

23 – COMMENT LES ENTREPRISES MOBILISENT-ELLES LES TRAVAILLEURS ?

A – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 - Le recrutement des salariés

a) - L'offre d'emplois

1. Une offre d'emploi correspond à une demande de travail de la part d'un employeur (entreprise, association, collectivités territoriales...). Elle se présente sous la forme d'une description du poste proposé par l'employeur. L'offre d'emploi comporte des éléments tels que :
 - Les caractéristiques du poste de travail et de l'emploi : l'intitulé du poste, les missions de l'agent, son lieu de travail, le type de contrat proposé, le salaire...
 - La définition du profil recherché : les diplômes, la formation souhaitée, l'expérience professionnelle (en nombre d'années), les compétences...
 - Les caractéristiques de l'employeur : adresse, secteur d'activité, taille de l'entreprise, type de convention collective...
 - Les démarches à accomplir pour postuler à ce poste : une référence et une adresse de réponse (email le plus souvent), la date d'embauche et la date limite de dépôt de candidature....Le candidat intéressé par le poste doit envoyer :
 - Un curriculum vitae (CV) retraçant ses diplômes et ses expériences professionnelles ;
 - Une lettre de motivation manuscrite.
2. Une offre d'emploi doit respecter la législation en vigueur. Il s'agit de protéger le salarié de toute discrimination à l'embauche et de règles contractuelles dérogatoires à la loi et aux règles des conventions collectives. Ainsi, 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...
3. La publication de l'offre d'emploi : une offre d'emploi peut être diffusée en interne dans l'entreprise qui recrute, dans la presse, sur le web, sur le minitel, auprès des associations d'anciens élèves (AAE), dans certaines émissions de télévision, à l'APEC, à l'ANPE, ...

b) - L'entretien d'embauche

1. Les objectifs de l'entretien d'embauche : la lecture d'un CV ou d'une lettre de motivation ne suffit pas à se faire une idée des aptitudes réelles d'une personne dans un environnement de travail. En recrutant quelqu'un, l'entreprise intègre dans son équipe une personnalité avec ses qualités humaines, ses goûts, sa motivation. Elle fait en quelque sorte un « pari » sur un potentiel qui puisse s'adapter et s'intéresser à son environnement : clients de l'entreprise, conditions de travail, équipes en place... L'entretien sert à déceler les « petits plus » qui vont lui permettre de mesurer si le candidat peut correspondre au poste. Il sert à conjurer "l'aléa moral" qu'engendre l'embauche car on ne sait pas quel sera le comportement du salarié une fois embauché. L'employeur va donc essayer de :
 - Compléter ses informations sur le candidat : L'employeur va aller dans le détail de ce qui ne figure pas dans votre CV : par exemple vos expériences plus anciennes ou extra-professionnelles, la nature exacte de vos savoir-faire, connaissances, les exemples concrets puisés dans votre parcours professionnel.
 - Découvrir une personnalité : la rencontre est l'occasion pour votre interlocuteur de vous découvrir « en chair et en os » et de mieux connaître votre personnalité. L'employeur doit pouvoir vous imaginer rejoindre ses équipes. C'est pour cela qu'il est très important d'avoir un CV qui ne « triche » pas. La première impression qui se dégage de vous ne doit pas trahir le contenu de votre CV et de votre lettre de motivation.
 - Evaluer un potentiel : pendant le temps dont vous disposerez, l'employeur va essayer d'évaluer vos qualités en fonction des caractéristiques du poste, par exemple : votre dynamisme, votre sens de l'analyse, votre capacité à vous exprimer à l'oral, votre maîtrise, votre tenue, votre rigueur, votre organisation... Si vous avez proposé votre candidature pour un poste de commercial, votre interlocuteur va particulièrement s'attacher à observer les qualités essentielles pour ce type de travail : votre attitude à l'oral, votre capacité à argumenter, à prendre des initiatives. L'entretien est aussi le moment, pour l'employeur comme pour vous, d'apprécier votre motivation pour le poste.

2. **Les différentes formes d'entretien** : l'entreprise peut choisir plusieurs modalités d'examen des candidats. Il existe au moins trois types d'entretien :
- **L'entretien classique** : Le « face à face » recruteur/candidat est l'entretien qui s'applique dans la plupart des recrutements.
 - **L'entretien en groupe** : Il peut arriver, dans certains cas, que plusieurs candidats soient reçus ensemble, pour débattre d'un thème, analyser un projet... Pour certains postes à dominante commerciale, ou lorsque l'esprit d'équipe est primordial dans un métier, l'entreprise cherche à mesurer l'aptitude des candidats à s'imposer, la manière dont ils défendent un point de vue, la façon dont ils se comportent en groupe...
 - **L'entretien de mise en situation** : L'entretien de mise en situation peut se présenter selon deux manières. Soit dans un entretien classique en face à face ; on vous propose par exemple de taper un courrier sur le traitement de texte dont vous affirmez avoir la maîtrise. Soit lors d'une journée terrain ou accompagné d'un membre de la société vous allez vivre une journée ordinaire de vos futures activités. Cela vous permet de rencontrer la réalité mais permet aussi à l'entreprise de voir à l'oeuvre vos réactions par exemple en clientèle. Les entreprises qui pratiquent cette forme la réservent à la phase finale du recrutement.
 - **La succession d'entretiens** : un entretien n'est pas toujours la phase finale d'embauche. Plusieurs étapes peuvent permettre de départager des candidats. La première rencontre peut être suivie par des tests techniques, psychologiques, par une mise en situation ou par plusieurs entretiens successifs, ce qui est souvent le cas dans les grandes entreprises. Dans les plus petites entreprises, c'est souvent le supérieur hiérarchique direct ou le PDG qui font office de « recruteurs ». dans les grandes entreprises c'est le Directeur des ressources humaines (DRH).
3. **Les étapes pour réussir son entretien** : une fois décroché un entretien d'embauche, le futur salarié doit respecter un certain nombre d'étapes pour bien le réussir :
- **S'informer sur l'entreprise** : Les principaux éléments utiles à savoir sont les données chiffrées sur l'entreprise, des données sur le marché dans lequel elle évolue, la connaissance de ses produits, la composition de son organigramme...toutes informations qui permettent de mieux comprendre les attentes du recruteur.
 - **Faire le point sur ses savoirs et ses qualités** : il faut savoir mesurer ses points forts et ses points faibles pour bien préparer les réponses et se mettre en valeur.

Faites d'abord l'inventaire de votre parcours, en notant :

- le contenu de votre formation et les diplômes obtenus
- les postes occupés (notez les tâches précises)
- les activités professionnelles (l'activité des entreprises, le cadre et le rythme de travail, les équipes, la hiérarchie, l'organisation)
- les activités extra-professionnelles (associations, sports, loisirs, passions)
- les compétences et connaissances acquises (responsabilités, bureautique, langues), vos réalisations, vos résultats

mais aussi...

- la manière dont vous vous êtes adapté dans les situations imprévues ou difficiles
- votre personnalité, votre caractère et le rôle que vous tenez dans un groupe (famille, association, sport, travail)
- vos qualités relationnelles et votre comportement dans le cadre du travail
- vos centres d'intérêt et les satisfactions que vous avez connues dans votre parcours
- ce qui est important pour vous dans le travail
- vos souhaits en matière d'évolution professionnelle

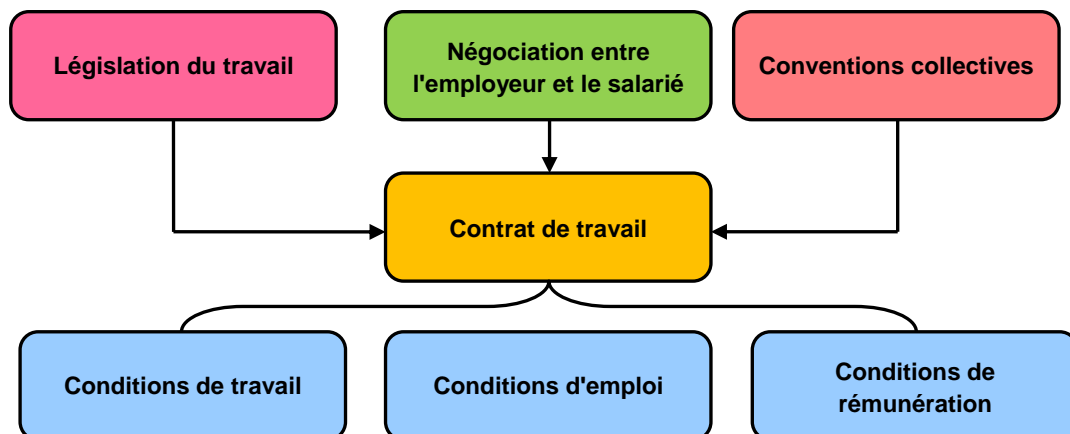
- **Bien se présenter le jour de l'entretien** : vous avez bien préparé vos arguments pour l'entretien. Certains éléments, comme la ponctualité, la présentation vestimentaire, la courtoisie, pourront aussi jouer en votre faveur. Sachez que votre attitude au cours du rendez-vous comptera tout autant que vos arguments. Il est évident qu'arriver en retard, mâcher un chewing-gum ou laisser allumé son téléphone portable ne sont pas du meilleur effet lors de l'entretien !
- **Répondre avec soin aux questions et poser des questions** : dans les cinq premières minutes, votre interlocuteur va déjà se faire une première impression de vous. Au début de l'entretien, donnez à l'employeur de manière concise les principales informations sur votre formation, votre expérience professionnelle, vos réalisations. Répondez précisément aux questions de votre interlocuteur, en illustrant vos propos. Essayez de placer les deux ou trois messages que vous souhaitez absolument faire passer au cours de la conversation. A votre tour, n'hésitez pas à manifester votre motivation et votre curiosité en lui posant quelques questions, que ce soit sur le poste ou sur l'entreprise.

- **Garder le contact** : avant de conclure, informez-vous des prochaines étapes du recrutement. Si la décision est prise à la suite de cet entretien, c'est le moment d'évoquer les conditions de travail et éventuellement de négociez ! N'hésitez pas à rebondir sur une suite possible : « A quel moment la décision sera-t-elle prise ? ». « Puis-je vous rappeler dans quelques jours ? ». A la fin du rendez-vous, pensez toujours à remercier votre interlocuteur de vous avoir reçu. Prenez à nouveau contact le lendemain pour connaître la décision et montrer votre motivation pour le poste.

c) - La signature d'un contrat de travail

1. **Le contrat de travail** est le contrat qui lie le salarié à son employeur par lequel le premier loue sa force de travail au second en contrepartie d'un salaire et de conditions d'emploi et de travail spécifiées. Le contrat de travail précise :
 - **La durée du contrat** : les principaux contrats sont :
 - ✓ **Le contrat à durée indéterminée (CDI)**, qui, par définition, ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour faute ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite). Sa rupture peut aussi résulter d'un accord des deux parties élaboré dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi du 25 juin 2008. Le Code du travail indique désormais que le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) constitue la forme "normale et générale" de la relation de travail.
 - ✓ **Le contrat à durée déterminée (CDD)**, conclu pour une durée limitée. Un tel contrat n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi (le remplacement d'un salarié absent ou provisoirement à temps partiel. Il peut également être utilisé en cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, de travaux saisonniers ou encore d'emplois aidés dans le cadre des mesures en faveur de l'emploi. Il prend fin à la date indiquée (pas plus de 18 mois et renouvelable un an) sans préavis ni indemnités.
 - ✓ **Le contrat d'intérim** : l'intérim est le temps pendant lequel une fonction est assurée par un remplaçant, le titulaire étant indisponible. Une société d'intérim met à la disposition d'une entreprise pour une durée précise (la mission d'intérim) un travailleur remplaçant ayant une qualification déterminée par l'entreprise. Un contrat est passé entre l'entreprise et la société d'intérim. Le travailleur remplaçant (appelé intérimaire) est salarié de la société d'intérim et non de l'entreprise.
 - **La nature de l'emploi** : la fonction, la qualification, la place dans la hiérarchie, les missions à accomplir, les attributions...
 - **Les conditions de travail** : plage horaire, durée du travail, congés payés, lieu du travail,... **Le lien de subordination** autorise l'employeur à définir le travail, à donner des ordres et à contrôler l'exécution de la mission du salarié. Il organise et gère son entreprise comme il l'entend. D'une façon générale, il y a lien de subordination dès qu'une personne travaille dans un cadre organisé par un employeur (horaires de travail définis, fourniture de matériels divers, existence d'un règlement intérieur, obligation de rendre compte...).
 - **La rémunération** : salaires, primes, avantages en nature... Une fois le travail accompli le salaire doit être versé au salarié et les charges payées à l'URSSAF. Le salaire doit aussi être payé en cas de suspension momentanée du travail (par exemple une rupture de stock) du fait de l'employeur, sous réserve des règles propres du chômage partiel.
2. **Le contrat de travail peut comporter des clauses particulières** qui restreignent considérablement les libertés du salarié. Les plus courantes sont les clauses de mobilité, de non concurrence et de dédit-formation.
 - **La clause de mobilité** : elle a pour objet d'anticiper l'acceptation du salarié pour une future mutation professionnelle. Son étendue est librement discutée entre les parties et le refus de l'application peut entraîner le licenciement du salarié. Elle est toutefois suspendue pendant toute la durée du mandat si le salarié devient représentant du personnel dans son entreprise.
 - **La clause de non concurrence** : très répandue, elle a pour objet d'interdire à un salarié, lors de son départ de l'entreprise, de rejoindre ou de créer une entreprise concurrente. Cette clause peut être redoutable pour le salarié car l'empêche de travailler dans le même secteur professionnel que celui qu'il vient de quitter. Elle n'est valable que lorsque qu'elle comprend une limite dans la durée (1 an généralement), une limite de secteur géographique (elle ne peut interdire à un salarié de travailler sur le territoire français) et une limite de secteur professionnel (celui d'origine du salarié. Elle doit aussi protéger les « intérêts légitimes » de l'entreprise (son marché, son chiffres d'affaires, son fichier client...). La Cour de Cassation a considérablement limité la portée de cette clause en prévoyant une contrepartie financière pour la salarié et en laissant toutes opportunités au juge du fond de la réviser.

- **La clause de dédit formation** : C'est une clause qui prévoit le maintien dans l'entreprise pendant une certaine durée du salarié qui a profité d'une formation payée par son employeur sous sanction de devoir en rembourser le coût s'il démissionnait avant. C'est donc un engagement de fidélité en échange d'un avantage reçu. Cette clause a souvent été validée par la jurisprudence et seul le manquement de sérieux de la formation octroyée a permis de la considérer comme nulle.
3. **Le contrat de travail débute généralement par une période d'essai.** Le salarié doit être déclaré à l'URSSAF (l'Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales) et doit accomplir une visite médicale assurant qu'il est apte pour cet emploi. La durée de cette période varie de quelques jours à quelques mois, généralement définie par la convention collective qui s'applique. Pendant cette période l'employeur comme le salarié peuvent rompre le contrat à tout moment et sans possibilité d'obtenir réparation. Il est cependant interdit à l'employeur de rompre l'essai pendant une absence due à un accident du travail ou en raison de l'état de grossesse d'une femme. A la fin de l'essai le contrat devient définitif et l'ancienneté du salarié commence à compter à partir de la date du contrat et non de la fin de la période d'essai. La loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008 encadre dorénavant de façon plus précise la période d'essai. L'essai doit maintenant être prévu par le contrat de travail, il a une durée maximale (variable selon la catégorie du salarié), l'employeur doit dorénavant respecter un délai de prévenance pour la rupture...
 4. **Le contrat de travail est encadré par la loi et les conventions collectives.** La loi vise à protéger les plus faibles (les salariés). Elle impose elle aussi certaines modalités ; on évoque alors « l'ordre public social » qui interdit dans le contrat des clauses moins favorables que les règles légales mais autorise les dérogations plus avantageuses pour les salariés. Ainsi, le contrat de travail doit respecter la durée légale hebdomadaire du travail (35 heures), le salaire minimum, les congés payés...Il est possible d'accorder un salaire supérieur au salaire minimum, soit par négociation entre les parties soit par respect d'une convention collective signée par les syndicats au niveau d'une branche ou d'une entreprise.



2 - La gestion de la carrière du salarié

a) - Formation et promotion interne

1. **La promotion interne** est un mode de recrutement qui correspond à un changement de cadre d'emploi ou encore de catégorie. Elle génère donc une **mobilité du personnel au sein de l'entreprise** même. La promotion interne se traduit par de nouvelles perspectives de carrières, de nouvelles responsabilités et donc une rémunération plus élevée. Elle permet au dirigeant de gagner du temps et de réduire les coûts et les risques liés à l'embauche. La promotion peut être :
 - **Horizontale** : le poste de travail change mais pas la place dans la hiérarchie ;
 - **Verticale** : le poste de travail qui est confié au salarié est hiérarchiquement plus élevé.
2. **Il existe deux moyens pour obtenir une promotion interne** :
 - **L'entretien personnel** : Les appellations sont nombreuses : «entretien d'évaluation», «entretien d'appréciation», «entretien d'activité et de développement», etc. L'entretien entre un salarié et son supérieur hiérarchique a plusieurs fonctions :
 - ✓ dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.
 - ✓ établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations.
 - ✓ évaluer les capacités du salariés et négocier avec lui une promotion interne.
 - **La formation continue** : la loi de 1971 a posé le principe du droit des salariés à poursuivre leur formation après la fin de leur formation initiale et leur entrée dans la vie active. Pour accéder à la formation continue, un salarié peut :

- ✓ **suivre des stages organisés par son entreprise**, dans le cadre du plan de formation de cette dernière. L'entreprise peut élaborer son propre plan de formation en organisant des stages en interne ou avec le concours d'organismes extérieurs (organismes publics, organismes privés). L'entreprise prend en charge les frais entraînés par ces stages et maintient la rémunération des salariés participants.
- ✓ **bénéficier d'un congé individuel de formation (CIF)**. Sous certaines conditions, tout salarié, quelle que soit la taille de son entreprise, a droit à un congé rémunéré (de 60 % à 100 % de son salaire antérieur) pour suivre le stage de formation de son choix.
- ✓ **exercer son droit individuel à la formation (DIF)**. Le droit individuel à la formation (DIF) permet à tout salarié de se constituer un crédit de vingt heures de formation par an, cumulables sur six ans dans la limite de cent vingt heures. L'objectif est de favoriser la formation professionnelle des salariés tout au long de leur vie active.

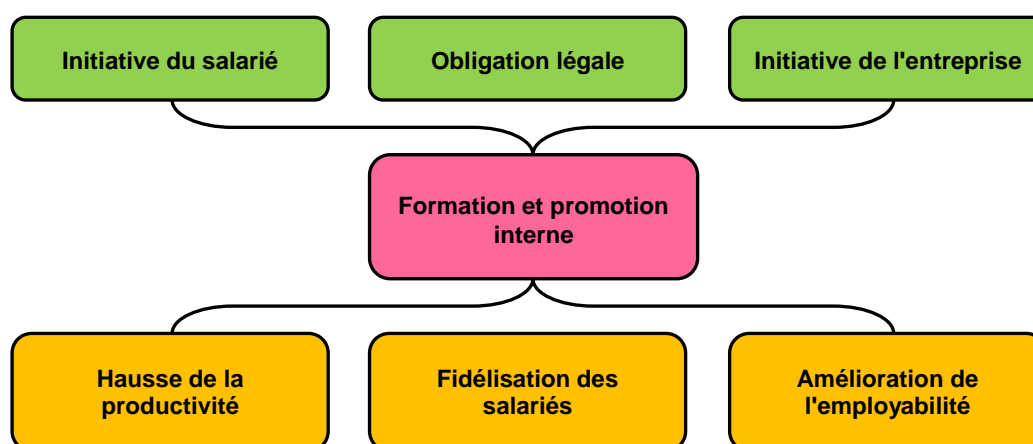
3. **L'entreprise a plusieurs raisons de favoriser la formation continue et la promotion interne :**

- **La formation continue et la promotion interne permettent d'augmenter la productivité** des salariés en améliorant leur "capital humain", leurs compétences, leurs capacités à s'adapter aux évolutions techniques et en les motivant pour monter en grade. La compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents va donc s'accroître.
- **La formation continue facilite la mobilité** au sein de l'entreprise rendue nécessaire par l'évolution de la demande et des technologies. Les travailleurs vont pouvoir s'adapter plus facilement aux évolutions économiques et techniques.
- **La formation continue permet de fidéliser les salariés** qui n'iront pas vendre leurs compétences à des concurrents.

4. **Les salariés ont également de bonnes raisons de se former au cours de leur vie active.** La formation continue présente plusieurs avantages :

- **La formation continue assure aux salariés les qualifications nécessaires à leur promotion.** Ils vont avoir davantage de responsabilités et gagner plus. Des promotions internes rapides et valorisantes sont une source de motivation et d'intégration très fortes des salariés dans l'entreprise.
- **Elle va améliorer l'employabilité du salarié.** Des salariés mieux qualifiés et plus adaptés aux besoins d'entreprises plus compétitives ont moins à craindre les licenciements. En cas de licenciement, la formation continue peut faciliter la reconversion professionnelle du salarié qui retrouvera plus facilement un emploi.

5. **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)...



b) - Evaluation des salariés et augmentation de salaire

1. **L'évaluation du salarié**, qui constituait un droit de l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, afin de s'assurer de la bonne exécution du travail commandé et pour lequel le salarié était payé, est devenue une quasi obligation. L'employeur doit juger les **compétences** du salarié à réaliser des objectifs concrets et non évaluer des comportements où le risque de subjectivité est grand. Or les compétences correspondent aux **savoirs** certifiés par un diplôme, les **savoir-faire** tirés de l'expérience professionnelle et les **savoir-être** (aptitude à prendre des décisions, aptitude à respecter le contrat de travail, aptitude à travailler en équipe...). Les méthodes d'évaluation les plus courantes sont au nombre de trois :

- **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. Ces entretiens ont souvent des répercussions sur les salaires ou le poste du salarié.
- **L'entretien professionnel** : la loi de 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 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 en incitant les salariés à s'aligner sur les plus productifs.

	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Le force-ranking
Salariés concernés	Tous les salariés	Tous les salariés (avec minimum deux ans d'ancienneté)	Tous les salariés
Objectifs	Pour l'entreprise Développer les performances et la motivation des collaborateurs Formation Pour les salariés Savoir ce que l'entreprise attend de lui, connaître ses missions, domaines de responsabilités et objectifs.	Le salarié participe à son évolution. Le projet professionnel du salarié est élaboré à partir des souhaits d'évolution des salariés dans l'entreprise.	Forcer les managers à « trancher » dans l'évaluation des salariés. Motiver les salariés par la peur du « bas de classement »
Fréquence	1 fois par an	Au moins tous les deux ans	1 fois par an
Finalités	Comprendre les résultats obtenus par le collaborateur.	Etablir le projet professionnel du collaborateur	Comparer les performances des collaborateurs
Thèmes abordés	Bilan de l'année écoulée La préparation de l'année à venir (fixation d'objectifs)	Identifier les objectifs du salarié (lié à l'utilisation du DIF (droit individuel à la formation))	Résultats du collaborateur Tenue des activités Atteinte des objectifs Maîtrise des compétences
A l'initiative de	De l'employeur	Du salarié ou/et de l'employeur	Du manager
Evaluation	L'évaluation porte sur la performance	L'évaluation porte sur les potentialités	L'évaluation porte sur la comparaison avec les autres collaborateurs
Texte de référence	L'article L. 121-7 du code du travail	A.N.I. du 5 décembre 2003, Livre 1, Titre 1, Chapitre 1, Art. 1-1 ; Avenant n°1 du 8 juillet 2004 à l'ANI du 5 décembre 2003 ;	/

2. **L'évaluation du salarié remplit plusieurs objectifs pour l'entreprise** :

- Déterminer les augmentations de salaires que l'on peut accorder individuellement aux salariés ;
- Déterminer les promotions de poste et les besoins de formation des salariés ;
- Renforcer la compétition entre les salariés afin de les pousser à améliorer leur performance ;
- Eliminer les travailleurs les moins productifs en les licenciant pour faute professionnelle.

3. **Le compte rendu d'évaluation a une forme libre.** Il retranscrit les termes de l'entretien qui se déroule généralement selon les étapes suivantes : bilan de l'année passée, appréciation des résultats du salarié (appréciation par le supérieur hiérarchique et auto-appréciation du salarié), fixation d'objectifs pour l'année suivante, appréciation des besoins de formation. Le compte rendu d'entretien d'évaluation tend donc à devenir une des pièces maîtresses des litiges en matière de licenciement mais également en matière d'égalité de traitement et de discrimination, voire de harcèlement moral et, plus généralement, dans toutes les matières où l'évaluation du salarié rentre en compte. Il doit respecter un certain nombre de principes :
- Les critères d'évaluation doivent être objectifs ;
 - Les critères doivent être transparents : ils doivent être connus de la CNIL, du Comité d'entreprise, des salariés ;
 - Les critères doivent être pertinents : il est primordial que ce système soit le fruit d'une réflexion mûrie et concertée dès lors qu'il pourrait être retourné par les salariés contre leur employeur, lui faisant grief de ne pas avoir assuré leur santé et leur sécurité.
4. **L'évaluation du salarié entre dans la détermination de sa rémunération.** Celle-ci est composée d'une **part fixe** (salaire, avantage en nature) et d'une **part variable** (primes, rémunérations hors salaire). La part fixe ne peut être inférieure au Smic.

Composition du salaire	Rémunération hors salaire	Déterminants du salaire	Obligations légales
Part fixe	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement de frais 	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi occupé 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du Smic
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Intéressement 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification 	<ul style="list-style-type: none"> • Egalité homme/femme
<ul style="list-style-type: none"> • Avantage en nature 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la convention collective
Part variable		<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté 	
<ul style="list-style-type: none"> • Primes 		<ul style="list-style-type: none"> • Performance 	

Les entreprises ont eu tendance ces dernières années à accroître la part variable pour deux raisons :

- Elle incite les salariés à accroître leur productivité puisqu'ils toucheront la prime s'ils dépassent les objectifs fixés.
- Elle permet de baisser la charge salariale lorsqu'il y a une baisse de l'activité car, dans cette situation, les salariés ne toucheront pas de primes.

Cependant, les primes individuelles peuvent avoir l'inconvénient de nuire à la bonne coordination entre les salariés qui est nécessaire à l'efficacité de l'organisation et à l'innovation. Les primes collectives semblent donc plus efficaces que les primes individuelles.

5. **Au delà des rémunérations salariales, les salariés peuvent être intéressés aux résultats de l'entreprise.** Il existe, en France, deux mécanismes :
- **L'intéressement** qui dépend de la volonté des employeurs. Il est réservé aux salariés qui sont dans l'entreprise depuis plus de trois mois. 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** qui est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. . 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).

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

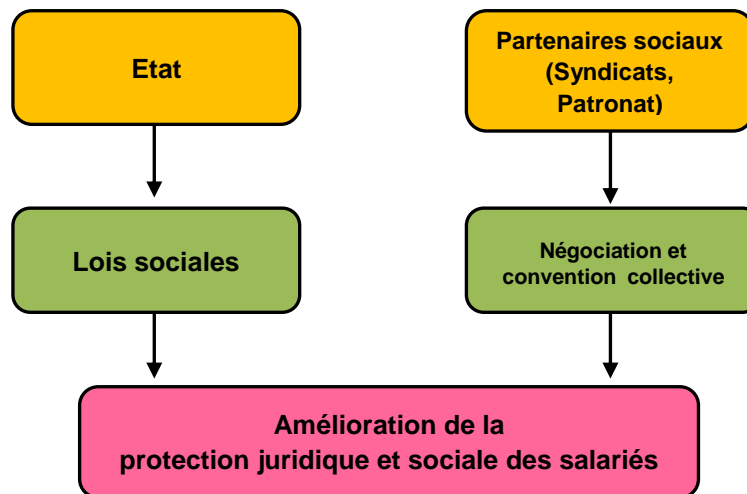
1. **A partir du milieu du XIXe siècle, l'Etat va intervenir dans cette relation asymétrique** entre le patron et ses salariés. Une série de **lois** va réglementer l'usage du travail :
 - **L'âge de mise au travail** va reculer peu à peu avec l'apparition de la **scolarité obligatoire** : 1841 - interdiction d'employer les enfants de moins de 8 ans dans les entreprises de plus de 20 salariés ; 1874 - interdiction d'employer les enfants de moins de 12 ans ; 1967 - Interdiction d'employer un enfant de moins de 16 ans.
 - **La durée du travail**, journalière et hebdomadaire, va être contrôlée par la loi et va peu à peu diminuer : 1919 - loi des 8 heures par jour ; 1936 – lois des 40 heures par semaine et des deux semaines de congés payés ; 1982 – lois des 39 heures par semaine et des cinq semaines de congés payés ; 1998 – loi sur les 35 heures.
 - **Les conditions de travail** : de nombreuses lois protègent les salariés en établissant des normes sanitaires (le bruit, la saleté, les risques chimiques...) et psychologiques (le stress, le harcèlement...) que les entreprises doivent respecter. L'Etat a mis en place Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), spécialisé dans les questions de santé au travail, désigné par un collège composé des délégués du personnel et des élus du comité d'entreprise. La création et l'organisation d'un CHSCT sont obligatoires dans les établissements comptant au moins 50 salariés. Les grandes entreprises ont également l'obligation de publier un bilan social annuel montrant les efforts pris en la matière.
 - **Le salaire minimum** va être institué en 1950. Au départ, il s'agit d'un salaire minimum garanti (SMIG). Très faible au départ, ce salaire minimum est indexé sur l'inflation mais pas sur la croissance économique. Il ne s'applique pas au secteur agricole, et a un niveau différent selon les régions françaises. En 1970, on passe au salaire minimum inter-croissance (SMIC). Le SMIC est revalorisé chaque année au 1er janvier en fonction de trois critères :
 - ✓ L'augmentation annuelle ne peut être inférieure à la **moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires moyens** enregistrés par le ministère du Travail.
 - ✓ En cours d'année, lorsque **l'indice des prix atteint une hausse d'au moins 2 %**, le SMIC est augmenté automatiquement dans les mêmes proportions.
 - ✓ En outre, à tout moment, le gouvernement peut décider d'augmenter le SMIC (le "**coup de pouce**").
 - **Le fait syndical** va être reconnu comme un moyen de modifier les relations sociales dans l'es entreprises : 1864 – la grève ne devient plus illégale ; 1884 - reconnaissance légale des syndicats ; 1919 - reconnaissance des conventions collectives ; 1936 - création du délégué du personnel ; 1968 - la section syndicale d'entreprise est autorisée ; 1982 – obligation pour les syndicats et le patronat de négocier chaque année (loi Auroux).
 - **La protection sociale** : la première sécurité sociale fut la Soziale Sicherheit (sécurité sociale) mise en place en Allemagne par Bismarck au XIXe siècle. Ce système, qui a inspiré tous les autres. En France, on commence à couvrir les accidents du travail en 1898. Les premières retraites ouvrières et paysannes apparaissent en 1910. Les allocations familiales au cours des années 1930. La Sécurité sociale est créée en 1945 et les allocations chômage sont mises en place en 1958. Le RMI en 1988.
2. **Pour faire respecter cette législation du travail, l'Etat crée un corps d'inspecteurs du travail** qui sont chargés de contrôler les entreprises et de les sanctionner en cas de non obéissance à la loi. Ce sont les révoltes ouvrières et l'importance de la pauvreté qui ont poussé l'Etat à adopter cette réglementation du travail.

b) - Le rôle des syndicats

1. **A côté de la loi, la négociation collective va également améliorer la protection des salariés.** Elle suppose :
 - **L'existence de syndicats**, c'est à dire à *d'associations qui ont la charge de défendre les intérêts professionnels, matériels et moraux, de leurs membres* (syndicats de salariés, syndicats patronaux).
 - **La signature de conventions collectives**, c'est-à-dire *d'accords signés par les syndicats de salariés et d'employeurs qui définissent les droits et les devoirs des salariés dans une entreprise ou une branche* : niveau des salaires, grille des salaires, durée du travail, conditions de travail... Désormais, le contrat de travail n'est plus négocié individuellement entre l'entrepreneur et le salarié. Il est déterminé collectivement.

2. L'asymétrie de la relation entre salariés et chefs d'entreprise a donc diminué :

- Le patron a un pouvoir de direction (il prend les grandes décisions), un pouvoir réglementaire (il définit le règlement intérieur) et un pouvoir disciplinaire (amendes, licenciement...).
- Les syndicats ont un contre-pouvoir en revendiquant de nouvelles conditions de travail et en participant à la définition des nouvelles règles sociales qui protègent les travailleurs.



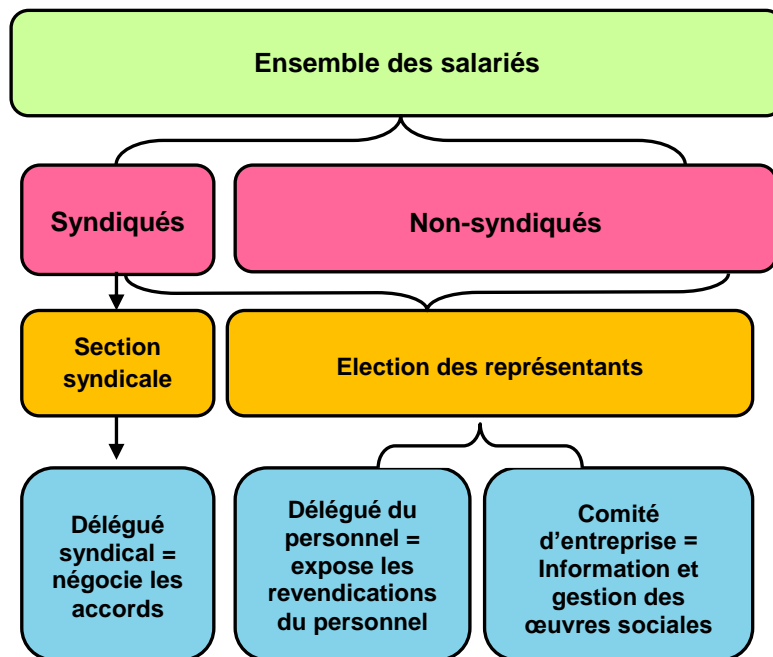
2 - La représentation des salariés dans l'entreprise

a) – Les instances de représentation

1. Les rapports entre le capital et le travail sont donc à la fois des rapports de coopération, puisque c'est la combinaison des deux qui rend possible la production, et des rapports conflictuels puisque les intérêts des patrons et des salariés sont différents, voire contradictoires.
2. Pour s'exprimer et négocier les syndicats ont obtenus, au cours du temps, un certain nombre d'instances de représentation :
 - 1936 : le délégué du personnel, élu pour deux ans dans tous les établissements de plus de 10 salariés, est chargé d'exposer à l'employeur les revendications individuelles et collectives du personnel. Depuis 1994, il peut remplir les fonctions du comité d'entreprise dans les entreprises de 50 à 200 salariés.
 - 1945 : le comité d'entreprise est un organe composé de membres élus du personnel et présidé par le chef d'entreprise pour les établissements de plus de 49 salariés. Il est consulté pour un certain nombre de décisions (licenciement, investissement...) et il gère les œuvres sociales de l'entreprise (Noël des salariés, chèques-vacances...).
 - 1968 : la section syndicale d'entreprise peut s'organiser à l'intérieur de l'entreprise (droit d'affichage, droit de réunion...) et le délégué syndical, choisi par les syndiqués, est chargé d'exprimer les revendications, individuelles et collectives, et de signer les accords.
 - 1982 : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est chargé de veiller à l'application des lois en matière de conditions de travail et de sécurité dans les établissements de plus de 49 salariés.

Instances	Date de création	Seuil de création en nombre de salariés	Fonctions
1 – Délégué du personnel	1936	10	Transmet les revendications individuelles et collectives
2 – Comité d'entreprise	1945	50	Consulté sur les grandes décisions et gère les œuvres sociales de l'entreprise
3 – Délégué syndical	1968		Informe les salariés, revendique et signe les accords collectifs

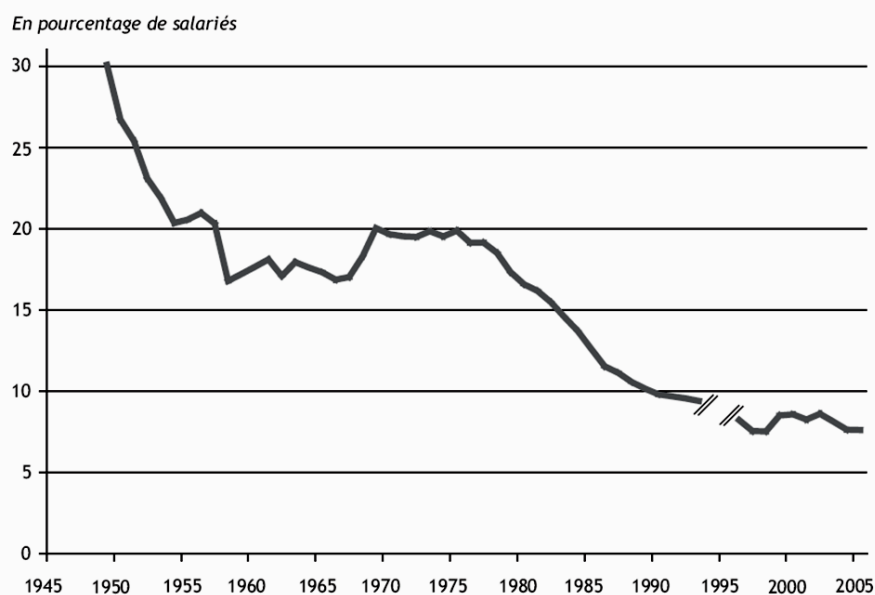
3. **En général, ce sont les élus syndicaux qui se retrouvent dans ces différentes instances** car ils sont les seuls habilités à signer les conventions collectives. Mais, les syndicats peuvent être court-circuités par l'existence de listes non syndicales et par les groupes d'expression (Toyotisme) qui permettent à l'information de circuler entre la direction et les salariés sans passer par les syndicats.



b) – La représentativité syndicale

1. **En France, depuis les années 1970, la représentativité des syndicats, c'est-à-dire leur capacité à exprimer les aspirations des salariés, est contradictoire :**
- **D'une part, 8% seulement des salariés sont syndiqués**, ce qui est un des taux de syndicalisation les plus bas des pays développés. La syndicalisation est plus forte dans le public (sécurité de l'emploi) que dans le privé. Elle est concentrée dans les grandes entreprises alors que les petites entreprises sont des déserts syndicaux. On peut donc considérer que les syndicats ne représentent qu'une faible partie des travailleurs.

Les taux de syndicalisation depuis 50 ans

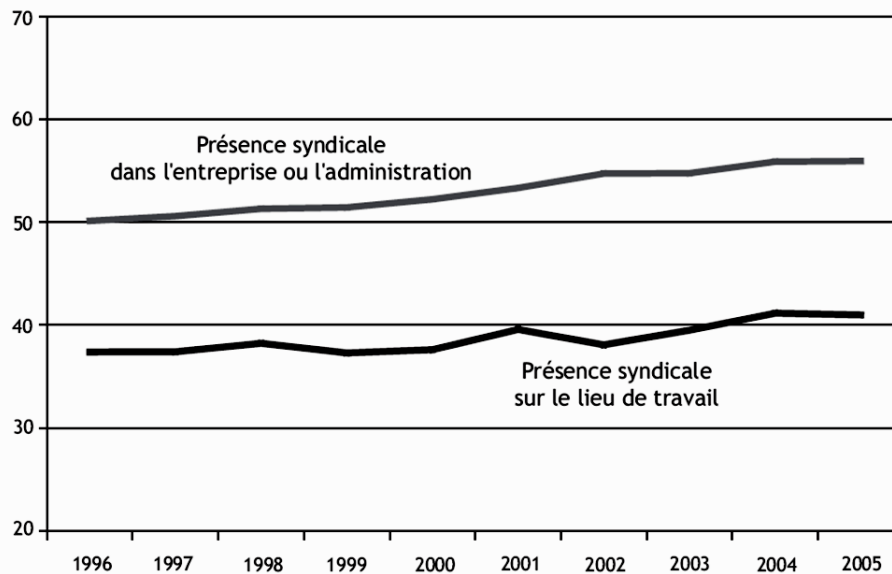


Champ : Salariés des secteurs public et privé.

- **D'autre part, 90% des salariés sont couverts par des accords signés par les syndicats**. En d'autres termes, la quasi-totalité des salariés profitent des avancées sociales obtenues par les syndicats et ces accords sont de plus en plus nombreux depuis 1982. Les syndicats sont bien considérés comme des « partenaires sociaux » par le patronat et les syndicats.

La représentation syndicale des salariés de 1996 à 2005

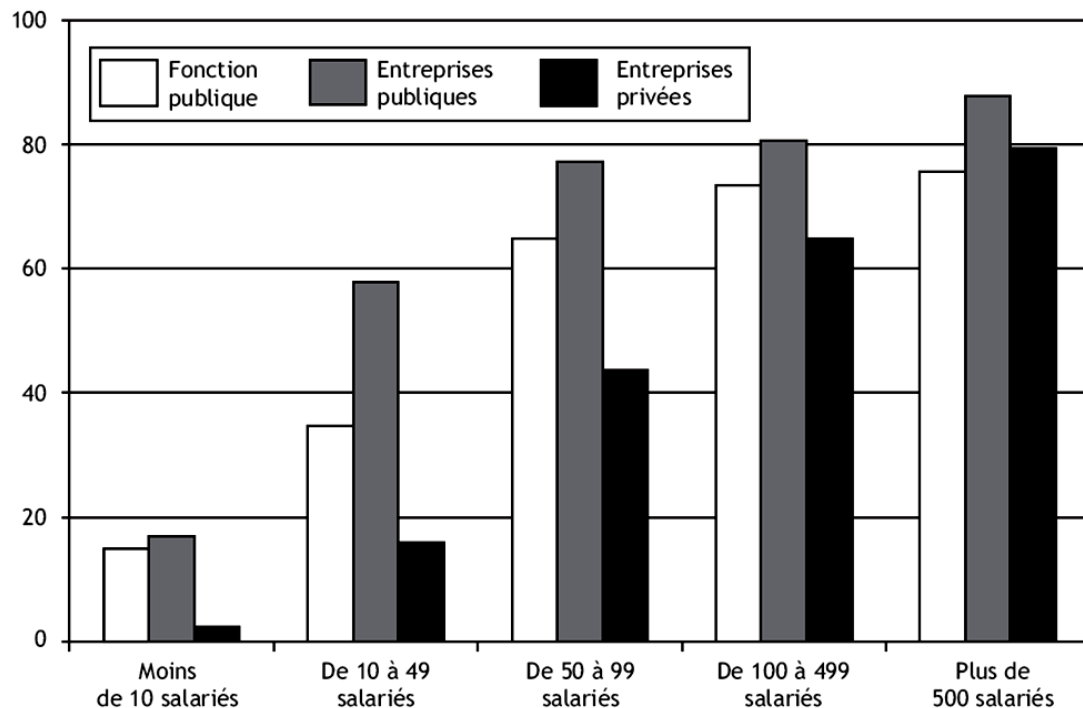
En pourcentage de salariés



- Mais cette présence syndicale est proportionnelle à la taille de l'entreprise. Plus celle-ci est petite et moins les salariés bénéficient de la présence d'un représentant syndical.

Présence sur le lieu de travail d'un syndicat selon la taille de l'établissement (2001-2005)

En pourcentage de salariés



Lecture : Sur la période 2001-2005, 15,0 % des salariés des établissements de moins de 10 salariés des fonctions publiques disposaient d'un syndicat sur leur lieu de travail.

Champ : Salariés des secteurs public et privé.

2. La loi du 20 août 2008 portant "rénovation de la démocratie sociale" modifie la représentativité syndicale à tous les niveaux.
 - Dans l'entreprise, une organisation syndicale est représentative si elle répond à sept critères cumulatifs, parmi lesquels l'indépendance vis-à-vis de l'employeur, une présence depuis au moins deux ans dans la société, etc. Elle doit aussi avoir obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles.

- Au niveau de la branche, à partir de 2013, les syndicats seront considérés comme représentatifs s'ils satisfont aux mêmes sept critères, s'ils disposent, en outre, d'une "implantation territoriale équilibrée" et s'ils ont recueilli au moins 8 % des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles, une fois additionnés les résultats de chaque entreprise de la branche.
- Au niveau national et interprofessionnel, à partir de 2013, seront considérés représentatifs les syndicats répondant aux sept critères, s'ils ont été, de plus, déclarés représentatifs dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services et s'ils ont recueilli 8 % des voix une fois additionnés les résultats au niveau des branches.

3 - Dialogue social et conflictualité dans l'entreprise

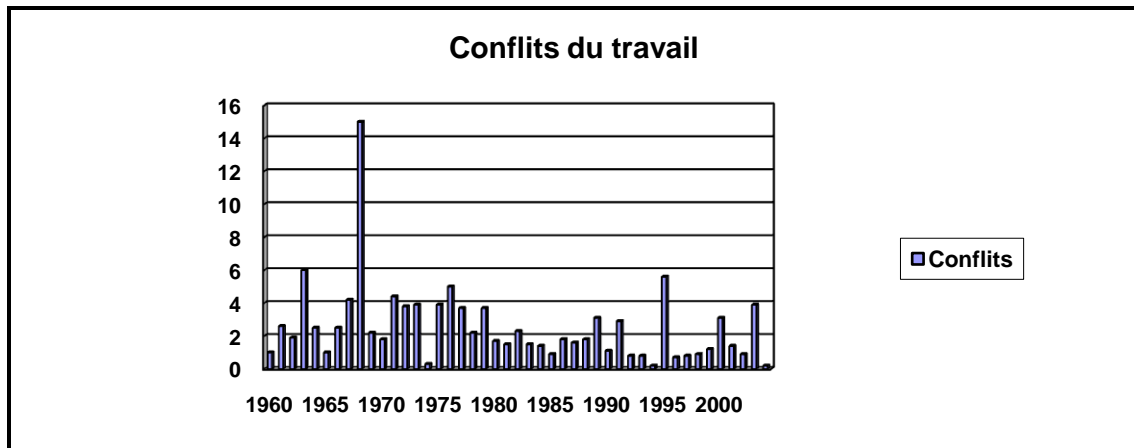
a) – Types de conflits et moyens de l'action collective

1. **Deux types de conflits peuvent opposer employeurs et salariés : des conflits individuels**, opposant un salarié à sa hiérarchie, et **des conflits collectifs** opposant une partie ou la totalité des salariés à la direction. Ces conflits portent sur :
 - Les salaires et leurs annexes (primes, classification du poste de travail...);
 - Le temps de travail (durée annuelle, hebdomadaire, travail posté, travail à la carte...);
 - Les conditions de travail (hygiène, sécurité,...);
 - Le contrat de travail (type de contrat, règles de licenciement,...);
 - L'exercice des droits syndicaux (fréquence du comité d'entreprise, panneaux syndicaux...).
2. **Dans le cas d'un conflit individuel, le salarié se fait représenter par le délégué du personnel et par le délégué syndical pour exprimer ses revendications.** Si le conflit ne peut être résolu au sein de l'entreprise, le salarié peut saisir le **Conseil des prud'hommes**, juridiction paritaire de patrons et de salariés qui tranche le litige.
3. **Dans le cas de conflits collectifs**, les salariés ont deux moyens : la négociation et l'action collective (grèves, manifestations, tracts...). La négociation peut avoir lieu à différents niveaux :
 - **Négociation d'entreprise** : elle concerne tous les aspects de la vie de l'entreprise. C'est le niveau préféré du patronat car les syndicats y sont faibles.
 - **Négociation de branche** : elle concerne tous les problèmes des établissements réalisant le même produit (la branche automobile). Elle engage toutes les entreprises de la branche.
 - **Négociation interprofessionnelle ou nationale** : elle concerne des problèmes communs à tous les salariés et implique, en général, les pouvoirs publics (les retraites, la durée du travail...).
4. **L'action peut précéder la négociation pour établir un rapport de force favorable.** Mais, l'action peut être aussi une issue à une négociation non résolue pour faire revenir le patronat sur sa décision négative. La **grève** est un des moyens d'action le plus utilisé. Il s'agit d'une **cessation concertée du travail** qui est encadrée sévèrement par la loi :
 - elle doit être collective ;
 - annoncée à l'avance (préavis de 48 h) ;
 - elle ne doit pas entraver le travail des non grévistes (pas de piquets de grèves) ;
 - certaines formes de grèves sont interdites (grèves de solidarité, grèves bouchons...);
 - certaines professions publiques n'ont pas le droit de grève ou un droit de grève limité (police, armée, douaniers, infirmière...).
 - la grève ne rompt pas le contrat de travail (on ne peut pas être licencié pour fait de grève) et les entrepreneurs n'ont pas le droit de pratiquer le lock-out (fermeture de l'usine).
5. **Les conflits collectifs se terminent, en général, par un accord qui est souvent un compromis** entre les positions initiales des deux parties. Parfois, les pouvoirs publics imposent un médiateur pour élaborer ce compromis. Mais, il arrive parfois que le conflit débouche sur la défaite des salariés qui n'obtiennent rien. Depuis le 1er janvier 2009, la validité d'un accord est subordonnée à sa signature par un ou des syndicats ayant obtenu, au total, au moins 30 % des voix au premier tour des élections professionnelles, et à l'absence d'opposition de la part de syndicats représentatifs qui ont obtenu la majorité des suffrages à ces élections. A compter du 1er janvier 2010, sous certaines conditions, les élus au comité d'entreprise ou bien des salariés mandatés pourront signer des accords dans les entreprises dépourvue de délégué syndical.

b) – L'évolution des conflits sociaux

1. **Depuis les années 1950, on peut noter 2 grandes périodes dans l'évolution des conflits du travail :**
 - **Du milieu des années 1960 au milieu des années 1970**, l'intensité des conflits, mesurée en journées individuelles non travaillées (4 millions par an en moyenne), s'accroît fortement.
 - **Depuis le milieu des années 1970, on constate une nette décrue** (moins de 500 000 journées non travaillées en 1990) qui semble stoppée depuis le milieu des années 1990.

Les conflits du travail en France (millions de journées individuelles non travaillées)

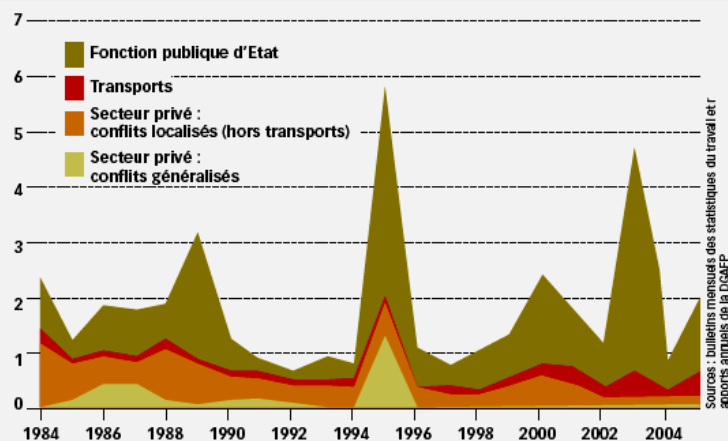


(Source : Ministère du Travail, 2008 ; NB en 1968, les grèves s'élevaient à 150 millions de journées et non à 15)

* hors fonction publique entre 1960 et 1986, ces chiffres ne concernent que la fonction publique d'État et ne comprennent donc pas la fonction publique hospitalière ni la fonction publique territoriale. Ils excluent aussi les PTT, la Poste et France Télécom.

2. **A partir de la fin des années 1990, on observe une remontée de la conflictualité du travail et une reprise de la syndicalisation** qui touche plus les classes moyennes que les ouvriers. La position moyenne de la France en Europe vient de ce que les conflits dans la fonction publique sont ignorés dans le cas de la France et pris en compte pour la plupart des autres pays. En corrigeant les données pour les rendre comparables, la France est l'un des pays d'Europe dans lequel les grèves sont les plus nombreuses, bien plus qu'au Royaume-Uni, en Suède ou en Allemagne.

Nombre de journées individuelles non travaillées dans le secteur privé, les transports et la fonction publique d'Etat, en millions



Ce qui frappe le plus est l'irrégularité des conflits. Quatre pics apparaissent: en 1989 (grande grève au ministère des Finances, notamment), en 1995 (opposition aux changements proposés de la protection sociale), en 2003 (opposition au changement des régimes de retraite) et en 2006 (lutte contre le CPE). Ces quatre années, le nombre de jours de grève remonte au niveau atteint dans les années 70. Mais il le fait à chaque fois sous l'impulsion du secteur public, ce qui n'était pas le cas par le passé.

3. **Cette baisse des conflits dans les années 80 peut s'expliquer par plusieurs raisons :**
 - La montée du chômage qui incite les salariés à ne pas revendiquer par peur de perdre leur emploi ;
 - La montée des emplois précaires qui empêchent les travailleurs de s'organiser durablement dans la firme ;
 - La négociation permanente qui est rendue obligatoire, au moins une fois par an, par la loi Auroux de 1982, ce qui a débouché sur un nombre accru d'accords négociés.

