

23 – COMMENT LES ENTREPRISES MOBILISENT-ELLES LES TRAVAILLEURS ?

A – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 - Le recrutement des salariés

a) - L'offre d'emplois¹

La société "Aux délices du chef", 10 Boulevard Gambetta à Nice, 06100, spécialisée dans la restauration, recherche un(e) chef de cuisine pour une durée indéterminée². Le (la) candidat(e) retenu(e) devra avoir une expérience professionnelle de 10 années au moins dans le secteur de la restauration et être titulaire d'un BTS (diplôme bac + 2) production culinaire, arts culinaires, arts de la table et des services ou équivalent.

Votre mission :

- assurer la préparation et le contrôle des plats ;
- manager une équipe de 20 personnes ;
- assurer les commandes fournisseurs et la gestion des stocks ;
- appliquer et faire appliquer les règles d'hygiène et de sécurité.

Il devra, en outre, posséder les qualités suivantes :

- Etre rigoureux et organisé ;
- Avoir le sens des responsabilités ;
- Savoir diriger une équipe ;
- Maîtriser Word et Excel.

Le salaire annuel brut est compris entre 3 000€ et 3 500€, selon l'expérience du candidat³

Adresser une lettre de candidature manuscrite, accompagnée d'un curriculum vitae détaillé et d'une photo récente⁴ à contact@addc.fr.

⁽¹⁾ Le contenu de l'offre d'emploi doit respecter les conditions suivantes :

- ne pas fixer de limite d'âge supérieure (sauf obligations légale ou réglementaire),
- ne pas soumettre l'emploi à des conditions discriminatoires fondées, par exemple, sur la race, la religion, les opinions politiques, l'état de santé, la situation de famille, le sexe (sauf si c'est une condition déterminante pour l'exercice d'un emploi spécifique), les mœurs...
- ne pas comporter d'indication fautive,
- ne pas être rédigée en langue étrangère...

⁽²⁾ et ⁽³⁾ Ces mentions engagent l'employeur.

⁽⁴⁾ La photo est facultative.

Q1 – Quels sont les principaux éléments contenus dans une offre d'emploi ?

-
-
-
-
-

Q2 – Quel est le contrat de travail proposé dans cette offre ? En connaissez-vous d'autres ?

-
-
-

Q3 – Que doit faire le candidat intéressé par l'embauche ?

-
-
-

Q4 – Pourquoi le contrat de travail est-il encadré par la loi ?

-
-
-
-

b) - L'entretien d'embauche

Un entretien, ça se prépare. Et avant de rencontrer un recruteur, mieux vaut s'être renseigné sur l'entreprise qui propose le poste. Grâce à Internet, vous avez nécessairement accès à une mine d'informations dont vous devez avoir pris connaissance. Mais rien ne vous empêche de demander des précisions à votre interlocuteur. Au contraire. "Ce type de questions est très riche : elle montre au recruteur que vous avez fait quelques recherches, estime Aymeric Vincent. Vous avez vu l'information et vous demandez des précisions." Bien évidemment, ces questions ne doivent pas tourner à l'interrogatoire ou à l'espionnage industriel : votre interlocuteur ne souhaite certainement pas, à ce stade, vous livrer des informations confidentielles.

La seconde phase de préparation de l'entretien concerne directement le candidat et son projet. Il s'agit de faire le point sur ce que l'on a à offrir à l'entreprise. Il s'agit de faire un bilan sans complaisance de ses points forts et faibles, les premiers devant être assortis d'exemples de réalisations concrètes, les seconds devant être examinés pour devenir des points en amélioration. Ce travail préparatoire vous sera en particulier d'un grand secours à la première objection ou question un peu incisive du recruteur.

C'est la première impression qui compte. Une affirmation que beaucoup récusent et qui est pourtant très vraie dans les faits. Une vérité d'autant plus vérifiée que le recruteur rencontre beaucoup de candidats. L'apparence est donc à soigner. Etre soi-même... mais pas trop : tel est le maître mot. Ces conseils sur l'apparence sont également valables pour le comportement à adopter. Etre et paraître ouvert, même si intérieurement vous êtes dévoré par le stress, est essentiel. Attention donc aux réactions agressives dictées par le manque de confiance en soi. Le sourire sera la marque principale de cette ouverture à l'autre, ainsi que le regard qui ne doit en aucun cas être fuyant.

Après une brève introduction du recruteur sur le déroulement de l'entretien, vient le moment où vous devez vous présenter. Sur le fond, vous devez convaincre votre interlocuteur que vous disposez d'un certain nombre de compétences. "Il ne sert à rien de répéter 'je sais faire' ou 'j'ai l'habitude de faire' telle chose mais de donner suffisamment d'éléments au recruteur pour qu'il se dise de lui-même que vous avez la solution à son problème". Le travail que vous aurez réalisé en amont sur vous-même vous sera alors d'une grande utilité.

Avoir les compétences ne suffit pas toujours à obtenir un poste. Le recruteur va chercher de surcroît à voir s'il peut compter sur vous pour résoudre son "problème" et vos connaissances et savoir-faire ne seront alors que peu de choses si vous n'avez pas envie de les mettre en application. Il cherchera donc à lire dans vos réponses votre désir de vous investir dans le poste à pourvoir. Enfin, le recruteur sera sensible à la motivation que vous laisserez transparaître après l'entretien. Remercier votre interlocuteur après coup et le relancer sans excès permet d'insister sur votre intérêt pour le poste autant que de vous rappeler à son bon souvenir.

(Source : <http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/conseil/reussir-entretien-embauche/1.shtml>, 2011)

Q1 – Quelles sont les principales étapes pour réussir son entretien d'embauche ?

-
-
-
-
-
-

Q2 – Que devez-vous faire à l'issue d'un entretien d'embauche ?

.....
.....
.....

c) - La signature d'un contrat de travail

CONTRAT DE TRAVAIL A DURÉE INDÉTERMINÉE

Entre :

- La Société "Aux délices du chef" dont le siège est à Nice, 10 Bd Gambetta, représentée par Mme Laetitia Luccioni agissant en qualité de gérante d'une part,
- et Monsieur Léon Dubois demeurant 113 Bd de la Madeleine, 06200 à Nice, d'autre part

il a été convenu et arrêté ce qui suit :

1/ Engagement:

M. Léon Dubois qui se déclare libre de tout engagement, est engagé en qualité de Chef de cuisine sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, à compter du 1 juin 2011. Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée.

Le présent contrat est régi par les lois et règlements en vigueur et par la convention collective nationale des "Hôtels, Cafés, Restaurants".

Conformément à la législation en vigueur, la Société "Aux délices du chef" a déclaré préalablement à son embauche Monsieur Léon Dubois auprès de l'URSSAF de la ville de Nice. Monsieur Léon Dubois est informé qu'il peut en application de la loi de 1978 obtenir communication et effectuer les éventuelles rectifications des informations transmises.

2/ Attributions :

Monsieur Léon Dubois exercera l'emploi, de Chef de cuisine, niveau 2, correspondant au coefficient 205 de la convention collective. A ce poste, il sera notamment chargé de :

- Elaborer les menus, les cartes et définir les tarifs des plats ;
- Etablir le planning du personnel de la cuisine ;
- Superviser la préparation des plats ;
- Contrôler le respect des procédures de travail et des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Suivre l'état des stocks et établir les commandes.

Les missions et attributions indiquées ci-dessus ne présentent ni un caractère exhaustif ni un caractère définitif.

3/ Lieu de travail :

Monsieur Léon Dubois exercera ses fonctions dans la société "Aux délices du chef" sise à Nice, 10 Bd Gambetta (06100).

4/ Horaires de travail :

Monsieur Léon Dubois travaillera selon les horaires de travail applicables dans l'entreprise. Ses horaires de travail selon les suivants : tous les jours du mardi au samedi répartis comme suit : de 8 h à 14 h et 19 h à 23 h. En application de l'accord de réduction du temps de travail en vigueur, Monsieur Léon Dubois bénéficiera de 8 jours de repos supplémentaires en sus des congés payés.

5/ Rémunération :

En rémunération de son activité, Monsieur Léon Dubois percevra une rémunération brute mensuelle de 3 500€ pour 200 heures mensuelles et une prime de 13ème mois à la fin du mois de décembre de chaque année.

6/ Congés payés :

Monsieur Léon Dubois bénéficiera des congés payés institués en faveur des salariés de la société soit 38 jours par an. La période de ces congés est déterminée par accord entre la direction et Monsieur Léon Dubois après consultation des délégués du personnel.

7/ Période d'essai, visite médicale :

Le présent contrat ne deviendra ferme qu'à l'issue d'une période d'essai de 18 semaines, et sous réserve des résultats de la visite médicale décidant de l'aptitude de Monsieur Léon Dubois. Au cours de la période d'essai, le présent contrat pourra être résilié à tout moment, sans motif ni préavis, ni indemnités par l'une ou l'autre des parties.

Fait à Nice, le 25 mai 2011
En deux exemplaires originaux

Pour la Société, Mme Laetitia Luccioni

Le Salarié, M. Léon Dubois

Q1 – Qu'est-ce qu'un contrat de travail ?

.....
.....
.....

Q2 – Quels sont les principaux éléments contenus dans un contrat de travail ?

-
-
-
-
-

Q3 – L'employeur peut-il imposer toutes ses conditions au salarié ?

.....
.....

Q4 – Le travailleur est-il définitivement embauché à la signature du contrat de travail ?

.....
.....

2 - La gestion de la carrière du salarié

a) - Formation et promotion interne

1 - Intégrer, former, motiver

La politique de Ressources Humaines du Groupe Norbert Dentressangle favorise la mobilité interne et le progrès social :

→ **Priorité à la promotion interne**

Le Groupe privilégie l'évolution de la carrière de tous ses collaborateurs au sein de l'entreprise et dans différentes fonctions. Mieux, il s'engage à ce que plus de 60% des postes clés à pourvoir dans le Groupe le soit par promotion interne. Au programme : une politique active de gestion des parcours ainsi qu'un plan de formation dont bénéficie plus d'un collaborateur sur deux.

→ **Poursuivre et renforcer la politique de formation**

La politique de formation est également au cœur de la politique Ressources Humaines. Chaque année, plus d'une personne sur deux bénéficie d'une action de formation. 4 % de la masse salariale est dédiée à la formation.

(Source : <http://www.norbert-dentressangle.com/2011>)

2 - La promotion est un critère de satisfaction du salarié dans l'entreprise. Une promesse explicite ou implicite de carrière a le mérite de retenir l'individu dans l'organisation, de lui procurer une lisibilité sur son avenir professionnel. Diverses techniques formelles permettent au salarié d'obtenir un avancement. L'entretien professionnel représente l'occasion d'informer son supérieur hiérarchique direct de son ambition personnelle, cela ne signifie pas qu'il sera promu mais qu'il a l'occasion de faire connaître ses ambitions. Dans une structure où les promotions internes se déroulent sous forme d'examen, le salarié a l'initiative de se présenter. Le secteur d'activité, s'il est économiquement porteur, est générateur d'opportunités. Les opportunités de promotions dépendent directement du secteur professionnel du salarié. Le recours aux formations internes ou externes permet une augmentation du champ de compétences pour une éventuelle évolution hiérarchique.

(Source : Anne Goujon, *Etude de la gestion des promotions internes* : le cas de la SNCB, Université Lyon 3)

3 - La législation contraint les entreprises de plus de 10 salariés à dépenser au minimum 1,6 % de leur masse salariale en formation. Beaucoup d'entre elles dépassent ce seuil, ce qui leur offre une marge de manœuvre permettant de réduire en partie leurs charges si les produits de leur activité se trouvent affectés par la crise. Les ajustements ne sont cependant pas possibles sur tous les types de dépenses. Ce pourcentage se décompose en effet en trois postes : 0,2 % sont destinés au financement du congé individuel de formation (CIF), 0,5 % à la professionnalisation, et le complément, soit au minimum 0,9 % de la masse salariale, est apporté par les dépenses affectées au plan de formation. Ces dernières peuvent prendre la forme de dépenses internes, externes, de versements aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)...

(Source : Les dépenses de formation des entreprises, Cereq, Avril 2011)

Q1 – Qu'est-ce que la promotion interne ?

.....
.....
.....

Q2 – Quels sont les deux moyens pour obtenir une promotion interne ?

-
-

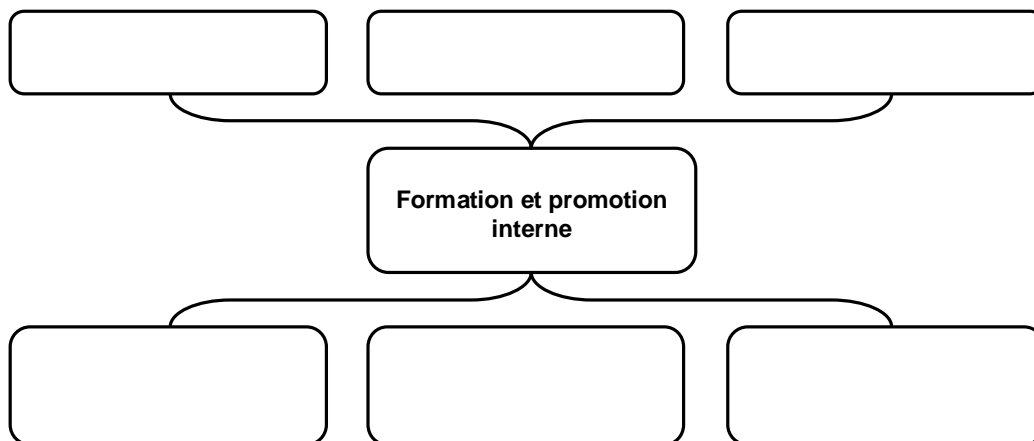
Q3 – Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à développer la promotion interne et la formation des salariés ?

-
-
-

Q4 – Quelles sont les raisons qui poussent le salarié à développer sa formation ?

-
-

Q5 – Complétez le schéma avec les mots suivants : *Initiative du salarié, fidélisation du salarié, Obligation légale, amélioration de l'employabilité du salarié, hausse de la productivité de l'entreprise, initiative de l'entreprise.*



b) - Evaluation des salariés et augmentation de salaire

1 - Aujourd'hui, le contenu du travail s'est considérablement élargi vers plus d'autonomie, de polyvalence, de collectif ; en plus, ou à la place d'un savoir-faire reconnu par une qualification, il faut apporter d'autres qualités ou compétences plus subjectives qui se rattachent au savoir-être, au comportemental, au relationnel, au sens de l'initiative... toutes qualités qui ne sont pas vraiment garanties par un diplôme. En outre, il n'est plus possible de raisonner de façon collective, il est indispensable de faire intervenir des éléments individuels en tenant compte de l'apport spécifique du salarié dans son travail.[...] Du modèle de la qualification, on est donc passé au modèle de la compétence, laquelle peut être définie comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Par ailleurs, dans un contexte de contrôle de plus en plus serré du volume des emplois et du coût du travail, cette logique de la compétence éclaire la distinction faite par les entreprises entre différents types de main d'œuvre : celle qu'il faut fidéliser car détentrice de compétences indispensables, et celle plus flexible de travailleurs précaires, souvent en situation de sous-emploi.

(Source : Olivier Marchand, *Plein emploi, l'improbable retour*, Folio Actuel, Gallimard 2002)

Q1 – Quelle est la différence entre la *qualification* et la *compétence* ?

.....
.....
.....

2 - Dans les années 1980 aux Etats-Unis, les années 1990 en France, sont apparues les méthodes d'évaluation par les compétences. Il ne s'agissait plus seulement pour le salarié d'avoir de bons résultats, il fallait également qu'il ait le comportement adéquat. Les 2 étant liés. La liste des critères d'évaluation s'est donc allongée : "Le salarié est-il autonome ?"; "Est-il créatif ?"; "Arrive-t-il à travailler en équipe ?"; "Est-il orienté vers le changement ?"

D'autres entreprises, ces dernières années, sont encore allées plus loin. L'informatisation aidant, tous ces critères ont été quantifiés, puis résumés dans une note globale : A, B, C, ou 1, 2, 3, 4. Une note bien pratique pour allouer les augmentations salariales aux meilleures catégories d'employés. La dernière étape de cette sophistication s'appelle le « forced ranking », c'est-à-dire la fixation de quotas de salariés à bien et à mal noter. Un système qui vise l'amélioration sans cesse des salariés, puisque les plus mauvais notés doivent systématiquement quitter l'entreprise.

Que dire de cette évolution ? L'évaluation a normalement été imaginée pour que les salariés progressent, fassent de mieux en mieux leur travail. Rien ne dit que les méthodes les plus sophistiquées ne sont pas, dans certains groupes, économiquement efficaces. Mais en pratique, l'optimisation de plus en plus poussée du « capital humain » a des effets secondaires pour le moins inquiétants.

(Source : Laure Belot, *Le Monde*, 4 février 2003)

3 - Les méthodes d'évaluation

- L'entretien annuel d'évaluation

Ces entretiens sont réalisés tous les ans, à l'initiative de l'employeur qui définit sa propre politique d'évaluation des salariés. Ces évaluations portent principalement sur la performance individuelle du salarié pour l'année écoulée et de déterminer les objectifs pour l'année à venir, l'objet principale n'est donc pas la formation. Il s'agit ici plutôt d'un outil pour la Gestion de Carrière, l'entretien annuel d'évaluation peut alors s'inscrire dans un dispositif de GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences). Ces entretiens ont souvent des répercussions sur les salaires ou le poste du salarié.

- L'entretien professionnel

La loi du 4 mai 2004 sur la réforme de la formation, place l'entretien professionnel au cœur du principe de la formation tout au long de la vie, et constitue une innovation importante : tout salarié ayant 2 ans d'activité dans une entreprise devra en bénéficier au minimum une fois tous les 2 ans ! L'entretien professionnel est donc obligatoire, il a été instauré par l'avenant du 8 juillet 2004 à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003. Il doit principalement porter sur le projet professionnel du salarié et sur les formations nécessaires pour y parvenir (formations proposées par son employeur). Les besoins en formation doivent lui permettre de mieux occuper son poste, d'acquérir des compétences pour évoluer vers d'autres (développer son employabilité)...

- Le forced-ranking

Plus marginale, cette méthode d'évaluation consiste à évaluer le rendement des employés par rapport à leurs collègues et non en fonction d'objectifs prédéterminés. Cet outil de gestion bien utilisé permettrait d'accroître la productivité et la rentabilité des entreprises utilisatrices. Cependant, il est parfois mal appliqué et provoque dans ce cas la controverse. Ce concept principalement utilisé dans les pays anglo-saxons, a d'ailleurs été surnommé le « rank and yank » (classer et se débarrasser), ce qui suppose que les employés mal notés sur une échelle globale seront licenciés s'ils sont à plusieurs reprises mal notés. Ce sera au juge de voir s'il y a une faute professionnelle suffisante pour justifier le licenciement.» Cependant, le droit du travail français n'est pas démuné face à ces pratiques de classement forcé. En effet, comme dans le cas des entretiens annuels d'évaluation, la méthode du ranking, doit être préalablement portée à la connaissance des salariés (article L 121-7 al. 1 et L 121-8 du code du travail) et du comité d'entreprise (article L 4 322 -1), cette méthode d'évaluation doit être pertinente au regard de la finalité poursuivie (article L 121-7 al. 2).

(Source : <http://www.tripalium.com/gazette/Gazette2006/Essem2006/fiev01.asp>)

Q2 – Sur quoi porte l'évaluation d'un salarié dans l'entreprise ?

-
-
-
-
-

Q3 – Quels sont les objectifs de cette évaluation pour l'entreprise ?

-
-
-
-

4 - La rémunération d'un salarié se compose d'un salaire de base auquel peuvent s'ajouter des primes, des gratifications, des avantages en nature qui constituent des éléments de salaire. En revanche, le remboursement de certains frais, la participation et l'intéressement n'ont pas un caractère de salaire car ils ne supportent pas le paiement de cotisations sociales.

La rémunération est librement fixée entre l'employeur et le salarié, dans le respect de certaines règles : elle ne peut être inférieure au Smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance) ou au salaire minimum conventionnel. Seule exception : les apprentis et les jeunes de moins de 26 ans en alternance qui touchent, en fonction de leur âge, un pourcentage du salaire minimum qu'est le Smic. Au 1er janvier 2011, le Smic horaire brut était de 9 €, soit 1365 € pour 35 heures hebdomadaires. Le salaire minimum conventionnel est le salaire minimum prévu par la convention collective d'une branche professionnelle. Lorsqu'il existe, il ne peut être inférieur au Smic.

L'employeur doit également veiller à l'égalité de salaire entre hommes et femmes selon le principe du "à travail égal, salaire égal". Le salaire est généralement déterminé selon la qualification du salarié et de l'emploi occupé. Il est le plus souvent calculé au temps, en fonction de la durée du travail. Mais il peut aussi être calculé au rendement, en fonction de normes connues et définies préalablement (travail à la pièce) ou au forfait : dans ce cas, une convention de forfait doit être conclue par écrit entre le salarié et l'employeur.

La rémunération d'un salarié peut varier à condition que la partie fixe ne soit pas inférieure au Smic et aux minima conventionnels. Aucune restriction n'est posée par la loi pour le choix du système de rémunération variable. Cela peut être une prime annuelle, des commissions mensuelles, des primes sur objectifs. Le contrat de travail peut comporter une clause de rémunération variable. Mais il faut qu'elle repose sur des éléments "objectifs, précis et vérifiables". Certaines primes doivent être versées ou maintenues par l'employeur quand leur existence est indiquée dans la convention collective. Lorsque la prime est fixée par le contrat de travail, l'employeur ne peut pas la supprimer sans l'accord du salarié.

Les entreprises favorisent de plus en plus la partie variable pour inciter les salariés à atteindre, voire à dépasser les objectifs. Elles limitent ainsi la progression des salaires en cas de baisse de l'activité. Cette part variable peut être individuelle à la suite d'une évaluation des performances mais elle est souvent indexée sur la performance de l'équipe dans laquelle est intégré le salarié. Ceci favorise l'esprit d'équipe, limite la compétition et stimule l'intelligence collective.

Les avantages en nature (logement de fonction, voiture de fonction utilisable également hors du temps de travail, fourniture gratuite ou à tarif préférentiel de produits ou services...) sont des éléments de rémunération : ils sont donc soumis aux cotisations sociales et doivent être déclarés au fisc. Un salarié peut être exclusivement rémunéré en avantages en nature (les jeunes filles au pair par exemple) mais il faut que ces avantages assurent une rémunération horaire au moins égale au Smic.

L'intéressement a pour but d'associer le salarié aux résultats de l'entreprise. Toutes les structures peuvent le mettre en place, quel que soit leur effectif, mais cela reste facultatif et dépend donc uniquement de la volonté de l'employeur. À condition d'avoir trois mois d'ancienneté, tous les salariés doivent bénéficier de l'accord d'intéressement. Les primes générées sont soumises à l'impôt sur le revenu, sauf si elles sont versées sur un plan d'épargne collectif (PEE, Perco ou PEI).

La participation permet aux salariés de bénéficier d'une partie des résultats de l'entreprise. Elle est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, et celles dont les effectifs sont inférieurs peuvent souscrire volontairement à ce régime. Là encore, tous les salariés doivent pouvoir bénéficier de la participation, sous réserve de conditions d'ancienneté qui ne peuvent dépasser trois mois. Depuis 2009, la somme peut être touchée immédiatement (mais elle est soumise à l'impôt sur le revenu) ou être bloquée pour cinq ans (elle est défiscalisée dans ce cas).

(Source : <http://www.dossierfamilial.com/emploi/droits-demarches/remuneration-des-salaries-les-regles>, avril 2011)

Q4 – À partir du texte, remplissez le tableau suivant :

Composition du salaire	Rémunération hors salaire	Déterminants du salaire	Obligations légales
Part fixe	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Part variable		•	
•		•	

Q5 – Quels sont les deux avantages pour l'entreprise d'introduire une part variable dans le salaire (phrase soulignée) ?

-
-
-
-

Q6 – Est-il préférable pour l'entreprise d'individualiser la part variable du salaire ?

-
-
-
-

Q7 – Qu'est-ce que l'intéressement et la participation ?

.....

.....

.....

Q8 – Quelles sont les différences entre les deux ?

-
-
-
-

B – LE ROLE DE L'ETAT ET DES SYNDICATS DANS LA RELATION SALARIALE

1 - L'élaboration de la réglementation du travail

a) - Le rôle de l'Etat

1 – La qualité de salarié est fondamentale, car le contrat de travail fait l'objet de règles particulières qui organisent la protection du salarié en raison de sa situation de dépendance vis-à-vis de l'employeur et lui reconnaissent un certain nombre de droits dans l'entreprise. Il suffit de citer : l'obligation de verser une rémunération au moins égale au SMIC (1950), la réglementation protégeant la santé des travailleurs, le droit aux congés payés (1936), les dispositions limitant la durée du travail, les garanties en cas de sanction disciplinaire ou de licenciement, le droit des salariés à être informés, s'exprimer et négocier dans l'entreprise...Également, la qualité de salarié vous donne droit à une protection sociale en cas de chômage, de maladie, d'accident du travail (1945)...

(Source : CFDT, *Salariés : guide de vos droits*, Syros 1999)

1 – Une « faute inexcusable ». La cour d'appel de Versailles a confirmé, jeudi 19 mai, le jugement du tribunal des affaires de sécurité sociale des Hauts-de-Seine qui avait condamné Renault, le 17 décembre 2009, pour avoir « commis une faute inexcusable à l'origine » du suicide d'Antonio de B., un ingénieur de haut niveau, le 20 octobre 2006. Un jugement similaire dans une tentative de suicide imputable à l'employeur avait été rendu par la Cour de cassation en 2007. Mais les attendus de la décision visant Renault sont d'une extrême sévérité.

A travers le jugement de la cour d'appel de Versailles se trouvent durement condamnées toute la chaîne de commandement et de management, la « culture du surengagement », enfin la nocivité d'une organisation du travail faisant peu de cas des hommes. En ce sens, cette décision de justice est exemplaire. Elle va bien au-delà de Renault et met en cause les défaillances d'une gestion des ressources humaines qui peut conduire au suicide d'un salarié à cause de son travail.

La cour d'appel de Versailles rappelle que l'employeur est tenu vis-à-vis de ses salariés à une « obligation de sécurité de résultat ». Le manquement à cette obligation relève 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 préserver ». En l'espèce, les supérieurs hiérarchiques de M. de B. se voient reprocher de n'avoir « jamais rattaché » les symptômes de mal-être de l'ingénieur - « un amaigrissement sensible, une tristesse et une absence de toute collaboration avec son entourage » - à « une souffrance ressentie dans l'exécution de son activité professionnelle ».

M. de B. présentait, selon les juges, tous les signes d'un « stress important, lié exclusivement au travail réalisé ». Cette indifférence du management, dépourvu de visibilité sur la charge de travail de ses collaborateurs, est, pour la cour de Versailles, « la conséquence du refus manifesté pendant longtemps par la société Renault à toute mise en place au sein de l'entreprise d'un système d'évaluation des risques psycho-sociaux ».

Ce jugement fera date. Alors que des cas de suicide au travail ont dramatiquement défrayé la chronique ces dernières années, chez Renault, mais aussi dans d'autres entreprises comme France Télécom, il tire la sonnette d'alarme. Il souligne la responsabilité des employeurs dans l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux.

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, en date du 2 juillet 2008, signé par le patronat et les syndicats, pointait déjà clairement cette responsabilité. « Le stress lié au travail peut être provoqué, est-il souligné, par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail. » La responsabilité de « déterminer les mesures appropriées » pour prévenir, éliminer ou, à défaut, réduire ce stress « incombe à l'employeur ». Il est temps de repenser l'organisation du travail là où le culte de la performance conduit à piétiner les hommes.

(Source : *Le Monde*, 12 mai 2011)

Q1 – Quels sont les principaux domaines de la relation salariale déterminés par la loi ?

-
-
-
-
-
-

Q2 – Que montre l'exemple de Renault ?

-
-
-

b) - Le rôle des syndicats

La convention collective est un accord, nécessairement écrit, négocié et conclu entre d'une part, une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs et d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales représentatives des salariés (par Exemple : CGT, CGT-FO, CFTC, CFDT, CGC). Elle vise à déterminer les conditions d'emploi, de travail et les garanties sociales accordées aux salariés. Ainsi, la convention collective va prévoir (Article L. 2221-1 du Code du travail Articles L. 2231-1 et L. 2231-3 du Code du travail) :

- Les salaires minimaux,
- La durée de la période d'essai,
- Le préavis en cas de rupture du contrat de travail,
- La durée des congés payés ou l'attribution de primes...etc.

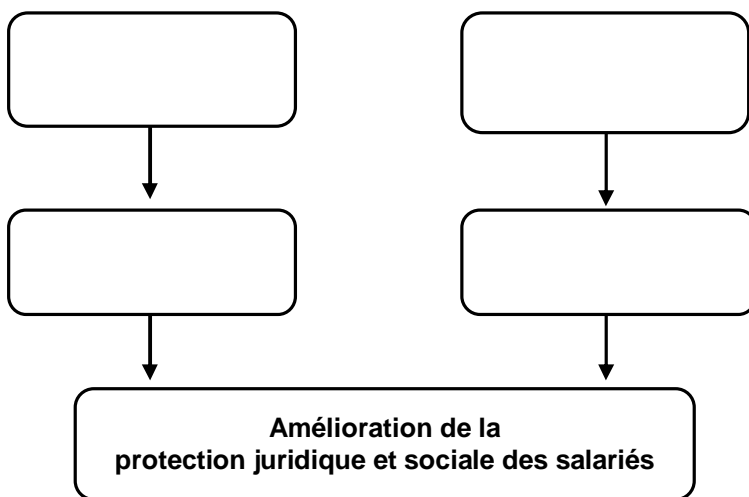
La convention collective a vocation à traiter des conditions d'emploi et de travail, et des garanties sociales des salariés. Employeurs et syndicats sont donc amenés à discuter des questions concernant, notamment, les conditions de travail, la formation professionnelle des salariés ou l'octroi de primes particulières aux salariés...Enfin, une convention collective peut prévoir des dispositions plus favorables aux salariés que celles accordées par la loi.

L'entreprise a l'obligation de tenir à la disposition du personnel de l'entreprise, un exemplaire à jour de la convention collective, avec affichage d'un avis sur le lieu de travail. Ces obligations ne sont pas les seules puisque le bulletin de paie du salarié doit faire mention de la convention collective applicable. Les juges ont décidé que l'absence d'affichage rend l'accord ou la convention inopposable aux salariés qui n'auraient pas été informés de son existence ni en mesure d'en prendre connaissance. (Source : http://www.snpefp-cgt.org/download/juridique_pratique/A%20-%20qu'est%20ce%20qu'une%20convention%20collective.pdf)

Q2 – Qu'est-ce qu'un *syndicat* et une *convention collective* ?

-
-
-
-
-
-

Q3 – Remplissez le schéma à l'aide des mots suivants : *négociation et convention collectives, Etat, partenaires sociaux (syndicats, patronat), lois sociales.*



2 - La représentation des salariés dans l'entreprise

a) – Les instances de représentation

1 – Le système français de représentation salariale dans l'entreprise est complexe. Empilées par strates historiques successives, plusieurs institutions se chevauchent et se concurrencent.

La représentation élue est historiquement première : les délégués du personnel, nés avec les accords Matignon de 1936, ont pour mission de transmettre à l'employeur les réclamations individuelles et collectives des salariés dans les entreprises de plus de 10 salariés. Une deuxième instance élue s'ajoute en 1945 avec le comité d'entreprise, composé de délégués élus, consulté sur la gestion économique de l'entreprise et chargé de gérer les œuvres sociales dans les entreprises d'au moins 50 salariés ; ses pouvoirs sont élargis en 1982 par les lois Auroux.

Parallèlement à cette représentation élue, existe une représentation syndicale qui a mis beaucoup plus longtemps à s'imposer. Interdits par la loi Le Chapelier en 1791, les syndicats ne sont autorisés qu'en 1884 par la loi Waldeck-Rousseau, 20 ans après la législation de la grève. Mais, s'ils obtiennent alors droit de cité dans la nation, ils n'ont pas d'existence légale dans l'entreprise. Il faut attendre 1968 pour que la loi reconnaisse la section syndicale d'entreprise et 1982 pour qu'elle lui confie la tâche de mener la négociation annuelle d'entreprise devenue obligatoire.

Les confusions entre les diverses institutions tiennent d'abord aux individus concernés, vu la fréquente appartenance syndicale des élus et les cumuls de mandats. Elles résultent aussi d'un certain recouvrement des sphères de compétence. Si les délégués syndicaux sont les seuls à signer des accords et des conventions collectives au niveau de l'entreprise, ils partagent avec le comité d'entreprise la charge d'informer les salariés et avec les délégués du personnel la fonction revendicative.

(Source : *Ecoflash*, novembre 1991)

Q1 – Remplissez le tableau suivant :

Instances	Date de création	Seuil de création en nombre de salariés	Fonctions
1 – Délégué du personnel			
2 – Comité d'entreprise			
3 – Délégué syndical			

b) – La représentativité syndicale

2 – Si la France est l'un des pays industrialisés qui affiche le plus faible taux de syndicalisation au sein de sa population active, elle voit en revanche progresser la présence des syndicats sur le lieu de travail, un paradoxe radiographié par la Dares (direction de la recherche du ministère de la cohésion sociale) dans une étude publiée mardi. Avec 8,2 % de salariés adhérents à un syndicat en 2003 - 7,5 % des femmes et 9 % des hommes -, soit 1 845 000 personnes sur un effectif total de 21,71 millions, la France affiche un taux de syndicalisation divisé par deux en 25 ans, note l'étude, intitulée "Mythes et réalités de la syndicalisation en France". Ce taux s'est toutefois stabilisé depuis le début des années 1990. Toutefois, dans certains pays affichant des taux supérieurs l'adhésion à un syndicat est obligatoire pour être embauché dans certaines entreprises (Mexique ou Corée du Sud), voire pour toucher des allocations chômage (Belgique, certains pays scandinaves). Mais, spécificité française, la représentation syndicale dans les entreprises, elle, progresse : 40 % des salariés ont déclaré en 2003 qu'un ou plusieurs syndicats étaient présents sur leur lieu de travail - contre 38 % en 1996 - et même 55 % si l'on inclut les salariés de la fonction publique (contre 50 % sept ans auparavant). Cette situation inédite, qui ne se retrouve qu'en Espagne et aux Pays-Bas, contraste avec un contexte international de fort recul syndical, note cette étude de la direction de la recherche du ministère de la cohésion sociale. Autre singularité : la France est un des pays où les salariés jouissent d'un des taux de couverture conventionnelle les plus élevés au monde, puisque 90 % sont couverts par une convention collective. Dans le modèle français des relations professionnelles, les organisations syndicales "négocient des avancées pour l'ensemble des salariés et non pour leurs seuls adhérents", à l'inverse de la Suède, par exemple, rappelle la Dares. Si plus des trois quarts des adhérents sont des salariés, 600 000 sont des indépendants ou des employeurs - exploitants agricoles, médecins libéraux et petits commerçants - affiliés à une organisation patronale ou professionnelle. Autre réalité déjà bien connue : la présence syndicale reste plus "forte" dans le public, puisque 15,1 % des salariés de la fonction publique sont syndiqués, un taux trois fois plus important que dans le privé (5,2 %). Au total près d'un syndiqué sur dix est salarié d'une entreprise publique : c'est deux fois plus que leur poids dans l'emploi salarié. De fait, les professions les plus syndiquées (professeurs, chercheurs, médecins hospitaliers) sont majoritairement exercées dans le public. L'étude pointe l'étendue de ce que l'on a coutume d'appeler les "déserts syndicaux" : si quatre salariés sur cinq sont représentés par un syndicat dans les vastes sites de production et les grands centres administratifs, ils sont dix fois moins nombreux dans les petits établissements. Ainsi "près de la moitié des salariés d'entreprise, ceux qui travaillent dans des unités de moins de 50 salariés, sont privés de toute représentation syndicale", note la Dares. Enfin, les salariés en situation précaire sont les moins bien défendus : seuls 2,5 % des salariés en CDD ou en intérim et 6 % des salariés à temps partiel sont syndiqués, alors que ces formes d'emploi sont exercées par un quart des salariés, plus du tiers des femmes et des moins de 30 ans.

(Source : Michel Noblecourt, *Le Monde*, 26 octobre 2004)

Q2 – Quelles sont les principales caractéristiques du taux de syndicalisation en France ?

-
-
-
-
-
-

Q3 – Peut-on dire pour autant que les syndicats en France ne sont pas représentatifs ?

-
-

3 - Dialogue social et conflictualité dans l'entreprise

1 – La période des négociations annuelles obligatoires salariales a beau être terminée, les contestations se poursuivent. Les syndicats de Carrefour doivent se prononcer avant la fin de la semaine sur les nouvelles propositions salariales de la direction, après une grève très suivie samedi 9 avril. FO, principale organisation du groupe, a annoncé qu'elle signerait. L'accord prévoit notamment 2% d'augmentation et 220 euros brut de prime.

Ces dernières semaines, les conflits salariaux se sont multipliés, attisés par le regain d'inflation. Les salariés de Toyota et Eiffage ont mis fin à leurs mouvements de plusieurs semaines, tandis que ceux de Ferrero ont bloqué la production de Nutella en Normandie. D'autres débrayages avaient eu lieu ces dernières semaines chez des sous-traitants automobiles, chez General Motors à Strasbourg, Thales, Equant, Camaïeu dans le Nord, ou même le géant américain Procter & Gamble.

La période des négociations annuelles obligatoires salariales a beau être terminée, les contestations se poursuivent. «Cela suit une vague de modération salariale: les augmentations moyennes de 3% avant la crise financière sont retombées entre 2 et 2,5% depuis deux ans dans les grandes entreprises. Les attentes en termes d'évolution de pouvoir d'achat ont été déçues», explique Antoine Richard, du cabinet Entreprise et Personnel. Selon le cabinet Hewitt, la moyenne des hausses devrait être limitée à 2,6% en 2011, contre 3,3 à 3,5% durant les trente dernières années.

Le pouvoir d'achat en question

Les espoirs suscités par le retour à de confortables bénéfices des grands groupes semblent donc se transformer en une poursuite des pratiques de modération salariale. «Les entreprises manquent de visibilité et conservent une certaine prudence», justifie Sofia Kettani, en charge des questions de rémunération chez Towers Watson. Les salariés ont le sentiment de passer à côté de la sortie de crise qui se dessine. Le gouvernement veut reprendre la main sur la question, en cherchant à lier dividendes et primes salariales. Imaginée comme obligatoire, la mesure a suscité l'ire du patronat et le scepticisme de certains syndicats de salariés et pourrait devenir facultative.

«La question du pouvoir d'achat se pose, mais il faut regarder la masse salariale de façon globale. Il existe déjà des moyens pour y répondre, comme la loi sur les suppléments d'intéressement de décembre 2008. Or, si l'on prend tout en compte, les augmentations de rémunérations globales se situent autour de 3%. Les entreprises me paraissent en général avoir tenu compte du contexte», estime Jean-Christophe Sciberras, président de l'association ANDRH. Chez Carrefour comme chez Camaïeu, si les augmentations se limitent à 2%, les accords prévoient en plus des primes et une hausse des taux de remises dans les magasins pour les collaborateurs, par exemple.

(Source : Florentin Collomb, *Le Figaro*, 18 avril 2011)

2 – La grève est une cessation concertée du travail pour appuyer des revendications déterminées. Elle doit donc être un mouvement collectif. Faire grève tout seul sera considéré comme une faute disciplinaire. En revanche, le droit de grève ne relève pas - sauf dans le cas du secteur public - du monopole syndical : plusieurs salariés, même minoritaires, peuvent décider de déclencher une grève sans en référer à un quelconque syndicat...Quant aux modalités d'exercice du droit de grève, la jurisprudence est sévère : l'arrêt de travail doit être franc, pas question de ralentir le travail ou de l'exécuter de manière défectueuse, la grève perlée relevant de la faute disciplinaire. Pas question d'enfreindre le sacro-saint principe de la liberté du travail : les "piquets de grève" ne peuvent s'opposer à l'entrée dans l'usine des salariés non-grévistes. De plus, les tribunaux ne reconnaissent pas les grèves de solidarité avec les salariés d'une autre entreprise. En outre, les revendications doivent être purement professionnelles.

(Source : *Le Monde*, 13 décembre 1994)

Q1 – Quels sont les deux moyens que les syndicats ont à leur disposition pour améliorer la condition salariale ?

-
-

Q2 – Comment la législation du travail encadre-t-elle le droit de grève ?

-
-
-
-

Q3 – Quelles sont les raisons qui poussent les travailleurs à faire grève ?

-
-
-

Q4 – Les grèves sont-elles efficaces ?

-
-
-

