborateur pourrait exercer un recours auprès du N+2 et/ou de la DRH selon des modalités précisées ultérieurement ;

Qu'il a été par la suite indiqué que le salarié qui n'était pas d'accord avec son évaluation et après avoir exprimé son désaccord dans l'outil informatique e-Performance, pourrait exercer un recours devant son responsable RH et/ou son supérieur N+2 avec la faculté d'être assisté par un représentant du personnel de son entreprise d'appartenance ;

Attendu qu'au titre des compétences attendues, quatre d'entre elles, dénommées compétences clés, sont nécessairement retenues pour tous les cadres éligibles à la rémunération variable et définies par le modèle LEAD sous les intitulés suivants : agir pour changer, coopérer en transverse, rechercher l'efficacité et les résultats et s'engager pour ses partenaires et ses clients ;

Que quatre autres sont retenues pour les managers : penser de façon stratégique, développer les personnes, conduire des équipes et prendre des décisions ;

Que parmi ces quatre compétences, certaines peuvent être sélectionnées pour des cadres compte tenu de la spécificité de leurs fonctions bien qu'ils ne dirigent pas d'autres cadres ;

Que les compétences ne sont pas pondérées, les plus déterminantes pouvant être signalées ;

Que par ailleurs dans le logiciel e-Performance utilisé tant par le manager que par le collaborateur évalué, chaque compétence est illustrée par des exemples de pratiques constructives et des exemples de pratiques non constructives ;

Attendu que pour évaluer la performance annuelle, il est expliqué aux managers, dans le document de formation, que, s'agissant des priorités (les objectifs), ils doivent comparer les réalisations aux indicateurs de succès, que, s'agissant des compétences, ils doivent collecter les comportements observés liés aux compétences LEAD sélectionnées et les évaluer, en donnant trois exemples de comportement attendus (compétences démontrées) et/ou trois exemples de comportements négatifs (compétences non démontrées) ;

Attendu qu'il est précisé que chaque manager reçoit, pour les membres de son équipe éligibles à la rémunération variable, un budget établi à partir des résultats du business ;

Que le document de formation des managers insiste sur la nécessité de différencier les collaborateurs, les collaborateurs positionnés dans la zone verte de la *9 Box* recevant une rémunération variable significativement plus forte que celle des autres, et le budget obligeant à différencier les autres collaborateurs une fois ceux de la zone verte identifiés ;

Que par ailleurs, de nouvelles modalités seront utilisées pour aider à la prise de décision en matière d'augmentation individuelle de salaire de base en fonction de "la contribution" du salarié ; qu'à ce titre seront pris

en considération notamment la performance sur une période durable, la comparaison interne/externe du salaire de base, l'importance des aptitudes/compétences techniques, le potentiel à prendre des responsabilités plus étendues, l'engagement, la difficulté de remplacement ;

Que les décisions de rémunérations (RVI et augmentation individuelle) sont communiquées au collaborateur par le manager lors d'un entretien d'information ;

Attendu que le document sur la formation des managers versé aux débats, après avoir rappelé les principales caractéristiques de la stratégie du groupe, précise les objectifs de la nouvelle approche : définir un cadre cohérent et clair pour la gestion de la performance au sein de Sanofi-Aventis en lien et en support de la stratégie du groupe et du projet *Transforming*, mettre en place une méthodologie unique d'évaluation de la performance qui mette en évidence l'exigence de collaboration transverse et valorise le potentiel de chaque collaborateur au sein de l'organisation, s'assurer que le groupe dispose des processus et systèmes associés pour évaluer la performance, élaborer et expliquer les liens clairs et robustes entre l'évaluation de la performance et les décisions de rémunérations pour les collaborateurs, revoir le système de rémunération variable individuelle et y apporter les changements nécessaires afin d'en améliorer la transparence, la flexibilité et l'impact ;

Que ce document mentionne que la gestion de la performance devient la pierre angulaire des autres processus RH tels que la rémunération, le développement, la gestion des talents, que les décisions de rémunération seront plus fortement liées aux résultats du business et à la performance individuelle avec un nouveau système d'augmentation individuelle et de RVI, l'accent étant mis sur "comment rémunérer les collaborateurs qui contribuent le plus au succès de l'organisation", qu'une plus grande flexibilité est accordée aux managers, que ce changement d'approche de l'évaluation des cadres accompagne la nouvelle stratégie du cadre pour collaborer transversalement au sein de l'organisation et pour procurer aux équipes les bons process et outils afin de faciliter leur adaptation aux nouveaux challenges ;

Attendu qu'il ressort tant des éléments fournis par l'employeur que de ceux figurant dans les rapports d'expertise versés aux débats que l'incidence de l'évaluation sur le montant de la rémunération variable sera plus importante qu'auparavant, étant observé que les experts ont relevé que dans le système actuel cette incidence est quasi inexistante ; que l'évaluation annuelle de la performance est également un élément de la contribution du salarié prise en compte pour l'augmentation individuelle ;

Qu'il est dès lors d'autant plus essentiel que les critères utilisés lors de l'évaluation soient objectifs et pertinents et que l'appréciation de ces critères puissent, le cas échéant, être utilement discutés par le collaborateur évalué ;

Attendu que pour soutenir l'illicéité du nouveau dispositif d'évaluation, les syndicats demandeurs contestent les critères relatifs aux compétences comportementales qu'il comporte, à l'exception de celui de la compétence intitulée *S'engager pour ses partenaires et clients*, mais ne remettent pas en cause la partie du dispositif relative à la fixation des objectifs ;

Attendu qu'il convient d'examiner les sept compétences du modèle LEAD ainsi contestées, en distinguant les trois chefs de critiques formulées ;

Attendu que les demandeurs soutiennent que les compétences *Conduire les équipes* et *Prendre des décisions* reposent sur des critères vagues qui ne sont pas adaptés aux niveaux et fonctions exercées par les salariés ;

Attendu que ces compétences sont ainsi définies :

Conduire les équipes : constituer, gérer, motiver et responsabiliser les équipes et groupes de travail ;

Prendre des décisions : prendre des décisions en temps opportun sur la base des informations disponibles ;

Qu'au titre des exemples de pratiques constructives de la première sont cités :

- définit clairement les priorités, donne du feedback, accompagne et soutient les progrès,
- responsabilise les équipes pour relever des défis, décider et agir,
- encourage la coopération et la communication au sein de l'équipe et au-delà ;

Qu'au titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités :

- décourager la prise d'initiative par exemple en étant trop directif ou critique,
- laisser les membres de l'équipe seuls face à des projets ou objectifs difficiles sans apporter de soutien et feedback en temps voulu,
- manager et reconnaître de façon identique tous les membres de l'équipe sans tenir compte des mérites ;

Qu'à titre d'exemples de pratiques constructives de la seconde sont cités :

- prend des décisions quand cela est nécessaire même si l'issue est difficile ou sensible,
- assume la responsabilité de ses décisions et de leurs conséquences,
- fait des choix en s'appuyant sur un jugement objectif,

Qu'à titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités :

- s'en remettre aux autres pour prendre ses décisions et éviter ainsi les responsabilités,
- retarder ses décisions par une analyse trop poussée ou un manque de confiance,
- prendre des décisions hâtives, fondées sur ses présomptions ou une analyse inadéquate de la situation ;

Attendu que les demandeurs indiquent dans leurs conclusions que ces comportements pourraient être objectivement appréciés dès lors qu'ils seraient formalisés, individualisés, en rapport avec les fonctions des salariés et de leur niveau de responsabilité ;

Mais attendu que précisément ces deux compétences ne sont retenues que pour les cadres encadrant d'autres cadres ;

Que par ailleurs, lors de l'entretien de début d'année au cours duquel les objectifs sont fixés et les compétences sélectionnées, le manager et le cadre évalué précisent en concertation le contenu des compétences retenues en fonction du poste occupé ;

Que dès lors, les compétences en cause sont formalisées et individualisées à cette occasion ;

Que l'argument des demandeurs ne peut qu'être rejeté ;

Que par ailleurs, conduire une équipe et prendre des décisions sont des compétences professionnelles attendues de tout cadre dirigeant une équipe et nécessairement amené à prendre des décisions eu égard à son niveau de responsabilité ; que le contenu de ces compétences explicité par les exemples fournis, qui ne sont au demeurant pas exhaustifs, est suffisamment précis pour être apprécié objectivement tant par le cadre évalué que par l'évaluateur et faire l'objet d'un débat contradictoire ;

Que ces deux compétences comportementales figurant dans le dispositif d'évaluation sont en lien avec les aptitudes professionnelles et ne revêtent pas de caractère illicite ;

Attendu qu'il est reproché par les syndicats demandeurs à la compétence *Rechercher l'efficacité et les résultats* d'être "floue" et difficilement vérifiable ;

Que cette compétence, initialement intitulée *Etre orienté résultats*, qui s'applique à tous, est ainsi définie : *privilégier l'amélioration continue des performances pour créer durablement de la valeur ajoutée* ;

Qu'à titre d'exemples de pratiques constructives sont cités :

- fixe des objectifs ambitieux, concrets et mesurables,
- assume personnellement la responsabilité de l'atteinte des résultats,

- reçoit et évalue les progrès réalisés au regard des objectifs, échéances et budgets élaborés,

Qu'à titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités ;

- viser ou obtenir des résultats minimum et ne pas chercher à améliorer la performance,

- autoriser une flexibilité injustifiée par rapport aux délais convenus pour réaliser des projets et objectifs,

- rejeter à tort sur les autres ou sur des facteurs externes la responsabilité des mauvais résultats ;

Attendu que les syndicats demandeurs soutiennent que ce critère ne se confond pas avec l'évaluation des résultats objectifs des salariés mais entend évaluer un comportement qui serait une recherche permanente d'amélioration des performances en dehors de tout objectif fixé ou de comparaison avec des résultats moyens ;

Attendu que si cette compétence vise, comme l'indiquent les sociétés défenderesses dans leurs conclusions, à apprécier l'aptitude du cadre à fixer des objectifs pour son équipe en privilégiant des solutions pragmatiques et opérationnelles et en assumant un rôle moteur au sein de son équipe ou de son service, et à assumer la responsabilité de leur atteinte, il n'est pas cohérent qu'elle figure parmi les quatre compétences clés retenues pour tous les cadres y compris ceux qui ne dirigent pas d'équipe ;

Que ces derniers ne pourront en effet valablement être évalués sur cette compétence qui aura pourtant été retenue dans le processus de leur évaluation ;

Que le critère d'évaluation reposant sur une telle compétence comportementale retenue pour tous les cadres alors que pour certains d'entre eux, elle est sans lien avec le poste qu'ils occupent, n'est pas licite ;

Attendu que les organisations syndicales font valoir que quatre compétences définies dans le modèle LEAD, *Agir pour changer*, *Coopérer en transverse*, *Penser de façon stratégique* et *Développer les personnes*, reposent moins sur les compétences des salariés que sur leur comportement au regard des valeurs de l'entreprise et ne peuvent être appréciées objectivement ;

Attendu que la compétence *Agir pour changer*, constituant une des quatre compétences clés applicables à tous les collaborateurs concernés par le dispositif, est définie comme : *se mobiliser pour réussir les évolutions nécessaires permettant de mettre en place des méthodes de travail nouvelles et plus efficaces* ;

Qu'à titre d'exemples de pratiques constructives sont cités :

- remet en question le statu quo de manière créative pour trouver de nouvelles façons de travailler,

- saisit les opportunités qui surgissent en période de changement,
- s'adapte aux nouveaux environnements, métiers, technologies et processus,

Qu'à titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités :

- ne pas parvenir à considérer, explorer ou proposer de nouvelles idées ou améliorations des pratiques éprouvées,
- se focaliser sur les risques ou les aspects négatifs du changement,
- ignorer les évolutions nécessaires en s'en tenant aux pratiques établies ;

Attendu que cette compétence, illustrée de manière concrète par des exemples de pratiques constructives et de pratiques non constructives, apparaît pouvoir être attendue des collaborateurs cadres dans un contexte de profonde transformation du groupe auquel ils appartiennent et n'est pas constitutive d'une adhésion aux valeurs du groupe de nature à porter atteinte à la liberté de penser, comme le soutiennent les syndicats, mais procède de la nécessité de s'adapter aux nouvelles orientations et stratégies définies par la direction ;

Attendu que la compétence *Coopérer en transverse*, applicable à tous, est ainsi définie : *collaborer efficacement avec ses collègues partenaires et interlocuteurs dans toute l'organisation pour garantir des résultats partagés* ;

Attendu qu'au titre d'exemples de pratiques constructives sont cités :

- partage l'information de façon pertinente et facilite les échanges au-delà de son équipe directe,
- développe et maintient des relations et partenariat efficaces avec les équipes transverses,
- répond de manière constructive et positive aux sollicitations des autres périmètres de l'organisation,

Qu'au titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités :

- fonctionner en "silo" ou retenir l'information,
- coopérer de manière sélective selon ses propres intérêts et priorités,
- agir en concurrence avec ses collègues, comme s'ils étaient des adversaires ;

Attendu que cette compétence, comme la précédente, ne relève pas d'une adhésion à des valeurs mais correspond aux nécessités résultant d'un nouveau fonctionnement de l'entreprise qui favorise une organisation transversale entre les entités et les fonctions ;

Que les exemples illustrant la compétence ainsi attendue sont suffisamment explicites pour être compris et évalués par les différents acteurs ;

Attendu que la compétence *Penser de façon stratégique* qui n'est pas applicable à tous mais uniquement aux cadres dirigeant d'autres cadres et à certains cadres en fonction de leur poste, est ainsi définie : *avoir une vision large et à long terme pour favoriser l'excellence de la mise en oeuvre* ;

Qu'au titre d'exemples de pratiques constructives sont cités :

- démontrer une compréhension approfondie des faits et tendances qui impactent le business global,
- traduit les stratégies définies en initiatives et actions claires, concrètes et réalisables,
- définit et ajuste les priorités stratégiques aux enjeux opérationnels immédiats ;

Qu'au titre d'exemples de pratiques non constructives sont cités :

- passer trop de temps sur le court terme et les activités quotidiennes,
- s'en tenir uniquement à ses pratiques habituelles sans parvenir à anticiper les opportunités du business,
- construire sa stratégie à partir d'un point de vue partiel sans considérer l'environnement dans son ensemble ;

Attendu que cette définition de la compétence comportementale attendue du collaborateur en ce qu'elle requiert une vision large et à long terme, est imprécise et sujette à une appréciation subjective de la part de l'évaluateur ;

Que l'intéressé n'a par ailleurs pas nécessairement les moyens d'anticiper la stratégie du groupe à laquelle il n'est pas associé et ne sera pas à même de débattre utilement des appréciations portées à son encontre sur la manière dont il a mis en oeuvre cette stratégie ; qu'il est en outre pour le moins paradoxal de demander aux collaborateurs d'avoir une vision à long terme dans un groupe qui connaît, selon les déclarations mêmes des défenderesses, d'importantes transformations et requiert une nécessité de changement et d'adaptation ;

Que si les sociétés défenderesses indiquent que cette compétence traduit simplement la capacité pour le cadre à se projeter au-delà de l'activité immédiate afin d'anticiper certaines initiatives et actions au regard des tendances qui se dessinent dans son business et non pas d'envisager des actions exclusivement dans le court terme, la définition du modèle LEAD précitée et les exemples donnés sont plus larges ;

Que surtout, une telle compétence apparaît particulièrement difficile à appréhender et à évaluer objectivement dans des conditions permettant un débat contradictoire entre le cadre évalué et son manager ;

Que cette compétence comportementale ne peut dès lors figurer dans un dispositif d'évaluation des salariés ;

Attendu que la compétence *Développer les personnes* qui n'est pas applicable à tous est définie comme : *se développer et développer les autres en fonction des besoins futurs du business* ;

Qu'au titre d'exemples de pratiques constructives sont cités :

- comprend l'évolution des besoins des personnes et de l'organisation liée aux changements de l'environnement,

- apprend - donne aux autres la possibilité d'apprendre - à partir d'expériences concrètes,

- prend le temps d'écouter et d'apporter régulièrement des feedbacks factuels pour développer les personnes ;

Qu'au titre d'exemple de pratiques non constructives sont cités :

- ne pas encourager les autres à se développer à court ou à long terme,

- reproduire des pratiques professionnelles inefficaces ou ne pas mettre en oeuvre ses actions de développement malgré les feedbacks reçus,

- limiter les échanges sur la performance et le développement aux entretiens annuels ;

Attendu que si l'intitulé de cette compétence peut apparaître maladroit, son contenu est suffisamment objectivé par les exemples et traduit la nécessité pour un cadre dirigeant une équipe, d'une part, de se former en fonction des besoins de l'entreprise, d'autre part, de soutenir ses collaborateurs dans leur besoin de formation et de susciter de bonnes pratiques et des échanges fréquents ;

Qu'il convient de rappeler que le contenu précis de cette compétence relative à la formation en fonction des besoins de l'entreprise, doit être défini entre le cadre évalué et son manager lors de l'entretien de début d'année ;

Qu'au vu des éléments produits, ce critère de compétence attendue n'apparaît pas illicite ;

Attendu que dans la mesure où deux des compétences comportementales attendues sur les sept contestées ne sont pas suffisamment et précisément définies pour permettre de faire l'objet d'une évaluation objective, le dispositif d'évaluation retenant ces compétences n'est pas licite au regard des exigences légales rappelées ci-dessus ;

Qu'il convient par conséquent de faire interdiction aux sociétés défenderesses de mettre en oeuvre le nouveau dispositif d'évaluation "*Reconnaissance et évaluation de la performance*" ou de cesser d'y avoir recours si celui-ci a déjà été déployé ;

Attendu que rien ne permet de supposer que ces dernières n'exécuteront pas la présente décision de justice ;

Qu'il n'y a dès lors pas lieu d'assortir l'interdiction prononcée d'une astreinte ;

Attendu que si les syndicats, qui représentent les intérêts collectifs de la profession, sont recevables à contester la licéité d'une procédure d'évaluation des salariés, ils n'ont en revanche pas d'intérêt à agir pour solliciter la destruction des supports des évaluations qui ont pu être réalisées sur la base du dispositif contesté, une telle demande relevant de l'action individuelle des salariés ;

Que la demande formée de ce chef sera déclarée irrecevable ;

Attendu que les sociétés défenderesses doivent être condamnées in solidum aux dépens ; qu'elles seront par conséquent, en application des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile, condamnées in solidum, et non chacune, à verser à chacun des syndicats demandeurs y compris à l'Union des syndicats solidaires unitaires et démocratiques de la chimie et de la pharmacie, qui sont représentés par le même conseil, la somme de 1.000 euros ;

Attendu que la nature de l'affaire justifie que l'exécution provisoire soit ordonnée ;

PAR CES MOTIFS

Statuant en audience publique, par jugement contradictoire et en premier ressort,

Reçoit l'intervention volontaire de l'Union des syndicats solidaires unitaires et démocratiques de la chimie et de la pharmacie dite Sud Chimie Pharma ;

Dit que le nouveau dispositif d'évaluation des cadres éligibles à la rémunération variable au sein des sociétés Sanofi Aventis France, Sanofi Winthrop Industrie, Sanofi Pasteur, Sanofi Aventis Recherche et Développement, Sanofi Chimie et Sanofi Aventis Groupe, dit "*Reconnaissance et évaluation de la performance*", est illicite ;

Fait interdiction aux sociétés défenderesses de mettre en oeuvre ce dispositif ;

Dit n'y avoir lieu à assortir cette interdiction d'une astreinte ;

Déclare irrecevable la demande des syndicats tendant à la destruction des supports d'évaluations des salariés qui auraient été établies sur la base du dispositif litigieux ;

Condamne in solidum la société Sanofi Aventis France, la société Sanofi Winthrop Industrie, la société Sanofi Pasteur, la société Sanofi Aventis Recherche et Développement, la société Sanofi Chimie et la société Sanofi Aventis Groupe à verser à chacune des organisations

syndicales demanderesse y compris à l'Union des syndicats solidaires unitaires et démocratiques de la chimie et de la pharmacie, la somme de 1.000 euros (mille euros) en application des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile ;

Ordonne l'exécution provisoire ;

Condamne in solidum les sociétés défenderesses aux dépens qui pourront être recouvrés par la SCP JDS Avocats conformément aux dispositions de l'article 699 du code de procédure civile.

Fait et jugé à Paris le 6 mars 2012

Le Greffier

Le Président

E. AUBERT

A. LACQUEMANT