Faculté de Sciences Economiques
et Sociales de Lille

Institut d'Administration
des Entreprises de Lille

LES FICHES DE SYNTHESE DE LA G.R.H.

VERSION 3.0

Sylvie LEDRU
Karine REQUILLART
Delphine SELLIER
Adeline WILLIATTE
Olivier BORIES
Jonathan POTTIEZ

Dossier réalisé dans le cadre du

DESS MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Module d'INITIATION A LA G.R.H.

ASSURE PAR MONSIEUR CHRISTIAN BULLA
ANNEE UNIVERSITAIRE 2003 – 2004

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
59655 Villeneuve d'Ascq Cedex

PREAMBULE

Les Fiches de synthèse de la GRH, Sylvie LEDRU et autres, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Faculté de Sciences Économiques et Sociales de Lille, 2003-2004

Le travail demandé à notre groupe dans le cadre du module d'Initiation à la Gestion des Ressources Humaines avait pour but l'enrichissement et la mise en forme du travail réalisé par des étudiants de la promotion 2003 et intitulé « Fiches de synthèse ».

Ce travail sous forme de fiches permet une lecture ciblée ; c'est la raison pour laquelle l'accès aux différentes fiches est facilité par un lien hypertexte entre la fiche et le sommaire (ainsi que de nombreux retours vers le sommaire).

Voici la liste résumée des modifications apportées au document :

- Correction d'erreurs orthographiques.
- Optimisation de la Mise en Page (gain de 20 pages).
- Meilleure lisibilité du sommaire.
- Mise à jour de la partie 2 (les variables organisationnelles).
- Mise à jour de la partie concernant la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).
- Mise à jour de la partie 4 (ajouts des fiches 4.4 à 4.7).
- Mise à jour des fiches 5.1 à 5.7.
- Mise à jour de la partie 8 par l'ajout de Sites Internet.
- Ajout de la Fiche 8.5 Portails RH.

Ce travail est un travail de synthèse, il convient donc de créditer et de remercier les personnes et les auteurs dont nous nous sommes inspirés afin d'élaborer ces fiches : Roberta Fisichella, Marion Hahn, Patrick Pongetti, Isabelle Thomas et Caroline Vautier, mais aussi les Editions Législatives, les Editions Francis Lefebvre, les Editions Dalloz, les Revues Entreprise et Carrières, Liaisons Sociales, Alain Brunel Consultants, Gérard Baglin, Jean-Marie Peretti, Bernard Martory, Daniel Crozet, Dimitri Weiss, Annick de Saint-Sauveur ainsi que nos enseignants du DESS MRH de Lille.
Vous pouvez notamment vous référer à la Partie 7 de ce dossier qui est une bibliographie indicative présentant bon nombre d'ouvrages de référence en GRH.

Les préoccupations du DRH se situent à tous les niveaux de performance de l'entreprise. Les actions qu'il entreprend doivent tenir compte de différentes variables : l'environnement juridique (Fiche 1), les contraintes d'organisation (Fiche 2), la dimension humaine (Fiche 3) et le système relationnel social (Fiche 4). Comme pour tout métier, le DRH a également besoin de maîtriser le langage et le vocabulaire qui lui est propre (Fiche 5) et de pouvoir se référer aux ouvrages théoriques et pratiques existants (Fiche 7) ainsi que consulter les sites Internet utiles et connus à ce jour (Fiche 8). Mais surtout il doit être à même d'appréhender les origines théoriques et conceptuelles de la Gestion des Ressources Humaines (Fiche 0).

Ce sont ces différents thèmes qui ont été développés et dont chaque professionnel peut avoir besoin de consulter tout au long de sa mission.

Nous espérons que ces « Fiches de la GRH » vous serviront et seront utiles.

SOMMAIRE

PREAMBULE ***1***

FICHE 0 Données générales ***7***

FICHE 0.1 : De la fonction personnel à la fonction RH **8**

FICHE 0.2 : Auteurs et doctrines du management des RH **11**
FICHE 0.2.1 LE DEBUT DU XXème SIECLE 11
FICHE 0.2.2 LES ANNEES 1930 - 1950 12
FICHE 0.2.3 LES ANNEES 1960 -1980 13
FICHE 0.2.4 : LES ANNEES 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis 14
FICHE 0.2.5 : LA FONCTION RH DES ANNEES 2000 15

FICHE 0.3 Définition de la Gestion des Ressources Humaines **16**
FICHE 0.3.1 – Définition 16
FICHE 0.3.2 – Les objectifs de la GRH 17
FICHE 0.3.3 – Les politiques de personnel 18

FICHE 0.4 Avenir de la fonction et nouveaux enjeux **19**
FICHE 0.4.1 Les variables d'influence 19
Fiche 0.4.2. : La place du DRH 20
Fiche 0.4.3. : Les axes de développement de la fonction RH 21
Fiche 0.4.4. : La mise en place d'un SIRH : exemple d'organisation des applications en GRH 23

FICHE 1 Les variables juridiques ***25***

FICHE 2 Les variables organisationnelles ***27***

FICHE 2.1 Planification organisationnelle **28**
FICHE 2.1.1 Deux Grands Types d'Organisation 28
FICHE 2.1.2 Les Principales Variables Organisationnelles 28
FICHE 2.1.3 Les Stratégies de Réponse 28
FICHE 2.1.4 Le rôle du DRH varie en fonction de la taille de l'entreprise 29

FICHE 2.2 Promotion / Enrichissement des fonctions et postes **30**
FICHE 2.2.1 Diagnostic 31
FICHE 2.2.2 Solutions proposées 31

FICHE 2.3 Aménagement du temps de travail **32**
FICHE 2.3.1 LES PRERETRAITES 33

FICHE 2.4 La démarche qualité **43**
FICHE 2.4.1 La DRH, relais des démarches qualité de l'entreprise 43

FICHE 3 Les variables humaines ***44***

FICHE 3.1 Evaluation des RH –mesure du potentiel **45**
FICHE 3.1.1 Place de l'appréciation dans les processus RH 46
FICHE 3.1.2 Auto-diagnostic du système d'appréciation 48
FICHE 3.1.3 Le plan de communication 49
FICHE 3.1.4 Les questions posées par le personnel 49
FICHE 3.1.5 Les supports utilisés pendant l'entretien 50
FICHE 3.1.6 Le déroulement de l'entretien d'évaluation 52
FICHE 3.1.7 Evaluer les compétences 53
FICHE 3.1.8 L'entretien de face à face 54

FICHE 3.2 Planification des effectifs et des carrières **55**
FICHE 3.2.1 Les politiques d'emploi 55
FICHE 3.2.2 L'évolution démographique 55
FICHE 3.2.3 L'évaluation des besoins en personnel 57
FICHE 3.2.4 Comparaison et détermination des écarts 57
FICHE 3.2.5 Les ajustements possibles : 57

FICHE 3.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines **58**

FICHE 3.3.1 Les principes de base 58
FICHE 3.3.2. L'approche par les métiers 58
FICHE 3.3.3 La cartographie des métiers 59
FICHE 3.3.4. Les principales méthodes d'analyse des compétences 60

FICHE 3.4 : La rémunération - la structure 64
FICHE 3.4.1 : Structure générale d'un système de rémunération 64
FICHE 3.4.2 : La détermination de la rémunération 65
FICHE 3.4.3 : La gestion à court terme 66
FICHE 3.4.4 : La gestion à long terme 67

FICHE 3.5 : La rémunération - les droits sociaux 68
FICHE 3.5.1 : Fixation des rémunérations 68
FICHE 3.5.2 : Le paiement de la rémunération 68
FICHE 3.5.3 : Les charges sociales 69

FICHE 3.6 : Sélection et Recrutement 70
FICHE 3.6.1 : L'identification et la spécification du besoin réel de l'entreprise 70
FICHE 3.6.2 : Les sources de recrutement 70
FICHE 3.6.3 : La campagne de recrutement 71
FICHE 3.6.4 : La sélection du candidat 71
FICHE 3.6.5 : L'entretien 72
FICHE 3.6.6 : Concrétisation du recrutement et intégration 72
FICHE 3.6.7 : Deux grilles d'analyse des process de recrutement. 73

FICHE 3.7 Formation et carrière 74
FICHE 3.7.1 Le contexte et les principales étapes de l'élaboration et de la réalisation d'un projet de formation 74
FICHE 3.7.2 Schéma d'élaboration d'un plan de formation 75
FICHE 3.7.3 Niveaux d'évaluation de la formation 76
FICHE 3.7.4 La gestion des carrières 77
FICHE 3.7.5 : La validation des acquis de l'expérience (VAE) 79

FICHE 4 LES VARIABLES SOCIALES 83

FICHE 4.1 : Les moyens au service du DRH 84
4.1.1 Les moyens pour garantir étique, équité, employabilité 84
4.1.2 Les moyens pour apprécier le climat social dans l'entreprise 85

FICHE 4.2 Les différentes institutions représentatives du personnel 86
4.2.1 Tableau Synthétique 86
4.2.2 Le Comité d'Entreprise 89
4.2.3 Les Délégués du Personnel 90
4.2.4 Le Délégué Syndical 91
4.2.5 Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail 92
4.2.6 Crédits d'heures 94

FICHE 4.3 : La Communication interne 100

FICHE 4.4 : Le dialogue social 101
4.4.1 Le dialogue social sous influence 101
4.4.2 Tendance au dialogue syndicats/entreprises 101
4.4.3 Centralisation et décentralisation du dialogue social 101

FICHE 4.5 : Les syndicats, acteurs du jeu des relations sociales 102
4.5.1 Présentation et tendances des syndicats français 103
4.5.2 La crise du syndicalisme français : la représentativité en question ? 104
4.5.3 Renforcement du droit syndical : apparition de l'intranet syndical 106

FICHE 4.6 : Les dysfonctionnements sociaux classiques dans l'entreprise 107
4.6.1 L'absentéisme 108
4.6.2 Le turnover 110
4.6.3 Les accidents du travail 111

4.7 : Les conflits sociaux : le dysfonctionnement social par excellence 112
4.7.1 Le social, un sujet sensible et médiatisé 112

4.7.2 Définition et mesure des conflits 112
4.7.3 Coût d'un conflit social 113

FICHE 5 LE DRH ET LE DROIT DU TRAVAIL 114

FICHE 5.1 - Embauche 115
FICHE 5.1.1 Formalités générales 115
FICHE 5.1.2 Contrats particuliers et contrats d'insertion 116
FICHE 5.1.3 Contrats de formation et d'insertion 117
FICHE 5.1.4 : Embauche et emploi de main d'œuvre étrangère 119

FICHE 5.2 - Rémunération 121
FICHE 5.2.1 Salaire 121
FICHE 5.2.2 Participation et intéressement 122

FICHE 5.3 - Gestion individuelle du personnel 123
FICHE 5.3.1 Modification du contrat de travail 123
FICHE 5.3.2 Accident du travail / Arrêts de travail 124
FICHE 5.3.3. : Procédure disciplinaire en cas de sanction 125
FICHE 5.3.4 : LA DEMISSION 126
FICHE 5.3.5 LE DEPART NEGOCIE 127
FICHE 5.3.6 : Transaction 128
FICHE 5.3.7 : DEPART EN RETRAITE 130

FICHE 5.4 - Représentants du personnel 132
FICHE 5.4.1 Le déroulement des élections de Délégués Personnels et de Comité d'Entreprise 132
FICHE 5.4.2 Tableau récapitulatif des élections 136
FICHE 5.4.3 Rapports annuels / Périodiques 138
FICHE 5.4.4 La gestion collective 140
FICHE 5.4.5 : Protection des représentants du personnel (en cas de projet de licenciement individuel ou collectif ou de mutation de poste ou de fonction) 141
FICHE 5.4.6 : Procédure d'élaboration et entrée en vigueur du Règlement Intérieur 142

FICHE 5.5 - Rupture du contrat de travail 143

FICHE 5.6 - Contrat à Durée Déterminée 145
FICHE 5.6.1 Remplacement d'un salarié temporairement absent 145
FICHE 5.6.2 Départ définitif d'un salarié 146
FICHE 5.6.3 Accroissement temporaire d'activité 147
FICHE 5.6.4 Autres cas de recours à un contrat à durée déterminée 148

FICHE 5.7 - Aides à l'emploi 150
FICHE 5.7.1 Aides à la création d'entreprise et d'emploi 150
FICHE 5.7.2 Aides au maintien de l'emploi 152
FICHE 5.7.3 Aides à l'emploi de certaines catégories de travailleurs 154

FICHE 5.8 Congés et absences des salariés entraînant suspension du contrat de travail 156
FICHE 5.8.1 La Grossesse et la maternité 158
FICHE 5.8.2 Le congé d'adoption 160
FICHE 5.8.3 Le congé Paternité 161
FICHE 5.8.4 Le congé parental d'éducation 162
FICHE 5.8.5 Les Congés pour événements familiaux 163
FICHE 5.8.6 Le congé ou travail à temps partiel pour maladie d'un enfant 164
FICHE 5.8.7 Accidents de travail, de trajet et maladies professionnelles 165
FICHE 5.8.8 Maladie et accident non professionnels 166
FICHE 5.8.9 Congé sabbatique 167
FICHE 5.8.10 Le Compte épargne-temps 168
FICHE 5.8.11 Le congé individuel de formation 170
FICHE 5.8.12 Le Congé individuel CDD 171
FICHE 5.8.13 Divers congés pour formation 172
FICHE 5.8.14 Le congé pour formation économique, sociale et syndicale 173
FICHE 5.8.15 Les congés de formation économique des IRP 175
FICHE 5.8.16 Congés pour raisons professionnelles 176

Fiche 5.9 Les Congés Payés 178

Fiche 5.10 Le harcèlement 181

Fiche 5.10.1 Le harcèlement moral 181

Fiche 5.10.2 Le harcèlement sexuel 184

FICHE 6 Lexique pour les Ressources Humaines *186*

FICHE 7 BIBLIOGRAPHIE *192*

FICHE 7.1 – Technologies et GRH 193

FICHE 7.2 – Gestion des compétences, Evaluation et Formation 194

FICHE 7.3 – Management et Motivation 202

FICHE 7.4 - Gestion 210

FICHE 7.5 – Relations Sociales 217

FICHE 7.6 – Rémunération 219

FICHE 7.7 – Divers sujets et Ouvrages généralistes 221

FICHE 8 SITES INTERNET *224*

FICHE 8.1 : Recrutement 225

FICHE 8.2 La vie du contrat de travail 226

FICHE 8.3 Conventions collectives 227

FICHE 8.4 Eléments pratiques de la GRH 228

FICHE 8.5 Portails RH 229

FICHE 0 Données générales

FICHE 0.1 De la fonction personnel à la fonction RH

FICHE 0.2 Auteurs et doctrines du management des RH

FICHE 0.3 Définition de la Gestion des Ressources Humaines

FICHE 0.4 Avenir de la fonction et nouveaux enjeux

FICHE 0.1 : De la fonction personnel à la fonction RH

PERIODES	CARACTERISTIQUES
Du Moyen Age à l'Ancien Régime	Les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (ex. : les compagnons du travail) : - Les corporations sont structurées suivant le niveau de formation : maîtrise/compagnon/apprenti. - Il s'agit d'espaces professionnels cloisonnés par métier où la sélection, la formation et la mobilité sont étroitement réglementées.
Fin du XVIIIème au début du XXème : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel	La période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail : remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de conditions de travail. On assiste à l'essor du capitalisme financier et industriel. La fonction Personnel n'existe pas à proprement parler dans les entreprises : - Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin (critères basiques de sélection). - La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail. - La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité. - Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de construction de logement, création de commerce, activités culturelles… On assiste néanmoins, dans la seconde moitié du XIXème, à **l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être** dans les usines : - avec l'exode rural et l'émergence des premiers grands ensembles industriels, il s'agit à la fois de fixer une population déracinée et de se substituer à la carence des collectivités locales en matière de construction de logement, d'épicerie, de crèche. Peu d'efforts sont par contre accomplis pour adoucir les conditions de travail des salariés (pénibilité, 12h de travail sur six jours, fréquence des accidents, règlements intérieurs très durs…) : il s'agit donc surtout d**'agir sur la vie extérieure au travail, sur les conditions de vie,** l'usine restant un simple local à produire. - Les concentrations ouvrières et l'industrialisation accélérée posent des problèmes sociaux importants et provoquent une réaction d'une frange du patronat : le « **paternalisme éclairé** », emprunt de convictions religieuses, va être à l'origine des **premiers systèmes sociaux de prévoyance de solidarité** (caisse de retraite ou de secours pour atténuer ou préserver des risques de l'existence, création de services médico-sociaux dans les entreprises). Le développement des œuvres sociales n'est pas exempt d'arrières pensées à un moment où il s'agit de contrecarrer les syndicats qui commencent à se structurer. La fonction Personnel joue **un rôle mineur** et émerge donc à peine comme fonction distincte, aussi bien dans les faits que conceptuellement où elle est englobée dans les missions de sécurité, d'administration et problèmes sociaux. Force est de constater que la fonction Personnel est le parent pauvre de la gestion d'entreprise. Les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à **l'émergence d'une fonction autonome** durant l'entre-deux-guerres, cette émergence étant influencée par trois facteurs :

La première moitié du XXème : L'empreinte du taylorisme et la montée du droit social. La fonction Personnel apparaît dans les organisations	- la généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d'exécution ; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. **On met l'accent sur une gestion des hommes en terme d'actifs production, d'inputs ou encore de biens substituables : la gestion des hommes procède surtout d'une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes** : émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel, système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative. - Le développement du droit social, à la suite des luttes syndicales ou des régulations gouvernementales : élargissement des capacités d'intervention des syndicats (conventions collectives, 1919), législation en matière d'hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail (journée de 8 heures 1919), de formation professionnelle, … Date charnière : 1936 (congés payés, délégués ouvriers, semaine de 40 H, renforcement du rôle des conventions collectives) ; après la guerre, apparition des comités d'entreprise et de la sécurité sociale. - La poussée d'un mouvement de syndicalisation : les entreprises prennent conscience de le nécessité d'entretenir de bonnes relations avec eux, de prévenir ou de gérer des conflits. Les services du bien être se transforment en **Services du personnel** avec les missions d'administrer les droits des salariés et de régler les problèmes de rémunération, de sélection, de formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats. **Un besoin de juriste pour assurer la fonction se fait sentir dans une fonction qui devient plus politique et qui s'inscrit dan un cadre plus contraignant.**
De l'après guerre aux années 60 : une fonction en plein essor	La gestion des hommes s'étoffe et étend sa gamme de compétences dans trois directions : - dans le sens des **relations humaines** suite aux expériences d'Elton Mayo à la Western Electric (mise en valeur des relations interpersonnelles et informelles, influence du leadership, de la satisfaction au travail…) ; prise en compte du psychosocial, de leur engagement dans le travail, de leurs besoins et motivations, de leur manière de réagir à la façon dont on les gère. - Dans le sens des **relations collectives**. La force des syndicats oblige à la structuration de cellule de relations industrielles. - Dans le sens de la **mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel** : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification, méthode Hay d'évaluation des postes, procédures d'accueil, l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux, …). Les **directions du personnel** apparaissent et recouvrent des **appellations diverses** : chef du personnel, chef des relations sociales, relation de travail. Les professionnels de la fonction commencent à se structurer (naissance de l'ANDCP). De manière dominante cependant, la variable humaine s'efface encore derrière les aspects techniques, même si la situation commence à changer.
	La période est marquée d'une part par l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies (notamment l'informatique), d'autre part, par le durcissement de la concurrence. Durant cette période, l'environnement se modifie considérablement. Il en découle de fortes exigences en terme de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en

Des années 70 aux années 80 : de la maturité à l'ère des managers	cours (montée en force de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de **flexibilité et de réactivité**. Les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. La période voit le développement de nombreux plans sociaux. (sidérurgie). L'influence du modèle japonais se fait sentir et souligne la nécessité de dépasser le modèle taylorien : développement de la démarche participative, décentralisation des décisions, autonomisation et responsabilisation (contrat de progrès, cercles de qualité, culture d'entreprise, intéressement et participation), les « zéros » (défaut, délai, stock) où l'homme occupe un rôle central. L'homme devint un potentiel à mobiliser, l'accent est mis sur la dynamisation sociale. La fonction personnel laisse place à la **fonction ressources humaines** et se décentralise auprès des acteurs de terrain, les managers. On assiste à une clarification des rôles, la fonction personnel devenant de plus en plus partagée. L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécie, promeut, rémunère, sanctionne. Son action d'inscrit dans un cadre fixé par la DRH qui lui apporte conseil et soutien. La DRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel). De plus en plus, **la gestion des hommes se trouve aux prises avec des contradictions**, des paradoxes : comment à la fois mener des politiques de structures d'emploi et impliquer ceux qui restent ? comment concilier l'économique et le social ? comment vouloir une responsabilisation accrue des personnels et les soumettre à des pratiques organisationnelles qui restent bien souvent sous l'emprise du taylorisme ?
Vers le Management Stratégique des RH	L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur des nouveaux marchés, rachats d'entreprise, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable. « **les hommes et l'organisation font la différence** » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste. Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence de nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation, la construction des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales…). On assiste à un renforcement des contradictions : comment gérer les emplois et compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude ? **la gestion des hommes évolue vers une plus grande pris en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés** (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté par rapport et dan le travail).

Retour au sommaire

FICHE 0.2 : Auteurs et doctrines du management des RH

FICHE 0.2.1 LE DEBUT DU XXème SIECLE

Des faits caractéristiques	Des idées dominantes
La situation socio-économique - Essor industriel - Recherche du progrès - Inventions techniques	La nature de l'Homme - Isolé, individualiste - En concurrence avec les autres - Egoïste et paresseux - Motivé par l'argent - Déterminé par son hérédité - Réagissant de façon mécanique - Flânerie systématique
La population salariale - D'origine rurale - Pratiquement pas scolarisée - Main d'œuvre importante - Main d'œuvre peu qualifiée	Le travail - Est contre nature - Est un devoir « divin »

LA DIVISION ET L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL L'OST – Frédéric TAYLOR
Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises - Rationalisation de la séquence productive : le ONE BEST WAY - Séparation des tâches de conception, de contrôle et d'exécution - Parcellisation des tâches - Simplification des tâches - Centralisation et contrôle hiérarchique - Salaire au rendement - Spécialisation du travail

Retour au sommaire

FICHE 0.2.2 LES ANNEES 1930 - 1950

Des faits caractéristiques	Des idées dominantes
La situation socio-économique - Fin de la crise des années 30 - Mécanisation croissante - Développement des grandes usines	La nature de l'Homme - A besoin de relations - A besoin d'appartenir à des groupes - A besoin de coopérer - A des objectifs non incompatibles avec ceux de l'Entreprise - Son comportement est la conséquence de son expérience et de la situation où il se trouve - Déterminé génétiquement et socialement
La population salariale - Accroissement du niveau de vie - Développement du mécontentement - Renforcement du syndicalisme - Manque de main d'œuvre - Appel aux femmes et aux immigrés	Le travail - Est un besoin pour l'homme - Est une source de satisfaction

L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Elton MAYO
Kurt LEWIN
MORENO

Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises

- Relations et communication pour améliorer le climat
- Amélioration des conditions de travail et de sécurité
- Prise en compte du salarié en tant qu'individu
- Prise en compte de l'organisation informelle
- Modification de l'organisation humaine
- Mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, échelle de satisfaction, procédures d'accueil…
- Prise en compte de la dynamique de groupe

Retour au sommaire

FICHE 0.2.3 LES ANNEES 1960 -1980

Des faits caractéristiques	Des idées dominantes
La situation socio-économique - Développement de la société de communication - Développement de nouvelles technologies (informatique, …) - Développement de l'automatisation - Durcissement de la concurrence - Internationalisation - Crise des années 70	La nature de l'Homme - S'intéresse au contenu de son travail - Autonome - Responsable - Rationnel - A des besoins et des désirs diversifiés
La population salariale - Elévation importante du niveau de scolarisation - Evolution culturelle - Société des loisirs - Société du bien être - Montée du chômage - Montée du travail précaire	Le travail - Est une valeur sociale première - Est une valeur culturelle - Permet de se réaliser - Aide à développer les potentialités

L'ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL

Frederick HERZBERG

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF (modèle japonais)

(Initiative, idées, autonomie)

Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises

- Déspécialisation et restructuration du travail
- Création des groupes semi-autonomes
- Démarche participative
- Responsabilisation (cercles de qualité, de progrès, intéressement…)
- Décentralisation des décisions
- Dynamisation sociale
- Productivité maximale
- Réduction des coûts de production
- Flexibilité
- Qualité totale
- Flux tendu
- Les « Zéros » (défaut, délai, stock…)

Retour au sommaire

FICHE 0.2.4 : LES ANNEES 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis

Infléchissement du cadre réglementaire

- Loi du 3 juillet 1986 relative à la suppression de l'autorisation administrative du licenciement
- Loi de 1987 sur l'aménagement du temps de travail
- Textes sur la formation (bilan de compétences, co-investissement)
- Assouplissement du droit au travail pour les PME-PMI

Les défis	Les nouvelles exigences
▪ Mutations technologiques ▪ Incertitudes économiques : la GRH apparaît comme « une réponse de crise au développement d'une forte période de contingences », Renaud Sainsaulieu ▪ Evolution démographique ▪ Internationalisation ▪ L'image de l'entreprise ▪ Evolution des partenaires sociaux ▪ Les modes de management	➢ 3 objectifs : ▪ Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ▪ Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH ▪ Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux ➢ Décentralisation des missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels ➢ Approche client-fournisseur de la fonction RH ➢ 4 nouvelles logiques du management des RH ▪ La personnalisation (individualisation,systèmes d'appréciation) ▪ L'adaptation (flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation) ▪ La mobilisation ▪ Le partage

FICHE 0.2.5 : LA FONCTION RH DES ANNEES 2000

Les défis	Les pistes d'évolution
➢ Les défis technologiques ▪ NTIC ▪ GPEC ➢ Le défi démographique ▪ Croissance de la population active et pénurie de main d'œuvre qualifiée ▪ Vieillissement de la population active ➢ Les défis sociaux ➢ Les défis réglementaires ➢ Les défis économiques ▪ L'internationalisation de la concurrence ▪ Le renchérissement des investissements ▪ Le manque de visibilité économique ▪ Une inflation faible	➢ Repositionner la fonction autour de 3 priorités ▪ Partage de la fonction RH ▪ Implication stratégique de la fonction RH ▪ Renforcement du professionnalisme de la fonction ➢ Apprendre à maîtriser la conjoncture ➢ Privilégier l'approche socio-économique ➢ Réussir le partage de la fonction ➢ Décentraliser la fonction ➢ Elargir le champ de compétence de la fonction ➢ Redonner du sens au travail ➢ Favoriser la flexibilité interne ➢ Peser dans la prise de décision ➢ Oser la qualité

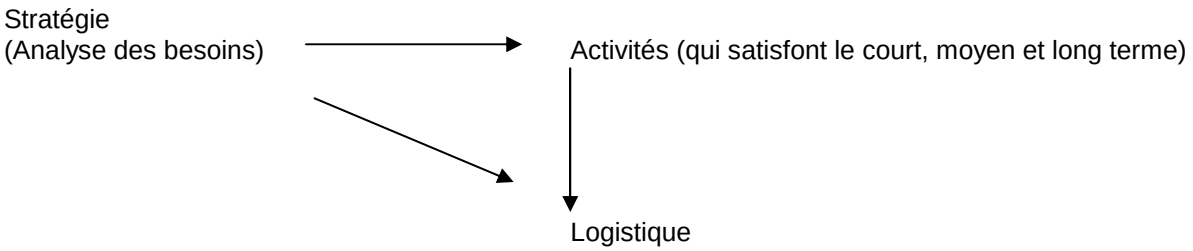
FICHE 0.3 Définition de la Gestion des Ressources Humaines

FICHE 0.3.1 – Définition

- L'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa pérennité. La GRH constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre cet objectif.

- La GRH va donc consister en des mesures (politiques, procédures…) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle…) basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration…) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations.

Idéalement, on pourrait représenter la fonction des RH par le schéma suivant :



Retour au sommaire

FICHE 0.3.2 – Les objectifs de la GRH

5 grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

→ attirer (recruter)
→ conserver le personnel
→ développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité
→ motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances…)
→ être efficace (ou la recherche de la performance optimale)

Ces objectifs sont parfois incompatibles, voire antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales

Retour au sommaire

FICHE 0.3.3 – Les politiques de personnel

La loi du 12 juillet 77 instaurant le bilan social à proposé une nomenclature pour la GRH, et a permis de donner des postes de réflexion, un canevas pour la détermination de politique du personnel :

- Les politiques d'emploi (statut, évolution de qualifications, place des jeunes et des handicapés, des femmes…)
    - Politique de promotion
    - Politique de recrutement
    - Politique de départ

- Les politiques de rémunération (niveau et modalités de rémunération)
    - Classification
    - Evaluation
    - Individualisation
    - Participation/intéressement/salaires indirects

- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail

Elles reposent sur des choix budgétaires et sont corrélées à des actions

    - Sur l'environnement du travail
    - L'aménagement du temps de travail
    - La formation
    - La prévention

- La politique de formation (volume, répartition, bénéficiaire, impact de la formation sur les promotions)

- La politique d'implication et de mobilisation (structures participatives…)

- La politique d'information et de communication
    - Informations ascendantes, latérales, descendantes
    - Volume budgétaire

- La politique de relation professionnelle
    - Rôle des partenaires sociaux
    - Définition du champ de la négociation, de la concertation
    - Moyens à mettre en œuvre (spécialisation d'un salarié…)

- La politique d'action sociale et culturelle

Retour au sommaire

FICHE 0.4 Avenir de la fonction et nouveaux enjeux

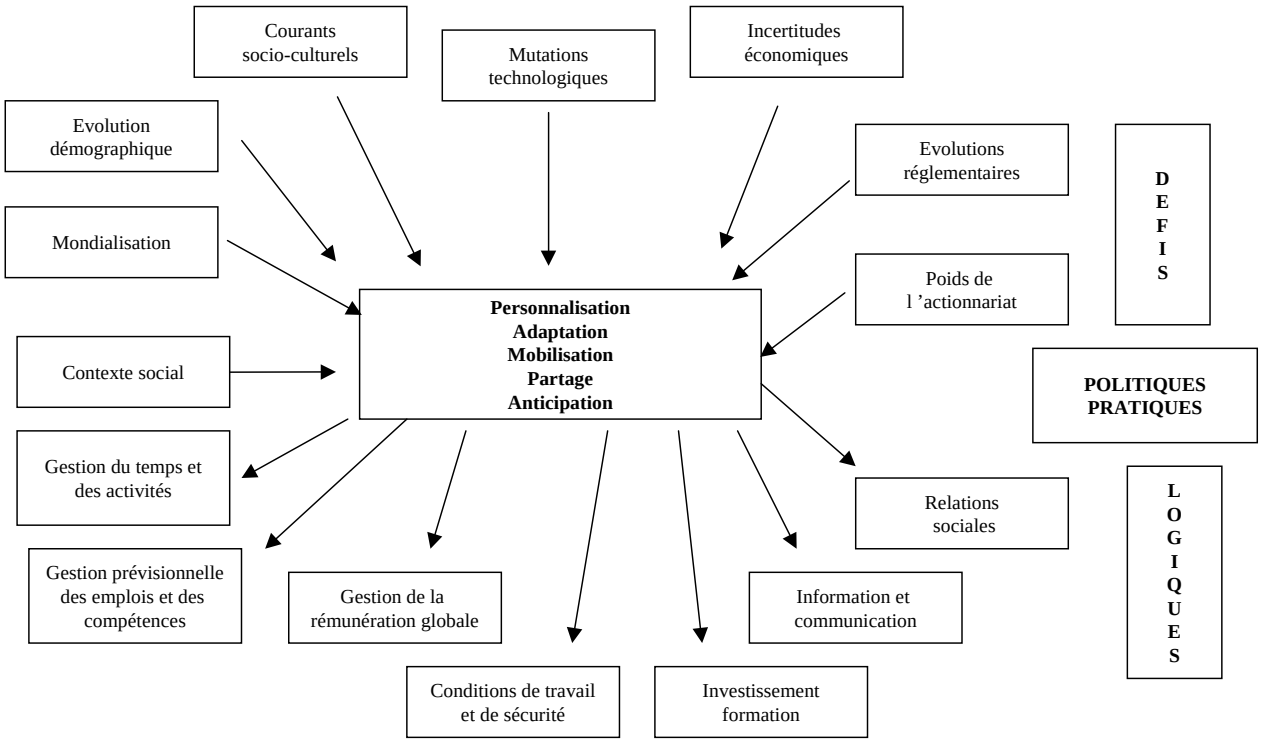
« La fonction Ressources Humaines n'est plus seulement humaniste. Elle est au service des objectifs de l'entreprise. En ce sens, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise ».
Extrait de la « Revue Personnel – ANDCP » - Janvier 2001

FICHE 0.4.1 Les variables d'influence

La gestion des Ressources Humaines, parce qu'elle est basée sur les hommes, ne peut être étudiée de façon isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de son contexte : les DRH sont perpétuellement sous influence externe, que ce soit les mutations technologiques ou la réglementation sociale.

C'est à partir de ce constat que Lawrence et Lorsch ont énoncé la théorie de la contingence. Cette théorie se base sur l'idée que l'on ne peut analyser l'évolution de la GRH que si l'on prend en compte tous les facteurs de contingence. Le modèle ci-dessous permet d'identifier la relation entre les défis : logiques, politiques et pratiques. On comprend bien la relation entre d'un côté les mutations technologiques (qui constituent des défis), la politique de mobilisation du personnel (qui correspond à une pratique) et la gestion de la rémunération globale (associée à une logique).

(P.R. Lawrence et J.W. Lorsh, adapter les structures de l'entreprise, 1999, Les Editions d'Organisation).



Au seuil de ce nouveau millénaire, les DRH sont en droit de se demander comment leur fonction va évoluer. Quelles vont être les grandes modifications de la fonction RH dans les vingt années à venir ? De nombreux facteurs, au cours du dernier siècle, ont largement influencé l'évolution de la fonction que ce soit des facteurs économiques, culturels, démographiques ou autres. La fonction s'est professionnalisée et largement enrichie grâce à l'apport de tous ces facteurs.
A l'avenir, les deux facteurs qui paraissent pouvoir réellement influencer l'évolution de la fonction RH sont les **variantes économiques** et les évolutions **socioculturelles**.

Concernant le premier facteur, il s'agit de diverses manières sur l'évolution de la fonction RH.
D'une part, la fonction est influencée par des mutations technologiques importantes. Il est inutile ici d'expliquer le bouleversement que représente l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des services ressources humaines, mais aussi dans les entreprises tout entières.
D'autre part, la fonction Ressources Humaines doit se remettre en question à cause du vaste mouvement d'internationalisation que connaissent les entreprises. Cette mondialisation de l'économie, en pleine accélération actuellement, va profondément modifier les pratiques de gestion des ressources humaines.
Conséquence de cette internationalisation, la concurrence est de plus en plus exacerbée ce qui entraîne une flexibilité du personnel de plus en plus accrue.
Par ailleurs, le mouvement de désyndicalisation qui touche toutes les économies développées présente un impact relativement important sur les métiers des ressources humaines au sein des entreprises.
Enfin, l'accroissement du pouvoir des actionnaires limite les marges de manœuvre dont pouvaient disposer les DRH auparavant. C'est un aspect qu'ils devront désormais prendre en compte.

Face à ces évolutions, la fonction RH va devoir être de plus en plus stratégique, en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines doit en effet être établie en collaboration avec la Direction Générale, de façon à être cohérente vis-à-vis des politiques plus globales. La nécessité est désormais d'adopter la machine aux compétences des hommes, et ainsi de passer d'une logique de poste à une logique de compétences. Les DRH devront dorénavant travailler dans un esprit de prospective de façon à pouvoir anticiper les évolutions plutôt que d'avoir à s'y adapter.

Fiche 0.4.2. : La place du DRH

Afin de faire face aux exigences de développement de l'entreprise, la fonction de Directeur des Ressources Humaines est un confluent d'attentes et d'évolutions, qui nécessite pour elle de :

→ partager la mission d'une direction générale, autrement dit, participer à la définition de la stratégie et ensuite apporter une contribution et une expertise RH.
→ positionner davantage la fonction RH sur une expertise en accompagnement du changement que sur une expertise en gestion technique des ressources humaines.
→démontrer la capacité des actions RH à produire de la valeur dans l'entreprise, de contribuer au résultat de l'entreprise. La question de la contribution des politiques sociales à l'efficacité économique de l'entreprise est posée : le DRH nouveau business partner dans la conduite des changements ?
→ anticiper (par rapport à l'opérationnel qui privilégie le court terme)

Retour au sommaire

Fiche 0.4.3. : Les axes de développement de la fonction RH

LES DEFIS	Evolutions et enjeux de la fonction RH
Liés à l'environnement externe • Les mutations industrielles (fusion, rachat, organisation) • Le développement des NTIC • L'évolution démographique (diminution du temps de travail, et augmentation de la durée de vie au travail, pyramide des âges, vieillissement de la population active et déséquilibre, accroissement des niveaux de formation)	• Les exigences de vitesse et de flexibilité nécessitent une « mise en réseau » de la fonction RH
Liés à l'environnement interne • Entreprise éclatée, virtuelle (frontières gommées)	• Développer les valeurs de concertation, de coopération, d'innovation, de réactivité, d'anticipation et de créativité au sein de la fonction RH • Donner une vision globale à la fonction RH afin de lui permettre de disposer d'une visibilité et d'apporter aussi une contribution réelle, une valeur ajoutée au fonctionnement de l'entreprise • Avoir des critères d'appréciation évolutifs en fonction des axes de progrès
Liés à la gestion des Ressources Humaines • Environnement multiculturel	• Le E-learning • Le knowledge Management (traçabilité et transmission des savoirs) • La professionnalisation de la fonction : Benchmark/charte/licence/certification/compétences « financières »/leadership • Le recrutement = acte stratégique (en terme de potentiel, de besoin futur…)
Liés au management • Permettre aux salariés de relier leur projet à ceux de l'entreprise	• Accompagner les managers (partage de la fonction RH) pour la gestion des carrières (multiplication des carrières courtes, mobilisation des potentialités individuelles et collectives, du capital humain

Liés à l'organisation • En constante évolution	• Faire un choix continuel entre : self-service, call-center ou outsourcing • Croiser les logiques compétences et les logiques de progrès afin de trouver des modes d'adaptation rapides • Créer un environnement interactif et partage • Développer le dialogue social

A partir de ce constat, l'objectif des DRH est de faire comprendre à chaque salarié en quoi contribue la performance de l'entreprise.

Deux conclusions s'imposent :

- D'une part en tant qu'agent du changement, la fonction RH tend à devenir ce qu'on pourrait appeler « un partenaire du business ».
- D 'autre part, le E-learning, l'externalisation, la gestion des compétences, les fusions acquisitions, le knowledge management, et l'évolution du domaine juridique contribuent à modeler le visage de la fonction RH et à passer d'une « Fonction Ressources Humaines » à une Fonction Homme et Management.

La conciliation des contraintes organisationnelles et des attentes des salariés représente à la fois le ciment de la légitimité et la condition du développement de la fonction RH.

Retour au sommaire

Fiche 0.4.4. : La mise en place d'un SIRH : exemple d'organisation des applications en GRH

Les NTIC ont dernièrement connu un essor formidable par le développement des outils informatiques et le mouvement d'informatisation des entreprises. Parmi les nombreux domaines de la gestion d'entreprise, la GRH est directement touchée par cette évolution.

L'apparition d'Internet et d'Intranet vient modifier le rapport entre le salarié et l'entreprise. Les professionnels de la GRH doivent être conscients des enjeux que représente l'arrivée des NTIC. En effet, un système Intranet peut présenter de nombreuses opportunités : un partage et une démocratisation de l'information, la possibilité de se former on-line, un support à la conduite du changement. Cependant, la mise en place d'un Intranet peut aussi constituer une véritable menace pour l'entreprise. Les risques qui peuvent apparaître sont nombreux : démocratisation de l'information mal contrôlée, sur-information, manque de sécurité, de confidentialité…

Si la gestion des ressources humaines est touchée dans la globalité par l'apparition des NTIC, un domaine paraît être davantage concerné que les autres : la formation (e-learning, centre de ressources multimédia …).

Définition :

Un système d'information RH est la réunion de données et de systèmes qui permettent les échanges d'information. Les applications des systèmes d'information RH vont avoir pour objectif de gérer ces échanges.
Ces derniers vont solliciter différentes strates de l'entreprise :

- la strate opérationnelle composée des opérateurs, agents administratifs…pour le traitement des données
- la strate de gestion composée des cadres et managers pour la gestion des informations
- la strate de stratégie composée de la direction pour l'articulation des savoirs de l'entreprise

La véritable donnée est représentée par l'information et non pas le système informatique.
L'intérêt des applications SIRH réside dans l'obtention et la circulation de l'information, à travers :

- l'automatisation des process à faible valeur ajoutée (que l'on retrouve au niveau opérationnel)
- la réduction des coûts (au niveau strate de gestion)
- l'amélioration qualitative (strate stratégique)

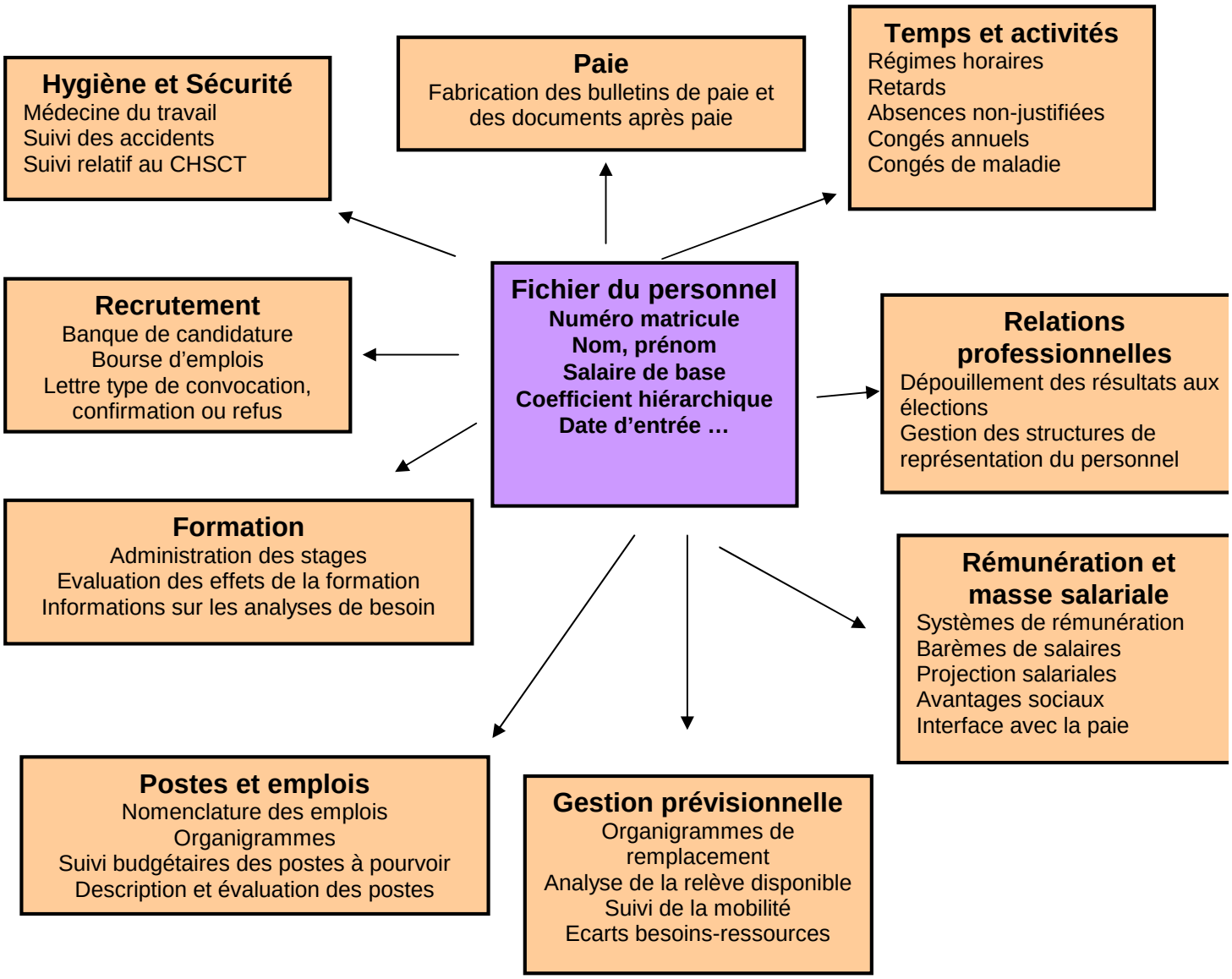
Retour au sommaire

Définition des Systèmes d'Information appliqués aux RH

« C'est un complexe d'éléments en interaction », Ludwig Von Bertalanffy, la *Théorie générale des systèmes.*

« Il n'y a pas un, mais des systèmes d'informations, plus ou moins intégrés. » Patrick Gilbert, Editions d'Organisation, 1999

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons…) dans des organisations ». Robert Reix, 1995, p. 67



Source : « Les Ressources Humaines » , Patrick Gilbert, Editions d'Organisation, 1999

Retour au sommaire

FICHE 1 Les variables juridiques

Objectif	Etre garant de l'application de la législation sociale et de l'adaptation de l'entreprise à l'environnement légal.
Mission	Il est important que le DRH ait une bonne connaissance de la législation sociale. Il doit comprendre et suivre l'évolution de cette matière complexe et changeante afin d'en percevoir tous les effets sur les relations sociales.

A ce titre, il a également un triple rôle :

- Il propose des solutions et conseille la Direction Générale sur des sujets relatifs aux relations contractuelles (contrats spéciaux par exemple), ainsi que l'aménagement du temps de travail.
- Il informe le personnel et les partenaires sociaux sur la mise en œuvre des nouvelles normes.
- Il doit garantir l'application des nouvelles normes, en donnant aux managers toutes les informations utiles.

En matière de réglementation du travail, le DRH dispose de nombreuses sources de référence pour y puiser les normes qui vont s'imposer à lui :

- **La Constitution** : elle contient notamment certains principes fondamentaux en droit du travail, tels que le droit syndical, le droit au travail, le droit de grève, la liberté d'entreprendre ou encore le droit de profession.

- **Les Conventions Internationales** : elles sont principalement issues de l'activité normative de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui adopte des conventions devant être ratifiées par la France et intégrées dans le droit français pour être applicables.

- **Les Directives Européennes** : il s'agit d'actes émanant des organes de la Communauté Européenne. Elles ont une portée générale, c'est-à-dire qu'elles doivent être complétées par une loi française, puisqu'elles ne fixent que des objectifs à atteindre.

- **La Loi** : Le Code du Travail détermine les principes fondamentaux du droit du travail, du droit syndical et de la sécurité sociale. De nombreuses règles ont un caractère impératif, c'est à dire qu'elles s'imposent à tous et qu'il n'est pas possible d'y déroger. Il n'est possible de contrarier une norme que si la disposition adoptée est plus favorable aux salariés.

- **Les Règlements** : ils interviennent après la loi, pour mettre en œuvre concrètement les principes fondamentaux ou encore pour fixer des règles ne remettant pas en cause ces principes.

- **La Jurisprudence** : il s'agit d'une interprétation de la loi ou des règlements, donnée par les juridictions de l'Etat. La jurisprudence de la Cour de Cassation a pour objectif d'harmoniser les solutions adoptées par les tribunaux au niveau local (c'est à dire en première instance) ou au niveau régional (c'est à dire en appel par les Cours d'Appel).

- **Les Conventions et Accords Collectifs** : il s'agit dans les deux cas d'accords écrits conclus entre d'une part les organisations syndicales représentatives des salariés, et d'autre part les organisations et groupements d'employeurs. Le but est d'arrêter un ensemble de règles qui seront applicables aux rapports de travail soit dans un cadre professionnel (convention ou accord de branche), soit dans un cadre géographique.

- **La convention collective** a vocation à régir l'ensemble des conditions de travail et d'emploi, ainsi que l'ensemble des garanties sociales dans un secteur géographique ou professionnel.

- **L'accord collectif** porte lui sur un sujet plus limité, déterminé dans les objets de la convention collective.

- **Les usages** : les usages régionaux sont des pratiques couramment suivies dans un secteur géographique, et les usages professionnels, qui sont plus fréquents, sont propres à un secteur d'activité. Pour qu'une pratique devienne un usage, dont le respect est obligatoire, elle doit répondre à certaines conditions :
  - Etre une pratique ancienne et constante dans le secteur géographique ou professionnel concerné,
  - Concerner l'ensemble du personnel ou une catégorie homogène de salariés,
  - Etre issue d'une réelle intention de l'employeur de le mettre en place (et pas seulement d'une tolérance ou d'une erreur de sa part).
  - Etre licite, c'est à dire conforme aux principes fondamentaux du droit du travail, et aux bonnes mœurs.

- **Le règlement intérieur** : il s'agit d'un document unilatéral, par lequel le chef d'entreprise fixe les règles d'organisation et de discipline, ainsi que les normes d'hygiène et de sécurité applicables sur le lieu de travail.
  Le domaine du règlement intérieur est strictement limité à l'hygiène et la sécurité, les droits de la défense et le pouvoir disciplinaire**.**

- **Le tribunal compétent** : Le Conseil des Prud'hommes a pour mission de trancher les litiges individuels du travail, c'est à dire les conflits entre un salarié et son employeur, et relatifs au contrat de travail.
  Il est composé de magistrats élus par les employeurs et les salariés, chaque catégorie étant représentée en nombre égal.
  Il a d'abord une mission de conciliation, c'est-à-dire qu'il tente d'amener l'employeur et le(s) salarié(s) à un accord amiable. S'il n'y réussit pas, il a alors une mission de contentieux, qui consistera cette fois à juger effectivement l'affaire.

Retour au sommaire

FICHE 2 Les variables organisationnelles

FICHE 2.1 Planification organisationnelle

FICHE 2.2 Promotion / Enrichissement des fonctions et postes

FICHE 2.3 Aménagement du temps de travail

FICHE 2.4 La démarche qualité

FICHE 2.1 Planification organisationnelle

Objectif	Adapter l'organisation du travail aux contraintes anticipées de l'entreprise.
Mission	Définir et mettre en place une organisation la mieux adaptée possible pour prendre en compte les contraintes économiques, industrielles ainsi que la réalisation des objectifs futurs.

L'entreprise est un assemblage organisé de postes, de compétences, en vue de la réalisation d'un objectif de production, de vente dans une optique de rentabilité. Cette organisation détermine le nombre de postes, leurs relations et leur contenu.

FICHE 2.1.1 Deux Grands Types d'Organisation

- les organisations du type Taylorien : rigide, ce mode d'organisation du travail est caractéristique des entreprises industrielles et de production de masse
- les organisations du type participatif : organisation souple et spécifique des entreprises de petite ou moyenne taille du secteur tertiaire.

En pratique les entreprises ont des caractéristiques intermédiaires plus ou moins proche de l'un ou de l'autre type d'organisation selon le type de production, l'environnement de l'entreprise, les moyens mis en œuvre et de la stratégie retenue.

FICHE 2.1.2 Les Principales Variables Organisationnelles

- l'environnement extérieur (concurrence, technologie évolutive, incertitudes économiques, courants socioculturels, cadre législatif et réglementaire),
- les stratégies de réponse aux contraintes environnementales (stratégie de conquête, de profit, de défense) qui détermineront les objectifs à atteindre (gains de productivité, nouvelles compétences, besoin de flexibilité) au regard des contraintes internes des entreprises telles que :

- le secteur d'activité (de type industriel ou pas, hautement ou faiblement technologique),
- la taille de l'entreprise (effectifs, établissements),
- la composante sociale de l'entreprise (niveau de qualification, niveau de motivation).

FICHE 2.1.3 Les Stratégies de Réponse

Elles nécessitent une optimisation des ressources (maîtrise des effectifs, et des coûts, flexibilité et performances accrues) qui peut impliquer une autre organisation du travail, et exiger :

- d'acquérir plus de compétences,
- des départs ou/et des recrutements (ajustements d'effectif),
- une nouvelle manière de rémunérer,
- une nouvelle approche des qualifications et des compétences (logique de métier, flexibilité des profils),
- une mobilisation accrue,
- plus de flexibilité du temps de travail,
- plus de flexibilité des effectifs.

La DRH doit donc être associée à la réflexion stratégique de l'entreprise.

Retour au sommaire

FICHE 2.1.4 Le rôle du DRH varie en fonction de la taille de l'entreprise

La petite entreprise : moins de 100 salariés

- En général la fonction RH est assurée par le DG.
- L'administration du personnel et la paie sont confiées au responsable administratif ou financier.
- Il n'y a pas réellement de politique des ressources humaines.

La moyenne entreprise : de 100 à 500 salariés. Les fonctions du DRH varient selon l'environnement économique de l'entreprise, mais on peut retrouver beaucoup de similitudes :

- Développer une politique RH pour augmenter ou maintenir la motivation, la flexibilité, et la productivité des salariés.
- Développer les capacités d'adaptation et d'autonomie par une forte politique de formation.
- Mettre en place une politique de rémunération motivante.
- Mettre en place une stratégie organisationnelle pour réduire les coûts, décentraliser les pouvoirs et développer la qualité.
- Développer une culture d'entreprise et maintenir un bon climat social, grâce à une politique de communication interne.

La grande entreprise : plus de 1000 salariés

- La DRH va s'appuyer sur des relais en décentralisant les pouvoirs et une partie de ses missions.
- La fonction RH sera éclatée en plusieurs services qui devront gérer ensemble les différentes missions du DRH (par exemple : administration du personnel, formation, recrutement).

Retour au sommaire

FICHE 2.2 Promotion / Enrichissement des fonctions et postes

Objectif	Il s'agit de redéfinir l'organisation du travail afin d'améliorer la motivation, la qualité de vie au travail. Ceci représente des défis quotidiens pour les cadres de la fonction Ressources Humaines.

Une réorganisation radicale du travail peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la qualité et de la productivité tant dans l'industrie que dans les services (cf. « l'empowerment » aux Etats-Unis).

Retour au sommaire

FICHE 2.2.1 Diagnostic

Dans un premier temps, il convient d'avoir une vue très claire des problèmes éventuels et de l'opportunité d'un changement en ce qui concerne d'une part :

- L'efficacité, la performance de l'individu et du groupe
- La motivation intrinsèque des emplois dans leur travail individuel et collectif
- La satisfaction de l'individu et du groupe en ce qui concerne l'organisation du travail et son contexte organisationnel

D'autre part, les facteurs extrinsèques (rémunération, style de management, rapport avec les collègues…)

Il convient d'établir dans un second temps, pour chaque type de poste ou de fonction " critiques " les tâches et activités essentielles pour :

- L'amélioration des compétences clés de l'entreprise
- Le développement des individus de l'entité concernée

FICHE 2.2.2 Solutions proposées

Les instances impliquées dans la mise en place du projet doivent être très claires sur leur objectif, l'accent étant mis soit :

_Sur l'augmentation " horizontale " du nombre de tâches à effectuer.

Par l'enrichissement, l'élargissement de fonctions ou postes : cadre d'une hypothèse de restructuration de postes individuels. Il est nécessaire de :

- Connaître la proportion de salariés aptes à développer les connaissances et compétences essentielles et prêts à s'investir dans la polyvalence
- S'interroger sur la façon de fournir le meilleur soutien organisationnel à cette nouvelle polyvalence.

Il est important qu'il y ait une étroite collaboration entre l'encadrement " client " et la fonction. Ceci tant sur le plan stratégique qu'opérationnel

_Sur une responsabilisation " verticale " accrue de la mission.

Les équipes autonomes ont l'avantage d'offrir :

- Une solution radicale aux problèmes de qualification et de motivation endémiques au système taylorien,
- Dans certains cas, le véritable noyau d'une nouvelle structure organisationnelle mieux adaptée aux environnements complexes et changeants.

Retour au sommaire

FICHE 2.3 Aménagement du temps de travail

Objectif	répondre au besoin de compétitive de l'entreprise en organisant les temps de présence en entreprise

L'horizon temporel de la vie active d'un salarié suit le schéma suivant :

Le cadre de référence, que l'entreprise prend en compte pour une politique d'aménagement du temps de travail :

- En interne :

Périodes	Modes d'aménagement
Journée	Equipes, horaires souples, variables, particuliers (si accord du comité d'entreprise et information à l'inspection du travail.)
Semaine	Semaine souple, comprimée, horaires variables (par voie d'accord & sous respect de la durée légale).
Mois	Horaires variables, temps partiel (durée du travail est inférieure d'1/5 à la durée légale ou la durée conventionnelle, sur une base mensuelle ou annuelle).
Année	Congés supplémentaires, étalement des congés, épargne congés, travail saisonnier.
vie active	Epargne retraite, travail temps partiel, préparation à la retraite.

- En externalisant : télétravail, plates-formes communes…

- **ATT / ARTT**

Le programme des 35 heures :

- 35 heures au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés,
- 35 heures au 1er janvier 2002 pour tous.

La loi voulant inciter les partenaires à négocier, la RTT peut s'inscrire dans un cadre hebdomadaire, mensuel, annuel ou pluriannuel ; pour les entreprises optant pour le compte épargne temps, la loi révise le sort des heures supplémentaires.
L'application d'une RTT entraîne une réorganisation du travail qui n'est généralement pas simultanée.
De même, les répercussions sur le marché du travail demandent un délai de l'ordre de deux ans ; pour les entreprises, la mesure nécessite trois ans d'exploitation pour être optimisée.

Retour au sommaire

FICHE 2.3.1 LES PRERETRAITES

La préretraite est un dispositif qui permet à un salarié d'anticiper sur l'âge légal de son départ en retraite pour cesser son activité soit totalement, soit partiellement tout en conservant une partie de ses ressources antérieures.

Si ces différents systèmes s'adressent pratiquement à un même public (les salariés âgés de 55 ans et plus), il n'en demeure pas moins qu'ils diffèrent par leur vocation (il s'agit d'une cessation totale d'activité pour la préretraite totale FNE et la préretraite totale UNEDIC et d'une cessation partielle d'activité pour la préretraite progressive) et par leur financement.

La préretraite contre embauche (ARPE)

Qui peut en bénéficier?

Pour pouvoir bénéficier:

- d'un départ en préretraite contre embauche,
- et de l'allocation dite ARPE (allocation de remplacement pour l'emploi), le salarié doit remplir certaines conditions d'âge et de durée de cotisation à l'assurance vieillesse.

Il doit :

- être né en 1942 ou avant,
- totaliser au moins 160 trimestres validés au titre de l'assurance vieillesse,
- justifier d'au moins 12 années d'affiliation à l'assurance chômage,
- justifier d'au moins une année d'ancienneté chez son employeur,
- ne pas bénéficier d'un autre dispositif de cessation d'activité (préretraite progressive exclue).

Cas particuliers

Les salariés nés en 1943, 1944 ou 1945 ayant commencé à travailler très jeunes pouvaient en bénéficier. Cette possibilité n'a pas été reconduite depuis 2001.

Demande
Le salarié doit avoir effectué la demande avant le 1er janvier 2003.

Il n'est donc plus possible d'adhérer à ce régime.

Le salarié devait s'adresser à l'ASSEDIC dont relève l'établissement l'employant.

Montant et versement

Montant de l'allocation

Il est égal à 65 % de l'ancien salaire brut, calculé sur les douze derniers mois d'activité, dans la limite de 9 728 EUR par mois.

Il ne peut être inférieur au montant de l'allocation spéciale du FNE (26,89 EUR par jour depuis le 1er janvier 2003).

L'allocation est revalorisée en principe une fois par an, en juillet.

Le salarié bénéficie également d'une indemnité de cessation d'activité

Elle est égale au montant de l'indemnité de départ à la retraite à l'initiative du salarié, calculée sur la base de l'ancienneté acquise au moment de la rupture du contrat.
Versement de l'allocation

Il est assuré par le fonds paritaire d'intervention et est interrompu en cas de reprise d'activité rémunérée. Il peut être repris si le salarié perd cet emploi.

Droits sociaux

Couverture sociale

En cas de maladie, l'allocation continue à être versée.
La caisse de sécurité sociale dont le salarié dépend rembourse les frais médicaux, pharmaceutiques...

Retraite complémentaire

Les droits à la retraite complémentaire sont validés.
Les cotisations correspondantes sont calculées en fonction de votre rémunération antérieure, sur la base du taux obligatoire des régimes de retraite complémentaire.

Le salarié peut également bénéficier du maintien:
- des avantages de retraite liés au taux supplémentaire des retraites,
- des régimes de prévoyance(mutuelle).

Un accord de branche ou entre l'employeur et la majorité des salariés concernés est nécessaire. Vous devez en contrepartie verser les cotisations correspondantes.

Où s'adresser pour toute information?
- aux représentants du personnel de l'entreprise,
- à une organisation syndicale,
- à une caisse de retraite (pour la reconstitution et l'attestation de carrière),
- à l'ASSEDIC du lieu de votre employeur.

La préretraite totale : allocation spéciale licenciement

Le salarié peut bénéficier de l'allocation spéciale licenciement si:
- dans le cadre d'un plan social accompagnant un programme de licenciements, l' employeur a conclu avec l'Etat une convention d'allocation spéciale du FNE (Fonds national de l'emploi),
- le salarié fait l'objet d'un licenciement pour motif économique et n'est pas susceptible de reclassement.

Condition d'âge

Pour en bénéficier, le salarié doit être âgé d'au moins 57 ans à la fin du contrat de travail. A titre exceptionnel, il peut bénéficier de l'allocation spéciale de licenciement à 56 ans. S'il a plus de 60 ans, il ne doit pas pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein.

Il doit également:
- justifier à la fin du contrat de travail d'au moins un an d'appartenance continue dans l'entreprise,
- avoir appartenu au moins 10 ans à un ou plusieurs régimes de sécurité sociale au titre d'emplois salariés,
- ne pas pouvoir bénéficier d'une pension de vieillesse pour inaptitude au travail.

Pour continuer à en bénéficier, il doit:
- ne pas demander la liquidation d'avantages de vieillesse acquis à titre personnel postérieurement à la rupture du contrat de travail (droits à la retraite acquis par cotisations; vous pouvez avoir demandé la liquidation d'une pension de réversion),
- ne plus exercer d'activité professionnelle.

Montant de l'allocation :
- 65 % de son salaire de référence, dans la limite du plafond de la sécurité sociale (2 432 EUR par mois, depuis le 1er janvier 2003),
- 50 % de ce salaire au delà, dans la limite de deux fois ce plafond (4 864 EUR).
Le montant minimal de l'allocation est de 26,89 EUR par jour (au 01/01/2003).

Durée de versement

L'allocation est versée jusqu'à 60 ans, au plus tard 65 ans s'il ne peut pas bénéficier de la retraite avant. Le versement est suspendu si vous reprenez une activité (ou réduit, sous certaines conditions, si l'activité ne dépasse pas 16 heures par mois).
Il peut reprendre si le salarié perd ce travail y compris en cas de démission.

Indemnités de départ, prélèvement

Une partie des indemnités de départ est prélevée pour financer l'allocation.
Il est égal à la différence entre l'indemnité conventionnelle de licenciement et l'indemnité de départ à la retraite ou l'indemnité légale de licenciement (sans pouvoir excéder 40 fois le salaire journalier moyen si le salarié est âgé de 57 ans ou plus, 45 fois s'il est âgé de 56 ans).

Adhésion à la convention FNE

Pour partir en préretraite, le salarié doit adhérer personnellement à la convention d'allocation spéciale FNE établie au moyen du formulaire Cerfa n°11562*02.

Pour toute information, adressez-vous:

- aux représentants du personnel,
- à une organisation syndicale,
- à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP),
- à l'ASSEDIC.

La préretraite progressive

Un salarié peut bénéficier d'une convention de préretraite progressive si:
- il accepte la transformation de son emploi,
- il est âgé de plus de 55 ans et de moins de 65 ans,
- il a au moins un an d'ancienneté à temps complet dans l'entreprise.

La préretraite progressive consiste en la transformation de l'emploi à temps plein en poste à temps partiel.

Condition d'âge et d'ancienneté

Si le salarié a plus de 60 ans, il ne doit pas pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein. Il peut bénéficier d'une convention de préretraite progressive s'il a appartenu au moins 10 ans à un ou plusieurs régimes de sécurité sociale au titre d'emplois salariés.

Le salarié peut bénéficier d'une convention de préretraite progressive si:
- il est physiquement apte à exercer un emploi,
- l'employeur a conclu avec l'Etat une convention de préretraite progressive,
- le salarié adhère personnellement à la convention, au moyen du formulaire Cerfa n°11561*02.

Attention, la demande doit être effectuée avant le 31 décembre 2004.

En contrepartie l'employeur doit:

- soit procéder à des embauches compensatrices de demandeurs d'emploi,
- soit diminuer le nombre des licenciements économiques prévus.

En outre, l'employeur devra verser une contribution financière, sauf exception.
La rémunération comprend:
- le salaire correspondant à l'activité à temps partiel,
- une allocation versée par les ASSEDIC.

Le montant de cette allocation ne peut être inférieure à 13,45 EUR par jour (depuis le 1er janvier 2003).

Montant de l'allocation

Il correspond à:
- 30 % du salaire de référence dans la limite du plafond de la sécurité sociale (2 432 EUR par mois depuis le 1er janvier 2003),
- 25 % de ce salaire au delà, dans la limite de deux fois ce plafond (4 864 EUR).

Versement de l'allocation

Elle est versée au plus tard jusqu'à 65 ans, tant que le salarié ne remplit pas les conditions pour bénéficiez d'une retraite à taux plein.
Elle est suspendue si le salarié accroît sa durée de travail chez son employeur ou reprend une activité professionnelle complémentaire.

Un avenant écrit au contrat de travail doit préciser:
- la durée du travail,
- les périodes de travail et la répartition des heures,
- le montant et le mode de calcul de la rémunération mensuelle,
- les conditions de modification des heures de travail.

Si le salarié perd son emploi à mi-temps

Il peut bénéficier de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), s'il remplit les conditions

Pour toute information:
- aux représentants du personnel,
- à une organisation syndicale,
- à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP),
- à l'ASSEDIC.

La préretraite progressive : modulation de la durée du travail

Le salarié est bénéficiaire d'une convention de préretraite progressive.

Dans le cadre d'un avenant à cette convention, il peut moduler sa durée de travail à temps partiel en la faisant varier annuellement.

Pendant la période d'application de la convention, qui ne peut excéder cinq ans, il doit travailler en moyenne 50 % de votre durée de travail antérieure à l'entrée en préretraite.

Durée du travail

Il ne doit pas dépasser annuellement un maximum égal à 80 % de la durée de travail antérieure, ni un minimum égal à 20 % de cette durée.

Exemple : le salarié peut demander de travailler 60 % la première année, 50 % la seconde, 40 % la troisième. En effet, (60% + 50% + 40%) : 3 = 50%.

En revanche, il ne peut pas demander de moduler sa durée de travail ainsi:
(80% + 60% + 10%) : 3 = 50% , puisqu'il serait la troisième année en dessous du seuil des 20%.
Si la dernière année de préretraite n'est pas complète, un coefficient sera appliqué pour le calcul. Si, par exemple, votre convention porte sur deux ans et six mois, vous pourrez demander à travailler: (60% + 45% + 20%) : 2,5 = 50 %.

Rémunération
Elle est constante et indépendante de la durée de travail effectuée.

Pour toute information

- aux représentants du personnel de l'entreprise,
- à une organisation syndicale,
- à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP),
- aux ASSEDIC.

Retour au sommaire

Fiche 2.3.2 : Les préretraites conventionnelles d'entreprise

➢ La mise en place :

Elle est réalisée par accord professionnel, convention collective, accord d'entreprise ou par engagement unilatéral de l'employeur.
Leur application est soumise en général au moins à une condition d'ancienneté et d'age.

En pratique, ces dispositifs peuvent recouvrer les situations suivantes :
- cessation totale d'activité avant l'age normal de la retraite (« congé de fin de carrière ») ;
- cessation progressive d'activité ;
- réduction du temps de travail.

➢ Les effets :

L'indemnité conventionnelle de départ en retraite :

Au moment de la liquidation de la retraite, les intéressés perçoivent l'indemnité conventionnelle de départ en retraite selon l'ancienneté acquise.

Les compléments versés par l'employeur :

Le régime des compléments :

- Le congé de fin de carrière :

Il permet aux salariés qui le souhaitent de réduire progressivement, ou de cesser définitivement leur activité avant l'age normal de la retraite, sans rompre leur contrat de travail, qui n'est que suspendu.
Les intéressés perçoivent un « salaire d'inactivité », qui conserve la nature d'une rémunération d'activité.
Ce salaire doit supporter les cotisations d'assurance maladie au taux normal et non pas au taux réduit des préretraites « légales » ou de celles conventionnelles qui complètent ces dernières.

- Les autres systèmes :

Tous les compléments versés par l'employeur sont soumis à une cotisation maladie de :
- 1,7% lorsqu'ils résultent de dispositions conventionnelles, tels qu'accords professionnels ou interprofessionnels, conventions collectives, accords d'entreprise ou d'établissement ;
- 1% s'ils résultent de décisions unilatérales de l'employeur.

Les droits relatifs aux compléments :

Les compléments ne donnent droit à aucune validation gratuite au titre de la retraite complémentaire AGIRC ou ARRCO.
Cependant, il est possible de valider les périodes de préretraites d'entreprise au titre de la retraite complémentaire non cadre et/ou cadre moyennant le versement de cotisations.

- Les entreprise adoptant des dispositions dispensant partiellement de leur activité des salariés âgés d'au moins 55 ans, peuvent continuer à verser des cotisations sur la base des rémunérations qui auraient été dues en cas de maintien de l'activité à temps plein.
Cette décision est prise par accord d'entreprise ou par accord entre l'employeur et la majorité des personnels concernés et prend effet au 1er janvier de l'année de la demande.

- Les entreprises mettant en place un dispositif dispensant totalement de leur activité des salariés d'au moins 55 ans par accord collectif peuvent décider de verser des cotisations de retraite complémentaire. Cet accord doit prévoir le versement direct ou indirect d'allocations « dite de préretraite » qui cessent d'être versées au bénéficiaire qui reprendrait une activité ou feraient liquider une retraite par anticipation.

La décision de cotiser doit être prise par accord d'entreprise ou par accord entre l'employeur et la majorité des personnes concernées. Elle s'impose à l'ensemble des salariés qui bénéficient ou bénéficieront de la préretraite.
La durée de versement :

Les cotisations de retraite complémentaires sont versées jusqu'au 60ème anniversaire des intéressés (ou jusqu'à l'âge ou ils ne peuvent bénéficier de la retraite à taux plein et au plus tard jusqu'à 65 ans).

Conclusion

Les préretraites conventionnelles constituent un outil souple de gestion des préretraites pour l'entreprise. Mais le coût financier de ce système est en intégralité supporté par l'employeur.

Cessation anticipée d'activité des travailleurs victimes de l'amiante

➢ Les bénéficiaires :

Deux catégories de salariés et anciens salariés peuvent en bénéficier:
- les salariés ayant travaillé dans une entreprise ou un établissement utilisant de l'amiante, ou les ayant mis en contact avec de l'amiante,
- les salariés atteints d'une maladie professionnelle due à l'amiante.

A. Les salariés ayant travaillé dans une entreprise ou un établissement utilisant de l'amiante, ou les ayant mis en contact avec de l'amiante

Les salariés sont concernés s'ils ont travaillé ou travaillent :
- dans un établissement de fabrication de matériaux contenant de l'amiante,
- dans un établissement de flocage ou calorifugeage à l'amiante.

La liste de ces établissements est fixée par les arrêtés des 03 juillet et 12 octobre 2000, 1er août 2001, 24 avril et 12 août 2002.

- dans un établissement de construction ou réparation navale. La liste de ces établissements est fixée par les arrêtés du 07 juillet 2000, 28 septembre 2001, 24 avril et 12 août 2002.
- en tant que dockers ou personnels portuaires en contact avec l'amiante (manipulations de sacs..). La liste des établissements concernés est fixée par les arrêtés des 28 mars et 30 avril 2002.

Condition d'âge L'âge pour pouvoir en bénéficier est calculé en divisant votre durée d'activité dans ces établissements par trois, et soustrayant le résultat de 60 ans. Par exemple, si vous avez travaillé 12 ans dans ces établissements, vous pourrez partir à: 60 - 4 = 56 ans. L'âge minimum est fixé à 50 ans.

B. Les salariés ou anciens salariés reconnus atteints d'une maladie professionnelle causée par l'amiante

Ces maladies sont fixées par les arrêtés du 29 mars 1999 et du 03 décembre 2001. Ils peuvent prétendre au dispositif dès l'âge de 50 ans, sans condition de durée d'activité.

C. Régime particulier

Peuvent également en bénéficier les marins et anciens marins victimes du maladie professionnelle causée par l'amiante, et les marins mécaniciens ou ayant navigué sur des navires transportant de l'amiante, âgés d'au moins 50 ans. Le versement est dans ce cas assuré par l'Etablissement national des invalides de la marine (ENIM).

➢ Montant de l'allocation :

A. Allocation

Vous percevez une allocation, calculée en fonction d'un salaire de référence correspondant aux 12 derniers mois d'activité salariée, et égale à:
- 65% du salaire de référence pour la partie inférieure à 2 432 EUR par mois (pour 2003),
- 50 % du salaire pour la partie comprise entre 2 432 EUR et 4 864 EUR.

B. Montant de l'allocation

Elle ne peut être inférieure au montant minimum de l'allocation spéciale du FNE (Fonds national de l'emploi), soit 26,49 EUR par jour (depuis le 1er janvier 2002).
En outre, le prélèvement des cotisations d'assurance maladie, de la CSG et de la CRDS ne peut réduire le montant de l'allocation en deçà de 1 148 EUR (depuis le 1er juillet 2002).

C. *Calcul du montant*

A noter que certaines périodes où la rémunération du salarié a été réduite peuvent ne pas être prises en compte dans le calcul du salaire de référence. Ceci notamment en cas de plan social dans l'entreprise, de chômage partiel, de périodes de versement d'indemnité journalière ou de pension d'invalidité, de travail à temps partiel ou de mi-temps thérapeutique..

➢ Comment faire la demande?

Le salarié doit s'adresser à la caisse régionale d'assurance maladie de son domicile (du dernier emploi en cas de résidence à l'étranger) ou à l'ENIM si le salarié est marin ou ancien marin. Les salariés devront remplir Le formulaire de demande correspondant à leur statut et fournir toutes pièces justificatives.
Dans tous les cas, la caisse doit vous accuser réception de la demande dans les huit jours.

La caisse régionale vous notifie sa décision dans un délai de deux mois (trois mois pour les demande antérieures au 31 décembre 1999).
Si elle est positive, vous devez présenter votre démission à votre employeur. Vous bénéficiez de l'indemnité de préavis ou de l'indemnité compensatrice de préavis.
En cas de refus la décision doit vous être notifiée par lettre recommandée, mentionnant les possibilités de recours.
De même, si vous n'avez pas obtenu de réponse dans le délai de deux mois, votre demande est considérée comme rejetée Vous pouvez recourir à la commission de recours amiable de la caisse, puis engager une procédure devant le tribunal des affaires de la Sécurité sociale.

➢ Versement et cumul :

A. Versement

L'allocation vous est versée au salarié mensuellement à terme échu, jusqu'à ce qu'il puisse bénéficier d'une retraite à taux plein, au plus tard jusqu'à 65 ans. Elle ne peut se cumuler avec une allocation de chômage, de préretraite, une pension de vieillesse ou d'invalidité, ou l'allocation parentale d'éducation à taux plein.
Une allocation différentielle peut lui être versée si il perçoit:
- une pension d'invalidité (servie par un régime obligatoire),
- une pension de réversion,
- une pension de veuf ou veuve versée par le régime général,
- une pension de retraite versée par un régime spécial de sécurité sociale.

B. Calcul de l'allocation différentielle

La caisse déduit du montant brut de l'allocation de cessation d'activité le montant de l'autre pension (certaines majorations, pour enfant ou tierce personne, étant neutralisées). Sont ensuite déduites du résultat les cotisations sociales. Des règles particulières s'appliquent si vous êtes susceptibles de percevoir un avantage non contributif (minimum vieillesse).

Cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés

➢ Conditions pour en bénéficier :

• L’existence d’un Accord professionnel national

Le salarié peut en bénéficier si un accord professionnel national dans le secteur d’activité de son entreprise a été conclu fixant:

- le champ d’application,
- les conditions d’ouverture du droit à la cessation d’activité,
- les conditions d’âge,
- le montant de l’allocation, ses modalités de versement, et les conditions de la reprise d’activité.

• Conditions relatives à l’âge

L’accord professionnel national détermine l’âge d’accès au dispositif. Toutefois, le salarié ne pourrez bénéficier d’une prise en charge partielle de l’allocation par l’Etat qu’à partir de 57 ans et jusqu’à 65 ans maximum, et qu’à condition d’avoir adhéré au plus tôt à 55 ans.

Vous devez adhérer personnellement au dispositif, et être salarié de l’entreprise depuis au moins un an. Vous ne devez pas réunir les conditions pour bénéficier d’une retraite à taux plein.

• Les autres conditions

- un accord d’entreprise doit avoir été conclu, fixant le nombre maximum de bénéficiaires,
- l’ entreprise concernée doit être passée au 35 heures, et disposer d’un accord collectif sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- le salarié doit adhérer personnellement au dispositif, et être salarié de l’entreprise depuis au moins un an.
- Le salarié ne doit pas réunir les conditions pour bénéficier d’une retraite à taux plein.

Pour prétendre à une prise en charge partielle de l’allocation par l’Etat, le salarié doit :

- soit avoir accompli quinze années de travail à la chaîne ou de travail en équipes successives,
- soit avoir travaillé habituellement plus de 200 nuits par an pendant quinze ans.

Si le salarié est handicapé, il peut bénéficier du régime s’il justifie d’au moins 40 trimestres de cotisations pour la retraite.

➢ Effets de l’adhésion au dispositif

Pendant la période d’adhésion au dispositif:

- le contrat de travail est suspendu,
- le bénéficiaire ne peut pas exercer d’activité professionnelle,
- le bénéficiaire ne peut percevoir les indemnités de l’assurance chômage, ni bénéficier d’une pension de retraite ou d’un avantage de vieillesse.

• L’allocation :

Le bénéficiaire perçoit une allocation Son montant est partiellement pris en charge par l’Etat dans la limite de:

- 65% du salaire de référence pour la partie inférieure à 2 432 EUR,
- 50 % du salaire de référence pour la partie comprise entre 2 432 et 4 864 EUR. (Montants valables depuis le 1er janvier 2003).

Le taux de la prise en charge par l’Etat varie selon l’ âge lors de l’adhésion au dispositif.
Il s’élève à 20 % du montant de l’allocation si la personne y a adhéré à 55 ans, à 35 % si elle y a adhéré à 56 ans, et 50 % si elle y a adhéré à 57 ans ou plus.

• Prise en compte pour la retraite

Depuis le 1er janvier 2001, les périodes de versement de l’allocation, si une convention est conclue avec l’Etat, comptent pour l’ouverture de droits à pension de retraite.
Les cotisations sont prises en charge par le Fonds de solidarité vieillesse.

• Prise en compte pour la retraite complémentaire

Pendant la période d’adhésion au dispositif, les cotisations aux régimes de retraite complémentaire sont prises en charge intégralement par l’Etat, lorsque l’ allocation l’est également.

FICHE 2.4 La démarche qualité

Objectif	Participer aux démarches qualité au sein de la structure, c'est instaurer une organisation qualitative au sein de la GRH.

FICHE 2.4.1 La DRH, relais des démarches qualité de l'entreprise

Des exigences s'imposent aux organisations dans la recherche de compétitivité face à la mondialisation. La DRH est impliquée en terme de participation à la vision stratégique de l'entreprise, des principes de gestion, des missions, de la culture organisationnelle.
Ainsi, la DRH contribue :
- Au développement du capital humain de l'entreprise (recrutement, transfert de savoir-faire, climat de confiance…)
- A l'optimisation des hommes et des femmes dans l'entreprise (adaptation, définitions des missions, GPEC…)
- A l'image de l'entreprise :

- en interne : climat social
- en externe : image institutionnelle et image de marque

Dans les démarches " qualité ", la DRH doit favoriser :

- Les transferts interfonctionnels (par le type de management, la formation, la sélection, la gestion des plannings, la motivation, l'implication dans les cercles de qualité…)
- L'archivage et l'utilisation des " savoirs " (description de postes, gestion de pyramide des âges, communication, motivation…)
- Par son mode de management et sa communication, l'image institutionnelle de l'entreprise.

Démarches qualité en GRH

La démarche qualité en GRH, correspond à une priorité donnée sur l'efficacité de la fonction et à son positionnement au sein de l'entreprise. Il s'agit comme dans d'autres services de clarifier la valeur ajoutée de la GRH. La démarche est aujourd'hui innovante, elle traduit une volonté de la DRH de communiquer en interne sur l'image des autres services et contribuer à la performance de l'organisation.
Comment la DRH peut-elle contribuer à créer de la performance ?
En établissant des indicateurs : turn-over, promotions internes…
Comment assurer la pérennité de cette performance ?
En formalisant un processus de certification par les démarches ISO 9000

Retour au sommaire

FICHE 3 Les variables humaines

FICHE 3.1 Evaluation des RH –mesure du potentiel

FICHE 3.2 Planification des effectifs et des carrières

FICHE 3.3 Devenir des métiers et des emplois sensibles

FICHE 3.4 La rémunération - la structure

FICHE 3.5 La rémunération - les droits sociaux

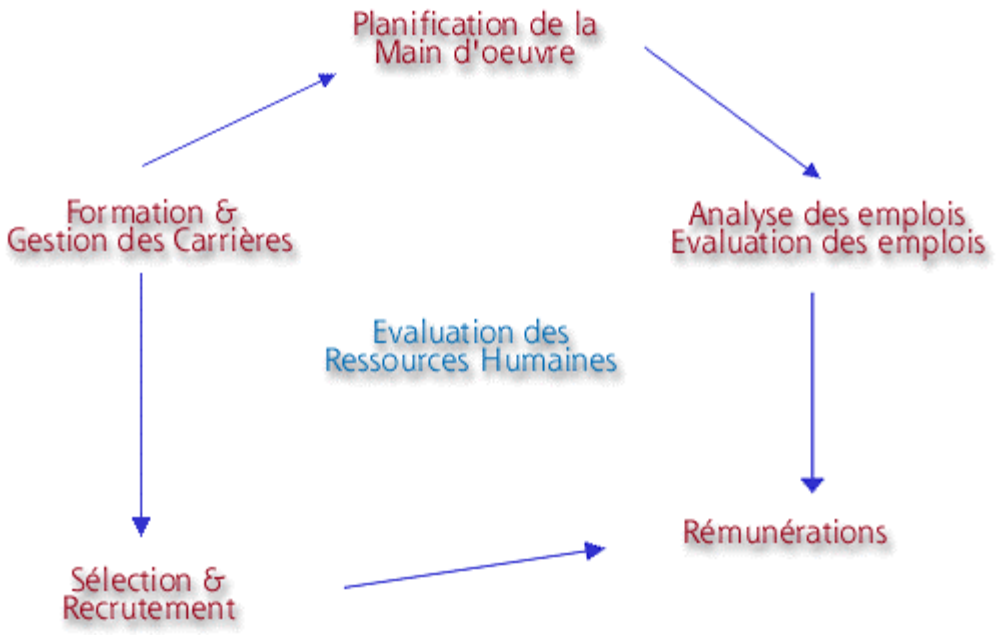
FICHE 3.6 Sélection et Recrutement

FICHE 3.7 Formation et carrière.

Retour au sommaire

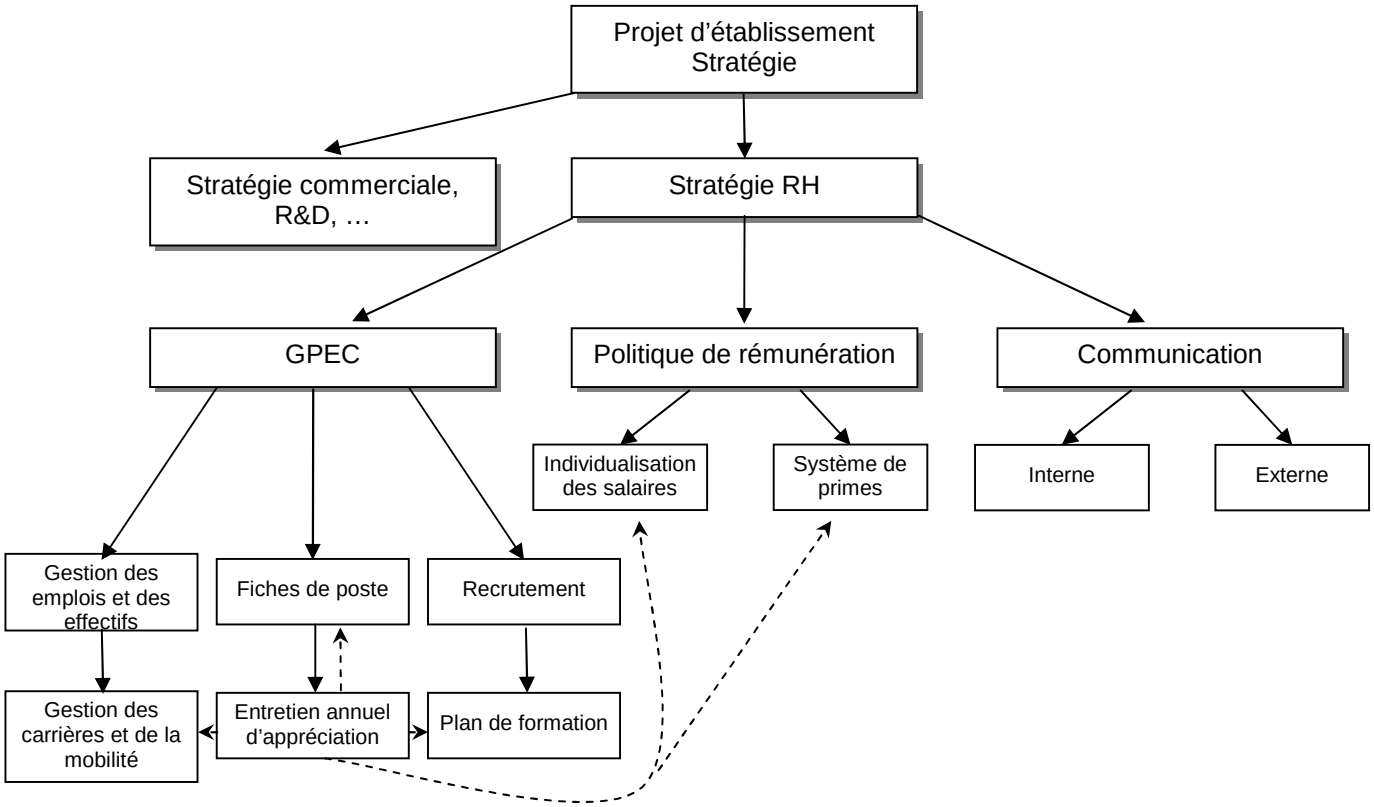
FICHE 3.1 Evaluation des RH –mesure du potentiel

Objectif : Prévoir les structures d'emploi et de carrière
L'évaluation des emplois, des carrières, des individus est nécessaire pour réaliser des prévisions du niveau des ressources et du potentiel humain :

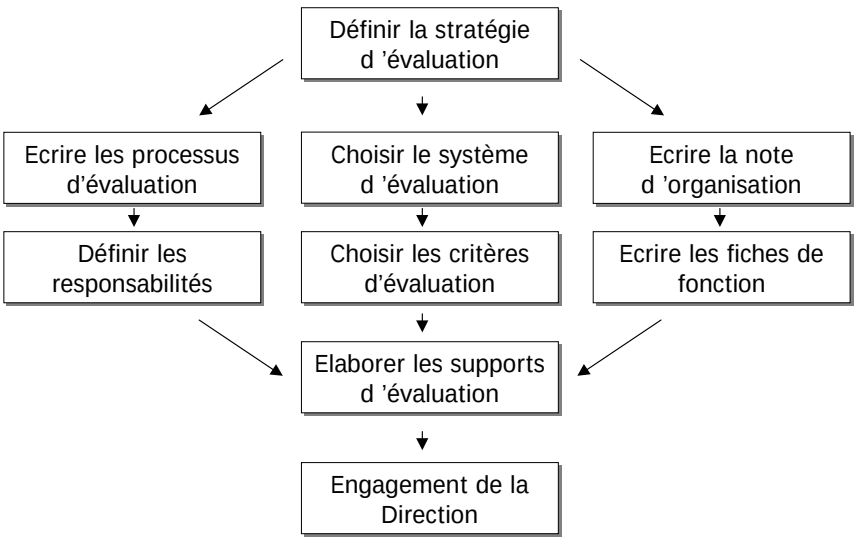


RETOUR AU SOMMAIRE

FICHE 3.1.1 Place de l'appréciation dans les processus RH

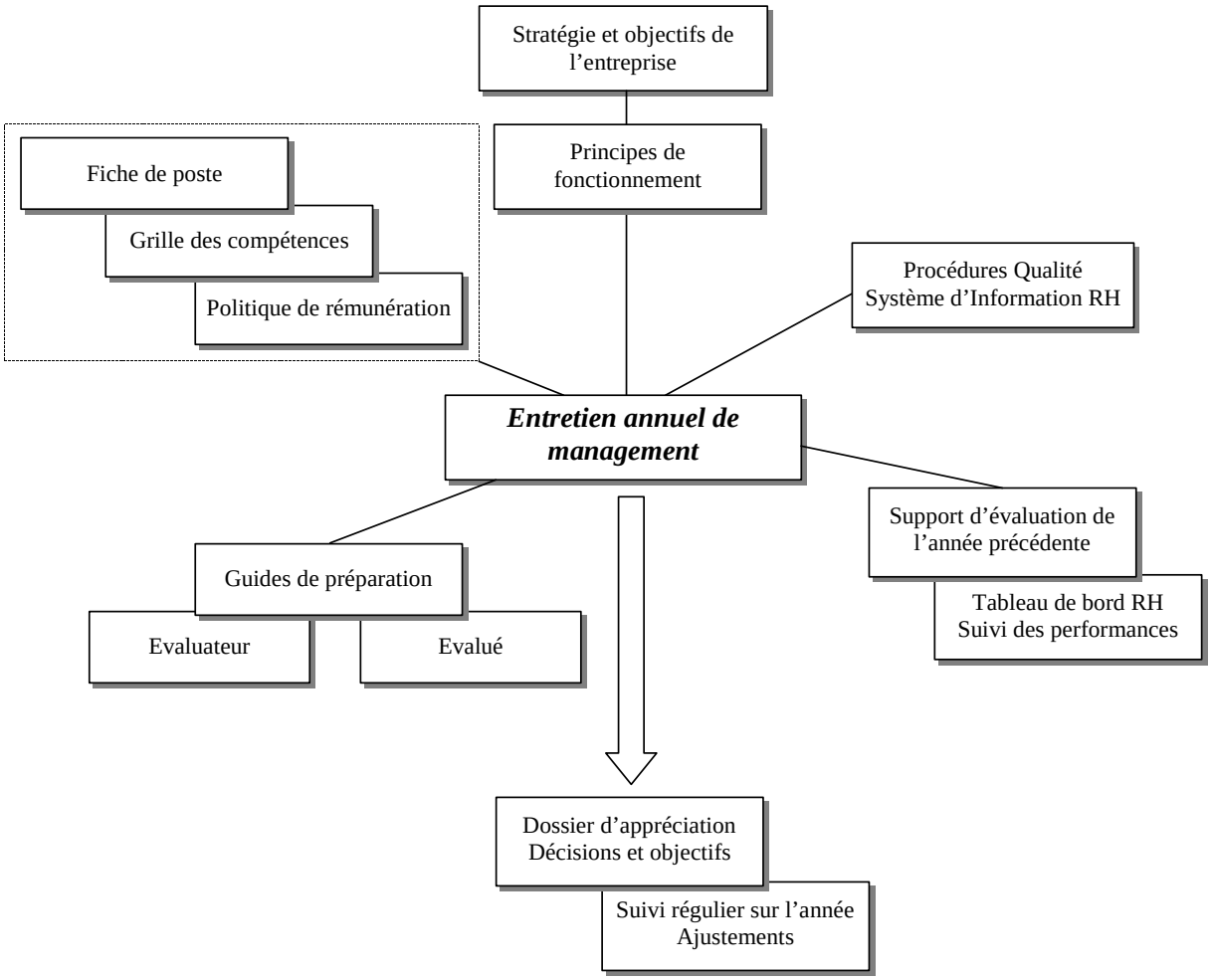


PROCESSUS DE CONSTRUCTION DU SYSTEME D'APPRECIATION



Retour au sommaire

PROCESSUS DE CONSTRUCTION DU SYSTEME D'APPRECIATION



Retour au sommaire

FICHE 3.1.2 Auto-diagnostic du système d'appréciation

1. Est-ce que je dispose d'une description précise des profils de postes ?	
2. Est-ce que je dispose d'un bon système d'évaluation des fonctions ?	
3. Le système d'appréciation fonctionne-t-il ?	
4. Les entretiens abordent-ils la question de la formation et du développement personnel ?	
5. Les missions fixées sont-elles quantifiées ?	
6. Les indicateurs de résultats sont-ils mesurables sans subjectivité ?	

7. La direction contrôle-t-elle la qualité des entretiens et l'objectivité des compte-rendu ?	

8. L'entretien est-il un moment d'écoute et d'échange ?	

9. Les évalués perçoivent-ils positivement l'entretien annuel d'évaluation ?	

10. Les évaluateurs perçoivent-ils positivement l'entretien annuel d'évaluation ?	

11. Les propositions des évaluateurs sont-elles reprises par la Direction ?	

12. Les évaluateurs et les évalués sont-ils formés au système d'évaluation ?	

13. Le temps alloué aux entretiens est-il suffisant pour faire un point sur l'année et fixer des objectifs ?	

14. Les salariés ont-ils le sentiment d'être évalué équitablement ?	

15. Les règles du jeu, les procédures sont-elles écrites ?	

16. Les personnes récemment recrutées bénéficient-elles d'un entretien de fixation d'objectifs ?	

17. Les évalués et évaluateurs préparent-ils leurs entretiens d'évaluation ?	

18. L'évaluateur est-il systématiquement la personne la plus apte à réalilser l'entretien ?	

19. D'autres personnes que l'évaluateurs sont-elles associés à l'évaluation ?	

20. L'entretien permet-il de valider l'acquisition de compétences ?	

21. L'entretien permet-il de détecter les potentiels ou les compétences inutilisées ?	

22. L'entretien permet-il d'évaluer efficacement le climat social ?	

23. Les orientations RH de l'année suivante sont-elles fixées après les entretiens ?	

Retour au sommaire

FICHE 3.1.3 Le plan de communication

Etape I : Contexte à l'origine du processus d'appréciation

Prise en compte du projet d'établissement et des projets individuels.
Volonté du dirigeant.

Etape II : Intérêts

L'intérêt pour le personnel,
L'intérêt pour l'établissement,
L'intérêt pour la Direction,

Etape III : Le déroulement de la démarche.

Constitution d'un comité de pilotage
Mise en place de la fiche de poste
Elaborer la grille d'appréciation (selon les cas, participatif ou pas).
Présentation de l'entretien d'appréciation (QQOQCP, les principes retenus).

Etape IV : Le déroulement de l'entretien d'appréciation.

Qui évalue qui ?
Le contenu, les supports, les actions de suivi, …
Le suivi des décisions.

FICHE 3.1.4 Les questions posées par le personnel

- Pourquoi se rencontrer en entretien alors qu'on se parle tous les jours depuis 10 ans ?
- Qu'est ce qu'on va évaluer ?
- Est-ce obligatoire ?
- Le dossier est-il communiqué à quelqu'un ? Est-il intégré au dossier ?
- Qui évalue qui ?
- Comment ça se passe ?
- Est-ce qu'on peut se faire accompagner par quelqu'un ?
- Est-ce qu'on va avoir des primes ?
- On n'a jamais le temps de rien, quand va-t-on pouvoir préparer ?
- Est-ce qu'on va être noté ?
- Pourquoi conserver des traces écrites ?
- A quoi ça sert s'il n'y a pas de primes, pas d'augmentations de salaires et que les informations restent confidentielles ?
- Y-a-t-il des sanctions pour les gens qui travaillent mal ?

Retour au sommaire

FICHE 3.1.5 Les supports utilisés pendant l'entretien

- **Le projet d'établissement.**

Précise les enjeux à moyen terme, le cap, les défis à relever.
Rappelle la mission, les valeurs, les orientations, les engagements à l'égard des usagers, la place des salariés dans ce projet.

- **La fiche de poste.**

Outre les informations classiques (intitulé du poste, interfaces hiérarchiques et fonctionnelles), on peut y trouver.
Finalités du poste : _____

Les colonnes grisées sont définies et utilisées dans le cadre des plans individuels de progrès.

Domaine d'activité	Tâches	Temps passé	Temps idéal	Motivation	Objectifs poursuivis	Compétences attendues	Action pour évolution

- **La grille d'appréciation.**

Les critères d'appréciation sont listés. Ils sont fixés en fonction de ce qu'on veut évaluer :

- Tâches,
- Attitudes,
- Résultats, …

Exemple de grille d'appréciation

Domaines d'activité	Tâches	Compétences requises	A acquérir	A améliorer	Maîtrisée	Personne ressource	Savoir être	A acquérir	A améliorer	Maîtrisée	Personne ressource	Axes de progrès
1	1.1	1.1.1					1.1.1					
		1.1.2					1.1.2					
		1.1.3					1.1.3					
	1.2	1.2.1					1.2.1					
		1.2.2					1.2.2					
		1.2.3					1.2.3					
2	2.1	2.1.1					2.1.1					

Retour au sommaire

- **Le livret d'appréciation.**

  C'est le document utilisé pendant l'entretien. Les informations échangées pendant l'entretien y sont consignées. On y retrouve :

  - ✓ Identification de l'évaluateur et de l'évalué
  - ✓ Appréciation relative à la fonction
  - ✓ Appréciation relataive aux objectifs
  - ✓ Appréciation relative aux comportements
  - ✓ Aspirations de l'évalué
  - ✓ Objectifs et indicateurs de résultats pour la période suivante
  - ✓ Appréciation générale de l'évaluateur

- **Les feuilles de préparation de l'entretien renseignées par l'évalué.**

  Ce sont les documents utilisés par l'évaluateur et l'évalué pour préparer l'entretien.
  Ils permettent à chacun de préparer les données nécessaires à la réalisation d'une appréciation objective, c'est à dire **basée sur les faits**.

Retour au sommaire

FICHE 3.1.6 Le déroulement de l'entretien d'évaluation

Phase non directive
bilan sur la période écoulée

Phase directive
Fiche de poste
Grille d'appréciation

Phase non directive
Implication aux projets
Axes de progrès

On ne peut pas à priori fixer un cadre rigide du déroulement de l'entretien.

On peut cependant retenir les 5 phases suivantes comme structure de l'entretien :

Phase I : entretien non directif : prise de contact, mettre l'évalué en confiance, le situer dans ses activités, ses équipes, ses impressions sur l'année passée.

L'entretien non directif doit tenir compte de trois obstacles à la réussite d'une vraie communication en mode non-directif :

- Intérêt porté à ce que nous avons à dire plus qu'à ce qu'on a à nous dire.
- Sélection dans le discours de l'autre de ce qui nous touche et nous concerne directement, nous valorise, nous rassure, nous permet de monologuer.
- Incapacité à une écoute attentive, silencieuse, bienveillante de l'autre.

Phase II : Entretien directif : examiner la fiche de poste et les critères d'appréciation. Bilan de réalisation des objectifs individuels – recherche de faits, argumentation des acteurs.

L'entretien directif pose un cadre par lequel il délimite un contenu pré-supposé et enferme l'information à découvrir puis à retenir. Il nous semble important de laisser toujours une porte ouverte à l'échange permanent entre les deux interlocuteurs. L'évaluateur doit apprendre à utiliser correctement les guides d'entretien pendant la phase directive mais aussi à s'en écarter (aussi difficile et peu rassurant que cela puisse être) si besoin.

L'entretien directif n'est pas un entretien susceptible d'apporter l'échange permettant d'atteindre les objectifs de l'appréciation car il ne facilite pas l'expression de l'interviewé mais l'inhibe ou l'irrite. **La directivité reste insuffisante en tant que technique d'évaluation**.

Phase III : Revue des points de progrès et des points forts de l'évalué (sur la base des critères d'évaluation prédéfinis).Fixer les objectifs, définir les indicateurs de résultat. Les objectifs sont impérativement quantifiables, évaluables, et mesurables. Ils seront éventuellement évolutifs si l'environnement du salarié change au cours de la période.

L'entretien de suivi pendant l'année permet de s'assurer que l'objectif est toujours atteignable compte tenu de l'environnement du collaborateur, il est renégocié (et pourquoi pas à la hausse) si la situation a changé par rapport au moment de sa définition.

Phase IV : Ouvrir sur l'avenir, enregistrer les aspirations personnelles, professionnelles… S'engager sur les réponses à ses aspirations. Demander à l'évalué de s'exprimer sur ses projets personnels et professionnels et lui donner des réponses claires.

Phase V : Appréciation générale de l'évaluateur et conclusion de l'entretien.

La conclusion de l'entretien doit permettre aux interlocuteurs de s'assurer que chacun est d'accord sur ce qui a été décidé en entretien. Cet accord est signalé par la signature de l'évalué et de l'évaluateur sur le dossier d'appréciation. C'est en quelque sorte, un contrat d'engagement, un contrat d'objectif.

Retour au sommaire

FICHE 3.1.7 Evaluer les compétences

Une compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être dans un contexte professionnel donné.
Les compétences peuvent être évaluées selon :

- la fréquence de mise en pratique,
- leur intensité (par exemple, pour la compétence “accueil téléphonique” d’une standardiste, être en capacité de gérer 45 appels / heure).
- la criticité de la maîtrise de la compétence (c’est à dire qu’elle doit être impérativement maîtrisée),
- le niveau d’exigence qu’on va avoir à l’égard de chaque salarié,
- le niveau de difficulté du contexte dans lequel s’exprime la compétence.

L’ECHELLE D’EVALUATION DES CRITERES

L’échelle doit être choisie avec grande attention.
Différentes options existent : notation de 1 à 5, de A à E, Très Insuffisant à Très Satisfaisant.
L’échelle doit permettre un positionnement clair et sans ambiguïté. Il existe un très grand nombre d’échelle d’évaluation, à chacun de créer celle qui correspondra le mieux à ses objectifs et sa culture.

Exemples d’échelle :

A	B	C	D
1	2	3	4
Compétence à acquérir	Compétence à améliorer	Compétence maîtrisée	Personne ressource
Inexistant	En deça du niveau requis	Conforme au niveau requis	Au delà du niveau requis
Aucune pratique	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Sensibilisation de type "je connais, j’en ai entendu parler"	Capacité à mettre en pratique	Compréhension et maîtrise de la majeure partie du domaine	Expertise dans le métier donné : je fais évoluer, je peux former un postulant à l’exercice de mon métier
Découverte : approche non professionnelle du domaine	Imitation et reproduction d’un apprentissage avec aisance et autonomie. Première phase d’acquisition professionnelle.	Adaptation : maîtrise du domaine par l’expérience. Sommet de l’acquisition par l’empirisme.	Paramétrage : connaissance des lois, des concepts et des principes théoriques du domaine.
…			

Retour au sommaire

FICHE 3.1.8 L'entretien de face à face

Avoir conscience du fond et de la forme du langage.

Connaître également l'impact des 5 sens dans le déroulement de l'entretien et la perception qu'on a de l'autre.

Etre cordial (en gardant la réserve professionnelle qui s'impose), mettre à l'aise, mettre en confiance. Etre constructif, la qualité de la communication au cours de l'entretien va être déterminante. Il faut faire en sorte de mettre les gens dans une dynamique, s'engager dans un management mobilisateur.

Soigner l'introduction (rappeler le contexte, les objectifs et le déroulement) et la conclusion (rappeler les actions sur lesquelles l'évalué va s'engager, fixer les modalités de suivi et de contrôle).

Utiliser les techniques d'entretien :

- l'écoute active,
- la reformulation, les relances,
- le silence,
- les questions (relais, mirroir, fermées, ouvertes),
- le recentrage,
- la synthèse.

Etre attentif à l'organisation de l'entretien :

- qualité de lieu (neutralité, calme, confidentialité, …),
- qualité de la documentation,
- respect des dates, heure et durée d'entretien.

En fin d'entretien, le manager peut demander quelles sont les attentes de son subordonné vis à vis de lui.

Retour au sommaire

FICHE 3.2 Planification des effectifs et des carrières

Objectif : organiser la main d'œuvre en fonction des besoins présents et à venir de l'entreprise.

Il s'agit alors de mettre à plat la mobilité qui existe dans l'entreprise au niveau quantitatif pour organiser une politique d'adaptation aux besoins à moyen terme de l'entreprise anticipe. Cela nécessite la mise en place de moyens de connaissances des ressources (effectifs, caractéristiques).
Une fois connues, l'entreprise peut en déduire les tendances futures d'évolution de ses Ressources Humaines et les comparer à ses objectifs et besoins.

FICHE 3.2.1 Les politiques d'emploi

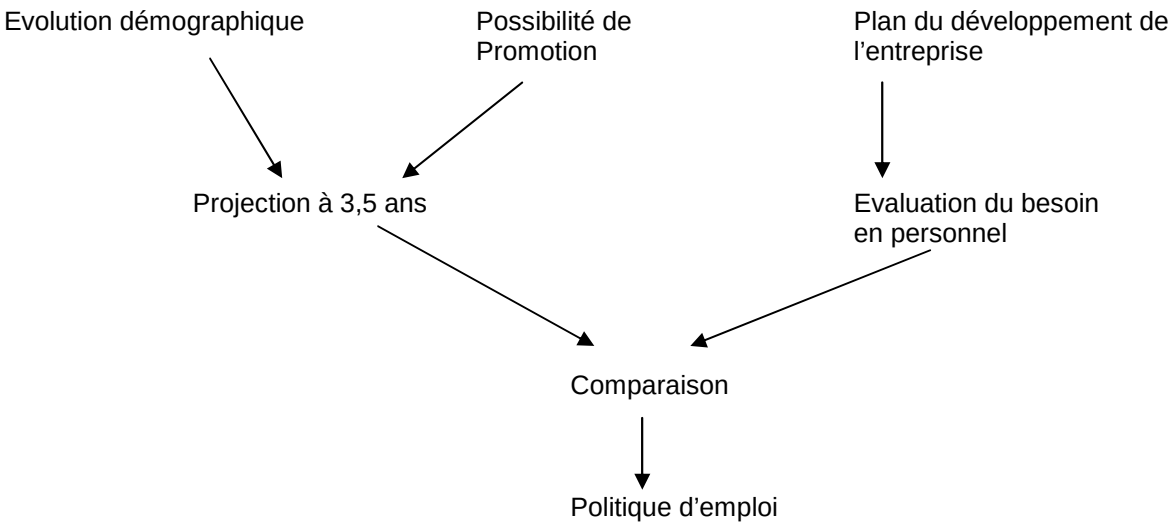
La gestion à court terme de l'emploi a pour objectif d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.
Elle répond à 3 situations fréquentes :

- les variations saisonnières d'activité
- les pointes de production
- les baisses de production

Les moyens d'action peuvent impacter les différentes politiques de la fonction RH :

- la politique de rémunération (ex : heures supplémentaires).
- la politique de recrutement (ex : embauche de travailleurs saisonniers).
- la politique d'aménagement du temps de travail (ex : modulation des horaires, réduction du temps de travail)
- la politique d'externalisation / internalisation

La gestion à moyen terme de l'emploi (3 à 5 ans) suppose un état des lieux et s'articule autour du schéma suivant :



Retour au sommaire

FICHE 3.2.2 L'évolution démographique

Il s'agit ici de connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise par une analyse des effectifs.

- Quels sont les effectifs possibles à prendre en compte ?
  - l'effectif habituel qui englobe l'ensemble des personnes travaillant habituellement dans l'entreprise (y compris les intérimaires et les contrats suspendus)
  - l'effectif inscrit au registre du personnel (c'est-à-dire les engagements de l'entreprise en terme de contrat de travail),
  - l'effectif payé,
  - l'effectif mesurant le personnel présent à un moment donné.

Une fois le quantitatif mesuré, il est nécessaire de déterminer les critères influant la nature des effectifs :

- les mouvements d'entrée et de sorties, la mobilité interne,
- la composition de la population (ex : les différents statuts CDD, intérim, CDI, temps partiel...)
- la structure (âge, ancienneté, répartition par sexe, par formation),
- la répartition par poste, par catégorie et par qualification ;

Les outils pouvant être utilisés ici sont principalement la représentation de la pyramide des âges et le bilan social.

Retour au sommaire

FICHE 3.2.3 L'évaluation des besoins en personnel

Il s'agit d'anticiper les évolutions et comparer celles-ci aux besoins futurs de l'entreprise sur un horizon donné.

- Définir l'horizon de l'anticipation :

Trop court, cet horizon sera étroit et ne permettra pas un temps de réaction suffisamment rapide. Trop large, les prévisions sont plus difficilement réalisables car incertaines. La solution idéale est de raisonner à moyen terme, c'est-à-dire, en général entre 6 mois et 2 ans.

- Les besoins en personnel doivent donc être évalués à partir de différentes données :

  - l'état actuel du système productif (niveau de production, de capital technique, degré d'automatisation)
  - des projections de production conditionnées par l'évolution de l'environnement extérieur (ex : évolution du marché) et selon la stratégie choisie par l'entreprise (ex : diversification, logique de coût...)
  - Evaluer les ressources en personnel

- Ces données déterminent la quantité et la qualité du personnel nécessaire. En partant des calculs et profils actuels, l'entreprise anticipe leurs évolutions pour les mettre en adéquation avec ses besoins. Cette comparaison entre l'état actuel des ressources humaines et celui qui est anticipé révèle donc des écarts qu'il est nécessaire d'ajuster.

FICHE 3.2.4 Comparaison et détermination des écarts

Les écarts mesurés peuvent être :

- Une pénurie d'effectifs: les ressources par catégorie ou service sont inférieures aux besoins (déficit en techniciens par ex.),
- Un excès d'effectifs: les ressources sont supérieures aux besoins (excès d'agents de maîtrise),
- Un déséquilibre structurel: mauvaise répartition des effectifs par catégorie (trop ouvriers non qualifiés, pas assez d'ouvriers qualifiés), par âge (population vieillissante).

FICHE 3.2.5 Les ajustements possibles :

Les ajustements externes:

- Mise en place d'une politique d'out-placement ou d'encouragement au départ,
- Mutations internes ou/et externes,
- Mise en place d'une politique de recrutement.

Avantages :

- procédure rapide, facteur de rajeunissement
- mise en place d'une mobilité

Inconvénients :

- les départs sont souvent synonymes de perte de savoir-faire, d'expérience, de mémoire, et peuvent être facteur de démotivation,
- le recrutement coûteux, implique des contraintes d'adaptation,
- une possible pénurie sur le marché de l'emploi des compétences recherchées

Les ajustements internes: le développement du potentiel humain de l'entreprise

- la flexibilité du temps de travail (voir fiche sur l'aménagement du temps de travail)
- la mobilité interne: la gestion des carrières (voir fiche recrutement et sélection – formation et carrière)

Retour au sommaire

FICHE 3.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines

FICHE 3.3.1 Les principes de base

La gestion des ressources humaines vise à tenir à la disposition de l'entreprise un potentiel humain qui lui permette d'atteindre les objectifs économiques et sociaux qu'elle s'est fixés. Sa finalité est donc d'harmoniser les logiques économiques et humaines de l'entreprise. Le critère de réussite est la satisfaction des besoins de l'organisation et la motivation des salariés à leur poste de travail. Cela passe par une gestion selon le chemin de base suivant :

ENTREPRISE	SALARIES
OBJECTIFS NECESSITANT DES COMPETENCES Aujourd'hui Production – services : normes, qualité, délais… Organisation en filières et emplois	**RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES** Métier Performances Compétences Postes
OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	
Analyse des emplois Demain, l'entreprise a : - des projets - des objectifs à atteindre - des critères de rentabilité - des exigences de compétitivité	Evaluation des performances Demain, compétences à prévoir, compte tenu : - des projets professionnels - de la motivation - des capacités d'adaptabilité - du potentiel des salariés
OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	
Gestion prévisionnelle des emplois	Gestion prévisionnelle des compétences

La gestion prévisionnelle des ressources humaines recouvre quatre champs différents :

-la gestion prévisionnelle des effectifs(cf. fiche 3.2)
-la gestion prévisionnelle des emplois
-la gestion prévisionnelle des compétences (cf. fiche 3.4)
-la gestion des carrières (cf. Fiche 3.7.4.)

La gestion prévisionnelle des emplois vise à prévoir l'organisation du travail en fonction des tâches, des missions, des objectifs, des contraintes de qualité et de rentabilité induits par le plan de l'entreprise. Elle part de la logique de fonctionnement de l'entreprise. L'outil utilisé est la description et l'analyse des emplois aujourd'hui, et leur regroupement en filières et familles. Les experts des métiers et les responsables de l'organisation définissent ensuite le contenu des fonctions de demain. L'organisation des emplois autour de critères permet de repérer les proximités d'emplois d'une filière à l'autre. C'est un outil puissant pour la mobilité et l'évolution des carrières. C'est le responsable de formation qui va alors récupérer les besoins de l'organisation afin de pouvoir adapter les salariés à leurs nouvelles tâches. Il va déterminer si les évolutions de fonction peuvent être assurées par la formation ou non.

Retour au sommaire

FICHE 3.3.2. L'approche par les métiers

L'objectif est d'ajuster les métiers, compétences et qualifications à la stratégie de l'entreprise. L'approche quantitative n'est pas suffisante, et il faut s'intéresser à la nature des compétences existantes dans l'entreprise.

Définition du métier : c'est un ensemble de postes ou de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent un ensemble de compétences comparables. Il réunit les situations de travail qui s'articulent autour de quatre paramètres que sont les savoirs, les savoir-faire, les savoirs être et les savoirs évoluer.
Cette approche est plus complète que l'approche par les postes, notion trop éclatée et trop statique qui ne rend pas compte des progressions possibles de compétence dans le temps.
Cette cartographie des métiers et des compétences permet de réaliser une politique d'ajustement correcte.
La démarche obéit aux mêmes principes que l'approche quantitative mais l'horizon est ici plus lointain (5 à 10 ans).

L'identification et le recensement des métiers impliquent l'élaboration d'un répertoire des métiers à travers plusieurs étapes :

- Identifier les postes existants dans l'organisation
- Agréger les postes en fonction de leur proximité et complémentarité d'activités ainsi que du niveau de compétences nécessaires à l'occupation de ces postes,
- Elaborer des définitions adaptées et préciser les frontières, les interactions avec d'autres postes,
- Décrire le contenu de chaque métier.

FICHE 3.3.3 La cartographie des métiers

L'objectif est d'identifier les évolutions techniques, organisationnelles, ou structurelles, et leurs conséquences sur les métiers, autrement dit de mettre en évidence :

- Les métiers modifiés dans leur contenu de travail,
- les métiers amenés à disparaître ou à se réduire,
- les métiers ou emplois stratégiques pour la vie de l'entreprise et son développement (étroitement liés à la compétence), ils appellent la vigilance tant dans leurs aspects quantitatifs (besoin de renouvellement) que qualitatif (maintien des compétences),
- les métiers " émergents " directement issus de l'évolution des technologies, des orientations nouvelles du marché et encore peu développés (compétences rares - enjeu de formation)
- les métiers à faible valeur ajoutée car avec un contenu pauvre (pérennité de ces métiers - devenir de leur titulaire)

Face à ces modifications, les politiques d'ajustement peuvent être :

- une politique de formation/de gestion des carrières ;
- la mobilité, le reclassement, la reconversion ;
- une politique de recrutement ;
- une politique d'aide au départ (out placement…).

Retour au sommaire

FICHE 3.3.4. Les principales méthodes d'analyse des compétences

Les quatre grandes approches généralement retenues par les entreprises pour analyser les compétences sont les suivantes :

- Méthode analytique
- Matrice de compétences
- Dictionnaire des compétences
- Standards de compétences

Les méthodes analytiques

Cette approche consiste à effectuer l'analyse sur la base d'une série de compétences applicables à tous les domaines professionnels.
Il s'agit pour l'entreprise de déterminer les domaines de compétences qu'elle estime essentiels et pertinents compte tenu de sa culture et de son fonctionnement : ces compétences sont appelées « compétences génériques ».

Les compétences génériques les plus couramment retenues sont les suivantes :

- Connaissances/expertise
- Relations/communication
- Résolution des problèmes
- Autonomie
- Management/coordination

Une fois sélectionnées, les compétences font l'objet d'une définition générale puis d'une différenciation en degrés de compétences, qui sont eux aussi définis. Le nombre de degrés varie ou non d'une compétence à l'autre, en fonction des exigences de l'entreprise et des variantes observées.

L'analyse des compétences proprement dite consiste à évaluer la fonction ou l'individu sur chacune des compétences et à choisir le degré représentatif de ses exigences (pour la fonction) ou de ses savoir-faire détenus (pour l'individu).

Méthode analytique Consiste à analyser un poste, une fonction ou un individu sur la base d'une série de compétences génériques, applicables à tous les domaines professionnels				
	Connaissances/ Expertise	Relations/ Communication	Résolution de problèmes	Autonomie
Degrés	6---------- 5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1----------	5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1----------	6---------- 5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1----------	4---------- 3---------- 2---------- 1----------

Ce type d'analyse est bien connu pour l'analyse des emplois, il s'agit en effet d'une méthode traditionnelle de classification. L'innovation consiste à transférer cette analyse de l'emploi vers celle de l'individu, permettant ainsi des exploitations comme l'examen des compétences détenues par rapport à celles requises, la détermination d'axes de formations, l'évaluation de potentiels d'évolution.

Toutefois, le nombre de compétences utilisées et leur caractère « générique » rend cette approche peu précise notamment concernant les compétences techniques (connaissances et expertise techniques).

Elle ne permet pas d'exploiter réellement opérationnelle en gestion des carrières, appréciation des performances/compétences, analyse des besoins de formation. Pour cette raison, les compétences techniques, plus proches du contenu des emplois, sont souvent détaillées.

Les matrices de compétences techniques

L'objectif essentiel de cette méthode est la mesure et la gestion des compétences.
Les matrices supposent l'identification des différents domaines de compétences, de manière transversale aux activités, aux métiers de l'entreprise. Chaque domaine de compétence est décrit en niveaux, de complexité croissante. Généralement, les niveaux sont les suivants :

- Notion de base
- Pratique professionnelle/exécution
- Maîtrise d'une culture générale technique
- Niveau conceptuel

Certaines entreprises se satisfont d'un intitulé et de la définition générale des niveaux. D'autres entreprises au contraire décrivent chaque niveau, dans chaque domaine de manière détaillée, en actes observables. Cette construction de la matrice est dans ce cas réalisée avec les professionnels spécialistes du domaine de compétence en question.

Une fois construites, les matrices de compétences sont rapides à mettre en œuvre. Il suffit de positionner en compétences l'objet de l'analyse (fonction actuelle ou future, individu, groupe de personnes ou groupe de fonctions…). La gestion est alors basée sur une mesure d'écarts pour définir des formations, mobilités, reconversions, redéploiements, risques ressources humaines d'un projet…

Matrice de compétences
Consiste à effectuer l'analyse sur une série de domaines de compétences, définis à priori en fonction de l'activité de l'entreprise et de ses métiers

	Comptabilité Générale	Comptabilité analytique	Consolidation	Techniques de recouvrement
Expertise	6---------- 5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1---------- 0----------	5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1----------	6---------- 5---------- 4---------- 3---------- 2---------- 1----------	4---------- 3---------- 2---------- 1----------
Notions de base Aucune exigence				

Le dictionnaire de compétences

Réaliser le dictionnaire des compétences de l'entreprise ou celles nécessaires pour la réalisation d'un projet précis consiste à identifier des blocs de compétences requises par les activités ou détenues par les individus.

Ces blocs sont définis de façon synthétique par les connaissances et savoirs-faire qu'ils contiennent. Les blocs sont ensuite consolidés dans un dictionnaire où chaque compétence identifiée fait l'objet d'une description tournée vers l'activité réelle et opérationnelle.

Très ouverte, cette approche nécessite une méthode qui permettra de conduire l'analyse dans les conditions souhaitées de rigueur et de précision.

Il s'agit en effet de distinguer les savoirs-faire génériques, inter-domaines professionnels, et les savoirs-faire techniques, spécifiques des métiers, des rôles analysés.

L'approche se veut pragmatique en limitant rigoureusement les travaux d'analyse à l'essentiel : aux compétences-clés et discriminantes.
Elle s'achève avec la mesure de la durée et du mode d'acquisition des compétences, qui fournit des indications précieuses en terme de gestion des carrières et de mobilité. Cette démarche est mise en œuvre avec les opérationnels des métiers concernés. Cette approche facilite :

- L'aide au recrutement, grâce au profil des compétences essentielles génériques et techniques nécessaires à l'exercice d'une fonction, qui peut être utilisé comme guide pour les entretiens de sélection
- L'aide à la formation, le profil de compétences requises fait l'objet d'un examen méthodique lrs de l'entretien annuel, les points forts et faibles révélant respectivement des potentiels d'évolution et de tutorat ou des besoins d'acquisition de savoirs ou savoirs-faire.

Le dictionnaire des compétences constitue la base d'un répertoire des formations, accessibles hors de l'entreprise ou en interne, par modules de formation ou par expérience.

- La gestion des parcours individuels de carrière, le développement professionnel en indiquant les compétences à acquérir pour chaque étape d'un parcours.

Les standards de compétences

Les méthodes examinées ci-dessus sont, dans la plupart des cas, mises en œuvre pour la totalité ou la majorité des fonctions d'une entreprise. Toutefois, certaines entreprises n'ont pas ce besoin ou souhaitent analyser les compétences uniquement pour quelques fonctions qu'elles estiment clés pour leur développement et leur compétitivité.

La méthode d'analyse des standards de compétences répond bien à ce besoin. Elle consiste à identifier, pour une fonction donnée, les standards de savoir-faire opérationnel attendus pour un exercice efficace. Cette approche est particulièrement adaptée aux fonctions d'exécution.

L'avantage principal de cette approche est son aspect concret, centré sur le détail des savoirs-faire.
Il facilite notamment l'identification, la description et le transfert possible des compétences. Pour n'avoir pu se livrer à cet exercice, bon nombre d'entreprises ont enregistré ce qu'il est convenu d'appeler des pertes de savoir-faire, lors des plans sociaux et des départs de salariés en préretraite.

Les standards de compétences sont souvent très détaillés. Ils ressemblent à certains égards à des procédures ou des modes opératoires.

Cette démarche est donc lourde à conduire, ce qui explique qu'elle ne soit retenue que pour quelques fonctions ou savoir-faire que l'entreprise juge stratégiques ou lors de réorganisations ou restructurations.

A noter enfin que les standards de compétences peuvent être aisément déclinés en standards de performance. Cette opération permet de disposer d'un excellent outil de management de la performance et d'aide aux décisions salariales.

Standards de compétences

Consiste à identifier, pour une fonction donnée, les exigences détaillées de compétences correspondant aux standards de résultats et de comportements attendus

OPERATEUR XYZ ---------- AO1 – Savoir procéder aux mesures et essais suivants (…) dans un Délai de deux heures avec moins de 3% de rebus AO2 – Etre capable de vérifier l'ensemble des éléments mécaniques Pendant les phases d'emboutissage AO3 – Pouvoir régler…

Choisir une méthode adaptée consiste alors à déterminer la démarche la mieux adaptée à l'entreprise en fonction des objectifs et caractéristiques des méthodes.
La décision pourra être liée aux points d'observation suivants :

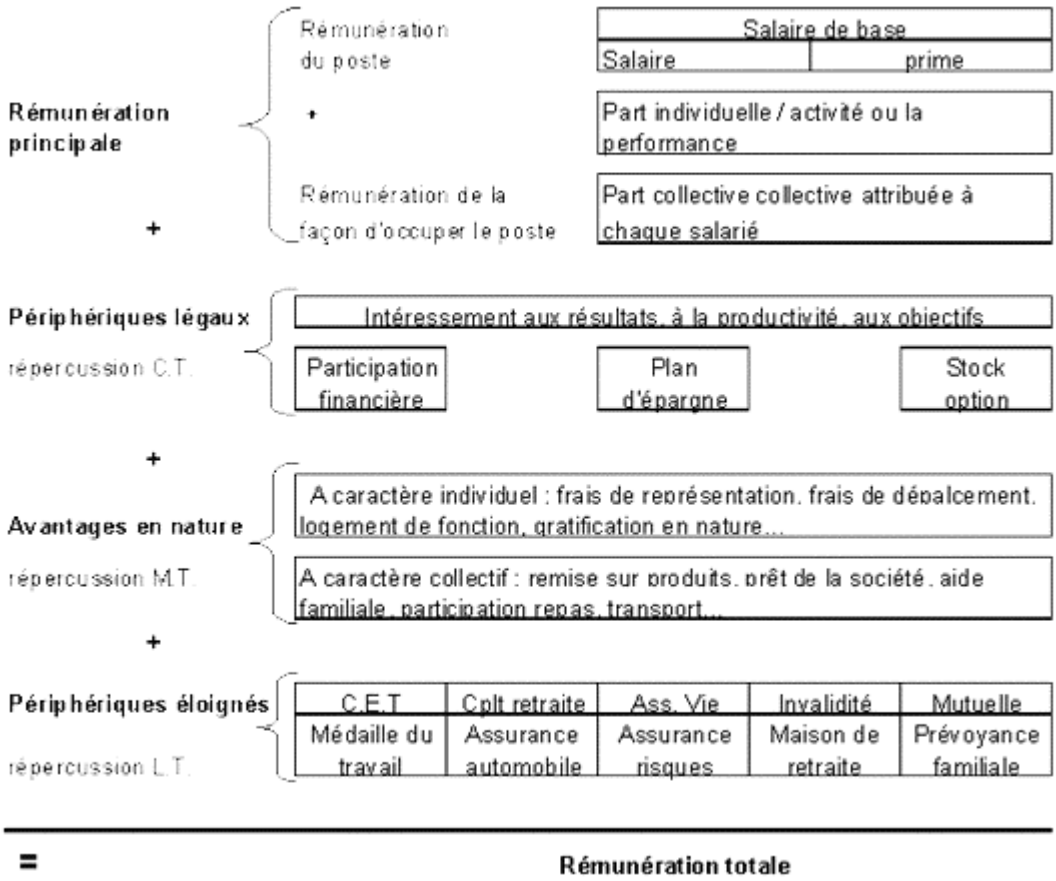
- la durée des analyses et le coût global,
- la nature des objectifs,
- la facilité de compréhension et d'utilisation de la méthode (notion d'appropriation),
- les liens souhaités avec d'autres domaines de la GRH telles que : l'évaluation ou la rémunération.

Retour au sommaire

FICHE 3.4 : La rémunération - la structure

Objectif : Rétribuer l'activité qualitative et quantitative du collaborateur en veillant à la répercussion sur la masse salariale.

FICHE 3.4.1 : Structure générale d'un système de rémunération



Source : d'après Gérard Donnadieu, « Du nouveau dans les rémunérations », Personnel, n° 285, p.16.

Retour au sommaire

FICHE 3.4.2 : La détermination de la rémunération

CONTRAINTES A PRENDRE EN COMPTE

Equité

+

Masse salariale

+

Equilibre interne

+

Sous système de promotion

Système de primes

=

Définition et évaluation de postes

↓

Structure de la rémunération des postes

+

Rémunération de la façon d'occuper le poste
- performance individuelle
- participation à la performance collective
- potentiel individuel

+

Primes – Compensation des contraintes – Avantages sociaux

=

Structure de rémunérations individuelles

Source : B. Martory, D. Crozet, « Gestion des ressources humaines », « Détermination des rémunérations individuelles », figure 5.4, Dunod, Février 2001.

Retour au sommaire

FICHE 3.4.3 : La gestion à court terme

- **Qualification et salaire : un outil : la grille de la méthode HAY**
- **Salaires et masse salariale**

La masse salariale = la somme totale des coûts salariaux
Elle est influencée par des variations à la hausse ou à la baisse :

- Sur l'ensemble du personnel
- Individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste, par changement de poste dans le cadre d'une promotion, d'une sortie.
- Sous l'effet de l'ancienneté

Selon la variation pratiquée sur la rémunération, la DRH suit une logique d'actions bien précise : par exemple, le relèvement des bas salaires.
Il existe plusieurs types d'augmentation (qui peuvent être individuelles ou générales) :

- Les augmentations **hiérarchisées** (x% sur l'ensemble du personnel)
- Les augmentations **non hiérarchisées** (fixe identique pour tous)
- Les augmentations **semi-hiérarchisées** (x% avec un minimum fixe)

Les augmentations ont des effets de masse ou de niveau :

- Les effets de **niveau** : pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe entre deux dates.
- Les effets de **masse** : pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes comparé sur deux périodes.

Donc, plus l'augmentation des rémunérations sera tardive dans l'année, plus l'effet de masse sera faible. C'est **l'effet de report**.
Pour pouvoir gérer et contenir ces coûts, il sera nécessaire de procéder à un calcul prévisionnel de la masse salariale.

Les augmentations peuvent être de trois natures différentes:

- **hiérarchisées**, avec un pourcentage sur l'ensemble du personnel
- **semi hiérarchisées** : x% avec un minimum fixe
- **non hiérarchisées**, avec un fixe identique pour tous.

Les effets possibles de ces augmentations sont :

- L'évolution en **niveau**, qui correspond au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe entre deux dates.
- L'évolution en **masse**, qui correspond, elle, au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes comparé sur deux périodes. Ainsi, une augmentation des rémunérations plus tardive dans l'année entraînera un effet de masse plus faible.

Cela implique que ces effets d'augmentation ont des conséquences pécuniaires qui nécessite le calcul prévisionnel de la masse salariale.

Retour au sommaire

FICHE 3.4.4 : La gestion à long terme

Il s'agit de mettre en œuvre une politique salariale nécessairement cohérente avec les objectifs généraux de l'entreprise.
Cette politique passe par des étapes successives qui consistent à :

- Analyser l'environnement externe et interne de l'organisation (national, de branche, le climat social…)
- Déterminer les objectifs de la politique salariale (maîtrise de la masse salariale…)
- Choisir et mettre en œuvre des activités telles que la compétitivité ou l'équité
- Contrôler et corriger : on peut faire des audits des rémunérations comme l'audit de conformité, l'audit d'efficacité ou l'audit stratégique.

Il s'agit également de gérer les carrières à long terme. Dans ce cas, il faut évaluer les potentiels humains présents dans l'entreprise.

Retour au sommaire

FICHE 3.5 : La rémunération - les droits sociaux

Objectif : Assurer la rétribution du "service fait" en tenant compte des dispositions légales et, à partir d'un barème rationnel préalablement établi.
Ainsi, les dimensions légale et sociale sont un aspect essentiel de la rémunération des salariés et des modalités qui en découlent. Par exemple, sur le plan des individus, il est indispensable d'adopter un système de rémunération qui apparaît comme équitable pour tous.

FICHE 3.5.1 : Fixation des rémunérations

- **La dimension légale :**

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires.
Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC)
- Les rémunérations conventionnelles minimales
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise
- La rémunération minimale mensuelle (RMM).

- **La dimension sociale :**

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant.
Cette méthode de classification se fait selon 2 étapes successives :

- Dans un premier temps, on procède à une qualification des postes, où l'on va évaluer chaque poste et lui attribuer une cotation (méthode par rangement : les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres, méthode analytique : selon la méthode HAY MANAGEMENT par exemple, on classe les postes en fonction de différents critères que sont la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.)
- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

FICHE 3.5.2 : Le paiement de la rémunération

D'un point de vue juridique, le salaire a un "caractère alimentaire" car c'est généralement la seule ressource du salarié. L'employeur a donc l'obligation de le payer à intervalles réguliers.
Le salaire doit donc être payé au moins une fois par mois pour les salaires mensualisés, et au moins tous les trois mois pour les voyageurs et représentants de commerce.
L'employeur doit aussi délivrer un bulletin de paie élaboré où doivent apparaître des mentions obligatoires comme les éléments de rémunération, le montant des charges salariales et patronales, les congés...
Enfin, il se doit de tenir une Déclaration Annuelle de Salaire qu'il doit régulièrement actualiser. Cette déclaration a pour but de faire un bilan de l'ensemble des salaires et charges sociales versées sur une année.

Retour au sommaire

FICHE 3.5.3 : Les charges sociales

Les charges sociales représentent une part importante de la masse salariale et répondent à une réglementation spécifique.
Il existe plusieurs types de charges sociales :

- Les cotisations de sécurité sociale qui sont calculées sur toutes les sommes versées au salarié (salaire, indemnités...)
- Les cotisations d'accident du travail dont le calcul est variable par entreprise et est fonction des risques.
- Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance : des cotisations obligatoires sont calculées en tranches selon la qualification "cadre" ou "non-cadre" du salarié.
- L'assurance chômage.
- Les charges fiscales telles que la participation à la construction, la taxe d'apprentissage, la participation à la formation professionnelle continue, la taxe sur les salaires ou encore le versement au transport. Certaines cotisations sont déterminées en fonction de la dimension de la masse salariale.

Retour au sommaire

FICHE 3.6 : Sélection et Recrutement

Objectif : Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste. Pour un recrutement qui répond au mieux à cet objectif, il y a 5 étapes indispensables.

FICHE 3.6.1 : L'identification et la spécification du besoin réel de l'entreprise

Dans un premier temps, on doit définir, décrire et analyser le poste à pourvoir, grâce à une grille d'analyse. Il faut également identifier le profil nécessaire pour ce poste, dans le but d'établir les différents critères de sélection.
La **définition de fonction** se concentre sur six axes principaux :

- La *mission* : c'est la raison d'être de la fonction, sa finalité par rapport aux autres fonctions. Il y a intérêt à rappeler sous cette rubrique sous quelle dépendance hiérarchique agit le titulaire de la fonction.
- Les *relations de communication* interne et externe à l'entreprise exigées pour un bon fonctionnement de la fonction. Les problèmes de liaison étant à l'origine de nombreux dysfonctionnements.
- Les *activités* : elles se composent d'une série de tâches répondant à un même objectif. On considère qu'une fonction regroupe en général quatre activités que l'on s'efforcera de hiérarchiser en partant du cœur de métier. La difficulté est de ne pas tomber dans une description exhaustive des tâches en mode opératoire.
- Les *compétences requises* : décrites comme qualités professionnelles et découlant de comportements professionnels observables et prédictifs de réussite.
- Les *connaissances requises* : indispensables à la tenue du poste.
- Le niv*eau de formation* requis.

La **définition du profil** recherché conduit à décrire le candidat « idéal » qui n'existe pas en réalité, ce pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des catégories suivantes :

- *indispensable* : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- *essentielle* : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- *souhaitée* : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

FICHE 3.6.2 : Les sources de recrutement

Avant toute chose, on doit déterminer si l'on procède à :

- un **recrutement interne**, si le poste à pourvoir s'inscrit dans une logique de mise en place d'un plan de gestion des carrières ou encore, si l'entreprise souhaite stabiliser ou réduire ses effectifs.
- un **recrutement externe**, si le poste considéré requiert des compétences, un niveau de diplôme ou une expérience que seul le marché du travail peut fournir.
- un **recrutement interne et externe** à la fois, afin de comparer les différents niveaux de qualification.

Dans un second temps, la mission est de prospecter en s'appuyant sur : les candidatures spontanées, les petites annonces, les réseaux institutionnels (ex : associations d'anciens élèves), les réseaux professionnels (ex : ANPE ou APEC), l'approche directe qui consiste à faire appel à des chasseurs de tête, les relations personnelles, les filières en alternance, les stagiaires qui peuvent constituer un vivier non négligeable…

Retour au sommaire

FICHE 3.6.3 : La campagne de recrutement

La campagne de recrutement a pour objectif de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. Elle se concentre sous 4 axes principaux :

- l'identification des cibles ;
- la détermination de la durée et du suivi de la campagne ;
- la sélection des médias les mieux adaptés ;
- la rédaction du texte de l'annonce.

FICHE 3.6.4 : La sélection du candidat

Elle s'opère par **l'organisation d'un tri** qui se fait sur CV et lettre de motivation. L'objectif est de cerner au mieux la personnalité du candidat, ses compétences et son éventuelle adéquation au poste proposé.
Vient ensuite **la présélection** organisée à l'aide de **tests d'aptitudes intellectuelles, de tests psycho-techniques et de personnalité.** Certains cabinets de recrutement ou entreprises font parfois appel à la graphologie, afin d'éliminer des candidats si le nombre de candidatures est trop important pour le poste en question. Dans ce cas, on peut aussi convoquer les postulants à un entretien de groupe dont l'objectif est de faire un tri massif des candidats.

Retour au sommaire

FICHE 3.6.5 : L'entretien

L'entretien de sélection a pour but d'informer au mieux le candidat sur le poste à pourvoir. Il doit aussi permettre de détecter la personnalité et les compétences du postulant.
Il existe plusieurs sortes d'entretiens :

- En tête-à-tête, où le candidat est reçu par un des membres de l'entreprise ou par le consultant d'un cabinet de recrutement.
- L'entretien individuel face à plusieurs interlocuteurs
- L'entretien collectif qui permet de définir au mieux la personnalité et la capacité de réaction du candidat dans une situation donnée
- L'entretien en série, où le candidat est reçu à plusieurs reprises, pour affiner le questionnement et optimiser l'adéquation au poste
- L'entretien à la chaîne : ici, le candidat rencontre successivement plusieurs membres de l'entreprise au cours d'une même journée

- **La mise en situation** ou **assessment center** : le candidat est confronté à une situation qu'il pourrait rencontrer dans son poste. On peut, par exemple, placer le sujet devant une pile de dossiers à traiter dans un temps limité.

FICHE 3.6.6 : Concrétisation du recrutement et intégration

La décision finale est toujours prise par le DRH de l'organisation ou par la personne habilitée à faire ce choix dans l'entreprise lorsqu'il n'y a pas de DRH, même si le recrutement est réalisé par un cabinet.
En ce qui concerne la signature du contrat, l'accord se fait entre les deux parties sur le type de contrat choisi (CDD, CDI, TP…), le système de rémunération, le titre du salarié, le lieu de travail….
A l'issue du recrutement, le candidat retenu doit effectuer une période d'essai au cours de laquelle il doit se familiariser avec son milieu de travail. Dans cette perspective, il est de l'intérêt de l'entreprise de mettre en place un accueil et un suivi efficaces du nouveau salarié, si elle veut concrétiser son embauche au-delà de la période d'essai.
Un conseil : il est préférable d'investir pour le nouveau salarié (coûts d'adaptation, de formation et de familiarisation plus élevés) afin qu'il soit satisfait et compétent, plutôt que d'adopter une politique laxiste d'après-recrutement qui peut conduire à une non-concrétisation de la période d'essai. En effet, dans ce cas, l'entreprise a eu un coût de recrutement inutile, et de plus, la personne doit faire face à un échec.

Retour au sommaire

FICHE 3.6.7 : Deux grilles d'analyse des process de recrutement.

Besoin de Recrutement I

Analyse II

Définition de fonction III

Prospection interne IV

Prospection externe V

Tri des candidatures VI

Questionnaire VII

Entretien VIII

Tests IX

Décision X

J. Bourdonnais, « Les Recrutements »,
Encyclopédie des Sciences de Gestion
Vuibert, 1990

I Définition de poste

II Déf. du profil du titulaire

III Identification des sources de recrutement

IV Mise en place des moyens de recrutement

V Campagne de recrutement

VI Sélection des candidats

VII Décision d'embauche

V III Intégration

Les huit étapes du recrutement
La Gestion des Ressources Humaines
B. MARTORY , C. CROZET

Retour au sommaire

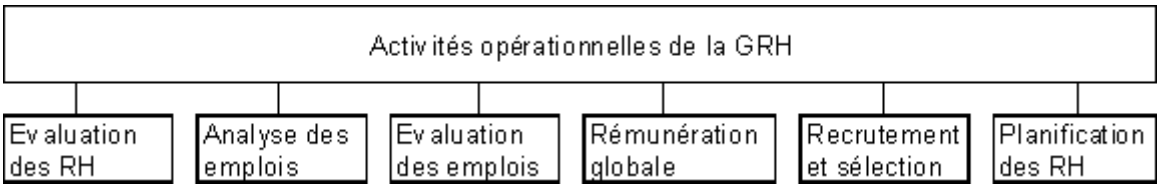
FICHE 3.7 Formation et carrière

La formation doit être considérée comme :

- un moyen de **développement** car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de son entreprise
- un moyen de **croissance** car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production
- un moyen de **faire face aux changements**.

FICHE 3.7.1 Le contexte et les principales étapes de l'élaboration et de la réalisation d'un projet de formation

- **Le contexte :**



Pour mettre en place la formation en milieu organisationnel, il faut tenir compte des environnements législatif (les lois, accords et systèmes d'aide des gouvernements), social, politique…

- **Les 6 principales étapes :**

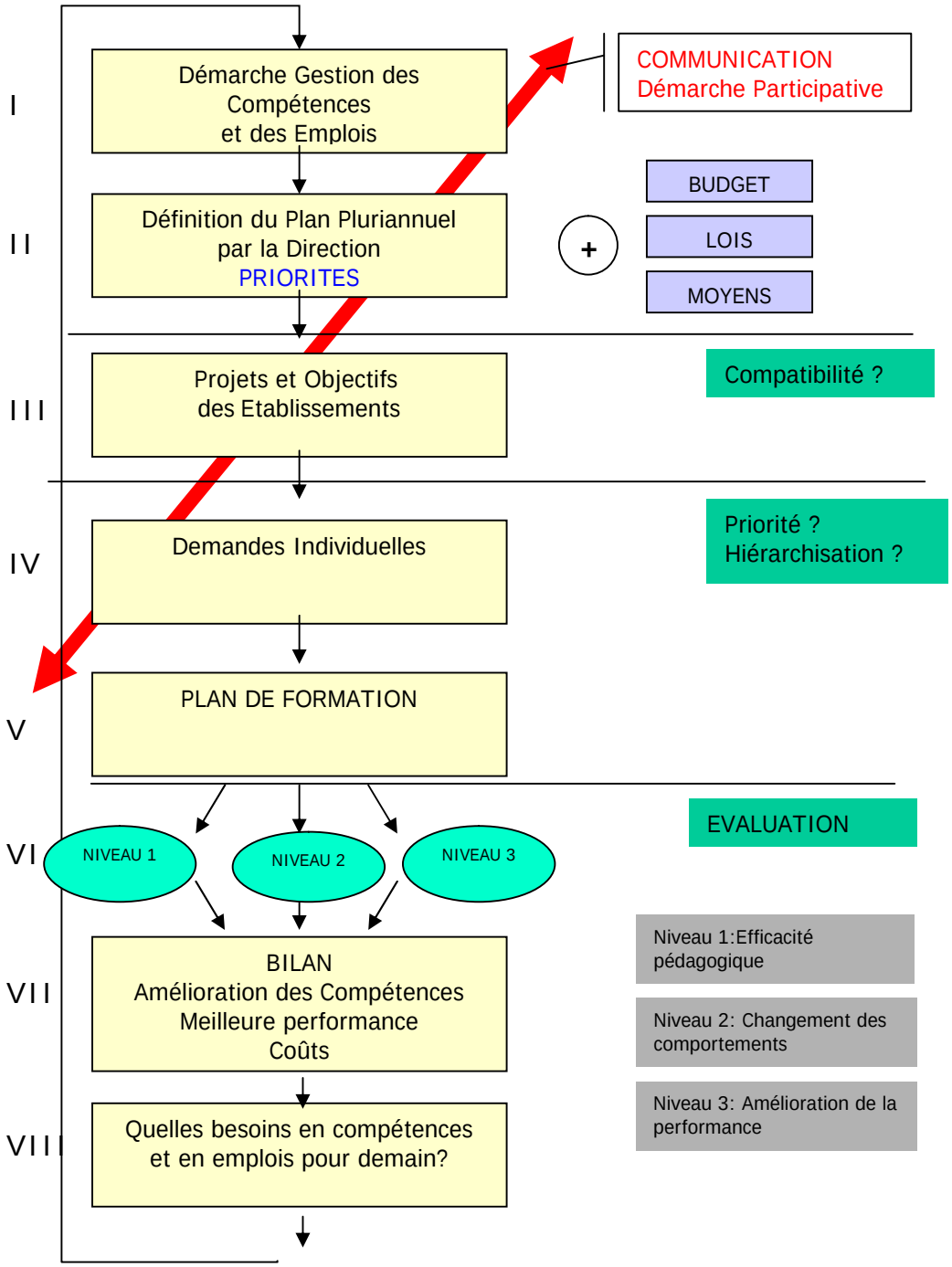
Pour construire un projet de formation, il est nécessaire de suivre différentes étapes.
Dans un premier temps, il s'agit d'**identifier les besoins** des acteurs. Pour cela, on doit recueillir et analyser les données et on doit classifier les besoins.
La deuxième étape consiste en la **conception et la formulation d'un programme de formation** (interne ou externe) :

- définition des objectifs du programme
- détermination des contenus
- estimation du coût du programme

Ensuite, il faut **diffuser les activités de formation** en ayant préalablement déterminé les séquences, choisi le formateur et identifié les participants
Il faut également **choisir un outil** parmi ceux disponibles pour l'approche pédagogique : choix d'une méthode (ex : jeu de rôles) et choix d'un support (ex : graphique)
Les deux dernières étapes correspondent à **la transmission du contenu de la formation,** et à **l'évaluation de la formation** (formelle ou informelle) où le choix d'une méthode, la mesure des résultats et le suivi post formation s'imposent si l'on veut rester en adéquation avec les besoins fixés au départ.

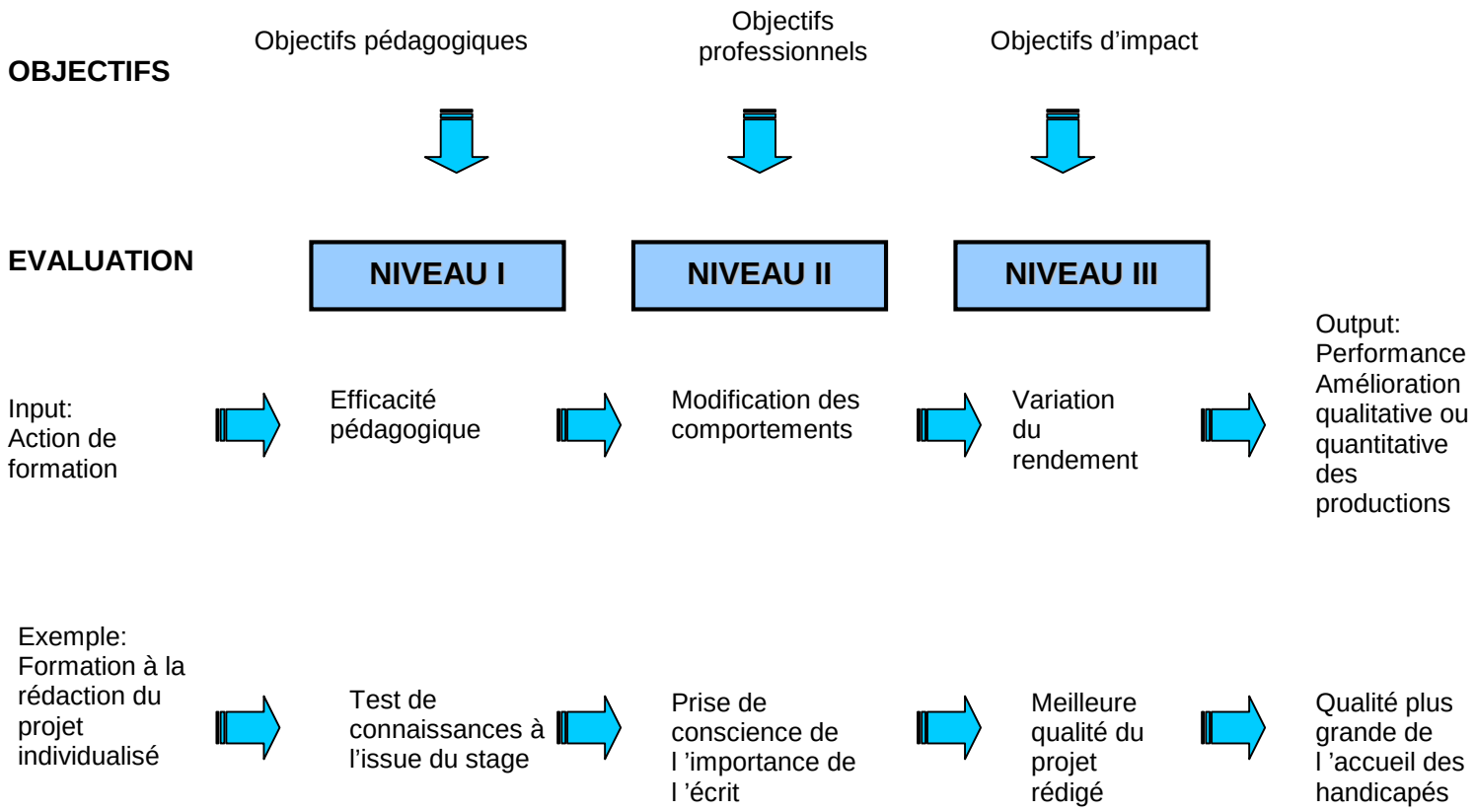
Retour au sommaire

FICHE 3.7.2 Schéma d'élaboration d'un plan de formation



Retour au sommaire

FICHE 3.7.3 Niveaux d'évaluation de la formation



MARTORY & CROZET, Gestion des ressources humaines, Editions Nathan, 1988.

Retour au sommaire

FICHE 3.7.4 La gestion des carrières

La notion de carrière a longtemps signifié la période au cours de laquelle une personne travaillait pour quelqu'un. La définition actuelle de carrière date des années 60 et correspond à une succession d'affectations à des postes de travail.
Cependant, face aux changements des années 90 faits de mutations technologiques et de transformations des métiers, le concept de plan de carrière prend une autre dimension.
Désormais, gérer sa carrière, seul ou avec l'aide de son entreprise, ne consiste pas à prévoir dans le détail, des années à l'avance, la succession d'activités professionnelles. En fait, la gestion de carrière peut se définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique, le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications, mais également de ses aspirations.
Une carrière devient alors une succession de postes, de décisions de mobilité, souhaitées (démission) ou subies (licenciement ou fin de CDD) : c'est la **mobilité externe**. Encore récemment, les spécialistes en gestion de carrière déconseillaient des changements trop nombreux. En effet, totaliser, à 40 ans, plus de cinq entreprises étaient perçu comme un signe d'instabilité.
Un rapport de décembre 2001 consacré aux compétences et à la mobilité, est réalisé par un groupe de travail mandaté par la commission européenne, affirme que les gouvernements nationaux et les entreprises sont responsables de la sédentarité du salarié. Ainsi note-t-on que la mobilité entre les pays membres de l'union européenne est loin d'être une réalité.
La mobilité professionnelle n'est pas inscrite dans les pratiques alors que 80 % des compétences actuelles deviendront obsolètes dans les 10 ans à venir. Premier responsable : le système éducatif. L'innovation et les nouvelles technologies sont insuffisamment promis au sein des programmes scolaires malgré l'émergence du défi imposé par la société de l'information. Autres causes : les écarts de niveaux de formation initiale entre les pays de l'union européenne et le taux de salariés ayant suivi une formation continue. Entreprises et pouvoirs publics sont donc à l'origine de la sédentarité des Européens.
Le même constat peut être fait à propos de la mobilité géographique : rien ne la favorise. Ces 10 dernières années, 38% des citoyens européens ont changé de résidence principale, parmi lesquels 68% sont restés dans la même ville.
Le rapport préconise donc la création d'un portail consacré à la mobilité en Europe, sur lequel seraient fournies, à terme, les équivalences des classifications professionnelles. De plus, pour permettre la validation des acquis, le rapport préconise la création d'une instance européenne chargée de la reconnaissance des qualifications.
Donner un niveau minimal d'instruction et favoriser l'apprentissage d'une langue étrangère avant l'âge de 8 ans sont les deux leviers complémentaires identifiés.
Mais, si la mobilité externe permet de saisir les opportunités et de progresser généralement plus vite qu'en interne, elle constitue une préoccupation croissante des DRH qui veulent conserver une dynamique de renouvellement modérée du personnel, éviter la démotivation des salariés qui n'ont pas de perspectives internes et sélectionner et conserver les compétences d'avenir et aider à partir celles qui seront moins utiles dans le futur.
La **mobilité interne**, elle, peut être verticale (position hiérarchique), horizontale (changement de poste), géographique ou fonctionnelle.
Pour développer la mobilité interne, les entreprises utilisent divers outils qui nécessitent un important effort de communication:

- le panneau d'affichage, qui n'encourage pas la consultation
- les notes, qui ciblent les destinataires
- le journal de mobilité
- le Minitel ou le réseau informatique (intranet)
- les réunions de mobilité qui réunissent la DRH, les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrière et qui permettent un travail très fin et personnalisé.

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion "au coup par coup" et la promotion organisée. La première ne peut intervenir que lorsqu'un poste à pourvoir existe et se fait à tout niveau hiérarchique ou lorsque le poste doit être pourvu rapidement, alors que la seconde repose sur une gestion prévisionnelle des emplois, un système d'évaluation du personnel, ainsi que des plans

de remplacement. Dans ce type de promotion, on distingue quatre types de promotion : dans la catégorie, de catégorie, de salaire ou collective.

La mise en place de filières promotionnelles ou de dispositifs de pilotage de carrière via le bilan professionnel et de compétences correspondent à des pratiques de plus en plus développées face à la montée des exigences professionnelles des salariés (souhait de développement personnel…) et à l'évolution socioculturelle (dispersion des familles, européanisation…).

Compte tenu des nombreux départs à la retraite d'ici 2006, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la GRH, et s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes.
Reste à mettre en place le système de gestion des carrières approprié :
la politique salariale, les plans de carrière individuels ou collectifs, des organigrammes prévisionnels, un plan de remplacement, un plan de formation individuel nécessaire à l'adaptation ou à l'évolution individuelle ou collective et la politique de recrutement.

Retour au sommaire

FICHE 3.7.5 : La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Que veut dire valider les acquis?

- C'est reconnaître que l'on peut apprendre en dehors de situations formelles d 'apprentissage,
- C'est admettre que ces savoirs de l'expérience peuvent être reconnus comme équivalents de connaissances acquises dans une salle de cours.

La validation des acquis de l'expérience a pour but d'acquérir, de compléter ou d'adapter une qualification. La VAE est un droit inscrit au livre IX du code du travail. Elle permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, ou tout ou partie d'un certificat de qualification. Elle est une des voies de la valorisation de l'expérience et ouvre de nouvelles perspectives de mode de reconnaissance.

HISTORIQUE JURIDIQUE

- Loi de 1934 : possibilité d'obtenir le titre d'ingénieur sur l'expérience professionnelle.
- Loi de 1985 : autorisation dérogatoire d'entrer dans l'enseignement supérieur sans avoir les diplômes requis.
- Loi du 20 juillet 1992 : permet la délivrance d'un diplôme ou des parties d'un diplôme de l'enseignement secondaire, supérieur, de l'agriculture, de la jeunesse et des sports (VAP).
- Loi du 17 janvier 2002 : loi sur la modernisation sociale.
- Décret du 24 avril 2002 : organisation de la VAE dans les établissement d'enseignement supérieur.
- Décret du 26 avril 2002 : organisation de la VAE pour la délivrance d'une certification professionnelle ; création du répertoire national des certifications professionnelles ; création de la commission nationale de la certification professionnelle.
- Décret du 3 mai 2002 : institution du congés VAE, possibilité de bénéficier d'un congés de 28 heures pour constituer son dossier et se présenter devant le jury.
- Décret du 17 décembre 2002 : les dépenses concernant la VAE sont imputables sur les 1.5 % de la formation obligatoire des entreprises, ce qui implique un contrôle des activités VAE.

PRINCIPE

La VAE consiste en une procédure de vérifications, d'évaluations et d'attestations des connaissances et des compétences du candidat, par un jury indépendant et composé de professionnels.
Les acquis nécessaires doivent reposer sur des compétences professionnelles issues d'une activité salariée, non salariée ou bénévole exercée en continu ou non. L'expérience doit être en rapport avec la certification visée.
La durée minimale de l'expérience exigée est de trois ans. Ne sont pas pris en compte dans la durée d'expérience requise les périodes de formation initiale ou continue, les stages et les périodes de formation en milieu professionnel effectués pour la préparation d'un diplôme ou d'un titre.

Sont concernés :

- Les salariés (CDI, CDD, intérimaires…),
- Les non-salariés (membre d'une profession libérale, exploitants agricoles, artisans, commerçants, travailleurs indépendants…),
- Les agents publics titulaires ou non,
- Les demandeurs d'emploi,
- Les bénévoles ayant une expérience associative, syndicale ou politique.

LA CERTIFICATION

Pour que le système de certification soit cohérent et lisible, la loi a créé un Répertoire National des Certifications Professionnelles, dans lequel sont inscrits l'ensemble des diplômes, des titres à finalité professionnelle et les certificats de qualification.
Certaines certifications pourront être exclues du champ de la validation, notamment celles des domaines de la santé, de la sécurité et de la défense. A aujourd'hui, il n'y a pas d'exclusion définitive, des pourparlers sont en cours avec les ministères concernés.

Le Répertoire est géré par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi, commission réunissant les ministères concernés et des représentants du monde économique et social.
Peuvent être obtenus via la VAE :

- Un diplôme ou titre professionnel délivré par l'Etat,
- Un diplôme délivré au nom de l'Etat par un établissement d'enseignement supérieur,
- Un titre d'un organisme de formation consulaire ou privé,
- Un certificat de qualification paritaire.

PROCEDURE

Un congés est accordé pour les salariés souhaitant entreprendre une VAE.

1. **Choix de la Certification (appartenant au Répertoire National) voulue par le candidat.**

2. **Demande de validation auprès de l'institution ou de l'organisme qui délivre le diplôme, titre ou certificat de qualification que le candidat désire par le biais d'un dossier.**

Chaque établissement ou Ministère, a mis au point son propre dossier. Ce dossier est constitué par la description des activités professionnelles exercées et surtout par la mise en relation des compétences avec celles exigées par le référentiel de la certification visée. Le candidat ne peut déposer qu'une seule demande par an pour la même certification et trois demandes maximum pour des certifications différentes.

3. **Recevabilité de la demande (ou le rejet) par l'autorité qui délivre la certification.**

4. **Acte de validation délivrée par un jury.**

Le jury est constitué d'indépendants, regroupe enseignants et professionnels ; il est présidé selon les règlements et les dispositions régissant la certification visée. Il doit comporter au moins ¼ de représentants qualifiés des professions (pour moitié employeurs, pour moitié salariés).
Il faut également un équilibre hommes/femmes.
Les professionnels appartenant à l'entreprise dont est issu le candidat, ne peuvent participer aux délibérations du jury, ainsi que les personnes ayant accompagné le candidat dans la préparation de son dossier (sauf pour l'enseignement supérieur).
Le jury vérifie que les acquis du candidat correspondent aux compétences, aptitudes et connaissances exigées par le référentiel : examen sur pièces, entretien, mise en situation du candidat ou tout autre moyen d'évaluation jugé adéquat et prévu par la réglementation de la certification. Le jury délibère sur la base des documents produits et de ses observations.

A l'issue de cette vérification, il existe deux possibilités :
validation totale avec attribution du diplôme, titre ou de la certification de qualification
validation partielle, le jury se prononçant sur la nature des connaissances et des compétences devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire nécessaire à l'obtention du diplôme, titre ou certificat.
La validation partielle reste valable cinq ans.

Le jury organise et accompagne ses préconisations et ses prescriptions auprès du candidat. Il organise également les « contrôles complémentaires ».

FINANCEMENT DE LA VAE

Faisant partie du champ de la formation continue, la VAE peut faire l'objet d'une prise en charge par les différents acteurs qui participent aux dépenses de la formation professionnelle continue : Etat, régions, UNEDIC, entreprises, OPCA et FONGECIF.

Le coût de la VAE est lié aux frais de la prestation et à la rémunération éventuelle du candidat.
En moyenne, les frais de la constitution du dossier n'excède pas 1000 €, mais selon le diplôme, ils peuvent atteindre le prix de la scolarité en formation continue classique.

VAE ET GRH

1. Gestion des compétences

La VAE peut permettre l'organisation de la mobilité interne et externe, des parcours professionnels et l'accompagnement des plans sociaux.
Elle met également en cohérence des niveaux de certification entre salariés. Elle permet la gestion de la pyramide des âges.
Elle valorise les salariés particulièrement expérimentés, mais aussi des salariés considérés comme étant sans qualification.

2. Outil d'évaluation externe

C'est un mode d'évaluation externe complémentaire, indépendant par rapport aux modes habituels d'évaluation de l'entreprise. Elle permet également le repérage de potentiels, plus de lisibilité et de transportabilité.

3. Une nouvelle façon de penser la formation

La VAE individualise et réduit les parcours. Elle a une démarche formative différenciée s'éloignant de la forme « stage ». Elle s'inscrit parfaitement dans le concept de formation tout au long de la vie.

LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA VAE

- Gérer les frustrations des salariés s'ils ne trouvent pas à la clé une promotion ou une augmentation de salaire,
- Difficulté à mobiliser des professionnels pour faire partie des jurys,
- On note une plus grande sévérité des professionnels par rapport aux enseignants au cours de la validation,
- Outil de gestion des ressources humaines : cartographie précise des compétences,
- Renforcer l'attractivité de secteurs d'activité dévalorisés,
- Lutter contre la pénurie de personnel qualifié,
- Favoriser les reconversions professionnelles,
- Faciliter le reclassement ou la mobilité des salariés.

Aujourd'hui, 40 à 50% des dossiers bénéficient d'une validation totale du diplôme. En 2003, on observe un doublement des demandes de VAE, ce qui signifie qu'à la fois salariés et entreprises se mobilisent.

Dans la plupart des pays européens (essentiellement les pays du nord), il existe des équivalents à des degrés variables. Mais seule la France autorise une validation totale de diplôme, et fait donc l'objet d'une observation attentive de nos voisins européens.

FICHE 4 LES VARIABLES SOCIALES

FICHE 4.1 – Les moyens au service du DRH

FICHE 4.2 – Les différentes institutions représentatives du personnel

FICHE 4.3 – La communication interne

FICHE 4.4 – Le dialogue social

FICHE 4.5 – Les syndicats, acteurs du jeu des relations sociales

FICHE 4.6 – Les dysfonctionnements sociaux classiques dans l'entreprise

FICHE 4.7 – Les conflits sociaux : le dysfonctionnement social par excellence

FICHE 4 LES VARIABLES SOCIALES

Le système Social :

Le système social est composé par tous les acteurs qui interagissent dans une entreprise. Son objectif est d'assurer un traitement équitable aux salariés, de respecter leurs exigences éthiques, et de garantir une circulation efficace de l'information.

FICHE 4.1 : Les moyens au service du DRH

4.1.1 Les moyens pour garantir étique, équité, employabilité

Pour répondre aux besoins d'équité • Veiller au rapport entre la contribution et la rétribution, en considérant tous les éléments qui en font partie. • Pour la rétribution : salaire de base, bonus variables, avantages divers, etc. • Pour la contribution : efforts, performances, compétences, niveau de formation...	**Communiquer** • la politique salariale de l'entreprise • le système de rémunération et l'ensemble de ses composantes. **Les informations concernent :** • la contribution effectivement évaluée, avec ses opportunités d'accroissement • la rétribution avec la clarification de l'ensemble de ses composants • le lien entre les deux, et les conditions d'augmentation. **Les moyens** • la délégation à l'encadrement • la formation de l'encadrement (description de poste, entretien annuel d'appréciation, les perspectives à moyen terme, la marge de manœuvre).
Pour garantir l'employabilité des salariés • Faire en sorte que le salarié puisse conserver un emploi, pour lui satisfaisant, tant en interne qu'en externe.	**Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** D'une part, évaluation des compétences actuelles de chaque salarié, analyse de ces besoins et capacités d'évolution, d'une autre, connaissance des compétences requises pour chacun des postes actuels, et leur évolution future. Outils : • bilan social, définition de référentiels des compétences, analyse des postes… • formation de l'encadrement au management.
Pour le respect de l'éthique • Favoriser des normes comportementales générant la confiance entre les différents acteurs, limiter les coûts du «passager clandestin » sans rendre pour autant les contrôles excessifs.	**Collaborer avec la DG pour** • aborder avec les salariés et leurs représentants les points les plus délicats : la sécurité, la rémunération, l'emploi… • mettre en place un certain nombre d'outils : études du climat social, enquêtes d'opinion, observatoires sociaux…

Les acteurs de la négociation sont : les organisations syndicales, les branches professionnelles, les pouvoirs publics, les instances internes (comités d'entreprise, délégués du personnel, commissions spécialisées…).

Retour au sommaire

4.1.2 Les moyens pour apprécier le climat social dans l'entreprise

Le climat social d'une entreprise est un phénomène multiforme, impalpable, et par conséquent difficilement appréciable. Cela étant, négliger l'état de ce climat mènerait à des dérives telles qu'une méconnaissance des dégradations, une cristallisation des situations de déséquilibre, ou à l'opposé une dramatisation à outrance générant des réactions non appropriées.

Il s'avère donc extrêmement utile de mettre en place des méthodes rationnelles permettant d'apprécier le climat social et de le décomplexer :

• Enquêtes périodiques conduites auprès du personnel	Ce sont des enquêtes de satisfaction et de motivation du personnel qui permettent de suivre la tendance globale du climat social. Il existe en effet une corrélation entre motivation et productivité. Inconvénient : ces enquêtes sont lourdes et coûteuses à mettre en place, et l'expression des individus sur leur motivation ne reflète pas toujours la tendance globale du personnel…
• Utilisation d'indicateurs courants (« scoring du climat social »)	Il est possible de suivre en continu l'évolution du climat social grâce à des indicateurs objectifs auxquels sont régulièrement associés des points (mécanisme de « scoring »). Considérons par exemple l'indicateur « motivation » : s'il totalise 0 point, il y a une absence inquiétante de motivation au sein de l'entreprise et par conséquent une présence de dysfonctionnements graves. A l'inverse, s'il totalise 5 points, la motivation est une force de l'entreprise. En suivant les variations de ces indicateurs dans le temps, on peut ainsi apprécier l'évolution du climat social.

FICHE 4.2 Les différentes institutions représentatives du personnel

4.2.1 Tableau Synthétique

Entreprises ou Etablissements	Représentants du Personnel	Rôle essentiel	Désignation	Périodicité
Occupant de 11 à 49 salariés	**Délégués de personnel**	Réclamations individuelles et collectives	Elections par le personnel obligatoirement organisées par l'employeur	Tous les deux ans
	Délégué syndical choisi parmi les délégués du personnel	Revendications Négociation	Nomination sur l'initiative des syndicats représentatifs	Dans ce cas, pour la durée du mandat de délégué du personnel
Occupant de 50	**Délégués du personnel**	Réclamations individuelles et collectives	Elections par le personnel obligatoirement organisées par l'employeur	Tous les deux ans
	Membres du Comité d'Entreprise	Information et consultation dans les domaines économiques et professionnels Gestion des œuvres sociales et culturelles		
	Délégué syndical	Revendications Négociation	Nomination sur	Pour une durée

à 299 salariés	**Etant également représentant syndical au CE**	Rôle consultatif	l'initiative des syndicats représentatifs	indéterminée
Entreprises ou Etablissements	**Représentants du Personnel**	**Rôle essentiel**	**Désignation**	**Périodicité**
Occupant de 50 à 299 salariés	**Membres du CHSCT**	Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs Contrôle, étude, analyse des risques professionnels et des conditions de travail Information et consultation sur l'hygiène et la sécurité dans l'entreprise	Désignation par un collège constitué par les membres élus du comité d'entreprise et les délégués du personnel	Tous les deux ans
Occupant de 300 à 999 salariés	**Délégués du personnel**	Réclamations individuelles et collectives	Elections par le personnel obligatoirement organisées par l'employeur	Tous les deux ans
	Membres du Comité d'Entreprise	Information et consultation dans les domaines économiques et professionnels Gestion des œuvres sociales et culturelles		
	Délégué syndical	Revendications Négociation	Nomination sur	Pour une durée

	Représentant syndical au CE	Rôle consultatif	l'initiative des syndicats représentatifs	indéterminée
	Membres du Comité de Groupe	Information et dialogue sur les orientations stratégiques du groupe	Désignation par les organisations syndicales de salariés	Tous les deux ans

Retour au sommaire

4.2.2 Le Comité d’Entreprise

Il est obligatoire dans les entreprises qui occupent plus de 50 salariés, il est présidé par le chef d’entreprise ou son représentant, et ses membres sont élus pour 2 ans, en nombre égal entre titulaires et suppléants.

L’employeur a l’obligation d’informer le CE régulièrement sur la situation économique de l’entreprise et de le consulter avant la prise de certaines décisions, notamment celles relatives à la gestion et à l’évolution économique de l’entreprise, à l’organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Le CE a deux attributions essentielles :

1. la diffusion de l’information et la consultation sur tout ce qui concerne l’organisation de l’entreprise, au sens le plus général

2. la gestion séparée de ces deux budgets : subvention de fonctionnement et subvention des activités sociales et culturelles de l’entreprise.

Retour au sommaire

4.2.3 Les Délégués du Personnel

Ils sont élus pour 2 ans dans les entreprises qui occupent 11 ou plus salariés et ils sont chargés essentiellement de deux missions :

1. Transmettre les réclamations individuelles et collectives des salariés à l'employeur
2. Signaler à l'Inspecteur du Travail les éventuelles anomalies constatées.

Retour au sommaire

4.2.4 Le Délégué Syndical

Il est désigné par un syndicat représentatif habilité par la loi à avoir une section syndicale, au sein d'une entreprise d'au moins 50 salariés. Il n'y a pas de durée maximale du mandat et les fonctions principales du délégué sont :

1. Négocier et signer, au nom du syndicat, les conventions et accords conclus au niveau de l'entreprise avec l'employeur

2. Présenter les revendications de tous les salariés.

Retour au sommaire

4.2.5 Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

Le CHSCT est obligatoire dans tout établissement employant au moins 50 salariés (Loi du 23 décembre 1982) et il doit être constitué dans les entreprises de moins de 50 salariés si l'Inspecteur du Travail le juge nécessaire pour l'existence de risques particuliers.

Ce comité a plusieurs attributions :

1. Il est obligatoirement consulté avant toute introduction de nouvelles technologies, des nouvelles formes d'organisation du travail, avant chaque transformation importante des postes, des cadences et des rythmes de travail

2. Il est consulté sur les plans de formation des salariés et assure leur mise en œuvre effective

3. Il peut mener des enquêtes sur les accidents du travail avec un large pouvoir d'investigation, et des inspections de prévention et de surveillance

4. Il est également consulté sur les programmes de prévention, et sur le bilan annuel en matière de sécurité.

La politique d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail ne s'arrête pas à une simple liste de règles techniques et de dispositions spécifiques à certains travailleurs. C'est au contraire une politique active de recherche et d'amélioration de la sécurité que doit être menée.
Globalement, cette politique va tourner autour de 4 axes :

1. Une permanente diffusion de l'information sur les problèmes de sécurité et d'hygiène

2. La formation du personnel à la sécurité

3. La nature et le nombre d'équipements et matériels,

4. La présence sur le lieu de travail d'un service de Médecine du Travail et d'une antenne de soins.

L'hygiène et le confort au travail

Le code du travail définit des règles précises en matière d'hygiène :

- état constant de propreté du lieu de travail
- présence d'installations sanitaires
- postes de distribution de boissons
- aération, assainissement…

La sécurité

Sont particulièrement importantes les règles établies en matière de sécurité, surtout dans les secteurs à risques, en terme de :

- protection des équipements
- protection du salarié (contre les objets pesants, par exemple)
- procédures de contrôle
- dispositions relatives aux personnes handicapées.

L’amélioration des conditions de vie au travail.

Le CHSCT a pour objectif l’amélioration des conditions de vie au travail. Les éléments qui ont une influence sur la pénibilité du travail sont essentiellement :

- le poste, c’est à dire la charge de fatigue mentale et physique liée au poste
- l’environnement, c’est à dire toutes les conditions d’ambiance thermique, sonore, visuelle qui entourent le salarié sur son poste
- l’organisation, qui inclut :
- le contenu du travail, les activités, la répétitivité des tâches, leur intérêt des tâches...
- les rythmes, les horaires, la flexibilité, le travail de jour ou de nuit, etc.

Tous ces éléments influencent la motivation et par la suite les résultats des salariés. Il est donc nécessaire que le DRH s’engage à mener une politique d’amélioration des conditions de travail, avec l’aide du CHSCT, du service de Médecine du Travail, des assistantes sociales et des salariés mêmes.

Retour au sommaire

4.2.6 Crédits d'heures

1) **Les crédits d'heures** représentent le temps que l'employeur est légalement tenu d'accorder aux représentants du personnel pour leur permettre d'exercer leurs fonctions.

2) Le crédit est une **durée maximale** et non forfaitaire qui se calcule par mois civil. Cette durée ne peut être réduite en considération de périodes partielles de non-activitéé. Les heures peuvent être groupées ou fractionnées.
En principe le crédit est **individuel**. Cependant, lorsqu'un syndicat peut désigner plusieurs délégués, ceux-ci peuvent répartir entre eux le total des heures de fonctions dont ils disposent, à condition d'en informer l'employeur. Il en va de même pour les membres du C.H.S.C.T.

Les **suppléants** ne disposent pas de crédits d'heures spécifiques. Mais lorsqu'un suppléant remplace un titulaire momentanément absent, il a droit à des heures de fonction qui s'imputent sur le crédit du titulaire qu'il remplace.
Si un salarié est titulaire de plusieurs mandats de représentation, il peut **cumuler** les crédits d'heures mensuels correspondant à ces différents mandats.

3) Le temps de travail d'un **salarié à temps partiel** ne peut être réduit de plus d'un tiers par l'utilisation du crédit d'heures auquel il peut prétendre pour l'exercice des mandats détenus par lui au sein de l'Association. Le solde éventuel de ce crédit d'heures payées peut être utilisé en dehors des heures de travail de l'intéressé.

4) Les heures de délégation sont de plein droit considérées comme **temps de travail** et payées à l'échéance normale.
Ces heures sont présumées utilisées de manière conforme.
Les heures de délégation doivent, en cas de dépassement des 35 heures hebdomadaires, être payées en heures supplémentaires si ce dépassement est le fait de l'employeur ou est inévitable du fait des horaires pratiqués par l'établissement.

5) Le crédit mensuel accordé aux représentants du personnel peut être dépassé en cas de **circonstances exceptionnelles** (importantes et inhabituelles).
En l'absence de circonstances exceptionnelles, le dépassement du crédit d'heures constitue un manquement aux obligations professionnelles.

6) Les représentants du personnel peuvent, pendant leurs heures de fonction, se **déplacer** à l'intérieur de l'établissement pour prendre contact avec les salariés, avec d'autres représentants du personnel ou avec les différents services de l'établissement.

Lors de leur visite et dès leur arrivée, les représentants du personnel doivent se faire connaître auprès de la direction de l'établissement ou auprès de la hiérarchie du service concerné.
Dans la mesure du possible, ils informent la direction de l'établissement ou la hiérarchie du service concerné au préalable dès qu'ils ont connaissance de leur future venue.

Les représentants du personnel peuvent, pendant les déplacements, **prendre tous contacts** nécessaires à l'accomplissement de leur mission, notamment auprès d'un salarié à son poste de travail, sous réserve de ne pas apporter de gêne importante à l'accomplissement du travail des salariés.

Les représentants du personnel peuvent également se déplacer à **l'extérieur** de l'établissement. L'employeur n'a pas à contrôler préalablement ces déplacements. En revanche, le représentant doit informer l'employeur ou son supérieur direct, de son intention de se déplacer, suffisamment à l'avance pour ne pas nuire à la bonne marche de l'établissement.

De plus, les représentants doivent préciser les activités qu'ils ont exercées pendant leur temps de délégation. Il ne s'agit pas d'une justification mais d'une information.

7) L'information préalable de l'employeur et le décompte des heures de délégation sont réalisés au moyen des **bons de délégation**. Le bon de délégation répond donc à un double objectif :

- informer l'employeur des déplacements internes et externes des représentants du personnel afin d'éviter toute perturbation de la bonne marche de l'établissement,
- faciliter le décompte des heures de représentation.

En aucun cas le bon de délégation n'est un moyen de contrôle à priori des déplacements des représentants du personnel. Le bon de délégation n'est pas une demande d'autorisation mais une information. A cet égard, il paraît souhaitable que le représentant du personnel informe la Direction de son absence et de la durée présumée de celle-ci, dès qu'il en a connaissance.

8) Paiement des temps de trajet :

a) Si le temps de trajet a lieu pendant le temps de travail, le temps passé au trajet n'est pas rémunéré par l'employeur.

b) Si le temps de trajet a lieu pendant le temps de repos **et** si le temps de trajet dépasse en durée le temps normal de déplacement entre le domicile du représentant du personnel et le lieu de son travail, le temps passé au trajet est rémunéré (si la réunion est sur l'initiative de l'employeur).

c) Si le temps de trajet a lieu pendant le temps de repos et ne dépasse pas en durée le temps normal de déplacement entre le domicile du représentant et le lieu de son travail, le temps passé au trajet n'est pas rémunéré par l'employeur.

9) Remboursement des frais de trajet :

a) Si la réunion est organisée sur l'initiative de l'employeur, les frais de déplacement restent à la charge de l'employeur. Si le jour de la réunion un véhicule de service est disponible dans l'établissement de rattachement du représentant du personnel, il est mis à sa disposition. Si le représentant renonce à s'en servir, il n'est procédé à aucun remboursement.

b) Si la réunion est organisée par une institution représentative du personnel ou si le déplacement est entrepris sur l'initiative du représentant seul, aucun remboursement ne sera fait par l'employeur.

I – LE DELEGUE DU PERSONNEL.

A) Le Délégué du Personnel Titulaire.

1) Crédit d'heures :

	11 à 49 ETP :	10 heures / mois
	plus de 50 ETP :	15 heures / mois

2) Temps passé en réunions à rémunérer en plus du crédit d'heures :

➔ réunions mensuelles ordinaires,
➔ réunions exceptionnelles sur l'initiative de l'employeur.

3) Temps d'absence du poste de travail à rémunérer au titre du crédit d'heures :

➔ réunions entre délégués,
➔ déplacements liés à la mission de délégué du personnel,
➔ temps passé aux commissions obligatoires et facultatives du C.E. auxquelles le délégué du personnel a été élu ou désigné par les membres. du C.E.

B) Le Délégué du Personnel Suppléant.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Le délégué du personnel suppléant peut assister avec le délégué du personnel titulaire, aux réunions définies au I.A.2. mais il n'a pas à intervenir dans la discussion.

II – LE COMITE D'ETABLISSEMENT.

A) Le membre du C.E. Titulaire.

1) Crédit d'heures : 20 heures / mois.

2) Temps passé en réunions à rémunérer en plus du crédit d'heures :

➔ réunions plénières du C.E. mensuelles,
➔ réunions plénières du C.E. exceptionnelles sur l'initiative de l'employeur,
➔ temps passé aux réunions des commissions obligatoires dont l'élu au C.E. est membre.

3) Temps d'absence du poste de travail à rémunérer au titre du crédit d'heures :

➔ réunions préparatoires du C.E.
➔ réunions avec des délégués du personnel,
➔ déplacements liés à la mission,

➔ temps passé par le secrétaire du C.E. à élaborer l'ordre du jour,
➔ temps passé par le secrétaire du C.E. à établir le procès verbal d'une réunion,
➔ temps passé en commission facultative du C.E. (Commission des Œuvres Sociales.

B) Le membre du C.E. Suppléant.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Le temps passé par le membre du C.E. suppléant aux réunions définies au II.A.2. est payé comme temps de travail, y compris le temps passé aux réunions des commissions obligatoires dont le suppléant est membre.

C) Salarié membre des commissions.

Le temps passé par un salarié n'exerçant aucun mandat et qui, donc, n'est titulaire d'aucun crédit d'heures, mais qui a été désigné par le C.E. comme membre d'une commission obligatoire ou facultative, n'est pas rémunéré.

III – LE C.H.S.C.T.

A) Le membre élu du C.H.S.C.T.

1) Crédit d'heures : 15 heures / mois.

2) Temps passé en réunions à rémunérer en plus du crédit d'heures :

➔ temps passé aux réunions,
➔ temps passé aux enquêtes menées après un accident du travail grave (accident ayant entraîné la mort ou paraissant devoir entraîner une incapacité permanente) ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ou une maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave,
➔ temps passé à la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité, notamment en cas d'alerte ou de retrait d'un salarié de sa situation de travail pour danger grave et imminent.

3) Temps d'absence du poste de travail à rémunérer au titre du crédit d'heures :

➔ réunions entre membres du C.H.S.C.T.
➔ information des membres du C.H.S.C.T. se rattachant à leur mission,
➔ temps passé aux enquêtes ne répondant pas aux critères définis au III.A.2.

4) Le crédit d'heures est un crédit global accordé au C.H.S.C.T. Les représentants du personnel au C.H.S.C.T. peuvent répartir entre eux le temps dont ils disposent. Le crédit étant mensuel, l'employeur doit être informé tous les mois de la répartition retenue. L'employeur doit également être averti de tout ajustement qui s'avérerait nécessaire en cours de mois et ce le plus rapidement possible.

B) Le représentant syndical au C.H.S.C.T.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Seul le temps passé aux réunions du C.H.S.C.T. est rémunéré comme temps de travail.

IV – LE REPRESENTANT SYNDICAL AU C.E.

1) Crédit d'heures : plus de 500 ETP : 20 heures / mois.

2) Temps passé en réunions à rémunérer en plus du crédit d'heures :

➔ réunions plénières mensuelles du C.E.
➔ réunions plénières exceptionnelles sur l'initiative de l'employeur du C.E.

3) Temps d'absence du poste de travail à rémunérer au titre du crédit d'heures :

➔ réunions préparatoires du C.E.
➔ réunions syndicales,
➔ réunions des commissions obligatoires ou facultatives du C.E. auxquelles le représentant syndical a été nommé par les membres élus du C.E.

V – LE DELEGUE SYNDICAL.

A) Le Délégué Syndical.

1) Crédit d'heures :	de 50 à 150 ETP :	10 heures / mois
	de 151 à 500 ETP :	15 heures / mois
	plus de 501 ETP :	20 heures / mois

2) Temps passé en réunions à rémunérer en plus du crédit d'heures :

➔ réunions sur l'initiative de l'employeur,
➔ négociation des accords d'entreprise.

3) Temps d'absence du poste de travail à rémunérer au titre du crédit d'heures :

➔ réunions syndicales,
➔ déplacements liés à la mission,
➔ assistance éventuelle aux délégués du personnel lors des réunions mensuelles.

4) Répartition des heures de fonctions entre délégués du même syndicat : dès qu'un syndicat a au moins deux délégués syndicaux, ces délégués peuvent répartir entre eux le total des heures de fonctions dont ils disposent.
Le crédit étant mensuel, les délégués syndicaux concernés doivent informer l'employeur tous les mois de la répartition retenue. L'employeur doit également être averti de tout ajustement qui s'avérerait nécessaire en cours de mois et ce le plus rapidement possible.

B) Le Délégué Syndical Central.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Au sein de l'Association, le Délégué Syndical Central est obligatoirement désigné parmi les délégués syndicaux. Il n'y a donc pas de représentation distincte.

VI – LE COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE.

A) Le membre élu du C.C.E.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Le temps passé aux réunions du C.C.E. par les membres du C.C.E. est payé comme temps de travail et n'est pas déduit, pour les titulaires, du crédit dont ils disposent en tant que membres d'un C.E.

B) Le Représentant Syndical au C.C.E.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Le temps passé aux réunions du C.C.E. par les représentants syndicaux au C.C.E. est payé comme temps de travail.

C) La Commission Economique.

1) Crédit d'heures : 40 heures / an accordées à l'ensemble des membres de la commission et réparties librement entre eux.

2) Le temps passé aux réunions de la Commission Economique (deux fois par an), est à déduire du crédit d'heures exposé au VI.C.1.
Le temps passé par les membres à préparer les réunions de la Commission Economique doit s'imputer sur le crédit mensuel dont peuvent disposer, en tant que titulaires d'un C.E., les membres de la Commission.

D) Les Commissions Facultatives.

1) Crédit d'heures : aucun crédit spécifique.

2) Le temps passé à la préparation et aux réunions des Commissions Facultatives spécialisées créées par le C.C.E. (Commission Mutuelle, Commission Mutuelle – Œuvres Sociales, Commission Bilan Social) doit s'imputer sur le crédit mensuel dont peuvent disposer, au titre d'un autre mandat, ses membres. A défaut, le temps passé n'est pas rémunéré.

Retour au sommaire

FICHE 4.3 : La Communication interne

La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'information qui circulent à l'intérieur de l'entreprise et à diffuser les informations clairement et efficacement. Elle prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelles et collectives, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication interne favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

Elle demande une réflexion : à qui et sur quoi veux-je communiquer ?

La communication interne poursuit principalement **trois buts** :

- Favoriser la participation du personnel pour forger leur appartenance à l'entreprise,
- Mobiliser et motiver, favoriser l'autonomie, pour que les salariés s'engagent à accroître leur effort, et donc leur rentabilité et productivité,
- Permettre une meilleure gestion des conflits.

Les **principaux moyens** de la communication interne sont :

- **La communication écrite**
  - l'information courante (notes de service, rapports écrits, fiches signalétiques…)
  - les instruments de dialogue (livret d'accueil, tableau d'affichage, intranet et messagerie électronique, salle de documentation, …)
  - la presse d'entreprise (journal d'entreprise)
  - la revue de presse.
- **La communication orale**
  - les réunions
  - les cercles de qualité
  - les rencontres (journée inter services, portes ouvertes…)
  - les vidéoconférences.

Les **conditions de réussite** d'une politique de communication

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication
- Implication de l'encadrement
- Formation au concept de communication
- Mise en place d'un pilotage du système d'information

Retour au sommaire

FICHE 4.4 : Le dialogue social

4.4.1 Le dialogue social sous influence

Toute entreprise évolue dans un environnement juridique prêtant un intérêt croissant aux relations sociales. Pour le DRH, force est de constater que le dialogue social s'en trouve influencé :

- **Le législateur** tente d'encadrer davantage certaines pratiques managériales, notamment en périodes considérées comme de crise. La loi de Modernisation Sociale a notamment durci le recours aux plans sociaux. La loi est un élément à ne pas occulter trop rapidement derrière l'échange de la négociation collective. L'ordre public social est une notion évolutive et les entreprises devront composer avec l'idée que s'en fait le législateur.

- **L'européanisation des relations sociales** progresse de façon très nette. L'entreprise française est contrainte à se soumettre aux avancées de l'Europe sociale, notamment sur les questions organisationnelles du type de la constitution d'un comité d'entreprise européen pour les grands groupes. Pour les grandes entreprises, nul ne doute que la Commission Européenne jouera de plus en plus un rôle de régulateur.

4.4.2 Tendance au dialogue syndicats/entreprises

La culture du dialogue est la clef de voûte des relations sociales. La **volonté de considérer les syndicats en véritables interlocuteurs et partenaires** apparaît clairement au niveau des directions d'entreprise. Ce partenariat s'incarne dans des politiques volontaristes et fait désormais partie intégrante des relations sociales. Il permet de créer et développer un véritable dialogue entre les différentes parties. Les négociations sont perçues comme un véritable outil d'accompagnement de la politique d'entreprise : il s'agit **d'impliquer totalement les partenaires dans la stratégie et la vision globale d'entreprise.**

4.4.3 Centralisation et décentralisation du dialogue social

• **Centralisation**	Relations sociales entretenues au niveau central de l'entreprise.
• **Décentralisation**	Etablissement d'un dialogue social plus proche du terrain : les relations sociales sont gérées avec des négociations et des solutions adaptées à chaque site. Les entreprises ayant recours à la décentralisation du dialogue social sont généralement de grande taille, possèdent des filiales et cherchent à minimiser l'importance et le nombre de conflits au niveau national. Elles laissent leurs sites libres de négocier avec les représentants des salariés en leur sein, l'une des raisons étant que nombre d'activités sont couvertes par des conventions collectives nationales de branche différentes.

NB : certaines entreprises mènent parfois une démarche à deux niveaux : une relation entretenue avec les syndicats au niveau central, et un dialogue social local.

FICHE 4.5 : Les syndicats, acteurs du jeu des relations sociales

En créant l'Organisation Internationale du travail, le traité de Versailles de 1919 pense la notion « d'organisations les plus représentatives ». Cinq critères sont énoncés : les effectifs, l'indépendance à l'égard du patronat, les cotisations, l'expérience, l'ancienneté, l'attitude patriotique.

Tout DRH est tenu de savoir que les **syndicats reconnus comme représentatifs au niveau national** en raison de leur audience et de leur autonomie bénéficient d'un certain nombre de prérogatives : ils sont les **seuls à pouvoir négocier et signer des conventions collectives**, **créer des sections syndicales d'entreprise** et **désigner des délégués syndicaux**, obtenir des subventions de l'Etat pour la formation syndicale ou se voir attribuer des sièges au Conseil économique et social ou au commissariat au plan…

- Au niveau du salariat, les pouvoirs publics ont reconnu **5 grandes confédérations représentatives de salariés : la CGT, la CGT-FO, la CGC, la CFTC et la CFDT**. D'autres organismes, dits « autonomes », acquièrent cependant une importance croissante.

- Au niveau du patronat, seules **2 confédérations patronales** sont dites **représentatives à l'échelle nationale** : le MEDEF et la CGPME.

4.5.1 Présentation et tendances des syndicats français

• **Les 5 confédérations représentatives de salariés**		
Syndicats ouvriers	CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail)	Elle est issue de la CFTC (CFTChrétiens) suite à une décision par une majorité d'abandonne la morale chrétienne. En 1966 Eugène Descamps conclut un accord avec la CGT, en 1970 elle se prononce en faveur du socialisme autogestionnaire. De 1986 à 1988 elle cherche à établir des compromis avec le gouvernement Chirac. Nicole Notat prend la place de Jean Kaspar en 1992.
	CFTC(Confédération Française des Travailleurs Chrétiens)	Elle est issue d'îlots de résistance à la CFDT qui sont les mines, l'enseignement privé, l'alimentation et les banques. Elle joue un rôle actif dans la gestion de la CNAF. Elle rejette la théorie de la lutte des classes et y préfère la force contractuelle, l'arbitrage et la médiation en cas de conflits social : la grève est un ultime moyen de défense. Syndicat réformiste, elle est partisane de la participation des salariés au contrôle et à l'orientation de la politique de gestion des entreprises. Alain Deleu, enseignant du privé est élu président en 1993.
	CGT (Confédération Générale du Travail)	Née en 1895 à Limoges, elle prend son essor en 1902. Son histoire est divisible en cinq périodes : tout d'abord elle se veut révolutionnaire avec des grèves dures, ensuite de 1918 à 1947 elle est marquée par la confrontation entre réformistes et communistes. La troisième période correspond à la création de la sécurité sociale et au développement du droit des ouvriers. Depuis 1999, Bernard Thibault est secrétaire général.
	CGT-FO (Force Ouvrière)	Robert Botherau incarne la première phase de la CGT-FO (1848-1963). De 1963 à 1989 André Bergeron sera confronté à une crise interne. Enfin Marc Blondelen 1989 durcit l'orientation de sa centrale en critiquant l'action du gouvernement Rocard puis Cresson.
Syndicat de cadres	CFE-CGC(Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres)	A l'origine ouvrière, elle est d'inspiration libérale et de composition principalement catholique. Elle concentre son action sur l'élargissement de la hiérarchie salariale, le maintien des plafonds de la Sécurité Sociale et la réduction de la fiscalité. Depuis 1993 Marc Vilbenoit en assure la présidence.
• **Les Syndicats de salariés autonomes**		
Syndicats ouvriers	CAT (Confédération Autonome du Travail), CNSF (Confédération nationale des salariés de France-Fédération nationale des chauffeurs routiers), CSL (Confédération des syndicats libres), FSU (Fédération syndicale unitaire), UFT (Union française du travail), UNSA (Union nationale des syndicats autonomes). Liste non exhaustive !	
• **Les 2 confédérations patronales représentatives**		
Organisations patronales	MEDEF(Mouvement des entreprises de France)	
	CGPME(Confédération générale des petites et moyennes entreprises)	

• **Les organisations syndicales patronales autonomes**	
Syndicats professionnels autonomes (liste non exhaustive)	CIDUNATI (Confédération Intersyndicale de Défense et d'union nationale d'action des travailleurs), CTI (confédération des travailleurs intellectuels de France), FEN (Fédération de l'Education nationale), FGAF (Fédération générale autonome des fonctionnaires), FNAP (Fédération nationale autonome de la police), FNAR (Fédération nationale des artisans et petites entreprises en milieu rural), FNA (Fédération nationale de l'artisanat automobile), FNCRM (Fédération nationale du commerce et de la réparation des cycles et des motocycles), SNIGIC (Syndicat indépendant des gardiens d'immeubles et concierges),… Liste non exhaustive !

4.5.2 La crise du syndicalisme français : la représentativité en question ?

- Phénomène :

Le mouvement syndical en France est confronté depuis 1976 à une remise en cause, une **phase d'affaiblissement**, une triple crise : de représentativité, de stratégie, de conception.

Causes de cette faiblesse : **l'individualisme de la culture nationale, la tertiarisation de l'économie (le syndicalisme est à l'origine ouvrier), et l'augmentation du chômage**. Le mouvement syndical français reste attaché aux **figures du compromis fordiste**, or il est invité de manière urgente à développer une action qui réponde aux données de la division internationale du travail.

Cette crise se traduit par trois tendances :

- Le **détachement en tête de peloton de la CFDT** (présente de façon homogène, surtout dans l'assurance, la banque, et les hautes technologies) et derrière elle, de la **CGT** (meilleurs scores dans l'industrie).

- La **très faible représentation des autres organisations pourtant dotes « représentatives »** (FO demeure présent dans l'industrie, la CGC se maintient grâce à la population cadre et la CFTC réalise des scores très faibles dans tous les domaines).

- Face à cette perte de vitesse des 5 syndicats historiquement forts, apparaît la **fragmentation du mouvement syndical et l'émergence d'organisations nouvelles comme SUD**.

NB : les estimations internationales montrent que le taux français d'engagement syndical est le plus bas en Europe et même parmi les pays développés.

- <u>Impact sur la GRH</u> :

Ces tendances laissent refléter un bouleversement lent mais sûr dans la manière dont le RRH devra envisager les relations sociales.

- Les intervenants dans ces relations, leurs aspirations et leurs idéologies nouvelles changeront la donne. Le constat d'un désintéressement pour le syndicalisme laisse présager avec inquiétude une **augmentation constante de revendications individuelles** (chacun s'exprimant par et pour soi même plutôt que par le biais d'une délégation syndicale).

- L'entreprise elle-même **remet en cause le principe de représentativité** face à un tel contexte : est-il efficace de débattre et négocier avec des syndicats dits « représentatifs de droit » mais aux scores largement inférieurs à ceux d'organisations non- représentatives ???

Pour éviter de s'exposer à ces situations problématiques, les entreprises et surtout la GRH doivent :

- soutenir la légitimation des organisations syndicales et considérer celles-ci comme de véritables « partenaires ».

- définir un cadre de discussion, favoriser le dialogue social et le consensus général.

- favoriser le rôle syndical de représentation du personnel et d'interlocuteur privilégié.

4.5.3 Renforcement du droit syndical : apparition de l'intranet syndical

Bouleversement du monde syndical ne signifie pas pour autant « fragilisation » du pouvoir des syndicats. La GRH devra en effet s'attendre à composer avec un renforcement du droit syndical, et notamment avec l'apparition quasi- inévitable de l'Intranet syndical :

- Quelques entreprises proposent à leurs partenaires sociaux (syndicats mais aussi CE) une nouvelle vitrine pour leur communication : un site Intranet d'information syndicale.

- La prudence est le mot d'ordre : mise en place nécessaire de chartes d'utilisation pour limiter l'accès direct des syndicats aux adresses individuelles des messageries des salariés par exemple.

NB : Jusqu'à présent, aucune disposition légale de contraint un employeur à accorder la mise en place de l'Intranet syndical.

FICHE 4.6 : Les dysfonctionnements sociaux classiques dans l'entreprise

Un dysfonctionnement social est une **perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation,** perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés.

L'absentéisme, du turnover, les accidents du travail et bien sûr les conflits sociaux traduisent indéniablement la présence de dysfonctionnements au sein d'une organisation :

- Ils perturbent la production et l'organisation du travail.
- Ils témoignent d'un comportement socioculturel de refus provisoire du travail.

Il n'existe **pas de normes objectives pour étudier les impacts de ces dysfonctionnements** sur le fonctionnement de l'entreprise et sur les pratiques de GRH : à titre d'exemple, on ne peut pas comparer le taux d'absentéisme d'une unité de sidérurgie avec celui d'une entreprise du secteur tertiaire !

4.6.1 L'absentéisme

I - Définition et mesure :

Pour diagnostiquer l'absentéisme, il faut se baser non pas sur l'ensemble des absences, mais sur celles relevant du fonctionnement inhabituel de l'organisation (ignorer **les absences normales ne générant pas de dysfonctionnement, et considérer les absences anormales perturbatrices**).

- **Différents types d'absence** :
- absence pour maladie,
- congé maternité (pré et post-natal inclus),
- arrêt pour accident de trajet,
- congés de formation,
- us et coutumes (carnaval, fête patronale…),
- absences conventionnelles (délégations…),
- absences autorisées,
- absences non autorisées,
- absence de « présents non actif », (l'absence d'un manager perturbe complètement les membres de son équipe).

- **Les 8 causes recensées de l'absentéisme** :
- le **sexe** (les femmes sont davantage absentes que les hommes)
- l'**âge** (les jeunes sont plus souvent absents mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent mais pour de longues périodes)
- la r**égion** (taux d'absence important pour l'industrie dans le Nord, et pour l'administration dans le Sud par exemple)
- les **jours de la semaine** (absences marquées le lundi et vendredi)
- la **saison** (absences marquées en janvier, février, mars puis décembre)
- la **taille de l'établissement** (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme)
- le **secteur d'activité** (surtout la production automobile, la transformation des métaux et le textile)
- la **qualification des salariés** (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes)

- **Mesure** :

Taux d'absentéisme = Heures d'absence ÷ Heures théoriques de travail (pendant une période P souvent égale à 1 mois)

Attention, les *heures d'absences* comprennent les absences : maladie, maternité, accidents du travail et maladies professionnelles, accidents de trajet, autorisation de la hiérarchies pour visites médicales, convocations officielles, et toutes les formes d'absences non autorisées.

- Ce taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic : **analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité** (…).

- Il peut également servir de base au calcul de **l'absentéisme longue durée (>15 jours), courte durée (<3jours), et la fréquence des absences.**

NB : Il y a presque autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements. L'essentiel est de maintenir la même méthode au fil des mois et années.

Le taux moyen d'absentéisme observé en France est de 6%. En deçà de 5%, c'est un bon résultat pour l'entreprise, par contre au-delà de 8 à 10% il est recommandé de procéder à des analyses et mettre en place des actions. Toute augmentation brutale est à surveiller.

II – Coût de l'absentéisme :

Toute absence entraîne des coûts supplémentaires :

- Un **coût de perturbation** (manques à gagner, pertes de production, accroissement des délais de production…)

- Un **coût de régulation** (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires, heures supplémentaires.

4.6.2 Le turnover

I - Définition et mesure :

Le turnover est la **rotation du personnel** d'une entreprise, c'est-à-dire le **nombre de départs vers l'extérieur** (+ rotation interne pour les grandes entreprises).

Dans le cadre de sa GRH, l'entreprise doit définir ses choix en terme de turnover : un **taux de turnover élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux** et peut présenter des **avantages** :

- limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel 'effet noria)
- assurer un flot continu de nouveaux entrants (sang neuf pour l'entreprise)
- extérioriser les promotions

Toutefois le turnover représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

- **Différents types de départ**

- Du fait de l'entreprise (manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques…)
- Du fait du salarié (non maîtrisable par l'entreprise=maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès) (maîtrisable = rémunération, horaires et conditions de travail, promotion…)
- Raisons inconnues

- **Causes**

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux, problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail…), deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

- **Mesure**

- principal indicateur : le taux de rotation global (de turnover)

$$\textbf{taux de turnover} = \frac{\textbf{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\textbf{Nombre de collaborateurs au 1° janvier de l'année N}}$$

- **taux de rotation par sous- population** (selon les catégories de personnel : ouvriers, employés cadres / population administrative, commerciale, technique / par unité géographique / par sexe, âge, ancienneté…)
- **taux de stabilité du personnel**

II – Coût du turnover :

Face au départ, l'entreprise peut décider de :

- ne pas remplacer
- de remplacer (sans ou avec modification de contenu de poste)

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts :
Coût de recrutement + + coût de formation + coût de mouvements entraînés par le remplacement + coût de la courbe d'apprentissage + coût de trésorerie du départ + gain ou perte en salaire.

4.6.3 Les accidents du travail

I - Définition et mesure :

Les accidents du travail sont bien des dysfonctionnements sociaux : ils entraînent une perturbation et reflètent le mauvais état du système social de l'organisation.

- **Différents types d'accidents**

Il faut distinguer :
- accidents du travail (survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salarié ou travaillant pour un employeur)
- accident avec arrêt (interruption de travail d'un jour complet)
- accident grave (attribution d'une rente d'incapacité, ou décès)
- accident dans le travail
- accident de trajet

- **Causes**
- existence de produits dangereux
- utilisation de machines et équipements
- mise en œuvre de processus de production
- activité des salariés elle-même

- **Mesure**

Les **taux de fréquence et de gravité des accidents** doivent englober les accidents **corporels** (même bénins n'entraînant pas d'arrêt de travail) et les accidents **matériels**.

Des statistiques complémentaires peuvent porter sur les personnes concernées (âge, sexe, formation sécurité reçue, accidents antérieurs…) et sur les circonstances (heure, date, jour, mois, saison, régime de travail…). Ces **analyses fines** sont très **utiles sur le plan de la prévention**.

II – Coût des accidents du travail :

- Coûts directs des accidents
- coût de perturbation (interruption de l'activité de l'accidenté, remise au travail difficile, perturbation des autres salariés, temps passé pour l'enquête, détérioration du climat et donc conflits…)
- coût de régulation (frais des services de médecine préventive et curative, remplacement du salarié accidenté…)

- Coûts indirects

Le respect de la sécurité représente des enjeux financiers, les **unités à fort risque** étant fortement pénalisées dans la **fixation des cotisations versées par l'entreprise**.

4.7 : Les conflits sociaux : le dysfonctionnement social par excellence

4.7.1 Le social, un sujet sensible et médiatisé

Les entreprises doivent désormais tenir compte de **leur image sociale** qui fait l'objet d'une **attention particulière à la fois des médias et de la société civile**.

A titre d'exemple, lors d'une restructuration, les médias se concentrent aussitôt sur le bénéfice dégagé par l'entreprise, propagent une image de suppression massive d'emplois, favorisent l'apparition de conflits et occultent la nature des mesures de reclassement entreprises au bénéfice des salariés.

Un véritable problème de communication intervient.

L'anticipation des conflits et **de l'écho qui pourrait s'en suivre** fait donc désormais partie des priorités de la DRH.

4.7.2 Définition et mesure des conflits

Les conflits traduisent **l'existence de relations antagonistes** entre deux ou plusieurs unités d'action. Cela suppose la **recherche d'un armistice social par le biais de la négociation**. Toute organisation vit normalement en étant d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.

A la **rupture de l'armistice**, c'est la **crise** qui peut prendre la forme d'une **grève** : il y a alors **cessation collective complète et concentrée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles**.

- **Différentes formes de conflits**
- **conflit individuel** (oppositions entre salariés pour motifs psychologiques : perturbations mineures),
- **conflit organisationnel** (2 individus, ou 2 ou plusieurs groupes mis en cause : services, départements, usines… L'exercice du pouvoir est discuté),
- **conflit collectif** (opposition de catégories et classes sociales : conflit classique entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail).

- **Mesure de la conflictualité**

- **Indicateurs de crise**

Outre la grève, il existe des indicateurs de crise significatifs de rapports sociaux dégradés :
- multiplication des incidents de production et de direction (erreurs, pannes…),
- augmentation du nombre d'accidents du travail,
- accroissement des signes de revendication (pétitions, revendications des délégués du personnel…),
- élévation des autres indicateurs de dysfonctionnements : turnover, absentéisme…

- **La grève**

L'indicateur le plus classique pour mesurer un conflit social reste le taux de propension à la grève :

$$\textbf{Taux de propension} = \frac{\textbf{Nombre de journées perdues pour fait de grève}}{\textbf{Nombre de salariés de l'établissement touché par la grève}}$$

On peut aussi calculer l'intensité conflictuelle (=nombre de jours perdus/ nombre de grévistes)

4.7.3 Coût d’un conflit social

La grève est évidemment coûteuse, et tout conflit pénalise l’organisation qui le supporte.

Les coûts les plus directs et aisément quantifiables sont :

- Les pertes de production (exprimées soit en CA soit en marges perdues)
- Les pertes de clientèle (départs de clients pour d’autres fournisseurs)
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit (constitution de stocks excédentaires, mise au chômage technique, appel à la sous-traitance…)
- Coûts de maintien de la structure physique et humaine (même si la production est complètement paralysée, les charges demeurent : amortissements, charges salariales, abonnements…)
- Dégradation du climat social (les déséquilibres sociaux peuvent persister après la reprise du travail)

FICHE 5 LE DRH ET LE DROIT DU TRAVAIL

FICHE 5.1 – Embauche

FICHE 5.2 – Rémunération

FICHE 5.3 - Gestion individuelle du personnel

FICHE 5.4 - Représentants du personnel

FICHE 5.5 - Rupture du contrat de travail

FICHE 5.6 - Contrat a Durée Déterminée

FICHE 5.7 - Aides à l'emploi

FICHE 5.8 Congés et absences des salariés entraînant suspension du contrat de travail

FICHE 5.1 - Embauche

FICHE 5.1.1 Formalités générales

Déclaration Préalable concernant le traitement des informations des candidats à un recrutement	Les informations concernant les candidats à une offre d'emploi peuvent faire l'objet d'un traitement informatique. Dans ce cas, l'employeur doit effectuer une demande préalable.	- CNIL : Commission Nationale Informatique et Liberté	Loi n°78-17 du 6 janvier 1978, art.16
Déclaration Unique d'Embauche	L'embauche d'un salarié ne peut intervenir qu'après déclaration nominative effectuée par l'employeur auprès des organismes de sécurité sociale. La D.U.E doit être remplie à chaque embauche et permet de réaliser en une fois un ensemble de formalités. La DUE peut s'établir au moyen d'un formulaire (CERFA n°10563), par Minitel (3614 code Embauche + N° du département où se situe l'établissement) et par internet (www.due.fr)	- URSSAF ou - Caisse de Mutualité Sociale Agricole	C. Trav Art. L. 320 Décret du 29.12.95 Circulaire du 07.01.95
Contrat de travail à durée indéterminée	Ce contrat peut être conclu soit par écrit soit par une simple entente verbale, sous réserve des formalités liées à l'embauche. Toutefois, l'employeur est tenu d'informer par écrit le salarié des éléments essentiels applicables au contrat. La conclusion de contrat par internet (contrats de travail « électroniques » n'est autorisé que lorsque l'écrit n'est pas exigé à titre de validité du contrat	- Salarié - Employeur	C. Trav. Art. L 121-1 L n° 2000-230 du 13/03/00 JO du 14 mars.
Déclaration Mensuelle des Mouvements de Main d'œuvre	Concerne les établissements d'au moins 50 salariés. Sur ce relevé doit figurer l'ensemble des contrats conclus ou résiliés au cours du mois précédent. Il doit être complété dans les huit premiers jours de chaque mois et envoyé au directeur départemental du travail.	- Directeur départemental du Travail	C.Trav. Art. L 320-1 et R. 320-1-1
Registre Unique du Personnel	Doivent figurer sur ce document, par ordre d'embauchage, tous les salariés occupés par l'établissement. Ces indications doivent être portées sur ce registre au moment de l'embauche et de façon indélébile. Les mentions relatives aux événements postérieurs seront ajoutées lorsque ces derniers surviendront. Les mentions obligatoires doivent être écrites à l'encre indélébile et conservées pendant 5 ans après le départ des salariés. Le R.U.P peut être remplacé par un support de substitution informatique après consultation des représentants du personnel.	- Tenue à jour et mise à disposition des Délégués du Personnel et de l'Inspecteur du Travail	C.Trav. Art. L620-3;R. 620-3; R.632-1; R. 632-2 C. Trav. Art. L. 620-7
Document d'affiliation en Caisse de Retraite Complémentaire	A chaque embauche, l'employeur est tenu d'affilier ses salariés à une caisse de retraite (AGIRC: pour les cadres ; ARRCO: pour les non – cadres)	- Caisse de retraite - Employeur	
Formalités vis à vis de la médecine du travail	L'employeur est tenu de faire passer au salarié lal visite médicale d'embauche au plus tard avant l'expiration de la période d'essais.	Médecin du travail	C. Trav., art R 241-48

FICHE 5.1.2 Contrats particuliers et contrats d'insertion

Contrat à Durée Déterminée	Ce contrat est obligatoirement écrit et doit être transmis au salarié, au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant l'embauche.	- Salarié - Employeur	C.Trav. Art. L 122-1 et L 122-3-1
Contrat de travail à Temps Partiel	Accord nécessaire uniquement dans le cas de la réduction annuelle du temps de travail. A défaut d'accord, l'employeur doit recueillir l'avis préalable du Comité d'Entreprise ou des Délégués du Personnel lors de l'introduction du temps partiel et le transmettre dans les 15 jours à l'inspection du travail. Il doit également donner priorité aux salariés de l'entreprise.	- Salarié - Employeur	C.Trav. Art. L212-4-2 et suivants et R.212-1
Demande d'autorisation d'embauche d'un jeune de 14 à 16 ans	Cette demande doit être envoyée dans les 15 jours (au moins) avant la date d'embauche.	- Inspecteur du Travail	C.Trav. Art. L 211-1 ali.4 et D 211-1 à D 211-6
Contrat Emploi Consolidé	L'Etat peut passer des conventions avec des employeurs pour favoriser l'embauche de personnes qui ne peuvent trouver un emploi ou bénéficier d'une formation. Le CEC est accessible sans passage par un CES. La convention est conclue pour une durée maximale de 12 mois renouvelable par avenants successifs dans la limite d'une durée totale de 60 mois. Consultation préalable du Comité d'Entreprise ou des Délégués du Personnel. Déposer un exemplaire du contrat à la DDTE dès sa conclusion.	DDTEFP - Salarié - Employeur (sont exclues les entreprises industrielles, commerciales ou agricoles, les services de l'Etat et les personnes physiques	C. Trav., art L. 322-4-8-1 Décret du 30.01.90
Contrat Emploi Solidarité	C'est un CDD à temps partiel d'une durée de 3 à 12 mois ouvert aux demandeurs d'emplois de longue durée ou âgés de + de 50 ans. Il donne lieu à la signature d'une convention avec l'Etat. Ouvert seulement aux collectivités territoriales ou autres personnes morales de droit public. Renouvelable 2 fois. Consultation préalable du Comité d'Entreprise ou des Délégués du Personnel. Déposer un exemplaire du contrat à la DDTE dès sa conclusion	DDTEFP - Salarié - Employeur (sont exclues les entreprises industrielles, commerciales ou agricoles, les services de l'Etat et les personnes physiques	C. trav., art L 322-4-7 à L 322-4-14 Décret du 2.10.92 modifié
Contrat Initiative Emploi	Le CIE est un CDI ou un CDD de 12 à 24 mois. Il concerne en particulier les demandeurs d'emploi de longue durée (+ de 24mois) et/ou âgés de plus de 50 ans. Informer le Comité d'Entreprise et les délégués du personnel. Effectuer une demande de convention auprès de l'ANPE avant l'embauche ou dans les 30 jours qui suivent.	ANPE-UNEDIC DDTEFP - URSSAF ou Mutuelle Sociale Agricole. - Employeur n'ayant pas procédé à un licenciement économique au cours des 6 derniers mois précédant l'embauche). - Salarié	C. trav., art L. 322-4-2 à L.322-4-6 Décret du 19.08.95 Circ. UNEDIC du 6.11.95 Circ. du 18.06.95
Contrat Jeune	Concerne les entreprises du secteur privé tenues de s'affilier au régime d'assurance chômage. Concerne tout jeune âgé de 16 à 22 ans révolus ayant un niveau de formation inférieur ou égal au CAP, BEP ou inférieur au baccalauréat. Le contrat est conclu dans le cadre d'une convention pluriannuelle avec l'Etat.	ASSEDIC - Salarié - Employeur (les mêmes que ceux pouvant conclure des CES ainsi que les groupements constitués sous la forme d'associations ou régis par le code Civil local pour la Moselle, le Bas-Rhin et le Haut-Rhin	C. Trav., art. L 322-4-6 et suivants Circ. du 24.10.97

FICHE 5.1.3 Contrats de formation et d'insertion

Convention de Coopération	Joindre à la convention une copie du contrat de travail et un relevé d'identité bancaire de l'entreprise	- ANPE – DDTE - ASSEDIC - Salarié - Employeur faisant partie du secteur marchand n'ayant pas procédé à un licenciement économique dans les 6 mois précédant l'embauche.	
Bordereau Individuel d'Accès à la Formation	Ce document est établi afin d'informer le salarié sous contrat à durée déterminée de ses droits au congé - formation et de les justifier. Concernant les entreprises du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, il doit être remis au salarié dès la signature du contrat de travail. Concernant les autres secteurs d'activité, il sera remis au salarié en même temps que le dernier bulletin de salaire.	- Salarié en CDD	C.trav. Art. L 931-13 à L 931-19
Contrat d'apprentissage	Effectuer au préalable une déclaration d'apprentissage et la transmettre à la DDTE qui en délivre un récépissé dans les 15 jours. Etablir le contrat d'apprentissage et y joindre certaines pièces comme : - la fiche d'aptitude de l'apprenti (délivrée par le médecin) - un justificatif de compétence (concernant les maîtres d'apprentissage) - une copie du titre de travail (pour les travailleurs étrangers) - une copie du précédent contrat s'il y a lieu. L'inspecteur du travail peut suspendre voire interrompre le contrat par une procédure d'urgence en cas de risque sérieux d'atteinte à la santé et à l'intégrité physique ou morale de l'apprenti	- DDTE ou, - Chambre des métiers ou, - Chambre de Commerce et d'Industrie ou, - Centre de Formation des Apprentis (où l'apprenti est inscrit) Inspecteur du travail	C.Trav. Art. L 117-3 et suivants et R 117-9 C. Trav. L. 117-5-1
Contrat d'adaptation	C'est un CDD entre un jeune et un employeur en vue de lui donner une formation complémentaire à sa qualification pour lui permettre de s'adapter à un emploi ou un type d'emploi. Consultation préalable du Comité d'Entreprise et des Délégués du Personnel. Déposer un exemplaire du contrat à la DDTE dès sa conclusion.	DDTEFP	C. trav., art. L.981-6 et L. 981-10 à L. 981-12
Contrat de qualification	S'adresse à des jeunes de 16 à 26 ans, sans qualification professionnelle. C'est un contrat écrit à durée déterminée entre 6 et 24 mois. Effectuer au préalable une demande d'habilitation à la DDTEFP et déposer le contrat dans le mois qui suit sa conclusion.	Habilitation préfectorale DDTEFP Salarié-Employeur	C. trav., art L 981-1 à L. 981-12 et R980-1-1
Contrat d'orientation	A pour objet de permettre eaux jeunes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi de s'insérer dans la vie professionnelle par une première expérience en entreprise. C'est un CDD ouvert aux jeunes de moins de 22 ans sans diplômes (durée maxi de 9 mois) et aux jeunes de moins de 25 ans ayant au plus un bac général (durée maxi 6 mois). Etablir au préalable une convention avec un organisme de formation et l'envoyer pour acceptation à la DDTEFP	DDTEFP - Salarié - Employeur (relevant du régime d'assurance chômage et entreprises de pêche maritime)	C. trav., art. L.981-7 à L. 981-9 C. trav., art D. 981-3 à D. 981-8

Retour au sommaire

FICHE 5.1.4 : Embauche et emploi de main d'œuvre étrangère

Mis à part le respect des obligations applicables pour toute embauche, le recrutement d'un étranger est soumis à des règles spécifiques qu'il est nécessaire de respecter. Ainsi, en plus du régime de l'autorisation de séjour et de travail variable selon le pays d'origine, existent des procédures particulières à la charge de tout employeur. En cas de non-respect des obligations exposées ci-après, l'employeur est passible de sanctions notamment pénales.

- **Les autorisations de séjour et de travail**

L'emploi de salariés étrangers est soumis à un régime d'autorisation

- au niveau du séjour sur le territoire français.
- au niveau de l'autorisation de travail.

Ces deux notions sont indépendantes. Un étranger régulièrement admis sur le territoire n'est pas obligatoirement autorisé à travailler. Ces deux types de règles sont donc cumulatifs, pour garantir la légalité du recrutement.

La régularité du séjour sur le territoire

Avant toute embauche d'un étranger, l'employeur doit s 'assurer que celui-ci est en possession d'un titre de séjour valable. Ce titre de séjour étant souvent un titre pour une durée déterminée, soumis au renouvellement, il faut maintenir le contrôle tout au long de l'emploi de cette personne et s 'assurer que celle-ci renouvelle bien son titre de séjour à la date d'échéance.

L'autorisation de travail

Elle est indispensable et peut découler, soit du titre lui-même, soit d'une autorisation complémentaire. L'employeur doit donc vérifier que l'étranger est muni d'un titre en cours de validité l'autorisant à exercer une activité professionnelle. Peuvent donc être embauchées les personnes munies des titres suivants :

- **La carte de résident** : Titre unique de séjour et de travail, elle permet à son titulaire de séjourner et de travailler en France sans limitation professionnelle ou géographique. Elle est valable dix ans et renouvelable automatiquement.
- **La carte de séjour « Communauté Européenne »** : Les ressortissants des Etats membres de l'Union Européenne et de l'Espace Economique Européen (EEE) disposent d'un statut particulier leur permettant de bénéficier d'un libre accès au marché du travail. Ils n'ont donc pas à obtenir d'autorisation de travail. Cette carte est valable dix ans et peut être permanente à compter du premier renouvellement.
- **Le certificat de résidence** : Concernant exclusivement les ressortissants algériens, il s'agit d'un titre de séjour et de travail, valable 1 an ou 10 ans, qui peut être délivré de plein droit en raison de situations personnelle ou familiale particulières.
- **La carte temporaire mention « salarié »** : Elle est délivrée pour une durée d'un an et est renouvelable après examen du dossier par la préfecture. Une de ses caractéristiques principales est qu'elle peut comporter des restrictions en matière d'activité professionnelle autorisée et de zone géographique. Ces restrictions s'imposent à l'employeur.
- **L'autorisation provisoire de travail** : Cette autorisation est un titre séparé, qui vient compléter une autorisation de séjour déjà obtenue sans mention « salarié ». Elle est délivrée à certaines catégories d'étrangers justifiant d'un statut particulier (étudiant, enseignant, cadre, artiste…) qui séjournent ou non déjà régulièrement en France et désirent exercer temporairement une activité salariée sur le territoire français. Elle a une durée maximale de validité de neuf mois, renouvelable et n'est délivrée que sous réserve de la situation de l'emploi. Elle est donc attachée à un employeur et à une profession nommément désignée.

- **Le contrat de travail saisonnier** : Visé par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), ce contrat permet de travailler chez un employeur déterminé afin d'exercer une activité temporaire de type saisonnier pendant une période qui ne peut excéder 6 mois sur 12 mois consécutifs.

Lors du recrutement d'un étranger, l'employeur doit donc se faire présenter l'un de ces titres et contrôler par la suite le renouvellement régulier des autorisations de séjour et de travail.

De nombreux cas particuliers existent, en raison d'accords bilatéraux passés entre la France et certains pays, qui permettent à leurs ressortissants de ne pas être soumis à l'autorisation de travail ou de ne pas se voir opposer la situation de l'emploi. (notamment Gabon, Togo, Centrafrique, …).

- **L'Office des Migrations Internationales (OMI)**

Sous réserve des accords internationaux, les opérations de recrutement en France (entre autres) sont confiées à titre exclusif et quelle que soit l'activité professionnelle des ces travailleurs ou leur qualité, à l'Office des Migrations Internationales (OMI).
L'OMI perçoit des redevances et contributions qui sont à la charge de l'employeur.

Le renouvellement des autorisations de travail donne lieu à la perception au profit de l'OMI d'une taxe dont le montant et les modalités de perception sont fixés par décret.

- **Les obligations à la charge de l'employeur**

L'emploi de salariés étrangers entraîne des obligations spécifiques en plus des obligations traditionnelles de déclaration préalable et d'immatriculation.

Le contrôle médical

L'employeur doit vérifier que l'intéressé a subi le contrôle médical exigé pour son introduction en France. L'OMI délivre un certificat attestant ce contrôle.
(De nombreuses exceptions existent : Européens, Centrafricains, Congolais, Tchadiens… sont dispensés de ce contrôle).

Concernant la tenue du registre unique du personnel

Des mentions supplémentaires seront apposées : le type et le numéro d'ordre du titre valant autorisation de travail seront précisés, et les copies des documents visés devront être annexées au registre.

Retour au sommaire

FICHE 5.2 - Rémunération

FICHE 5.2.1 Salaire

Salaire de base	C'est le salaire alloué pour la durée légale du travail ou la durée de présence considérée comme équivalente ou la durée convenue au contrat. Le paiement des H.S constitue une prolongation du salaire de base.	Employeur-Salarié	C. Trav. L.212-5
Détermination du salaire	Les salaires sont librement fixés sous réserve de respecter le SMIC, la rémunération mensuelle minimale des salariés passés à 35h., le salaire minimum conventionnel, l'interdiction des clauses d'indexation et le principe d'égalité des salaires entre les hommes et les femmes. Il résulte en principe du contrat de travail mais peut être fixé par une convention collective ou un usage.	Employeur-Salarié	C. Trav. L 132-7 et suivants.
Salaire Minimum de Croissance (SMIC)	Le SMIC est fixé chaque année, avec effet au 1er juillet en fonction de l'évolution des conditions économiques générales et après avis de la commission nationale de la négociation collective. Le SMIC est un minimum en dessous duquel aucun salaire ne peut descendes. Son relèvement entraîne la hausse de tous les salaires inférieurs au nouveau montant.	CNNC	C. Trav. L. 141-5 et suivants Loi du 17/01/03
Bulletin de paye	Au paiement du salaire : remise du bulletin de paye (sur le lieu de travail et pendant les heures de travail), Paiement en espèces ou par chèque barré ou virement quand > 1500€. Périodicité du paiement : mensuelle, bimensuelle ou trimestrielle, Attention : aucune condition de forme mais mentions obligatoires.	Salarié	Code du travail : Art. L.133-7-2°, L.141-2 et suiv., L141-1 à L.145-13 R.140-1 et suiv., D.141-1 et suiv., Circulaire n°17/88 du 24 août 1988.
Livre de paye	Coté, paraphé et visé soit par 1 juge du tribunal d'Instance, du Tribunal de Commerce ou par un maire ou son adjoint, Conservation pendant 5 ans à sa date de clôture	L'employeur, L'Inspecteur du Travail au cours de sa visite	C.Trav Art L143-5, C.Trav ArtR.143-2, C.Trav ArtL.620-7, al 2

FICHE 5.2.2 Participation et intéressement

Accord de Participation aux résultats de l'entreprise	C'est le droit pour les salariés de bénéficier d'une partie des résultats de l'entreprise. Elle est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés. Accord conclu dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de travail ou entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales ou au sein du Comité d'Entreprise ou par ratification du personnel d'un projet proposé par le chef d'entreprise. Dépôt de l'accord + documents à joindre (en fonction du mode de conclusion ci-dessus) en 5 exemplaires à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	Information des salariés et lors de chaque répartition de la participation, chaque bénéficiaire reçoit une fiche distincte du bulletin de paie. Dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice, l'employeur doit présenter un rapport au Comité d'entreprise.	Code du travail : Art.L.442-1 à L.442-17
Accord de Plan d'Epargne Entreprise (PEE)	Idem que pour l'accord de participation mais facultatif.	Idem que l'accord de participation	Code du Travail : Art.L443-1 à L.443-9
Plan d'Epargne Inter-entreprise (PEI)	Facultatif. Il est établi soit par accord collectif inter-entreprise soit au niveau de la branche professionnelle ou à tout autre niveau local.	Entreprises – Branche Professionnelle Salariés.	C. Trav. Art. L. 443-1-1
Intéressement	Préalablement : accord d'entreprise signé pour 3 ans avec le personnel, Présentation de l'accord au Comité d'Entreprise au moins 15 jours avant sa signature, Dépôt de l'accord en 5 exemplaires à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Suivi et information des salariés : l'accord précise les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise ou les délégués du personnel sont informés de son application, Information des salariés par note d'information ou par affichage, Dénonciation notifiée à la DDTEFP et modification de l'accord déposée à la DDTEFP.	Salariés, DDTEFP, Comité d'Entreprise ou à défaut les délégués du personnel, employeur	Code du Travail : Art.L441-1 à L.441-8 Circ. Intermin. du 22/11/01
Plan Partenarial d'Epargne Salariale Volontaire (PPESV)	Facultatif. Epargne sur 10 ans. Peut être mis en place par accord collectif si les salariés disposent déjà d'un PEE ou d'un PEI.	Entreprises – Branche Professionnelle Salariés.	C. Trav. Art. L. 443-1-2

Retour au sommaire

FICHE 5.3 - Gestion individuelle du personnel

FICHE 5.3.1 Modification du contrat de travail

Modification du contrat de travail	A distinguer du changement des conditions de travail par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction. C'est la modification d'un élément déterminant pour la conclusion du contrat de travail. Toute modification requiert l'accord du salarié et ne peut être imposée par l'employeur même pour motif disciplinaire..	Employeur-Salarié	C. Trav. L122-4, L. 122-12 ; L122-40 ; L. 321-1 ; L. 436-1 C. Civil art. 1134
Changement des conditions de travail	Dès lors qu'il n'y a pas modification du contrat de travail, la mesure envisagée s'analyse comme un simple changement des conditions de travail. Le salarié ne peut alors s'y opposer, sauf à commettre un acte d'insubordination constitutif en principe d'une faute grave.	Employeur-Salarié	C. Trav. L122-4, L. 122-12 ; L122-40 ; L. 321-1 ; L. 436-1 C. Civil art. 1134
Notification de la modification substantielle du contrat de travail pour motif économique	L'employeur modifie le contrat pour motif économique lorsque la modification trouve sa source dans l'évolution de l'emploi ou dans la situation de l'entreprise et non pas dans le comportement du salarié. Lettre recommandée avec accusé de réception. 1 mois pour refuser. S'il n'y a pas de réponse au-delà d'un mois, la modification est acceptée.	Employeur-Salarié	Loi quinquennale pour l'emploi : L93-1313, Code du travail : L321-1-2
Modification pour motif disciplinaire	Peut-être motivée par une ou plusieurs fautes. Le salarié peut refuser la modification disciplinaire. L'acceptation par le salarié requiert la signature de l'avenant, le silence du salarié ne valant pas acceptation. En cas de refus l'employeur peut prononcer une autre sanction.	Employeur-Salarié	
Lettre de refus	Le fait d'apposer la mention « lu et refusé » sur l'avenant portant modification peut suffire.	Employeur-Salarié	L93-1313
Proposition par écrit de modification substantielle pour un motif autre qu'économique	Environ un mois pour répondre. S'il y a refus à une modification substantielle : licenciement pour motif personnel si la modification trouve son origine dans le comportement du salarié, licenciement pour motif économique si la décision de modification a été prise pour un motif étranger à la personne. Le silence, dans ce cas, est considéré comme refus.	Employeur-Salarié	
Avenant au contrat de travail	Signé par le salarié suite à une acceptation de toute modification substantielle	Employeur, salarié	

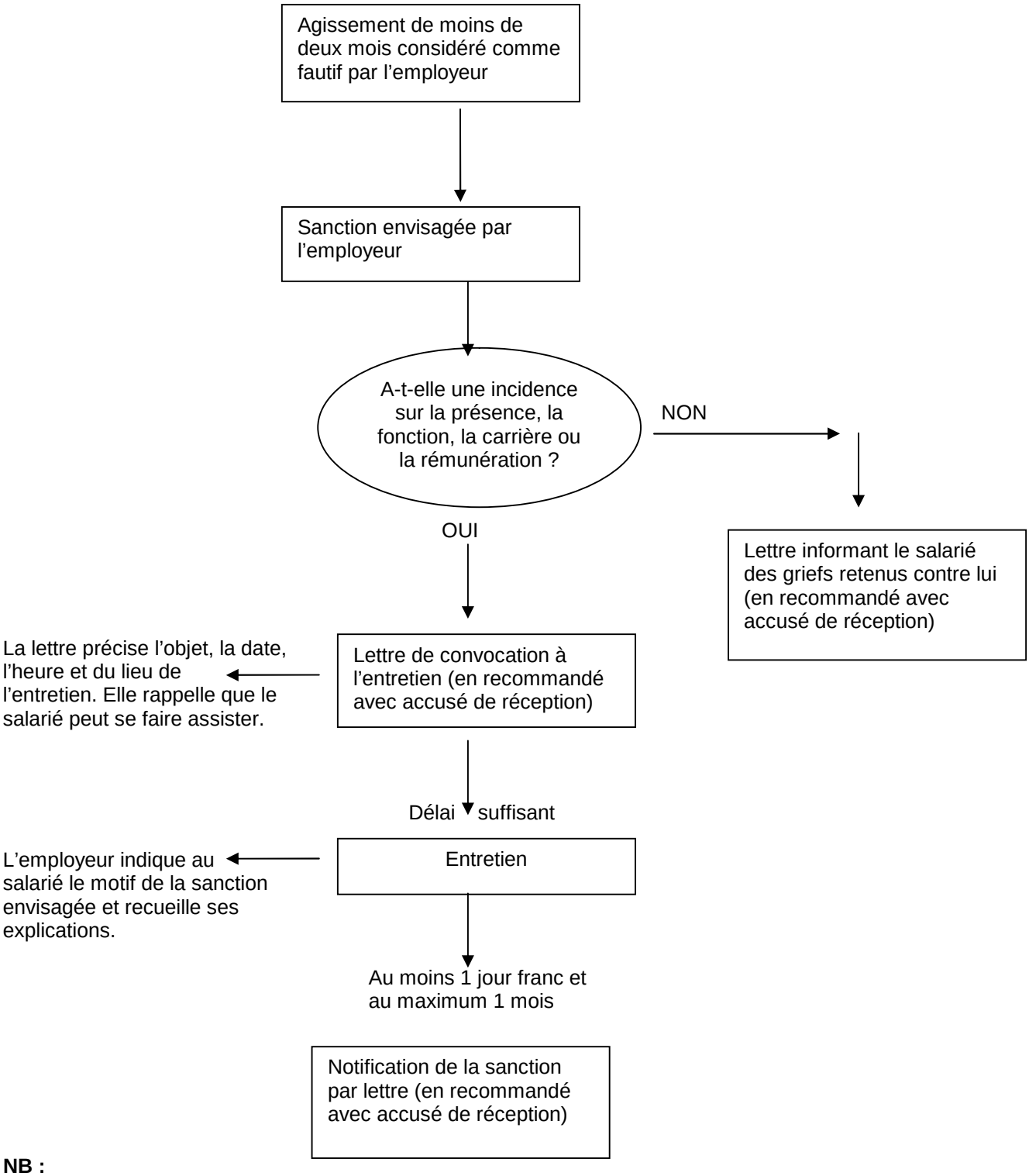
Retour au sommaire

FICHE 5.3.2 Accident du travail / Arrêts de travail

Mesures de sécurité	Obligation d'affichage des informations suivantes : Coordonnées : • Médecin du travail, • services des secours d'urgence, • Inspection du travail compétente • Consignes d'incendie pour entreprise de plus de 50 personnes	Salariés	Code du travail : R232-12-20, L620-5
Accident du travail	Tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail quelle qu'en soit la cause, à tous salariés ou travaillant à quelque titre ou en quel que lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs.	Employeurs-Salariés. Caisse de Sécurité Sociale	C. Trav. L.122-32-1 à L. 122-32-12.
Déclaration d'accident (document sécurité sociale)	Lettre recommandée avec accusé de réception, 48 heures après que l'accident a été porté à la connaissance de l'employeur	Caisse compétente :caisse d'affiliation de l'assuré, caisse primaire d'assurance maladie du lieu de travail	Code Sécurité Sociale R441-2 R441-3
Attestation de salaire (document sécurité sociale)	Si l'accident du travail a donné lieu à un arrêt de travail. Préciser si le salaire est maintenu dans sa totalité	Caisse compétente	Code Sécurité Sociale : R441-4, R433-12
Feuille d'accident	Mention de la caisse primaire chargée du service des prestations	Salarié	Idem ci-dessus
Le registre des accidents bénins	Sont concernées les entreprises ayant obtenu l'autorisation de la caisse régionale d'assurance maladie et respectant au moins les conditions suivantes : présence permanente d'un médecin ou pharmacien ou infirmier diplômé d'état ou d'une personne chargée d'une mission d'hygiène et de sécurité, détentrice d'un diplôme de secouriste complété par un diplôme de sauveteur secouriste du travail, exigence d'un poste de secours d'urgence ; respect par l'employeur de ses obligations légales en matière de CHSCT. Remplir le registre dans les 48 heures suivant l'accident. Envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception le registre	Caisse Primaire d'Assurance Maladie	Code Sécurité Sociale : L441-4, 441-1
Arrêt de travail et prolongation	Le contrat de travail est suspendu pendant toute la durée de l'arrêt. La visite de reprise met fin à la suspension.	Employeur	Recommandé de conserver dans le dossier du personnel
Courrier avec la Sécurité sociale et le régime d'assurance maladie	Employeur		Idem ci dessus
Rapport d'expert	Quand il y a contre-visite.	Employeur	Idem ci dessus
Justificatifs de maintien partiel ou total d'indemnités journalières	Cas de mi-temps thérapeutiques	Employeur	Idem ci dessus
Avis d'inaptitude	Envoyé par le médecin.	Employeur	Idem ci dessus
Feuilles du carnet de maternité	Mention de la date présumée de l'accouchement, de la date du congé pathologique.	Employeur	Idem ci dessus
Ordre et dates des départs en congés payés	Affichage sur le lieu de travail, un mois avant le départ au plus tard.	Salarié	Code du travail : D223-4

Retour au sommaire

FICHE 5.3.3. : Procédure disciplinaire en cas de sanction



NB :

- La lettre de convocation n'a pas à énoncer les motifs de la mesure envisagée ni les faits reprochés, mais peut préciser, s'il y a lieu, que la sanction envisagée peut aller jusqu'au licenciement.
- Une même faute ne peut être sanctionnée deux fois.

Retour au sommaire

FICHE 5.3.4 : LA DEMISSION

1- Définition

Il y a démission lorsque le salarié décide de rompre unilatéralement sont contrat de travail à durée indéterminée.

2- Conditions de validité

La démission n'a pas à être motivée ; en cas de litige, le juge vérifie que le salarié :
- que le salarié a agi hors de toute contrainte extérieure,
- qu'il a manifesté une volonté sérieuse et non équivoque de démissionner : la démission ne se présume pas.

En conséquence, ATTENTION :
- Aux démissions hâtives ou données sous le coup de la colère,
- Aux lettres de démission écrites en présence de l'employeur,
- A la rétraction du salarié,
- Aux absences ou abandons de postes.

3- Formalisme

Aucun formalisme légal n'existe.
Mais ATTENTION aux démissions verbale ou implicites :
- Embauche chez un autre employeur,
- Abandon de poste,
- Refus d'accomplir ses fonctions.

L'appréciation se fait au cas par cas et le juge recherche la volonté sérieuse et non équivoque de démissionner.

4- Démissions abusives

La jurisprudence admet que la démission est abusive si le salarié démissionne brusquement dans le but de nuire à l'employeur, causant notamment une désorganisation de l'entreprise.
Dans ce cas l'employeur peut prétendre à des dommages intérêts en réparation du préjudice subi.

5- Suites de la démission

a) PREAVIS

Le point de départ se situe au jour de la notification de la démission.
La durée : en l'absence de durée légale (sauf pour les VRP et les journalistes), on doit appliquer les dispositions de la convention collective.
Dispense légale pour :
- Les femmes enceintes (Article L. 122-32 du CT)
- Les salariés, après la naissance d'un enfant à l'issue du congé maternité ou dans les deux mois (Article L. 122-28 du CT)

b) ASSURANCE CHOMAGE

La démission n'ouvre aucun droit sauf si la démission est considérée comme légitime, notamment en cas de :
- Démission pour suivre son conjoint qui change de résidence pour exercer un nouvel emploi,
- Démission suite à un non paiement de salaire,
- Démission en cours de période d'essai d'un emploi repris postérieurement à un licenciement (à condition que la période d'essai n'ait pas duré plus de 91 jours).

FICHE 5.3.5 LE DEPART NEGOCIE

Objectifs : La rupture amiable du contrat de travail a pour objet de permettre à l'employeur et au salarié de mettre un terme au contrat de travail, par un accord sur le principe même du départ, ainsi que sur les conditions du départ.

La jurisprudence reconnaît la validité de la rupture d'un commun accord du contrat de travail ? que cette rupture soit liée à un motif personnel ou non personnel dès lors que le caractère réellement consensuel de la rupture est pleinement avéré.

A. Champ d'application

Cas de recours autorisés :

- Rupture anticipée du CDD
- Rupture anticipée du contrat d'apprentissage
- Rupture du CDI en cas d'acceptation par l'employeur d'une demande de cessation anticipée d'activité
- Rupture du CDI pour motif personnel
- Rupture du CDI pour motif économique

Cas de recours interdits :

- La rupture du contrat de travail des représentants du personnel
- La rupture du contrat de travail des salariés victimes d'un accident de travail ou de maladie professionnelle au cours de la suspension du contrat
- La rupture du contrat de travail des salariées enceintes pendant la suspension du contrat de travail et pendant les 4 semaines suivantes

B. Condition de validité

Conditions de fond :

- Les parties doivent avoir la volonté claire et non équivoque de mettre fin d'un commun accord au contrat de travail
- En particulier, en cas de litige, les juges vérifieront que le consentement du salarié est exempt de dol, de violence ou d'erreur

Conditions de forme :

Aucun formalisme légal n'existe, mais un écrit est souhaitable afin de formaliser :

- La commune volonté des parties de rompre le contrat
- La date de cessation du contrat
- Le sort des obligations contractuelles
- Le montant des indemnités éventuellement accordées au salarié

Aucune procédure obligatoire (Le respect de la procédure de licenciement est facultatif).

Exception : quand la rupture négociée a une origine économique, l'employeur doit respecter :

- La procédure de consultation avec les IRP
- La priorité de réembauchage
- L'information de l'administration
- La proposition du pré pare ou congé de reclassement…

(Seul ce qui a trait au licenciement lui-même :entretien, lettre de licenciement, préavis n'est pas obligatoire)

C. Conséquence de la rupture

Préavis et indemnité de rupture : les parties peuvent en convenir mais les règles régissant la démission ou le licenciement ne s'appliquent pas.

Assurance chômage :

- Aucun droit,
- En cas de rupture pour motif économique, l'UNEDIC recommande d'accorder le bénéfice de l'assurance chômage lorsque, compte-tenu des difficultés économiques de l'entreprise, la rupture du contrat de travail était inévitable.

FICHE 5.3.6 : Transaction

Contexte :

La transaction n'est pas un mode autonome de rupture du contrat de travail. Elle est destinée à mettre fin, par des concessions réciproques, à un litige né ou à naître

Cas de recours

La transaction peut faire suite à :

- Un licenciement,
- Une démission,
- Une mise à la retraite,
- Un départ à la retraite,
- Une rupture négociée,
- Un contentieux prud'homal.

Conditions de forme

➔ Un écrit signé par les parties
Afin d'éviter tout contentieux, la transaction peut contenir :

- Un rappel des faits,
- Les données du litige,
- Les prétentions des parties et la volonté de mettre fin au litige,
- La nature des concessions réciproques.

Conditions de fond

- La rupture du contrat est définitive,
- Une transaction ne peut être conclue avant la réception par le salarié de sa lettre de Licenciement,
- Les juges recherchent la date réelle de signature,
- Il faut un litige, né à l'occasion de l'exécution du contrat de travail ou de sa rupture,
- Il faut une situation contentieuse ou pré-contentieuse.

Un consentement non vicié par :

- L'erreur : sur la personne, sur l'objet de la contestation, ou erreur de droit.
- Le dol : ruse, manœuvre ayant pour objet de tromper le cocontractant.
- La violence : comportement de nature à faire impression sur une personne et de nature à lui inspirer une crainte d'exposer sa personne ou sa fortune à un mal considérable ; sont pris en compte l'âge, le sexe, la condition des personnes.

Existence de concessions réciproques :

- Celles-ci doivent être réelles et non dérisoires,
- Mais pas nécessairement proportionnelles,

- Elles peuvent porter sur tous droits ou prétentions sous réserve de ne pas heurter les règles d'ordre public,
- Le juge peut vérifier la réalité de ces concessions par un contrôle de l'existence des motifs de la rupture, ou de l'adéquation entre ces motifs et leur qualification, mais il ne peut examiner les éléments de fait et de preuve.

Portée de la transaction

➔ Elle est limitée à son objet

Si la transaction est valable, elle ne peut plus être remise en cause mais seulement pour ce qui relatif au différend qui a donné lieu à la transaction.

Suites de la transaction

- Etablissement d'un bulletin de paie pour la partie de l'indemnité transactionnelle qui comprendrait des éléments de rémunération soumis à cotisation sociale.
- Le salarié bénéficie de l'assurance chômage si la rupture est imputable à l'employeur, après un délai de carence spécifique plafonné à 75 jours (soit la moitié des indemnités supérieures aux indemnités de rupture légales par rapport au salaire journalier de référence).

FICHE 5.3.7 : DEPART EN RETRAITE

PRINCIPES GENERAUX

L'objectif du départ en retraite est de cesser le travail et bénéficier d'une pension vieillesse.

INTERDICTION DES CLAUSES COUPERETS

Ces clauses prévoient «une rupture de plein droit du contrat de travail d'un salarié en raison de son âge ou du fait qu'il serait en droit de bénéficier d'une pension de vieillesse (C. Trav. Art. L.122-14-12).

Le fait pour tout salarié d'avoir 60 ans ou plus n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative du départ en retraite.

LE DROIT A UNE RETRAITE COMPLETE

Le régime de la sécurité sociale verse à 60 ans une retraite à taux plein (50% du salaire annuel moyen) aux assurés totalisant un certain nombre de trimestres (159 en 2002, et jusque 160 en 2003), à partir de la génération née en 1934. Cependant les assurés âgés de 65 ans ou plus bénéficient du taux plein quelle que soit leur durée d'assurance.

Si à 60 ans le salarié n'a pas le nombre de trimestres requis, la retraite versée par la Sécurité Sociale est calculée à taux réduit et diminuée en fonction du nombre de trimestres manquants. La retraite complémentaire du salarié subit aussi un abattement.

EVALUATION DES REVENUS DU RETRAITE

On peut faire évaluer 2 ou 3 ans à l'avance le montant des retraites à l'aide notamment des relevés de carrière de la sécurité sociale et des CICAS (centres d'information et de coordination de l'action sociale).

CONDITIONS DE CUMUL D'UNE RETRAITE ET D'UNE ACTIVITE

- Les activités bénévoles
- Les activités de faible importance : à condition de ne pas travailler chez l'ancien employeur et que le revenu annuel brut soit ≤ montant du SMIC en vigueur au 1er janvier de l'année au cours de laquelle prend effet la pension, calculé sur la base de 676 heures annuelles
- Autres activités en raison de leur nature (activités artistiques, nourrices, concierges,…)

LA MISE A LA RETRAITE A L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR

CONDITIONS

- Salarié âgé d'au moins 60 ans ou de l'âge fixé par la convention collective
- Totalisant le nombre de trimestres permettant de bénéficier d'une retraite taux plein. Attention, l'employeur ne peut récupérer lui-même l'information sur le nombre de trimestres. Le salarié est sa seule source d'information. Or, si ces conditions ne sont pas remplies la rupture du contrat de travail s'analyse en un licenciement.

FORMALISME

- Aucune obligation de motivation.
- Pas de procédure légale, mais un entretien et une notification écrite sont souhaitables.
- Attention à la procédure spéciale des salariés protégés.

PREAVIS

Il est identique au préavis de licenciement à défaut de disposition conventionnelle plus favorable (soit 1 mois entre 6 mois et 2 ans d'ancienneté, et 2 mois au-delà de 2 ans)

INDEMNITE

Sauf disposition conventionnelle plus favorable, le paiement d'une indemnité égale à l'indemnité légale de licenciement est obligatoire (1/10éme de mois par année d'ancienneté + 1/15éme au delà de 10 ans). Cette indemnité n'est soumise ni à cotisations sociale ni à imposition fiscale.

ATTENTION : LA RESTRICTION LIEE AUX 2 ANS D'ANCIENNETE NE S'APPLIQUE PAS.

FORMALITES

Aucune condition de forme sauf disposition conventionnelle, mais une notification par lettre recommandée avec accusé réception ou remise contre décharge est souhaitable

LE DEPART VOLONTAIRE EN RETRAITE

CONDITIONS

Le départ du salarié doit s'accompagner d'une demande effective de liquidation d'une pension vieillesse. Dans le cas contraire, le départ est assimilé à une démission.

PREAVIS

Le salarié doit respecter le préavis de licenciement à défaut de disposition conventionnelle plus favorable soit 1 mois entre 6 mois et 2 ans d'ancienneté, et 2 mois au delà de 2 ans.
Attention : le salarié doit faire sa demande auprès de la sécurité sociale 4 mois avant le départ.

INDEMNITE

Sauf disposition conventionnelle plus favorable, la salarié a droit à une indemnité égale à :

- ½ mois de salaire après 10 ans d'ancienneté
- 1 mois de salaire après 15 ans d'ancienneté
- 1,5 mois de salaire après 20 ans d'ancienneté
- 2 mois de salaire après 30 ans d'ancienneté

C'est le calcul le plus favorable du salaire de référence qui est retenu :

- soit le 1/12 de la rémunération brute (salaires, primes…) des 12 derniers mois qui précèdent la notification de la mise à la retraite.
- Soit le 1/3 des 3 derniers mois de rémunération brute qui précèdent la fin du contrat de travail.

L'indemnité de départ en retraite est soumise aux cotisations de sécurité sociale.

FICHE 5.4 - Représentants du personnel

FICHE 5.4.1 Le déroulement des élections de Délégués Personnels et de Comité d'Entreprise

BUREAU DE VOTE

LE BUREAU DE VOTE EST CHARGE :

- d'assurer la bonne organisation du scrutin,
- de veiller au secret du scrutin (isoloirs, vérification des urnes),
- de faciliter la régularité du scrutin,
- d'émarger les listes électorales au fur et à mesure que les électeurs ont voté,
- de se faire remettre, s'il y a lieu, les votes par correspondance et de les ajouter aux votes exprimés sur place,
- de clôturer le scrutin à l'heure prévue,
- de procéder au dépouillement, puis de déterminer et de proclamer les résultats,
- d'établir un procès-verbal.

COMPOSITION :

- trois personnes : un Président et deux Assesseurs,
- en règle générale, le Bureau est composé des deux électeurs les plus âgés et de l'électeur le plus jeune présents au moment de l'ouverture du scrutin, la présidence appartenant au plus âgé. Cette composition n'est pas obligatoire.

Les électeurs ont libre accès au lieu de vote pour participer au scrutin. Mais pour des raisons tenant à la bonne marche des établissements, il ne saurait être question qu'ils assistent à l'ensemble des opérations de vote et de dépouillement.

LE MODE DE SCRUTIN

- C'est un scrutin de liste : les électeurs votent pour une liste et non pour un ou plusieurs candidats pris isolément.
- C'est un scrutin à deux tours : le premier tour n'est valable que si le quorum (nombre de votants au moins égal à la moitié des électeurs inscrits) est atteint. Sinon, il y a lieu d'organiser un deuxième tour pour lequel les candidatures sont libres.
- C'est un scrutin à la représentation proportionnelle.

LE DEPOUILLEMENT

A l'heure prévue (15 H 00), le Bureau de Vote proclame la clôture du scrutin. Puis le Bureau de Vote procède au dépouillement (si le nombre d'électeurs est important, le Bureau de Vote peut désigner pour l'aider des scrutateurs parmi les électeurs sachant lire et écrire).

DEROULEMENT DES OPERATIONS DE DEPOUILLEMENT :

- Introduction des enveloppes intérieures des votes par correspondance dans les urnes correspondantes. Cocher les listes d'émargement.
- Ouverture de l'urne des titulaires.
- Compte des enveloppes trouvées dans cette urne.
- Vérification de la correspondance entre le nombre d'enveloppes et le total des votants cochés sur les listes d'émargement.

- Ouverture des enveloppes et rangement en tas distincts pour chaque liste en distinguant :
    - les bulletins complets.
    - les bulletins dont certains noms ont été raturés : ces bulletins restent valables du moment qu'ils comportent au moins un nom.
    - les bulletins blancs :
        - papier ne comportant aucune inscription,
        - enveloppes ne contenant aucun bulletin,
        - bulletin sur lequel tous les noms ont été rayés.
    - les bulletins nuls :
        - bulletins trouvés dans l'urne sans enveloppe,
        - bulletins panachés c'est à dire sur lesquels ont été ajoutés ou substitués des noms de candidats d'une autre liste ou de non-candidats,
        - enveloppes contenant deux ou plusieurs bulletins différents (deux ou plusieurs bulletins identiques ne sont pas nuls, ils comptent pour un seul),
        - bulletins sur lesquels l'ordre de présentation des candidats a été modifié,
        - bulletins ou enveloppes portant des signes intérieurs ou extérieurs de reconnaissance ou portant des mentions injurieuses pour les candidats ou pour des tiers,
        - d'une manière générale, toute modification apportée à un bulletin de vote entraînera sa nullité, hormis les cas de ratures,
- Transcription sur les feuilles de dépouillement du nombre de bulletins recueillis par chaque liste, en séparant les bulletins complets de ceux comportant des ratures.
- Renouveler l'opération de dépouillement avec l'urne des suppléants.

CONDITIONS DE VALIDITE DU PREMIER TOUR

LE QUORUM

Le premier tour n'est valable qu'à condition que le nombre de votants soit au moins égal à la moitié des électeurs inscrits faute que quoi, il y a lieu d'organiser un second tour.

Exemple : Pour 100 électeurs, le quorum est égal à 50. Pour 45 électeurs, le quorum est égal à 22,5 soit 23.

Le quorum doit être atteint pour chaque vote c'est à dire dans chaque collège et à l'intérieur d'un collège, pour les titulaires et pour les suppléants.

LES VOTANTS

Par votants, il faut entendre le nombre de suffrages valablement exprimés à l'exclusion des bulletins blancs et nuls.

Le quorum n'est donc atteint que si le nombre des suffrages valablement exprimés est au moins égal à la moitié des électeurs inscrits.

Le quorum s'apprécie uniquement par rapport aux bulletins valables non raturés, quel que soit le nombre des ratures.

L'ATTRIBUTION DES SIEGES.

REPRESENTATION PROPORTIONNELLE A LA PLUS FORTE MOYENNE

Après le décompte des suffrages valablement exprimés, le Bureau de Vote constate si le quorum est atteint ou non :

- s'il ne l'est pas, le Bureau de Vote établit un procès-verbal indiquant le nombre des inscrits, le nombre des suffrages valablement exprimés et précisant qu'un second tour sera organisé.
- si le quorum est atteint, le Bureau de Vote procède à l'attribution des sièges en fonction des règles de la représentation à la plus forte moyenne.
- si une seule liste se présente au premier tour, et si le quorum est atteint, elle se trouve automatiquement élue dans sa totalité (sans tenir compte des ratures).

CALCUL DU QUOTIENT ELECTORAL :

- C'est le nombre total des suffrages valablement exprimés divisé par le nombre de sièges à pourvoir,
- Le quotient électoral est le même pour chaque liste,
- Le total des suffrages exprimés correspond au nombre de bulletins valables trouvés dans l'urne.

CALCUL DE LA MOYENNE DE CHAQUE LISTE :

- Il est attribué à chaque liste autant de sièges que le nombre de voix recueilli par elle contient de fois le quotient électoral.
- Le nombre de voix recueilli par une liste est égal au total des voix obtenues par chaque candidat divisé par le nombre de candidats de la liste.
- Si une liste comprend moins de candidats qu'il n'y a de sièges à pourvoir, sa moyenne est calculée exactement de la même façon.

ATTRIBUTION DES SIEGES AU QUOTIENT.

Le quotient électoral et la moyenne de chaque liste étant ainsi calculés, on attribue à chaque liste un nombre de sièges égale à sa moyenne divisée par le quotient.

EXEMPLE :

Soit, une élection destinée à pourvoir 5 sièges, où le nombre des suffrages exprimés s'élève à 116. Le quotient est 116/5 = 23,20. Trois listes, dont une incomplète, sont en présence.

La moyenne de chaque liste s'établit comme suit :

Liste A	Liste B	Liste C
(47 bulletins)	(40 bulletins)	(29 bulletins)
A1 47	B1 40	C1 29
A2 47	B2 40	C2 29
A3 42	B3 40	C3 29
A4 40	B4 36	
A5 42	B5 32	
218	188	87
Moyenne A	Moyenne B	Moyenne C
$\frac{218}{5}$ = ***43,60***	$\frac{188}{5}$ = ***37,60***	$\frac{87}{3}$ = ***29***

L'attribution des sièges au quotient donne les résultats suivants :

Liste A $\frac{43,60}{23,20}$ = 1,88 : 1 siège

Liste B $\frac{37,60}{23,20}$ = 1,62 : 1 siège

Liste C $\frac{29,00}{23,20}$ = 1,25 : 1 siège

Trois sièges se trouvent ainsi directement attribués par le jeu du quotient, les deux sièges restant devant ensuite être distribués à la plus forte moyenne.

ATTRIBUTION DES SIEGES RESTANTS A LA PLUS FORTE MOYENNE

L'attribution des sièges restants se fait en divisant la moyenne de chaque liste par le nombre de sièges déjà obtenus au quotient augmenté de 1 : c'est ce que l'on appelle la plus forte moyenne.

En reprenant l'exemple précédent, la plus forte moyenne s'établit ainsi :

Liste A $\frac{43,60}{1 + 1} = 21,80$

Liste B $\frac{37,60}{1 + 1} = 18,80$

Liste C $\frac{29}{1+ 1} = 14,50$

La liste A ayant la plus forte moyenne, le premier des sièges restant à pourvoir lui est accordé. L'opération est à répétée pour chaque siège. Il faut calculer à nouveau la plus forte moyenne après l'attribution de chaque siège restant :

Liste A $\frac{43,60}{2 + 1} = 14,53$

Liste B $\frac{37,60}{1 + 1} = 18,80$ (inchangé)

Liste C $\frac{29}{1 + 1} = 14,50$ (inchangé)

La liste B, ayant à ce stade la plus forte moyenne, obtient le dernier siège.

Les cinq sièges se trouvent donc répartis comme suit :

Liste A : 2 sièges (1 au quotient, 1 à la plus forte moyenne).

Liste B : 2 sièges (1 au quotient, 1 à la plus forte moyenne).

Liste C : 1 siège (au quotient).

DESIGNATION DES ELUS

L'ordre de présentation l'emporte sur le nombre de voix ; en conséquence, les candidats sont élus dans l'ordre de présentation quel que soit leur nombre de voix.

Exception : Quand le nom d'un candidat a été rayé plusieurs fois, les ratures sont prises en considération si elles atteignent 10 % des suffrages valablement exprimés en faveur de la liste du candidat. Dans ce cas, c'est le candidat suivant sur la liste qui est élu.

RESULTAT

Après avoir procédé au dépouillement et à l'attribution des sièges, le Bureau de Vote proclame les résultats en indiquant le nom des élus et leur nombre de voix.

PROCES-VERBAL

Le Bureau de Vote établit et signe le procès-verbal des élections.

Retour au sommaire

FICHE 5.4.2 Tableau récapitulatif des élections

Note d'information sur l'organisation d'élections	Affichage d'une note de service informant le personnel 45 jours au plus avant la date du 1er tour . En l'absence de DP, à la demande d'un salarié ou d'une O.S, l'affichage doit être effectué dans le mois suivant la réception de cette demande. En cas de renouvellement de mandat ou d'élections partielles, le délai d'information est d'1 mois avant la fin des mandats	L'ensemble du personnel	C. trav. art. L. 423-18 L. 433-13
Demande de procès-verbaux à l'inspection du travail	Pas de formalisme légal. L'inspection du travail délivre sur demande un imprimé comportant les principales phases du dépouillement.	L'inspection du travail	C. trav. art L. 423-14 L. 433-10
Invitation des organisations syndicales à venir négocier le protocole d'accord préélectoral	Les O.S représentatives (seules intéressées au 1er tour) sont invitées par le chef d'entreprise à négocier le protocole d'accord préélectoral et établir la liste des candidats. Pas de formalisme légal. Conseillé d'employer deux formes distinctes et simultanées : - une note de service affichée dans les locaux ; - un courrier adressé à chaque union syndicale départementale, de préférence par lettre recommandée ou remise contre reçu. En cas de renouvellement de DP, cette invitation doit être faite un mois avant l'expiration du mandat des délégués en exercice.	Les organisations syndicales représentatives	C. trav. Art L. 423-18 L. 433-13
Protocole d'accord préélectoral	Le protocole d'accord, élaboré et signé avec les O.S représentatives a pour objet de préparer le déroulement des élections. Si aucun syndicat ne se manifeste pour négocier le protocole, aucune négociation ne peut être engagée. C'est à l'employeur seul qu'il appartient de fixer les modalités d'organisation.	Les organisations syndicales représentatives	C. trav. art L. 423-2 L. 423-3 L. 423-6 L. 423-12 L. 433-6
Listes électorales	C'est l'employeur et lui seul qui établit les listes électorales bien que le code du travail ne le précise pas. Une liste électorale doit être établie pour chaque collège. Les listes électorales sont établies pour les deux tours et ne peuvent être modifiées après le 1er tour. Il est conseillé de procéder à l'affichage des listes électorales (le Code du travail parle de " publication " sans préciser de délai). Elle doit toutefois intervenir au moins 4 jours avant la date des élections afin de permettre aux contestations qui s'élèveraient d'être portées devant le juge d'instance dans le délai de 3 jours suivant la publication des listes.	L'ensemble du personnel	C. trav. art. R 423-3 R 433-' Cass. soc. n° 82-60.613 n° 86-60.135
Bulletins de vote	Le vote se fait à bulletin secret, obligeant l'employeur à prévoir le matériel de vote (bulletins, enveloppes, urnes et isoloir).	Le bureau de vote	C. trav. art. L 423-13 L 433-9
Ouverture d'une boite postal pour le vote par correspondance	Le recours au vote par correspondance est valable, mais l'employeur n'est pas tenu de le mettre en place d'office. Il n'y est tenu que si le protocole d'accord ou la convention le prévoient.	Le receveur du bureau des postes	Cass. soc. n° 77-60.610 n° 84-60.653
Lettre d'envoi du matériel de vote par correspondance		L'ensemble du personnel concerné	Cass. soc. n° 77-60.610 n° 84-60.653
Listes électorales à émarger (1e tour)	C'est le bureau de vote qui proclame les résultats. Il est une émanation du corps électoral.	Le bureau de vote	

	Sa composition est généralement fixée par le protocole préélectoral ou la convention collective. L'employeur ou ses représentants ne peuvent ni faire partie du bureau de vote, ni en désigner les membres.		
Procès-verbal des élections (1e tour)	Il est établit et signé par tous les membres du bureau de vote lorsque le 1er tour est valable, c'est-à-dire lorsque collège par collège, le nombre des votants est au moins égal à la moitié des électeurs inscrits.	Le bureau de vote	C. trav. art. L 423-14 L 433-10
Procès-verbal de carence (1e tour)	Un procès-verbal de carence est établi dans deux cas : - lorsque le 1er tour n'est pas valable ; - lorsque les organisations syndicales n'ont pas présenté de candidats dans un ou plusieurs collèges au 1er tour .	Le bureau de vote	C. trav. art. L 423-14 L 433-10
Affichage des résultats (1e tour)	Il est d'usage d'afficher les résultats	L'ensemble du personnel	
Transmission du procès-verbal des élections (si les opérations électorales se sont terminée au sans 2e tour)	Il doit être transmis dans les 15 jours de l'élection par l'employeur à l'inspection du travail en double exemplaire.	L'inspection du travail	C. trav. art. R 423-4 R 433-2
Liste des candidats (2e tour)	Au 2e tour, les listes déposées pour le 1er tour valent en principe pour le second tour. Mais une organisation syndicale non représentative peut présenter une liste. Et un candidat peut également se présenter seul, en " candidat libre ". S'il y a plusieurs sièges à pourvoir, il constitue alors une liste incomplète. Les candidats libres peuvent se regrouper en listes.		Cass. soc. n° 83-63.188
Procès-verbal de carence	Si aucun délégué ou membre du comité n'a pu être élu à l'issue des deux tours, le bureau de vote dresse un procès-verbal de carence total.	Le bureau de vote	C. trav. art. L 423-14 L 433-10
Transmission du procès-verbal des élections	Il doit être transmis dans les 15 jours de l'élection par l'employeur à l'inspection du travail en double exemplaire.	L'inspection du travail	C. trav. art. R 423-4 R 433-2
Transmission du procès-verbal de carence	Il doit être transmis dans les 15 jours de l'élection par l'employeur à l'inspection du travail en double exemplaire. Son établissement permet au chef d'entreprise d'échapper aux poursuites pour délit d'entrave.	L'inspection du travail	C. trav. art. R 423-4 R 433-2

Retour au sommaire

FICHE 5.4.3 Rapports annuels / Périodiques

Rapport annuel d'activité du médecin du travail	Présentation : pour information Délai : au plus tard avant le 30 avril	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE Transmission: - à l'inspecteur du travail - au médecin inspecteur du travail	C. trav. art. L432-4
Rapport sur le service médical du travail	Présentation : pour information Délai : au plus tard avant le 30 avril	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE Transmission: - à l'inspecteur du travail - au médecin inspecteur du travail	C. trav. art. R 241-3 et R 241-26 Arrêté du 9 déc. 1971
Rapport sur les garanties collectives	Présentation : pour information	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE à défaut aux DP	C. trav. art. L-432-3-2 loi du 31 déc. 1989 Décret du 30 août 1990
Rapport sur la gestion prévisionnelle de l'emploi	Présentation : pour information et consultation	Application : effectifs/ 300 Présentation : - au CE (obligatoire), - au CEt. (souhaitable), - à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-1-1
Rapport sur la participation	Présentation : pour information	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. Décret du 1e juil. 1987
Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail	Présentation : pour avis et consultation Délai :le bilan est adressé à chacun des membres du CHSCT 15 jours avant la date fixée pour la réunion	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CHSCT, à défaut au DP	C. trav. art. L 231-3-1 L 232-1 L 233-1 L 236-1
Bilan sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	Présentation : pour avis et consultation Délai :le bilan est adressé à chacun des membres du CHSCT 15 jours avant la date fixée pour la réunion	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CHSCT, à défaut au DP	C. trav. art. L 236-2 L 236-4
Rapport sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	Présentation : pour information, consultation et avis	Application : effectifs/ 300 Présentation :au CE, à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-3-3-1
Bilan du travail à temps partiel	Périodicité : annuelle Présentation: pour information	Application : effectifs/ 300 Présentation : au CE, au CEt. et aux DS	C. trav. art. L 212-4-5
Bilan social	Périodicité : annuelle Présentation: pour information, consultation et avis	Application : effectifs/ 300 Présentation : au CE, au CEt. et aux DS	C. trav. art. L 438-1 R 438-1
Consultation annuelle sur le plan de formation	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation et avis	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-3 L 933-3 D 933-1 et 2
Documentation économique et financière	Périodicité : après chaque élection du CE Présentation: pour information	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE, à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-4
Examen annuel des comptes	Périodicité : annuelle Présentation: pour information	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. L 432-4
Liste des demandes de	Périodicité : semestrielle	Application : effectifs/ 50	C. trav. art.

congés pour création d'entreprise et de congés sabbatiques	Présentation: pour information	Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	L 122-32-27
Liste des modifications apportées aux conventions ou accords applicables dans l'entreprise	Périodicité : annuelle Présentation: pour information	Application : toute entreprise Présentation : au CE, au CEt., aux DS, à défaut aux DP ou aux salariés	C. trav. art. L 135-8
Situation trimestrielle de l'emploi	Périodicité : varie avec l'effectif / 300 salariés : trimestre <300 salariés: année Présentation: pour information	Application : effectifs/ 300 Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-4-1
Evolution générale des commandes, de la situation financière et exécution des programmes de production	Périodicité : trimestrielle Présentation: pour information (et avis mais facultatif)	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-4
Mesures envisagées dans le domaine de l'équipement et des méthodes de production	Périodicité : varie avec l'effectif / 300 salariés : trimestre <300 salariés: année Présentation: pour information (et avis mais facultatif)	Application : effectifs8 300 Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-4
Consultation annuelle sur la durée et l'aménagement du temps de travail	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE, au CEt., à défaut aux DP	C. trav. art. L 432-3
Consultation annuelle sur les conditions d'emploi et les mesures prises en faveur de travailleurs handicapés	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. L 432-3
Consultation annuelle sur la politique de recherche et de développement technologique	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation et avis	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. L 432-1
Consultation annuelle sur l'affectation de la taxe d'apprentissage	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. L 432-3
Consultation annuelle sur l'affectation de la contribution à l'effort de construction	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation	Application : effectifs/ 50 Présentation : au CE	C. trav. art. L 432-3
Consultation annuelle sur les modalités d'exercice du droit d'expressions de salariés	Périodicité : annuelle Présentation: pour consultation	Application : toute entreprise dans laquelle aucun DS n'a été désigné Présentation : au CE	C. trav. art. L 461-4

Retour au sommaire

FICHE 5.4.4 La gestion collective

La convention collective	Il existe 3 niveaux de négociation: - l'accord national interprofessionnel - la convention de branche - la convention d'entreprise ou d'établissement	Employeur, employés, partenaires sociaux et inspection du travail	C. trav. art. L 135-2 L 135-3 L 133-5
La négociation collective annuelle obligatoire	L'employeur convoque chaque année tous les DS. 3 réunions sont généralement organisées: - une réunion de préparation de la négociation - une réunion de présentation des revendications syndicales - une réunion de négociation.	Entreprises ou sont constituée une ou plusieurs sections syndicales	C. trav. art. L 132-27 à 29
Le règlement intérieur	Le règlement intérieur est un document écrit ayant le caractère d'acte unilatéral de l'employeur avec force obligatoire. Préalablement à son entée en vigueur il doit être soumis à l'avis des représentants du personnel	- CE ou CEt., à défaut DP - éventuellement CHSCT - secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes - salariés (affichage) - inspection du travail	C. trav. art. L 122-33 à 39

Retour au sommaire

FICHE 5.4.5 : Protection des représentants du personnel (en cas de projet de licenciement individuel ou collectif ou de mutation de poste ou de fonction)

Bénéficiaires de la protection	Durée de la protection
Candidat aux élections de DP ou du CE non élu.	Pendant 3 mois (CE) ou 6 mois (DP) (2) à partir de la publication de la candidature, ou de la date à laquelle l'employeur a eu connaissance de l'imminence de la candidature. ou de la demande d'élections
Salarié ayant demandé l'organisation d'élections	
Délégué du personnel (titulaire et suppléant	Pendant la durée du mandat. Pendant 6 mois après la fin du mandat.
Membre du CE (titulaire et suppléant)	
Membre du CHSCT	
Représentant syndical du CE	Pendant la durée du mandat. Pendant 6 mois après la fin du mandat, si le représentant était désigné depuis 2 ans
Délégué syndical (1)	Pendant la durée du mandat. Pendant 12 mois après la fin du mandat, si le délégué était désigné depuis 1 an.

Procédure de licenciement

Pour tous les représentants (sauf DS et DP dans entreprise sans CE)	Projet de licenciement obligatoirement soumis à l'avis du Comité d'Entreprise puis à l'autorisation de l'inspecteur du travail
Pour délégué syndical et pour délégué du personnel d'entreprise sans CE	Projet de licenciement directement soumis à l'inspection du travail

(1) Les salariés exerçant les fonctions de conseiller prud'homme ou d'administrateur de Sécurité sociale bénéficient de la même protection que les délégués syndicaux pendant leur mandat et les 6 mois suivants ou pendant 3 mois après la publication des candidatures.
(2) 6 mois aussi pour les DP exerçant les fonctions de membres du CE, dans le cadre d'une délégation unique.

Retour au sommaire

FICHE 5.4.6 : Procédure d'élaboration et entrée en vigueur du Règlement Intérieur

Ordre chronologique des différentes étapes	Conditions	Délai	Effets	Code du Travail
Elaboration par le chef d'entreprise	Employer au moins 20 salariés pendant 6 mois (3 mois pour les entreprises nouvelles)	3 mois à compter de l'ouverture de l'entreprise		L 122-36
CONSULTATION DES ELUS DU PERSONNEL - Membres du CHSCT - Membres du CE - Délégués du personnel	Uniquement pour les matières relevant de sa compétence (hygiène et sécurité). Dans tous les cas où cet organisme existe, consultation sur l'ensemble du RI : Si pas de CHSCT Si pas de CE	Absence de délai formel.	Information et incitation à la négociation	L 122-36
Communication à l'inspecteur du travail	Le règlement Intérieur doit être communiqué : en double exemplaire accompagné de l'avis des organes consultés	Absence de délai formel Simple concomitance avec mesures de publicité.	Permet le contrôle de la légalité.	L 122-36
Formalité de dépôt et de publicité Dépôt au greffe du Conseil de Prud'hommes Affichage	Aucune condition particulière. A une place convenable aisément accessible ainsi que dans les locaux et à la porte des locaux où se fait l'embauche.	Absence de délai formel.	Point de départ du délai d'un mois pour entée en vigueur du règlement et information des salariés.	R 122- 12 R 122-13
Entrée en vigueur	Respect des formalités de l'élaboration.	Un mois après formalités dépôt et publicité.	Opposabilité aux salariés	L 122-36 R 122-14

Retour au sommaire

FICHE 5.5 - Rupture du contrat de travail

Convocation à l'entretien préalable au licenciement	Mentions spécifiques obligatoires. Respect d'un délai suffisant entre la réception de la convocation et la date de l'entretien.	Salarié	C. Trav. Art. L.122-14 R.122-2-1
Entretien préalable au licenciement	Obligations pour l'employeur de préciser les motifs du licenciement envisagé et de recueillir les explications du salarié	Salarié, employeur, tierce personne éventuelle	C. Trav. Art. L.122-14
Notification du licenciement	Indiquer les motifs du licenciement. Délai d'expédition minimum d'1 jour franc entre la date de l'entretien et la date d'expédition de la lettre recommandée. Le préavis court à compter de la date de présentation de la lettre (sauf convention collective ou usage dérogatoire)	Salarié	C.Trav. Art. L.122-14-1 L .122-14-2 L.126-6 et L.127-7 L.122-8
Déclaration Mensuelle des Mouvements de Main-d'œuvre	Faire état du licenciement	Entreprise d'au moins 50 salariés	C.Trav. Art. L.122-14-1
Registre du Personnel	Indiquer la date à laquelle le salarié licencié a quitté l'entreprise		C.Trav. Art. L.122-14-1
Contribution DELALANDE	Versée par l'employeur pour tout licenciement d 'un salarié de 50 ans et plus	ASSEDIC	CTravArt. L.321-13 et D.321-8 Circ. UNEDIC 26.9.89
Certificat de travail	Mentions obligatoires et conditions de délivrance à respecter. Peut comporter des mentions facultatives	Salarié	C.Trav. ArtL.122-16
Attestation ASSEDIC	A remettre en même temps que le certificat de travail	Salarié	C.Trav. Art R. 351-5
Reçu pour solde de tout compte	Facultatif (mais d'usage général) . Attention : conditions de forme et de validité. Effets libératoires pour l'employeur	Salarié, employeur	C. Trav. Art. L. 122-17
Transaction	Facultatif. Conditions de validité et effets conséquents pour les parties	Salarié, employeur	C.Civ. Art.2044s
Clause de non concurrence	Voir suivants les cas (activités) ou conventions collectives. Conditions de validité	Salarié, employeur	C.Civ. Art.2044s
Indemnités de licenciement	Conditions d'attribution, modalités de calcul et de versement	Salarié, employeur	C.Trav. Art L.122-9
Indemnités compensatrices de préavis	Due par l'employeur lorsqu'il est à l'origine de l'inexécution du préavis	Salarié	C. Trav. Art. L.122-8
Indemnités compensatrices de congés payés	Règles de calcul : n'est pas due en cas de licenciement pour faute lourde.	Versé par l'employeur au salarié	C. Trav. Art. L.223-11 et al.3 ; D.223-6 L.223-14
Indemnités de rupture irrégulière et abusive	En fonction du préjudice subi.	Versée par l'employeur au salarié	C.Trav.Art. L.122-14-4 ; L.122-14-5
Préavis	Préavis obligatoire (sauf dispositions particulières)		C.Trav.Art. L.122-14-7 al.3
Licenciement individuel et collectif de moins de 10 salariés pour motif économique.	Procédure spécifique : Respect de l'obligation de reclassement. Convocation à une réunion de consultation des représentants du personnel. Communication de tous renseignements utiles Entretien préalable des salariés Information écrite faite au salarié de sa possibilité d'adhérer à une convention de conversion Notification du licenciement	Salariés, représentants du personnel, DDTE ANPE	C.Trav. L.321-1 L.322-2 L.322-4 R.322-8 Accord National Interpro.du 20.10.86 modifiant l'accord du 10.02.69 et son avenant du 21.11.74 sur la

			sécurité de l'emploi
Licenciement économique collectif **d'au moins dix salariés**	Convocation du CE 2 réunions obligatoires : compétence générale du CE sur la situation économiques de l'entreprise. Elaboration d'un plan social obligatoire (avec respect des conditions de forme et de mise en œuvre) : Mise en place de critères, Convocations du CE 2 réunions obligatoires : discussion des mesures d'accompagnement pour les salariés entre l'employeur et le CE. Notification licenciement (cf. licenciement moins de 10 salariés) + Proposition du pré-PARE aux salariés. Communication de tous les renseignements à la DDTEFP	DDTEFP	C. Trav.Art. L.321-4 L.321-4-1 L 122-14-4 et suiv Loi n°2003-6 du 3/01/03 art1 et 2
Licenciement économique collectif d'au moins dix salariés	Même chose que pour licenciement économique de moins de 10 salariés. Elaboration d'un plan social obligatoire (avec respect des conditions de forme et de mise en œuvre).		C. Trav.Art. L.321-4 L.321-4-1
Démission	Pas de règles de forme. Effets : préavis, indemnités de congés payés, le cas échéant : indemnités de départ volontaire	Salarié, employeur	
Départ à la retraite	Voir indemnité de départ en préretraite et/ou indemnités de départ à la retraite		C.Trav.Art. L.321-1 ; L.122-14-13
Rupture de CDD	Ne suit pas la réglementation du licenciement mais suit ses règles propres. Subsistent : *protection spéciale des représentants du personnel *procédure disciplinaire si faute grave *indemnités compensatrices de congés payés *certificat de travail *attestation ASSEDIC		C.Trav.Art. L.122-3-3 L.412-18 L.425-2 L.436-2

Retour au sommaire

FICHE 5.6 - Contrat à Durée Déterminée

FICHE 5.6.1 Remplacement d'un salarié temporairement absent

	Contrat de date à date	Contrat sans terme précis
Durée minimale	non	oui
Durée maximale (renouvellement compris)	dix-huit mois (1)	non
Renouvellement	une fois	Non
Report du terme	Jusqu'au surlendemain du jour où le salarié remplacé reprend son emploi	Jusqu'au surlendemain du jour où le salarié remplacé reprend son emploi
Terme — Retour du salarié remplacé	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement ou fin du report du terme	Fin de l'absence du salarié ou fin de la durée minimale en cas de retour du salarié remplacé avant cette date ou fin du report du terme
— Départ définitif du salarié remplacé	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement	Date de la rupture du contrat de travail du salarié remplacé ou fin de la période minimale en cas de rupture avant cette date
Conclusion de contrats successifs avec un même salarié	Possible immédiatement	Possible immédiatement
Conclusion de contrats successifs sur un même poste	Possible dans certains cas. Sinon, après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible dans certains cas. Sinon, après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial
— Nouvelle absence du salarié remplacé	Possible immédiatement	Possible immédiatement
— Absence du remplaçant	Possible immédiatement	Possible immédiatement
Indemnité de fin de contrat	Oui	Oui

Retour au sommaire

FICHE 5.6.2 Départ définitif d'un salarié

Cas du recours	Départ précédant la suppression du poste	Attente de l'entrée en service du nouveau titulaire du poste	
Nature du contrat	Contrat de date à date	Contrat de date à date	Contrat sans terme précis
Durée minimale	Non	non	Oui
Durée maximale (renouvellement compris)	vingt-quatre mois	neuf mois	neuf mois
Renouvellement	une fois	une fois	non
Terme	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement	Date de l'entrée en service du titulaire du poste ou fin de la durée minimale si celle-ci n'est pas expirée

Possibilité de conclusion de contrats successifs

Succession ininterrompue sur un même poste	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée
Succession discontinue sur un même poste	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial
Succession ininterrompue avec un même salarié	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée
Succession discontinue avec un même salarié	Possible après le délai prévu sous	Possible après le délai prévu sous	Possible après le délai prévu sous
Indemnité de fin de contrat	oui	oui	oui

Retour au sommaire

FICHE 5.6.3 Accroissement temporaire d'activité

Motif de recours	Accroissement temporaire d'activité proprement dit ou tâche occasionnelle	Commande exceptionnelle à l'exportation	Travaux urgents
Nature du contrat	Contrat de date à date	Contrat de date à date	Contrat sans terme précis
Durée minimale	Non	6 mois lorsque la commande nécessite la mise en œuvre de moyens quantitativement ou qualitativement exorbitants de ceux que l'entreprise utilise ordinairement	non
Durée maximale (renouvellement compris)	dix-huit mois (1)	vingt-quatre mois	neuf mois (1)
Renouvellement	une fois (2)	une fois	une fois (2)
Terme	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement	Date fixée au contrat ou fin du renouvellement

Possibilité de conclusion de contrats successifs

Succession ininterrompue sur un même poste	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	Possible
Succession discontinue sur un même poste	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible
Succession ininterrompue avec un même salarié	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	NON. Requalification en contrat à durée indéterminée	Requalification en contrat à durée indéterminée
Succession discontinue avec un même salarié	Possible après le délai prévu sous	Possible après le délai prévu sous	Possible après le délai prévu sous
Indemnité de fin de contrat	Oui	Oui	oui

(1) Durée portée à vingt-quatre mois pour les contrats exécutés à l'étranger et réduite à trois mois en cas de licenciement économique intervenu dans l'établissement dans les six derniers mois sur un même poste.
(2) Le renouvellement n'est pas possible en cas de licenciement économique intervenu dans l'établissement dans les six derniers mois sur un même poste.

Retour au sommaire

FICHE 5.6.4 Autres cas de recours à un contrat à durée déterminée

Cas du recours	Travaux temporaires par nature ou saisonniers		Ancien apprenti devant partir au service national	Acquisition d'une formation professionnelle
Nature du contrat	Contrat de date à date	Contrat sans terme précis	Contrat de date à date	Contrat de date à date
Durée minimale	Non	Oui	Non	Fonction du contrat
Durée maximale (renouvellement compris	18 mois (1)	Non	12 mois	Fonction du contrat
Renouvellement	Une fois	Non	Non prévu	Une fois
Terme	Date fixée au contrat ou fin du renouvell e ment	Date de réalisation de l'objet ou fin de la période minimale si réalisation avant cette date	Date fixée au contrat	Date fixée au contrat ou fin du renouvelle ment

Possibilité de conclusion de contrats successifs

Succession ininterrompue sur un même poste	Possible	Possible	Requalification en contrat à durée indéterminée	Possible
Succession discontinue sur un même poste	Possible	Possible	Possible après un délai égal au tiers de la durée du contrat initial	Possible
Succession ininterrompue avec un même salarié	Possible	Possible	Requalification en contrat à durée indéterminée	Non, sauf pour le contrat de qualification
Succession discontinue avec un même salarié	Possible	Possible	Possible après le délai légal	Possible
Indemnité de fin de contrat	Non (2)	Non (2)	Oui	Non

(1) Durée portée à vingt-quatre mois pour les contrats exécutés à l'étranger.
(2) Sauf disposition conventionnelle plus favorable.

Retour au sommaire

FICHE 5.7 - Aides à l'emploi

FICHE 5.7.1 Aides à la création d'entreprise et d'emploi

Création, reprise, extension, décentralisation d'entreprise ou d'activité	
— Aide aux chômeurs créateurs, repreneurs d'entreprise	C. trav., art. L 351-24, R 351-41 à 49
— Livret d'épargne entreprise	Loi n° 84-578 du 8 juillet 1984 modifiée
— Congé création d'entreprise	C. trav., art. L 122-32-12 à L 122-32-28
— Prime d'aménagement du territoire	(1)
— Prime régionale à la création d'entreprise	(1)
— Prime régionale à l'emploi	(1)
— Convention pour la promotion locale de l'emploi	(1)
— Primes spécifiques aux DOM	(1)
— Primes particulières à certaines activités (primes d'orientation agricole, d'équipement mobilier)	(1)
— Autres aides, fiscales et financières	Réglementation fiscale
— Chèque-conseil	C. trav., art. L 351-24 ; R 351-49
Création d'emplois par réduction du temps de travail et travail à temps partiel	
— Plafond réduit pour le calcul des cotisations de sécurité sociale	Travail à temps partiel
— Compensation financière pour les chômeurs reprenant un travail à temps partiel	Décret n° 85-300 du 5-3-85.
— Réduction du temps de travail des salariés âgés : préretraite progressive	C. trav., art. R 322-7, II à IV
— Aide à la réduction du temps de travail (aide financière et aide au conseil) instituée par la loi Aubry	Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 modifiée, art. 3 Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, art. 20 et 21 Décrets n° 98-493 à 495 du 22 juin 1998 Décret n° 2000-84 du 31 janvier 2000 Décret n° 2000-147 du 23 février 2000
Exonération ou allégement de charges fiscales et sociales	
— Exonération pour embauche quatrième au cinquantième salarié	C. trav., art. L 322-13

— Exonération de cotisations patronales dans les DOM et à Saint-Pierre-et-Miquelon	Loi n° 2000-1207 du 13 décembre 2000, JO 14, p. 19767. (2)
— Exonération des allocations conventionnelles des salariés en congé parental d'éducation ou à temps partiel pour élever un enfant si embauches compensatrices	Loi n° 94-629 du 25 juillet 1994, art. 15, JO 26.
— Réduction dégressive des charges sociales sur les bas salaires	CSS, art. L 241-13
— Abattement de cotisations patronales dues pour les salariés à temps partiel	C. trav., art. L 322-12 et décret n° 93-238 du 22-2-93, JO 24
— Chômeurs créateurs d'entreprise	C. trav., art. L 351-24, R 351-41 à 49
— Abattement dégressif sur l'assiette de calcul de certaines taxes pour les employeurs atteignant ou dépassant 10 salariés :	
• participation à la formation professionnelle continue	CGI, art. 235 ter EA
• participation à l'effort de construction	
• versement de transport	Loi n° 82-1126 du 29 décembre 1982, art.104, JO 30.
— Apprentis : voir tableau des aides à l'emploi de certaines catégories de travailleurs	
— Exonération des cotisations patronales, du versement de transport et de la contribution FNAL en cas d'emploi dans les zones franches urbaines	Loi n° 96-987 du 14 novembre 1996, art. 12 et 13 (JO 15) ; Décret n° 97-126 du 12 février 1997 (JO 13)
— Exonération des cotisations patronales dans les zones de redynamisation urbaine et de revitalisation rurale	C. trav., art. L 322-13
— Exonération des cotisations personnelles d'assurance maladie et maternité des commerçants et artisans exerçant une activité dans les zones franches urbaines	article 14 de la loi n° 96-987 du 14 novembre 1996
—Exonérations fiscales liées à l'implantation de sociétés dans les zones d'entreprises	
Autres exonérations fiscales	

(1) Pour tous renseignements sur ces aides à l'emploi, il convient de contacter les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres de métiers

(2) Loi n° 2000-1207 du 13-12-2000, art. 7

Retour au sommaire

FICHE 5.7.2 Aides au maintien de l'emploi

Reclassement, conversion des salariés en cas de mutation et restructuration de l'entreprise	
▪ Stages d'adaptation, de conversion, de prévention dans le cadre de la formation ▪ professionnelle continue	- le plan de formation, - le congé individuel de formation, - certains congés spécifiques : congés de bilans de compétences, congés jeunes travailleurs, - le rôle imparti aux représentants du personnel en matière de formation professionnelle, - les dispositions concernant l'aide publique au remplacement de salariés partis en formation, - congé cadres et animateurs de jeunesse, - congé formation du conseiller du salarié, -congé formation économique et syndicale, - congé formation des élus au comité d'entreprise, - congé formation des élus au comité d'hygiène, de sécurité et conditions de travail, - congé enseignement
— Convention FNE de formation ou d'adaptation	C. trav., art. R 322-1-1° .
— Convention de congé de conversion	C. trav., art. L 322-4, 4° et R 322-1, 5°
— Convention d'allocations temporaires dégressives pour déclassement	C. trav., art. L 322-4-1°, R 322-6
— Convention de chômage partiel	C. trav., art. L 322-11
— Convention de cellule de reclassement	C. trav., art. R 322-1-7°
— Convention d'aide au passage à temps partiel	C. trav., art. L 322-4-5° .
— Convention d'aide à la mobilité géographique	C. trav., art. R 322-1-6° et R 322-5-1
— Cessation anticipée d'activité ou réduction du temps de travail des salariés âgés :	
• conventions d'allocations spéciales licenciement du FNE, préretraite progressive	C. trav., art. L 322-4, 2° et R 322-7 Décrets 98-1023 et 98-1024 du 12 novembre 1998
• préretraite en contrepartie d'embauche	Accord UNEDIC du 6 septembre 1995 modifié, art. 1.
— Accords sur l'emploi	C. trav., art. L 322-7 et R 322-10-1 à R 322-10-4
— Aide au conseil	Circ. CDE n° 93-5 du 9-2-93
Aide au retour des étrangers : aide publique de réinsertion et aide du régime d'assurance chômage	Aide au retour en cas de licenciement pour motif économique Décret 16-10-97

FICHE 5.7.3 Aides à l'emploi de certaines catégories de travailleurs

Jeunes	
— Contrats d'insertion en alternance (contrats comportant une formation) : contrats de qualification, d'adaptation ou d'orientation	C. trav. art. L 981-1 C. trav. art. L 981-6 (contrat d'adaptation) C. trav. art. L 981-7 (contrat d'orientation)
— Entreprises d'insertion	C. trav., art. L 322-4-16
— Stage d'accès à l'entreprise	C. trav. art. L 322-4-1, 1°
— Exonération des charges sociales pour les apprentis :	
• embauchés par les entreprises n'occupant pas plus de 10 salariés et les artisans	C. trav., art. L 118-6
• embauchés par les entreprises non artisanales occupant plus de 10 salariés	C. trav., art. L 118-5 ; Loi n° 87-572 du 23 juillet 1987 modifiée, art. 18
— Exclusion de l'effectif (apprentis et titulaires de contrats d'adaptation et de qualification)	C. trav. art. L 981-12.
— Contrat emploi-solidarité (18-25 ans)	C. trav., art. L 322-4-7 à 14 Décret n° 90-105 du 30 janvier 1990 modifié
— Contrat emplois-jeunes	C. trav., art. L 322-4-18 à 21 Décret n°97-954 du 17/10/97 Circulaire DGEFP du 23/09/02
Femmes	
— Plans d'égalité professionnelle	
— Exonération de cotisations sur allocations conventionnelles des salariées en congé parental d'éducation ou à temps partiel pour élever un enfant si embauches compensatrices	Loi n° 94-629 du 25 juillet 1994, art. 15, JO 26.
Handicapé (emploi en milieu ordinaire de travail)	
— Financement par l'État de mesures d'adaptation des machines, outillages, postes de travail, compensation d'encadrement — Contrats d'adaptation professionnelle et d'insertion professionnelle	C. trav. art. L 323-9 al. 3, R 323-116 à 323-119 CSS, art. L 432-9 Circ. n° 21/4 du 29 mai

	1984
Chômeurs de longue durée	
— Actions de formation, notamment :	
• stages Fonds National de l'Emploi (FNE)	C. trav. Art L 322-2 Règlement UNEDIC, art. 53 et 58.
• stages d'accès à l'entreprise	C. trav. art. L 322-4-1, 1°
— Contrat initiative-emploi (chômeurs de + de 50 ans)	C. trav. art. L 322-4-2 à 6 Décret n°2002-400 du 25 mars 2002
— Contrat emploi-solidarité (jeunes chômeurs)	C. trav. L 322-4-7 à 14
— Contrat emploi consolidé	C. trav., art. L 322-4-8-1 Décret n° 98-1109 du 9 déc. 1998
Salariés au service de particuliers	
— Employé de maison :	
• chèque emploi-service	C. trav., art. L 129-2
• Exonération en faveur des employeurs âgés ou handicapés ou parents d'enfants handicapés	CSS, art. L 241-10, D 241-5
• allocation de garde d'enfant à domicile	CSS art. L 842-1 à 4, R 842-1 à 6
— Assistante maternelle	CSS, art. L 841-1 et s.
— exonérations dont bénéficient les aides financières aux emplois familiaux versées aux salariés par les comités d'entreprise ou, à défaut, les employeurs	C. trav. art. L 129-3.

Retour au sommaire

FICHE 5.8 Congés et absences des salariés entraînant suspension du contrat de travail

Congés pour raisons familiales	
— Maternité (ou adoption) — Adoption — Paternité — Allaitement	C. trav., art. L 122-26 s. C. trav., art. L 224-2 s..
— **Congé parental d'éducation ou travail à temps partiel**	C. trav. art. L 122-28-1 à 28-7
— **Congé pour événements familiaux (naissance, adoption, mariage, décès)**	C. trav. art. L 226-1
— **Congé ou travail à temps partiel pour maladie d'un enfant**	C. trav. art. L 122-28-8
Congés liés à la maladie ou à l'accident	
— Accidents de travail, de trajet et maladies professionnelles — Maladies et accidents non professionnels — Cure thermale	C. trav. art. L 122-32-1 à L 122-32-11 C. trav., art. L 122-24-5. C. trav., art. L 122-24-4
Congés pour convenance personnelle	
— **Congé sabbatique**	C. trav. art. L 122-32-17 à L 122-32-28
— **Congé sans solde**	Modalités conventionnelles
— **Compte-épargne temps**	C. trav. art. L 227-1
Congés liés à une formation	
— Congé individuel de formation — Congé de bilan de compétences — Congé jeunes travailleurs — Congé pour examen	articles L 931-1 à L 931-20 R 931-1 à R 931-26 C. trav., art. L 931-21 C. trav., art. L 931-29 C. trav., art. L 931-8-3, R 931-4 et R 931-8 et 9
— **Cadres et animateurs pour la jeunesse**	C. trav. art. L 225-1 à 5, R 225-1 à 10
— **Formation économique, sociale et syndicale**	C. trav. art. L 451-1 à 5, R 451-1 à 4
— Membres des comités d'entreprise — Membres des CHSCT — Conseillers prud'homaux	C. trav. art. L 434-10 C. trav. art. L 514-3, al. 2.
— Conseillers du salarié lors de l'entretien préalable au licenciement	C. trav. art. L 122-14, L 122-14-14 à L 122-14-17
— Administrateurs de mutuelle	C. trav. art. L 225-7, R 225-11 à 13
Congés pour raisons professionnelles	
— Création d'entreprise	C. trav., art. L 122-32-12 à L 122-32-28
— Enseignement et recherche	C. trav. art. L 931-28, R 931-10
— Heures pour recherche d'emploi	Usages et conventions
Absences liées aux activités de représentation du personnel	
— Crédit d'heures — Réunions des représentants du personnel • comité d'entreprise • délégués du personnel — Négociation annuelle dans l'entreprise — Négociation et réunions des instances paritaires — Participation aux commissions de contrôle des services médicaux interentreprises — Formation des représentants du personnel (voir sous rubrique « Formation ») — Formation des conseillers des salariés lors de l'entretien préalable au licenciement	 C. trav. art. L 434-1, al. 4 et 5 C. trav. art. L 424-4, al. 4. C. trav. art. L 132-20, al. 3 C. trav. art. L 132-17, al. 1

(voir sous rubrique « Formation ») — Participation au conseil d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes	articles L 225-31 et L 225-80 du Code de commerce
Congés liés à des activités d'ordre judiciaire	
— Assesseurs des tribunaux de sécurité sociale — Conseillers prud'homaux — Assistance des parties devant le Conseil de prud'hommes — Témoins et jurés d'assises — Commission de conciliation	 C. trav. art. L 514-1 C. trav., art. L 516-4 C. trav. art. R 523-2.
Absences liées à des activités civiques et sociales	
Appel de préparation à la défense — Élections des conseillers prud'homaux	C. trav. art. L 122-20-1. C. trav. art. L 513-4, al. 5 et 6.
Participation à des instances d'ordre public ou parapublic, social ou professionnel	
— Administrateurs de la sécurité sociale et de la mutualité sociale agricole — Chambres d'agriculture — Organismes traitant de l'emploi et de la formation. Jurys d'examen — Commissions d'agrément — Commissions consultatives des secteurs médicaux — Organismes représentatifs des populations immigrées — Associations familiales — Associations et mutuelles — Organismes apportant une aide aux victimes de catastrophes naturelles — Congé de solidarité internationale — Sapeurs-pompiers volontaires	CSS, art. L 231-9. C. rural art. L 515-1 à 5, R 511-55 et 85 C. trav. art. L 992-8 CFAS art.63-2 Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985, art. 38 (JO 26 juillet, rectif. JO 15 octobre). CFAS art.16 C. trav. art. L 225-8 Loi n° 82-600 du 13 juillet 1982, art. 5, II, al. 1 et 2, JO 14. C. trav. art. L 225-9 à L 225-14 Loi n° 96-370 du 3 mai 1996
Absences liées à des activités politiques	
— Candidats et titulaires d'un mandat parlementaire — Membres d'un conseil municipal, général, régional ou de l'assemblée de Corse	C. trav. art. L 122-24-1 à 3 CCT art. L 2123-1, L 3123-1, L 4135-1

Retour au sommaire

FICHE 5.8.1 La Grossesse et la maternité

- **Information de l'employeur :**

La salariée enceinte n'est pas tenue de révéler son état à son employeur, sauf si elle demande à bénéficier des dispositions protectrices concernant la grossesse (autorisations d'absence, mutation temporaire à un autre emploi...). Elle doit alors fournir à l'employeur **un certificat médical** attestant son état.

- **Une protection de la salariée enceinte :**

La salariée enceinte bénéficie de certaines garanties : **protection contre le licenciement**, **possibilité d'être affectée temporairement à un autre emploi**, **autorisations d'absences pour examens médicaux**, **pauses et horaires aménagés** si la convention collective applicable à l'entreprise le prévoit.

- **Un congé maternité :**

La salariée enceinte peut prendre un congé maternité indemnisé pendant lequel **son contrat est suspendu**.
Elle doit avertir l'employeur de son départ en congé maternité et de la date à laquelle elle reprendra son travail.

La période et la durée du congé sont fixées comme suit :

	Avant l'accouchement	**Après l'accouchement**
1er ou 2ème enfant	6 semaines	10 semaines
3ème naissance	8 semaines	18 semaines
Naissance jumeaux	12 semaines	22 semaines
En cas de naissance simultanée de plus de 2 enfants	24 semaines	22 semaines

Si l'accouchement a lieu avant la date présumée, la durée totale du congé n'est pas réduite.
En cas d'état pathologique attesté par un certificat médical, le congé maternité peut être allongé de deux semaines avant la date prévue de l'accouchement et de quatre semaines après celui-ci.
La salariée peut ne pas prendre l'intégralité de son congé, mais il lui est interdit de travailler pendant une période totale de huit semaines : deux semaines avant l'accouchement et six semaines après.
A la fin du congé, la salariée retrouve son emploi ou un emploi équivalent.
Si elle est employée en contrat à durée déterminée, le congé maternité n'a pas eu pour effet de repousser la date d'échéance du contrat qui prend fin à la date prévue.

- **Des indemnités journalières pendant le congé maternité :**

Pendant la durée de son congé maternité, la salariée perçoit de **la sécurité sociale des indemnités journalières** égales à son salaire journalier, dans la limite du plafond de calcul des cotisations de sécurité sociale.
L'employeur peut être tenu par la convention collective de compléter les indemnités à hauteur du salaire.

- **Un congé en cas d'adoption :**

En tant que parent adoptif, la salariée peut bénéficier d'un congé d'adoption.

- **Une protection contre le licenciement :**

Pendant le congé maternité ou le congé d'adoption et les quatre semaines qui le suivent, la salariée ne peut être licenciée sauf faute grave non liée à la maternité ou impossibilité de maintenir le contrat de travail pour un motif étranger à la maternité, par exemple si le poste est supprimé pour motif

économique. Même lorsque le licenciement est prononcé pour une de ces deux raisons, il ne peut prendre effet avant la fin du congé.

- **Risques particuliers, travail de nuit : des aménagements possibles**

Des aménagements de poste doivent être proposés aux salariées en état de grossesse médicalement constatée ou ayant accouché :

- occupant un poste de travail qui les expose à certains risques (exposition à des agents toxiques pour la reproduction…). L'employeur doit leur proposer un autre emploi, compatible avec leur état ;
- travaillant de nuit. A leur demande, elles peuvent être affectées à un poste de jour pendant la durée de leur grossesse et pendant la période du congé légal postnatal si elles renoncent à celui-ci. Si le médecin du travail constate par écrit que le travail de nuit est incompatible avec l'état de grossesse, une telle affectation doit également être proposée.

Ces aménagements dans la situation de travail des salariées sont temporaires et ne doivent entraîner aucune diminution de rémunération.

L'employeur dans l'impossibilité de proposer un autre emploi doit faire connaître par écrit à la salariée ou au médecin du travail les motifs qui s'opposent au reclassement. Le contrat de travail de la salariée est alors suspendu jusqu'à la date du début du congé légal de maternité et éventuellement durant la période complémentaire qui suit la fin de ce congé.

Pendant les périodes de suspension du contrat de travail, elles bénéficient d'une garantie de rémunération, composée :
- d'un complément de ressources versé par l'employeur,
- d'une allocation journalière spécifique, versée par la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM).

L'allocation versée par la CPAM n'est pas cumulable avec :
- l'indemnisation des congés maladie, maternité ou accident du travail,
- le complément de l'allocation d'éducation spéciale accordé pour une cessation d'activité,
- l'allocation de présence parentale,
- l'allocation parentale d'éducation.

- **Une faculté : démissionner à bref délai**

A la fin du congé maternité ou du congé d'adoption, la salariée qui souhaite cesser son activité professionnelle pour élever son enfant peut rompre son contrat de travail avec un simple préavis de quinze jours.
Elle a la possibilité de demander, dans l'année suivant la rupture, son réembauchage par priorité dans l'entreprise.

FICHE 5.8.2 Le congé d'adoption

- **Définition :**

Le salarié qui adopte un enfant peut prendre un congé d'adoption indemnisé pendant lequel son **contrat est suspendu**.

Le début du congé peut être fixé à la semaine qui précède le jour de l'arrivée de l'enfant au foyer. La durée du congé est au **maximum de dix semaines**, **dix-huit semaines si l'adoption a pour effet de porter à trois ou plus le nombre d'enfants au foyer**, **vingt-deux semaines en cas d'adoptions multiples**.
Si les deux parents sont salariés, le congé est ouvert indifféremment au père ou à la mère. Toutefois, s'ils le demandent tous les deux, il doit être partagé entre eux. La période de congé ne peut alors être fractionnée en plus de deux parties, la plus courte devant avoir une durée minimum de 11 jours (des parents adoptifs peuvent par exemple se partager un congé de dix semaines, la mère prenant les six premières semaines et le père les quatre suivantes). La durée du congé de paternité s'ajoute à celle du congé d'adoption ainsi partagé entre les deux parents, soit 11 jours supplémentaires (18 jours en cas d'adoption multiple).

A la fin du congé, le/la salarié(e) retrouve son emploi antérieur.
Si il/elle est employé(e) en contrat à durée déterminé, le congé maternité n'a pas pour effet de repousser la date d'échéance de son contrat qui prend fin à la date prévue.

- **Des indemnités journalières pendant le congé d'adoption** :

Le congé d'adoption n'est pas rémunéré par l'employeur.

Pendant la durée de son congé d'adoption, le salarié perçoit de **la sécurité sociale des indemnités journalières** égales à son salaire journalier, dans la limite du plafond de calcul des cotisations de sécurité sociales.
La convention collective applicable à l'entreprise peut prévoir le maintien du salaire, sous déduction des indemnités versées par la sécurité sociale.

- **La possibilité de prendre un congé parental :**

Le salarié en congé d'adoption peut choisir de le prolonger par un congé parental. Il doit simplement en informer l'employeur un mois à l'avance.

Le congé parental peut aussi être pris après le retour du salarié dans l'entreprise et avant le 3ième anniversaire de l'arrivée au foyer d'un enfant de moins de 3 ans ou avant le 1er anniversaire de l'arrivée au foyer d'un enfant de plus de 3 ans.

- **Démission :**

A la fin du congé d'adoption, le salarié qui souhaite cesser son activité professionnelle pour élever son enfant peut rompre son contrat de travail avec un simple préavis de quinze jours.
Il a la possibilité de demander, dans l'année suivant la rupture, son réembauchage par priorité dans l'entreprise.

- **Une protection contre le licenciement :**

Pendant le congé d'adoption et les quatre semaines qui le suivent, le/la salarié(e) ne peut être licencié(e) sauf faute grave non liée à l'adoption ou si l'employeur est dans l'impossibilité de maintenir le contrat de travail pour un motif étranger à l'adoption (par exemple, poste est supprimé pour motif économique). Même si le licenciement est prononcé pour une de ces deux raisons, il ne peut prendre effet avant la fin du congé.

- **L'adoption à l'étranger :**

Si le salarié se rend à l'étranger ou dans les départements ou territoires d'outre-mer pour adopter un enfant, il peut bénéficier d'un congé non rémunéré d'une durée de six semaines. Il doit être titulaire d'un agrément en vue d'adoption délivré par la DDASS.

FICHE 5.8.3 Le congé Paternité

- **La durée du congé paternité** :

Pris après la naissance de l'enfant, ce congé a une durée de **11 jours consécutifs** portée à 18 jours en cas de naissances multiples. Ces jours se cumulent avec les 3 jours accordés pour la naissance de l'enfant.

En cas d'adoption, la durée du congé d'adoption des deux parents– s'il est partagé par le père et la mère- est augmentée des 11 (ou 18) jours du congé de paternité.

- **Les formalités** :

Le salarié doit **avertir** son employeur au moins **un mois** avant la date à laquelle il souhaite prendre son congé en précisant la date de reprise du travail.

Le congé doit être pris dans un délai de 4 mois suivant la naissance ou l'adoption.
Ce délai peut être reporté en cas d'hospitalisation de l'enfant ou de décès de la mère dans les quatre mois qui suivent :

- l'hospitalisation de l'enfant ;
- la fin du congé spécifique de 10 semaines maximum à compter de la naissance, accordé au père en cas de décès de la mère.

- **Les effets sur le contrat de travail** :

Pendant le congé de paternité, le **contrat de travail est suspendu**.
Le salaire n'est pas maintenu. Toutefois, s'il cesse toute activité, le père peut percevoir des **indemnités journalières de sécurité sociale** attribuées et calculées dans les mêmes conditions que les indemnités journalières de maternité.

Pour bénéficier de ces indemnités, l'assuré doit :

- justifier de sa paternité (extrait de l'acte de naissance de l'enfant, copie du livret de famille ou acte de reconnaissance de l'enfant) auprès de la caisse primaire d'assurance maladie dont il relève ;
- attester de la cessation de son activité professionnelle pendant la durée du congé. Cette attestation est remise au salarié par l'employeur. Elle doit être signée par le salarié.

FICHE 5.8.4 Le congé parental d'éducation

Bénéficiaires :

Tout salarié, homme ou femme, ayant un an d'ancienneté dans l'entreprise à la date de la naissance de l'enfant ou de l'arrivée au foyer de l'enfant pour adoption.
Tout employeur, quel que soit l'effectif de son entreprise.

Caractéristiques :

Le congé parental est un droit du salarié, l'employeur ne peut le lui refuser.
Il peut être pris soit à l'issue du congé maternité ou du congé d'adoption, soit ultérieurement avant le 3ème anniversaire de la naissance de l'enfant ou de son arrivée au foyer en cas d'adoption.

- Deux modalités : **congé total** ou **temps partiel** :

Au moment de la demande, le salarié doit choisir entre deux modalités de congé :

- le **congé total** ;
- l'activité à **temps partiel** dont la durée doit être supérieure à 16 heures et inférieure à 1/5ème de la durée du travail en vigueur dans l'entreprise (voir temps partiel). Par exemple, dans une entreprise pratiquant la durée légale du travail (39 heures par semaines), l'activité choisie par le salarié sera comprise entre 16 et 32 heures ; pour une entreprise ayant négocié la réduction du temps de travail, cet horaire sera compris entre 16 et 28 heures.

Quand le salarié renouvelle son congé, il peut en changer la modalité : transformer son congé total en activité à temps partiel, ou son activité à temps partiel en congé total.

- **Une durée limitée**

Le congé a une durée initiale d'un **an maximum**. Il peut ensuite être **renouvelé deux fois** pour prendre fin au plus tard à la date du 3ème anniversaire de l'enfant ou du 3ème anniversaire de son arrivée au foyer en cas d'adoption d'un enfant de moins de 3 ans (si l'enfant adopté était âgé de plus de 3 ans à son arrivée au foyer, la durée maximum du congé est ramenée à un an).

En cas de maladie, d'accident ou de handicap grave de l'enfant, la durée du congé parental peut être prolongée d'un an.

- Une formalité simple :

Le salarié doit simplement informer son employeur par **lettre recommandée avec accusé de réception** précisant le point de départ et la durée du congé choisi.

Cette information doit être faite :
- soit un mois avant la fin du congé de maternité ou d'adoption ;
- soit deux mois avant la prise du congé si celui-ci ne débute pas immédiatement après le congé de maternité ou d'adoption.

Si le salarié souhaite renouveler son congé, il doit avertir l'employeur un mois avant l'expiration du congé en cours.

- Une suspension du contrat de travail :

Pendant le congé parental, le contrat de travail n'est pas rompu mais suspendu.
Le salarié ne peut prendre un autre emploi (seule l'activité professionnelle d'assistant maternel est possible) ; il peut par contre suivre une formation professionnelle.
A l'issue du congé, le salarié doit retrouver son emploi ou un emploi similaire avec une rémunération au moins équivalente.

- Le bénéfice éventuel de l'allocation parentale d'éducation :

Le congé parental n'est pas rémunéré par l'employeur.

Sous certaines conditions (avoir au moins deux enfants à charge, justifier d'une activité professionnelle antérieure suffisante), le salarié en congé parental peut bénéficier de l'allocation parentale d'éducation versée par la Caisse d'allocations familiales.

FICHE 5.8.5 Les Congés pour événements familiaux

Définition : Des autorisations sans pertes de salaires……

Pour certains événements familiaux tels que le **mariage**, la **naissance** ou l'**adoption** d'un enfant et le **décès** d'un parent proche, le salarié a le droit de s'absenter sans perte de salaire. Il doit simplement justifier de la réalité de l'événement invoqué, en fournissant par exemple le certificat de naissance de l'enfant.
Ces absences seront assimilées à du **travail effectif** pour le calcul de l'ancienneté ou des congés payés.

Durée légale :

- **Sans condition d'ancienneté :**

Evènement	Durée
Mariage du salarié	4 jours
Naissance ou Adoption d'un enfant	3 jours
Décès du conjoint ou d'un enfant	2 jours
Mariage d'un enfant	1 jour
Décès du père ou de la mère	1 jour

Le congé accordé pour le décès du conjoint concerne également les personnes liées par un pacte civil de solidarité.

- **Avec 3 mois d'ancienneté dans l'entreprise (à l'exception des travailleurs à domicile, des travailleurs temporaires, intermittents, saisonniers, des salariés agricoles) :**

Décès du frère, de la sœur, d'un beau parent.	1 jour

Ces jours d'absence sont comptés en jours «ouvrables» (c'est à dire tous les jours de la semaine sauf le dimanche et les jours fériés) à partir de la date de l'événement : un congé de naissance pourra par exemple être décompté à partir d'un samedi, même si ce jour là n'est pas un jour habituellement travaillé par le salarié.

La convention collective applicable à l'entreprise peut prévoir des congés supplémentaires.

FICHE 5.8.6 Le congé ou travail à temps partiel pour maladie d'un enfant

Bénéficiaires :

Tout salarié ayant à charge un enfant dont la maladie est attestée par un certificat médical.

Caractéristiques :

- Un congé non rémunéré de trois jours par an :

Le salarié peut bénéficier d'un congé **non rémunéré** en cas de maladie ou d'accident d'un enfant de moins de 16 ans dont il a la charge. Il doit simplement justifier de la réalité de la maladie de l'enfant en fournissant à l'employeur un certificat médical.
La durée maximale de ce congé est de **3 jours par an**. Elle est portée à 5 jours si l'enfant concerné est âgé de moins de 1 an ou si le salarié assume la charge de trois enfants ou plus âgés de moins de 16 ans.
La convention collective applicable à l'entreprise peut prévoir des conditions plus favorables au salarié : rémunération, jours de congé supplémentaires...

- Un congé de présence parentale :

En cas de maladie, accident ou handicap graves d'un enfant à charge, nécessitant la présence d'une personne à ses côtés, le salarié peut passer à temps partiel ou prendre un congé de présence parentale. Le salarié doit prévenir l'employeur au moins 15 jours avant le début du congé ou du travail à temps partiel **par lettre recommandée avec avis de réception**, accompagnée du certificat médical attestant de la nécessité d'une présence auprès de l'enfant.
D'une durée initiale de **4 mois**, la période d'activité à temps partiel ou le congé peuvent être **renouvelés deux fois**, sans pouvoir toutefois excéder, au total, 12 mois.
Au terme du congé de présence parentale ou de la période d'activité à temps partiel, mais également en cas de diminution importante des ressources du ménage ou de décès de l'enfant, le salarié retrouve son emploi précédent, ou un emploi similaire, assorti d'une rémunération au moins équivalente.
A signaler que, pendant son congé, le salarié peut percevoir **une allocation de présence parentale (APP)**, versée par la caisse d'allocations familiales (CAF). Cette allocation, dont le montant varie selon la durée d'activité conservée, n'est cependant pas cumulable avec certaines autres allocations ou indemnités (indemnité de congé de maternité ou de maladie, allocation parentale d'éducation…). Elle est attribuée lorsque la nécessité de présence auprès de l'enfant ou de soins contraignants est prévue pour une durée minimale de 4 mois attestée par certificat médical. Cette durée est ramenée à 2 mois pour une affection périnatale.

- La possibilité de prolonger le congé parental d'éducation :

En cas de maladie, d'accident, ou de handicap grave d'un enfant dont le salarié a la charge, son congé parental d'éducation (congé total ou activité réduite) peut être prolongé d'un an au-delà de la limite normalement fixée (3ème anniversaire de l'enfant ou de son arrivée au foyer en cas d'adoption).

- Un droit au temps partiel pour les besoins de la vie familiale :

A leur demande et pour les besoins de leur vie familiale (maladie d'un enfant ou autre), les salariés peuvent bénéficier d'une réduction du temps de travail sous forme de périodes non travaillées d'au moins une semaine. Leur durée de travail est alors fixée dans le cadre annuel. A noter toutefois qu'il n'est pas nécessaire de produire de justificatif lors de la demande de réduction du temps de travail. Le temps partiel pour les besoins de la vie de famille doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

FICHE 5.8.7 Accidents de travail, de trajet et maladies professionnelles

Toute entreprise, quelles que soient sa taille et son activité.
Tout salarié victime d'un **accident du travail** ou atteint d'une **maladie professionnelle** résultant de son travail. Les victimes **d'accident de trajet** survenu entre le domicile et le lieu de travail et celles victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle survenus au service d'un autre employeur bénéficient d'un autre régime.

- **La déclaration**

L'employeur a l'obligation de déclarer un accident de travail (ou de trajet).
Le déclenchement de la procédure de reconnaissance d'une maladie professionnelle doit être initié par le salarié.

- **La suspension du contrat de travail**

Pendant l'arrêt de travail suite à un accident de travail ou à une maladie professionnelle, le contrat de travail du salarié est suspendu. La durée de la période de suspension est prise en compte pour la détermination de tous les avantages légaux et conventionnels liés à l'ancienneté dans l'entreprise.

- **L'interdiction de résilier le contrat de travail pendant l'arrêt de travail**

L'employeur ne peut licencier le salarié en **contrat à durée indéterminée** (sauf faute grave ou impossibilité de maintenir le contrat de travail pour un motif sans rapport avec l'accident ou la maladie professionnelle).
Il ne peut résilier le **contrat à durée déterminée** qu'en cas de **faute grave** ou de **force majeure**.
En dehors de ces hypothèses, la résiliation du contrat est nulle : le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes pour demander sa réintégration ou des dommages et intérêts pour le préjudice subi.

- **La réintégration du salarié**

Le salarié déclaré apte à reprendre son emploi par le médecin du travail doit retrouver son **emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération équivalente**.
Les conséquences de l'accident ou de la maladie ne peuvent entraîner aucun retard de promotion ou d'avancement au sein de l'entreprise.
Si l'employeur refuse la réintégration, le salarié peut saisir le Conseil des prud'hommes. Le tribunal saisi peut proposer la réintégration du salarié. A défaut de réintégration (refus de l'une ou l'autre des parties), le salarié a droit à une indemnité qui doit être au moins égale à 12 mois de salaire.

- **L'inaptitude du salarié : reclassement ou licenciement**

Si le salarié est déclaré inapte à reprendre son emploi par le médecin du travail, l'employeur doit lui proposer un autre emploi approprié à ses capacités et similaire à l'ancien.
L'employeur, pour rechercher cet emploi, doit tenir compte du rapport écrit du médecin du travail et prendre l'avis des représentants du personnel. L'inaptitude doit être constatée après deux visites médicales dans les 15 jours.

L'employeur dispose d'un délai d'un mois à compter de l'examen par le médecin du travail pour reclasser le salarié.

L'employeur peut licencier le salarié dans deux cas :
- Le salarié refuse l'emploi proposé,
- L'employeur justifie être dans l'impossibilité de reclasser le salarié et fait connaître au salarié le motif qui s'oppose au reclassement avant d'engager la procédure de licenciement.

Dans ces deux hypothèses, l'employeur doit respecter la procédure de licenciement et verser au salarié une **indemnité compensatrice de préavis et une indemnité spéciale de licenciement égale au double de l'indemnité légale de licenciement** (sauf dispositions conventionnelles plus

favorables).
Toutefois si le refus du salarié d'intégrer l'emploi proposé est jugé abusif, l'employeur n'a pas à verser l'indemnité spéciale de licenciement mais seulement l'indemnité légale de licenciement. Si à l'issue du délai d'un mois, le salarié n'est pas reclassé ou s'il n'est pas licencié, l'employeur est tenu de lui verser le salaire correspondant à son ancien emploi.

Pour plus d'informations, veuillez contacter la Caisse Primaire d'Assurance Maladie.

FICHE 5.8.8 Maladie et accident non professionnels

Tout salarié hospitalisé ou arrêté pour raison médicale est concerné.

Une information de l'employeur :

En cas d'absence pour maladie, le salarié doit informer son employeur sous 48 heures de la durée probable de son absence et justifier son état en lui adressant un certificat médical (la forme ou les délais peuvent être fixés dans la convention collective).
Le non-respect de ces obligations constitue une faute qui peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Une suspension du contrat de travail

L'arrêt de travail pour maladie entraîne une simple suspension du contrat de travail et non la rupture du contrat.
Le salarié ne doit pas avoir d'activité professionnelle pendant l'arrêt maladie et doit reprendre son travail à la date prévue sauf prolongation de l'arrêt établie par certificat médical.
Le non-respect de ces obligations constitue une faute qui peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Un maintien partiel du salaire

Le salarié en arrêt de travail perçoit des **indemnités journalières de la sécurité sociale** et **un complément** versé par l'employeur.
Les indemnités journalières sont versées à compter du 4ème jour d'arrêt ; elles sont égales à 50% du salaire brut dans la limite du « plafond de la sécurité sociale » (2 432 €/mois pour 2003). Seuls les salariés ayant cotisé 200 heures au cours du trimestre précédent, ou pendant 1 an au minimum pour un arrêt de travail supérieur à 6 mois, en bénéficient.

A partir du 11ème jour d'absence, et dès le 1er jour en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, le salarié qui a au moins 3 ans d'ancienneté perçoit de l'employeur un complément d'indemnisation qui permet de maintenir partiellement sa rémunération.
Le montant est déterminé de la façon suivante :

En cas d'arrêts de travail successifs, ces durées d'indemnisation s'apprécient sur une période de 12 mois.
La convention collective applicable à l'entreprise peut prévoir des conditions plus avantageuses : maintien total du salaire, indemnisation dès le 1er jour d'arrêt, indemnisation pendant une cure thermale.

La rupture du contrat en cas d'absence prolongée ou répétée

Le salarié ne peut être licencié en raison de son état de santé, sauf inaptitude.
Toutefois, une absence prolongée ou des absences fréquentes, même justifiées par un certificat médical, peuvent entraîner le licenciement quand l'employeur établit que la perturbation qu'elles causent à la bonne marche de l'entreprise rendent nécessaire le remplacement définitif du salarié absent.
De nombreuses conventions collectives fixent cependant un délai de protection pendant lequel il est

interdit de licencier un salarié en raison de son absence prolongée pour maladie (mais le licenciement reste possible pour un motif autre).

La maladie et les congés payés

Si le salarié tombe malade avant son départ en vacances, il conserve son droit à congés et peut demander à en bénéficier ultérieurement.
S'il tombe malade au cours de son congé, il lui est impossible de prolonger ses vacances de la durée de sa maladie, sauf accord de l'employeur.

Une contre-visite éventuelle

L'employeur peut organiser une contre-visite médicale. Si l'état du salarié ne justifie pas l'arrêt de travail, le complément de l'indemnisation ne sera pas versé.

Pour plus amples informations, veuillez vous rapprocher de :

La Caisse primaire d'assurance maladie
Les Représentants du personnel
L'inspection du travail

FICHE 5.8.9 Congé sabbatique

Le congé sabbatique est ouvert à tout salarié qui désire bénéficier d'un congé pour convenance personnelle à condition qu'il justifie d'une **ancienneté d'au moins 36 mois consécutifs ou non dans l'entreprise** et **de 6 ans d'activité professionnelle.**

Ce congé **ne peut en principe être inférieur à 6 mois ni supérieur à 11 mois**. L'employeur répond au salarié dans un délai de **30 jours** à compter de la réception de la demande du salarié adressée par lettre recommandée avec accusé de réception, **trois mois à l'avance**.

Pendant le congé, le contrat de travail est suspendu et le salarié ne perçoit **pas de rémunération** (sauf dispositions conventionnelles plus favorables).

Au terme du congé, le salarié reprend son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.

Congé sans solde :

Le salarié peut partir en congé **non rémunéré** appelé « congé sans solde » si son employeur l'accepte ou si ce congé est prévu par convention ou accord collectif d'entreprise ou de branche.

Ce congé n'est pas réglementé par le code du travail. Ce congé entraîne la suspension du contrat de travail. A l'expiration du congé, le salarié reprend son précédent emploi ou un emploi similaire.

FICHE 5.8.10 Le Compte épargne-temps

Il permet aux salariés d'accumuler des droits afin de bénéficier d'un congé de longue durée rémunéré.

Le salarié peut en bénéficier si:
- l'entreprise l'a mis en place par convention ou accord collectif,
- le salarié justifie de la durée minimale d'ancienneté dans l'entreprise prévue par la convention ou par l'accord.

- **Mise en place du compte :**

Il est mis en place soit par une convention ou un accord collectif de branche étendu, soit par une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement.

L'accord fixe :
- la durée minimale d'ancienneté,
- les modalités de conversion en temps des primes et indemnités,
- les conditions d'utilisation.
- les conditions de liquidation, en cas de renonciation, et de versement des indemnités compensatrices en cas de rupture du contrat de travail,
- les conditions de transfert en cas de mutation.

- **Alimentation du compte :**

Le compte peut être alimenté par :
- la 5e semaine de congés dans la limite de six ans,
- le report de congés annuels dans la limite de dix jours par an,
- les primes et indemnités conventionnelles converties en jours de congé,
- tout ou partie des primes d'intéressement converties en jours de congé.
- tout ou partie des sommes issues de la participation de la réserve de participation et des sommes versées dans un plan d'épargne d'entreprise par le salarié et par l'entreprise, à l'issue de leur période d'indisponibilité,
- le repos compensateur en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires.
- la moitié des jours de repos acquis dans le cadre de la réduction annualisée du temps de travail aidée par l'Etat,
- une partie des jours de repos issus d'une réduction collective de la durée du travail.
- la conversion de tout ou partie des indemnités conventionnelles ou autres indemnités en jours de congés supplémentaires,
- les heures de repos acquises au titre de la bonification due pour les quatre premières heures supplémentaires (au repos compensateur de remplacement, aux jours de repos acquis au titre d'un accord sur la réduction du temps de travail.

Le compte épargne-temps peut être utilisé pour indemniser des congés sans solde d'une durée minimale de six mois.

Alimentation collective :

Si les caractéristiques des variations de l'activité le justifient, l'accord collectif peut prévoir que les heures de travail effectuées au-delà de la durée collective du travail puissent être effectuées pour tout ou partie des salariés sur le compte épargne temps, dans la limite de 5 ans par an.
Le nombre de jours effectués sur le compte ne peut pas dépasser 15 jours sur la durée totale du congé.
L'accord doit fixer les conditions d'utilisation de ces jours qui peuvent être utilisés à titre individuel ou collectif.

- **Utilisation du compte :**

Le compte peut indemniser **les congés légaux** comme le congé parental d'éducation, le congé pour création d'entreprise ou le congé sabbatique.
Il peut indemniser **les congés conventionnels** comme le congé de fin de carrière ou le congé pour convenance personnelle.

Le compte peut être utilisé dans le cadre:

- de l'indemnisation de tout ou partie des heures non travaillées dans le cadre du passage d'un temps partiel pour événements familiaux (congé parental d'éducation, maladie, accident ou handicap grave d'un enfant à charge),
- le passage d'un temps plein à un temps partiel par choix du salarié.
- la rémunération des temps de formation effectués en dehors du temps de travail,
- le financement de la cessation progressive ou totale d'activité des salariés agés de plus de 50 ans sans que la limite" de 5 ans ou de 10 ans soit opposable aux salariés dans ce cas.

Pour plus amples informations, veuillez vous rapprocher :

Des représentants du personnel ou à une organisation syndicale
De l'inspecteur du travail à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)
Du service Info-Emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

FICHE 5.8.11 Le congé individuel de formation

L'employeur peut accepter, refuser ou reporter la demande de congé individuel de formation du salarié.

- Bénéficiaires :

Tout salarié, quels que soient la nature de son contrat de travail et l'effectif de son entreprise. Une condition d'ancienneté est nécessaire : **24 mois consécutifs ou non** (36 mois pour les entreprises artisanales de moins de 10 salariés) comme salarié dont **12 mois dans l'entreprise**.

Un certain temps appelé "**délai de franchise**" entre deux congés individuel de formation (CIF) doit être respecté. Sa durée qui dépend de celle du précédent CIF ne peut être inférieure à six mois ni supérieure à 6 ans.

Le salarié en contrat de travail à durée déterminée bénéficie d'un congé individuel spécifique, le CIF-CDD.

- Une formation choisie par le salarié :

Le congé individuel de formation permet à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation aux actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise.
Ces actions de formation doivent permettre aux travailleurs d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession et de s'ouvrir plus largement à la culture et à la vie sociale.

Le congé peut également être accordé pour préparer et pour passer un examen.

La durée du congé est d'**un an maximum** pour un stage à temps plein ou 1200 h pour un stage à temps partiel. Des accords de branches ou d'entreprises peuvent prévoir des durées plus longues.

- La demande écrite d'autorisation d'absence à présenter à l'employeur :

Le salarié présente à son employeur dans un **délai de 60 jours** (ou 120 jours pour des stages d'une durée continue de plus de 6 mois), une demande écrite d'autorisation d'absence indiquant précisément :
- l'intitulé de la formation ;
- la date d'ouverture et la durée du stage ;
- l'organisme prestataire.

- La réponse de l'employeur : acceptation, report ou refus :

L'employeur doit répondre dans les **trente jours**.

En principe, un employeur ne peut pas refuser l'autorisation d'absence aux salariés qui remplissent les conditions d'ouverture : le CIF est un droit à l'absence.

Néanmoins, l'employeur peut reporter la date de départ en congé de formation.

2 motifs de report repérés à faire valoir impérativement avant le début du stage du salarié :
- Le motif de service si l'employeur estime que le départ du salarié en congé de formation est préjudiciable à la production et à la marche de l'entreprise.
- Le report doit être signalé par l'employeur à l'intéressé dans les **30 jours** qui suivent la réception de la demande de congé. Il ne peut être notifié par l'employeur qu'après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel.

Le départ en congé ne peut être différé pour ce motif au delà d'une durée de 9 mois. En cas de différend entre l'employeur et l'intéressé, l'inspecteur du travail dont relève l'entreprise peut être saisi.

Un quota de salariés simultanément absents trop important. Lorsque les demandes de congé ne peuvent être satisfaites en même temps, elles doivent être accordées suivant l'ordre de priorité suivant :

-demandes présentées pour passer un examen;
-demandes déjà différées;
-demandes formulées par des salariés qui dans le cadre d'un congé de formation ont dû interrompre leur stage pour un motif reconnu valable par l'employeur, après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel;
-demandes formulées par les salariés ayant le plus d'ancienneté dans l'entreprise.

Le congé de formation est financé par le FONGECIF ou l'OPCA dont relève l'entreprise.

- La réintégration du salarié dans l'entreprise à la fin du congé ;

Au terme de la formation, le salarié doit être réintégré dans son emploi antérieur ou dans un emploi équivalent. L'employeur n'est pas tenu de lui proposer un autre emploi tenant compte de la qualification acquise grâce au congé individuel de formation.

FICHE 5.8.12 Le Congé individuel CDD

- Bénéficiaires :

Tout employeur de salariés en contrat à durée déterminée.
Tout salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou qui a été titulaire d'un contrat à durée déterminée et qui a travaillé 24 mois consécutifs ou non comme salarié au cours des 5 dernières années, dont 4 mois (consécutifs ou non) en CDD pendant les douze derniers mois.

Les anciens salariés titulaires de CDD peuvent bénéficier d'un CIF (congé individuel de formation) selon des modalités particulières.

L'employeur intervient très peu dans ce dispositif.

- Les obligations de l'employeur :

Les employeurs assujettis à l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 modifié (adhérents à la CGPME, au MEDEF et à l'UPA), doivent remettre à leur salarié, un bordereau individuel d'accès à la formation (BIAF) dès la conclusion du contrat de travail à durée déterminée. Les employeurs des autres secteurs d'activité (agriculture, sanitaire et social, habitat social, presse, spectacle.)ont obligation de le remettre en même temps que le dernier bulletin de paie.

Le BIAF informe le salarié sur ses droits à congé et lui permet de présenter sa demande de financement du congé auprès du FONGECIF ou de l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) dont relève l'employeur.

- Le déroulement de la formation :

La formation se déroule en dehors de la période d'exécution du contrat de travail à durée déterminée. Cependant, à la demande du salarié, la formation peut être suivie, après accord de l'employeur, en tout ou partie avant le terme du CDD.

FICHE 5.8.13 Divers congés pour formation

Le congé de formation pour les jeunes travailleurs

Ce congé permet à un jeune de suivre une formation dans le cadre d'un **congé rémunéré**.

Le congé examen

Un congé examen peut être accordé pour une durée de **24 heures** (étalement possible sur plusieurs jours) au salarié pour préparer ou passer un examen. Le salarié doit remplir les conditions prévues pour accéder au congé individuel de formation. La **rémunération** est intégralement maintenue par l'employeur à condition de fournir les attestations de participation à toutes les épreuves de l'examen.

Le congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse

Un congé **non rémunéré** de **6 jours par an** peut être accordé aux jeunes travailleurs et apprentis âgés de **moins de 25 ans** afin de participer aux activités des organisations de jeunesse et d'éducation populaire, des fédérations et des associations sportives et de plein air.
L'employeur peut décider de reporter le congé.

FICHE 5.8.14 Le congé pour formation économique, sociale et syndicale

- Bénéficiaires :

Tout employeur auquel un salarié demande un congé pour suivre une formation à caractère économique, social ou syndical.

- L'objet de la formation :

La formation suivie dans le cadre du congé permet au salarié d'acquérir des connaissances dans le domaine économique, social ou syndical notamment en vue d'exercer des responsabilités syndicales ou au sein d'organismes à caractère économique et social.

- Un droit ouvert à tous les salariés :

Le congé peut être demandé par tout salarié, quelle que soit son ancienneté : aucune condition n'est requise.

- La durée du congé :

Le salarié peut bénéficier de plusieurs congés de formation économique, sociale et syndicale dans l'année.

La durée **minimum** de chaque congé est fixée à **2 jours**. L'ensemble des congés pris dans l'année ne peut pas dépasser **12 jours** (18 jours si le salarié est appelé à exercer des responsabilités syndicales ou s'il est animateur de formation).

Une particularité : sont également comptabilisés dans cette durée maximale les jours de congés de formation économique des membres du comité d'entreprise et de congés de formation des membres du CHSCT.

- La demande du salarié :

Trente jours au moins avant le début de la formation, le salarié présente à l'employeur une demande écrite d'autorisation d'absence. Cette demande mentionne :

- les dates de la formation,
- sa durée,
- le nom de l'organisme de formation, lequel est obligatoirement un centre rattaché à une organisation syndicale de salarié représentative ou un institut spécialisé.

- La réponse de l'employeur :

Un refus est possible si l'absence du salarié peut avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la bonne marche de l'entreprise : avant de prendre cette décision, l'employeur doit obtenir l'avis conforme des représentants du personnel.

La décision de refus doit être motivée et parvenir au salarié dans les 8 jours qui suivent la présentation de sa demande à l'employeur.

L'employeur peut aussi reporter la demande si :
- plusieurs salariés sont simultanément absents au titre du congé de formation économique, sociale et syndicale et des congés de formation des membres du comité d'entreprise et des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Le pourcentage maximum des absences simultanées varie selon l'effectif de l'établissement.

- Le quota annuel de jours de congés susceptibles d'être pris par l'ensemble des salariés de l'établissement est dépassé.

Les congés concernés sont ceux prévus au titre de la formation économique, sociale et syndicale, de la formation des membres du comité d'entreprise et des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ce quota est fixé en fonction de l'effectif de l'établissement.

Après un report, la nouvelle demande du salarié doit être satisfaite en priorité.

- La rémunération et la protection sociale du salarié :

Dans les entreprises d'au moins 10 salariés, l'employeur maintient la rémunération du salarié en congé de formation économique, sociale et syndicale à hauteur de 0,08 pour mille de la masse salariale de l'année.

Ces dépenses sont imputables sur le budget «plan de formation » de l'entreprise.

Pendant le congé, le salarié est couvert contre le risque d'accident du travail.

- Congés payés, ancienneté et autres congés de formation : les droits du salarié :

La durée du congé de formation économique, sociale et syndicale ne peut pas être déduite des congés payés annuels. De même, elle est prise en compte pour le calcul des droits du salarié aux congés payés.

La durée du congé est également assimilée à une période de travail pour déterminer les avantages que le salarié tient de son ancienneté : prime, congés supplémentaires.

Lorsque le salarié suit au cours de l'année un congé de formation prévu pour :

-les membres du comité d'entreprise,
-les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
La durée de ces congés s'impute sur les 12 jours (ou 18 jours) ouverts chaque année au titre du congé de formation économique, sociale et syndicale.

FICHE 5.8.15 Les congés de formation économique des IRP

Le congé de formation économique des membres titulaires du comité d'entreprise

Elus pour la première fois, les membres titulaires du comité d'entreprise peuvent bénéficier d'une formation économique (renouvelable après 4 ans de mandat). D'une durée maximale de **5 jours**, ce congé est **rémunéré** par l'employeur. Le droit à ce congé s'exerce dans les conditions applicables au congé de formation économique, sociale et syndicale. La demande peut être refusée ou reportée par l'employeur.
Le financement des frais liés à la formation est pris en charge par le comité d'entreprise sur sa subvention de fonctionnement.

Le congé de formation des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Les représentants ont droit à la formation nécessaire à l'exercice de leurs fonctions (aptitude à déceler et mesurer les risques professionnels, capacité à déceler et mesurer les conditions de travail). D'une durée de **3 ou 5 jours** en fonction de la taille de l'entreprise, ce congé est pris en une ou deux fois. La demande de congé est présentée par le salarié 30 jours avant le début du stage. Trois réponses possibles de la part de l'employeur : acceptation, refus ou report.

La rémunération est maintenue pendant la formation. L'employeur prend en charge dans certaines limites les frais de formation, de transport et d'hébergement.

Le congé de formation du conseiller prud'hommes

L'employeur est tenu d'accorder au salarié membre d'un conseil des prud'hommes des autorisations d'absences **rémunérées** pour les besoins de sa formation. La rémunération maintenue est imputable sur la participation à la formation professionnelle continue.

Le congé de formation du conseiller du salarié

L'employeur est tenu d'accorder au salarié inscrit sur une liste de conseillers du salarié des autorisations d'absences pour se former à sa mission dans la limite de deux semaines par périodes de trois ans suivant la publication de la liste. La demande du salarié peut être reportée.

FICHE 5.8.16 Congés pour raisons professionnelles

Congé d'enseignement ou de recherche - innovation :

Le salarié ayant un **an d'ancienneté** dans l'entreprise peut demander un congé soit pour dispenser à plein temps ou à temps partiel, un enseignement technologique ou professionnel en formation initiale ou continue, soit pour se livrer à une activité de recherche et d'innovation dans un établissement public de recherche ou une entreprise publique ou privée.

La durée du congé est en principe **d'un an**. Le maintien de la rémunération n'est pas prévu (sauf dispositions conventionnelles).

Le congé pour création d'entreprise :

Tout salarié dont l'ancienneté dans l'entreprise - ou dans une entreprise du même groupe - est d'au moins **36 mois consécutifs ou non**.

L'intéressé doit avoir pour projet de reprendre ou de créer une entreprise : il peut s'agir d'une entreprise industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, créée ou reprise à titre individuel ou sous la forme d'une société, à condition toutefois que le salarié bénéficiaire du congé en détienne effectivement le contrôle.

- La demande de congé pour création d'entreprise :

Le salarié doit adresser sa demande à l'employeur au moins **trois mois** avant le début du congé, par **lettre recommandée avec accusé de réception**. Les mentions obligatoires : la date de départ en congé choisie, sa durée envisagée, l'activité de l'entreprise dont la création ou la reprise motive la demande de congé.

- La réponse de l'employeur :

Dans les **trente jours** qui suivent la présentation de la lettre de demande du salarié, l'employeur lui communique sa réponse par **lettre recommandée avec accusé de réception** ou **remise en main propre contre décharge**. L'accord est réputé acquis à défaut de réponse dans les 30 jours suivant la présentation de la lettre du salarié.

L'employeur peut refuser ou reporter la demande seulement si certaines conditions sont réunies :

- Le report est possible lorsque, dans l'entreprise, un certain nombre de salariés bénéficie déjà d'un congé pour création d'entreprise ou d'un congé sabbatique. Ce quota est fixé à 2% de l'effectif ou du nombre de jours travaillés, selon que l'entreprise compte plus ou moins de 200 salariés.

- Le refus peut être prononcé dans les entreprises de moins de 200 salariés, lorsque l'employeur estime - après consultation des représentants du personnel - que l'absence du salarié peut avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise. L'employeur doit alors motiver sa décision.

L'employeur peut également différer la date de départ du salarié, mais seulement dans la limite de 6 mois à compter de la présentation de la lettre de demande de congé pour création d'entreprise.

Les heures pour recherche d'emploi
Le Code du travail ne prévoit aucune disposition concernant les heures pour recherche d'emploi. Il est donc nécessaire de se référer aux usages mais aussi à la convention collective applicable dans l'entreprise.

- **En cas de licenciement :**

En général, le salarié licencié peut disposer de **2 heures** de temps libre **par jour** pour recherche un nouvel emploi.
Pour savoir qui bénéficie de ces heures pour recherche d'emploi, il est nécessaire de consulter la convention collective applicable dans l'entreprise. Si la convention collective ne prévoit aucune disposition en cette matière, le salarié doit alors se renseigner sur les usages applicables dans la profession. Afin de les connaître, le salarié doit contacter la DDTEFP.
Si des heures pour recherches d'emploi sont prévues dans la convention collective ou par usage, elles doivent en principe être utilisées durant le préavis. Toutefois, si le préavis n'est pas entièrement exécuté, le salarié ne peut pas demander à bénéficier d'une indemnité compensatrice pour les heures non prises du fait de l'inexécution totale du préavis.
Important : Toutefois, certaines conventions collectives prévoyant des heures pour recherche d'emploi indiquent également les modalités à respecter pour pouvoir en bénéficier. De même, certaines d'entre elles (mais très peu) prévoient l'indemnisation des heures non utilisées par le salarié.
Par ailleurs, les conventions collectives prévoyant des heures pour recherche d'emploi précisent souvent les modalités d'utilisation de ces heures. Toutefois, si la convention collective ne prévoit rien, l'employeur et le salarié peuvent conclure un accord. Si aucun accord n'est envisageable, la règle de l'alternance s'applique, c'est-à-dire que l'utilisation des deux heures se fera un jour sur deux à la convenance de l'employeur.
A noter : le fait d'être à temps partiel ne prive pas le salarié du bénéfice des heures pour recherche d'emploi. Le salarié à temps partiel bénéficie en effet de tous les droits reconnus aux salariés travaillant à temps complet.

- **En cas de démission :**

Il est beaucoup plus rare qu'un salarié puisse bénéficier des deux heures pour recherche d'emploi en cas de démission. Pour savoir s'il peut en bénéficier, le salarié doit donc consulter sa convention collective.
D'une manière générale, les conventions collectives qui accordent des heures pour recherche d'emploi en cas de démission exonèrent l'employeur du paiement de ces heures.
Toutefois, certaines conventions collectives ne font aucune différence entre le licenciement et la démission et accorde dans les deux cas le paiement des deux heures pour recherche d'emploi au salarié.

Fiche 5.9 Les Congés Payés

- **Champ d'implication :**

Tout salarié quelle que soit la nature de son contrat de travail (à durée indéterminée ou déterminée, travail temporaire, temps partiel...) à condition d'avoir travaillé au moins un mois dans l'entreprise.

- **Une période et des dates organisées par l'employeur :**

La convention collective et les usages en cours dans l'entreprise peuvent préciser la période de l'année pendant laquelle l'employeur organise les congés des salariés.
A défaut, c'est l'employeur qui fixe la période pendant laquelle les congés seront attribués, après consultation des représentants du personnel. Cette période comprend au minimum les mois de mai à octobre (période légale), et doit être affichée dans l'entreprise deux mois avant son ouverture (donc avant le 1er mars).

Le salarié ne peut choisir ses dates de congé ; l'ordre et la date des départs sont fixés par l'employeur qui doit tenir compte de l'ancienneté du salarié, de son activité chez un autre employeur et de sa situation familiale (des conjoints ou des personnes liées par pacte civil de solidarité salariés dans la même entreprise peuvent bénéficier des mêmes dates de congé).
En l'absence de décision de l'employeur, celui-ci ne peut reprocher à un salarié d'être parti sans autorisation. Il va de même en cas d'interdiction tardive.

Le salarié connaît ses dates de congés au plus tard un mois à l'avance, l'employeur ne peut alors les modifier sans son accord.

- **Acquisition de droits à CP :**

- **Nombre** :

Le salarié capitalise **deux jours et demi de congé par mois de travail** effectué pendant l'année de référence

Les congés sont comptés en jours « ouvrables » : tous les jours de la semaine sont comptés, sauf le dimanche et les jours fériés non travaillés (le samedi, même non travaillé, est un jour ouvrable). Ainsi, pour 12 mois de travail, le salarié a droit à **30 jours ouvrables** (5 semaines) de congé ; un salarié qui travaille 5 mois a droit à 13 jours ouvrables de congé (la durée est arrondie au chiffre supérieur).

Remarque :

Certaines périodes d'absence sont considérées comme **des périodes de travail effectif** et sont prises en compte pour le calcul des congés :

- les périodes de congés payés,
- les journées de repos compensateur ou acquises au titre de la réduction du temps de travail,
- les périodes de congé maternité et adoption,
- les périodes de congé de formation,
- les périodes d'arrêt de travail pour maladie professionnelle ou accident du travail
- mais pas les autres arrêts maladie.

La convention collective applicable à l'entreprise peut prévoir des congés supplémentaires et préciser quelles sont les absences assimilées à du temps de travail effectif pour le calcul des congés.

- Période de référence :

Du 1er juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1.

Toutefois, un accord collectif peut prévoir une autre période de référence pour les salariés dont le temps de travail est annualisé.

Le salarié qui accepte de prendre des congés en dehors de la période normale (voir ci-dessus) bénéficie de jours de congé supplémentaires (2 jours pour 6 jours pris hors période, 1 jour pour 3 à 5 jours pris hors période).

- **Quelques principes de répartition des congés**

Le code du travail fixe quelques règles de répartition des congés :

- les congés peuvent être pris dès l'ouverture des droits ;
- le salarié doit bénéficier d'un congé principal d'au moins 12 jours ouvrables continus pris pendant la période légale de congé (du 1er mai au 31 octobre) ou la période fixée par l'employeur. Si le droit à congé est inférieur à 12 jours, il doit être pris en une seule fois ; si le droit à congé est supérieur à 12 jours, le salarié peut le prendre en une seule fois s'il le désire tant que le nombre de jours demandé ne dépasse pas 24 ;
- le salarié ne peut prendre en continu un congé de plus de 24 jours ouvrables, la « cinquième semaine » doit donc être prise à part (sauf pour le salarié justifiant de contraintes géographiques, par exemple le travailleur étranger retournant dans son pays d'origine).

Lorsque la convention collective applicable à l'entreprise prévoit des règles de répartition des congés sur l'année, celles-ci s'imposent à l'employeur et au salarié.

- **Un fractionnement possible :**

Sauf renonciation du salarié ou disposition contraire d'une convention collective ou d'un accord collectif d'établissement, lorsque le nombre de jours de congés pris en dehors de la période du 1er mai au 31 octobre est au moins égal à 6, le salarié à droit à 2 jours ouvrables de congé supplémentaire. Il n'a droit qu'a un seul jour lorsque ce nombre est compris entre 3 et 5. Cet avantage ne concerne pas la cinquième semaine de congés payés.

Exemple :

Soit un salarié bénéficiant de 30 jours ouvrables de congés.
- *le salarié prend 4 semaines en août et une semaine en février : il n'a droit à aucun jour de congé supplémentaire pour fractionnement.*
- *le salarié prend 3 semaines en juillet et 2 semaines en décembre : il adroit à 2 jours de congé supplémentaires.*
- *le salarié prend 19 jours en août, 5 jours en décembre et 6 en avril : il a droit à un seul jour de congé supplémentaire car, sur les 11 jours pris en dehors de la période légale de congés, 6 représentent la cinquième semaine et n'ouvre pas droit à congé supplémentaire.*

- **Une rémunération obligatoire**

Pendant les congés, l'employeur verse au salarié une **indemnité de congé payé** qui peut être :

- une indemnité égale à la rémunération qui aurait été perçue pendant le congé si le salarié avait travaillé
- une indemnité égale au dixième de la rémunération totale perçue au cours de l'année qui a servi de référence à l'acquisition des congés (période allant du 1er juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours).

L'employeur retient la solution la plus avantageuse pour le salarié.

- **La maladie pendant les congés**

Le salarié qui tombe malade durant ses congés ne peut les prolonger ou en demander le report à une date ultérieure, sauf accord de l'employeur ou dispositions plus favorables de la convention collective.

Fiche 5.10 Le harcèlement

Fiche 5.10.1 Le harcèlement moral

La loi de modernisation sociale, adoptée le 19 décembre 2001, a inscrit la définition du Harcèlement Moral dans le code du travail, obligeant les entreprises à instaurer un dispositif de prévention. La loi prévoit également une réparation pour la victime.

➢ Définition

La loi prévoit qu' "aucun **salarié** ne doit **subir** les **agissements répétés** de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une **dégradation des conditions de travail susceptible** de porter atteinte à **ses droits** et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ". (Art. L. 122-49 du code du travail).

• Les éléments de la définition:

- **La victime doit être salariée**: elle doit donc être titulaire d'un contrat de travail. Aussi les conjoints d'associés sans contrat ou les fournisseurs ne peuvent se présumer victime.

- **La victime ne doit pas être consentante**

- **Les agissements doivent être répétés:** un acte isolé de mauvais management ou une mission ponctuelle sur un autre poste ne constituent pas des agissements répétés.

- **Il doit y avoir une dégradation des conditions de travail:** (plus large que des conditions de travail dégradantes). Cette dégradation sera constatée si:

- Il y a atteinte aux droits et à la dignité des salariés (entraves aux libertés individuelles)
Ex: isoler une personne, lui modifier les horaires chaque jour, prendre connaissances de ses mails à son insu…
- Ou si les faits commis conduisent à altérer à la santé physique ou mentale
Ex: dépression, tentatives de suicide…
- Ou si l'avenir professionnel est compromis
Ex: maintien de qualification, rémunération mais métier différent.
On tiendra compte du niveau intellectuel pour mesurer le harcèlement, voir même de l'age de la victime.

• L'auteur du harcèlement moral:

- Tout personne peut commettre le harcèlement moral: employeur, supérieur hiérarchique, collègue, subordonné, client, usager de service…
- Le harcèlement n'est jamais collectif, chaque auteur peut être condamné individuellement.
- Il n'y a pas nécessité de l'intention de nuire de la part de l'auteur du harcèlement : l'auteur peut ne pas avoir conscience des faits…(volonté de nuire ou effet de nuire).

➢ Prévention

Il y a un double mécanisme de prévention :

• Amont : pour veiller à empêcher.

Une charte de comportement est à bâtir avec le CHSCT.
Le plan de prévention : technique, organisation du travail, conditions de travail, relations sociales, facteurs ambiants.

L'employeur a l'obligation d'exercer son pouvoir disciplinaire : en effet, l'employeur qui constate une situation de harcèlement moral doit prononcer une sanction disciplinaire à l'encontre du l'auteur des faits de harcèlement. Il n'y a pas ici de délai requis puisque chaque jour l'infraction se renouvelle.

L'auteur des faits sera licencié pour faute grave (sans indemnité ni préavis). Si les faits ont été tolérés, le licenciement sera qualifié en cause réelle et sérieuse (indemnité de licenciement et préavis).

La mission du CHSCT est étendue à la santé morale des salariés.
Le médecin du travail pourra proposer des mesures individuelles : mutations (même pour l'auteur), transformation du poste de travail, et attire l'attention du chef d'entreprise s'il a connaissance de certains cas…

• Aval : **désamorcer les situations de tensions installées suite à des agissements de harcèlement moral.**

La loi de modernisation sociale confirme le droit d'alerte des Délégués du Personnel : l'employeur doit procéder immédiatement à une enquête. A défaut, les DP peuvent saisir le bureau de jugement du conseil des prud'hommes qui prendra toute les mesures nécessaires.

La loi de modernisation sociale invente la médiation pour régler à l'amiable les conflits : la procédure est uniquement à disposition de la victime. Elle est différente de la transaction car elle ne suit pas forcement un contentieux ; mais elle n'empêche pas non plus de saisir le tribunal pénal ou le conseil des prud'hommes.

Les parties seront convoquées dans un délai de un mois. Le médiateur est un tiers choisi d'après une liste préfectorale, qui a pour mission de tenter de concilier les parties. En cas d'échec, il informe le salarié des possibilités de poursuite.

Indemnisation et réparation

• Preuve

Elle est aménagée au niveau prud'homal en trois temps :

- preuve des actes par le demandeur et à défaut, présentation de faits supposant l'existence de harcèlement (témoignages, mails, turn over, certificats médicaux, note de service…)
- si les faits sont matériellement établis, le défendeur doit prouver que les agissements reprochés ne sont pas constitutifs de harcèlement moral, que la décision qu'il a prise l'a été d'après des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.
- La conviction du juge est formée après toutes mesures d'instruction qu'il juge utiles. En cas de doute, il profitera au salarié dans 80 % des cas.

• Recours

- Résiliation judiciaire du contrat de travail : indemnités plus dommages et intérêts même si l'employeur n'est pas directement responsable.
- Requalification de la démission en licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse : indemnités plus dommages et intérêts.
- Nullité de la sanction ou du licenciement qui aura pu être prononcer.
- Possibilité de requalification en accident du travail : tarification accident du travail et obligation de protection de l'emploi et de reclassement.
- Reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur : engagement du patrimoine personnel de l'auteur de la faute.

• Sanctions

- Pénal : 1 an de prison et 15000 euros d'amende
- Social : 1 an de prison et 3750 euros

S'il y a poursuite sur les deux plans, on tiendra compte du maximum légal le plus élevé.

➢ Remarques :

Pour toutes informations complémentaires :

- Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)
- Articles L. 122-49 et suivants du Code du travail
- Articles 222-33-2 du Code pénal
- Loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003

Fiche 5.10.2 Le harcèlement sexuel

➢ Les personnes concernées

Toute femme, tout homme candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise, ou tout salarié sont protégés à l'occasion de leur embauche, tout au long de l'exécution du contrat de travail et lors de sa rupture. La protection s'étend au témoin de harcèlement sexuel.

Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir le harcèlement sexuel dans son entreprise.
Dans les entreprises et les établissements de 20 salariés et plus, les dispositions relatives au harcèlement sexuel dans les relations de travail doivent figurer dans le règlement intérieur et être affichées sur le lieu de travail.

➢ Les caractéristiques du harcèlement sexuel :

Il y a harcèlement sexuel lorsqu'une personne agit en vue d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Il peut prendre diverses formes : promesses, avantages, ordres, menaces, contraintes ou pressions physiques ou psychologiques…

➢ L'étendue de la protection :

Aucun salarié, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, (notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de son contrat) pour avoir subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement sexuel.
Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des dits agissements ou pour les avoir relatés.

➢ Les recours en cas de harcèlement sexuel :

La victime ou le témoin de harcèlement sexuel peut selon les cas :
- demander conseil à l'inspection du travail, aux représentants du personnel dans l'entreprise, à une organisation syndicale et à une association dont l'objet est de combattre les discriminations fondées sur le sexe ;
- intenter une action en justice auprès du conseil de Prud'hommes et/ou du tribunal pénal (tribunal correctionnel) ;
- donner son accord écrit à une organisation syndicale afin qu'elle engage en sa faveur une action devant le Conseil des Prud'hommes et se porte partie civile devant le juge pénal ;
- donner son accord écrit à une association afin qu'elle agisse devant la juridiction pénale.

➢ Remarques :

• La victime peut s'adresser à divers organismes :
- Service des Droits des Femmes ;
- Inspection du Travail (département) ;
- Déléguée Régionale aux Droits des Femmes (préfecture de région) ;
- Chargée de Mission Départementale aux Droits des Femmes (préfecture de département).

Les coordonnées des associations dont l'objet est de combattre les discriminations fondées sur le sexe et les mœurs sont disponibles auprès des Délégués régionales et des Chargées de missions départementales aux droits des femmes.

• Pour des informations complémentaires :
- Articles L 122-45 à L 122-48 ; L123-1 et L 123-6, L 152-1-1 du Code du travail
- Article 222-33 du code pénal

- Loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003.

FICHE 6 Lexique pour les Ressources Humaines

Abondement : Versement discrétionnaire assuré par l'entreprise en compléments des apports d'un salarié à un plan d'épargne entreprise (PEE) ou à un compte épargne temps (CET).

Absentéisme : Taux d'absences constatées par rapport au temps de travail contractuel; on l'analyse en fonction de ces causes: maladies, accidents du travail,...

Accident du travail : Accident qui se produit pendant le temps de travail ou au cours du trajet du domicile au lieu de travail, dans chaque entreprise, des taux de fréquence et de gravité sont établis annuellement, afin d'en déduire les cotisations à verser à la caisse d'assurance.

Accord d'entreprise : Convention collective dont le champ d'application est limité à une entreprise ou à un sous-ensemble de celle-ci, et elle est issue d'une négociation entre l'employeur et les syndicats représentatifs. Elle traite de l'emploi, des conditions de travail ou des garanties sociales.

Aménagement du temps de travail : Ensemble de méthodes qui permettent aux organisations d'adapter au mieux la durée du travail, en tenant compte des variations de charges et des rythmes des salariés.

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail: cet établissement public dépend du Ministère de l'emploi.

Analyse de poste : Etude d'un poste de travail dans ses caractéristiques propres et ses relations avec les autres postes de l'organisation; on repère ses missions, ses activités principales, sa place hiérarchique et ses réseaux relationnels; on évalue les qualifications et les savoir-faire qu'il faut pour l'occuper.

Apprentissage : Formations de longue durée en entreprise basée sur l'acquisition de connaissances par la pratique.

Approche client : Approche consistant à concevoir, structurer et orienter le service des ressources humaines d'une organisation pour l'adapter aux besoins de la clientèle, constituée en particulier des cadres hiérarchiques et des employés.

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel ; elle regroupe les praticiens de la fonction Ressources Humaines ; elle publie une revue, possède des commissions thématiques et gère un centre de formation.

Avantage en nature : Compléments non monétaires de la rémunération, ils sont normalement imposables et l'employeur doit les estimer à leur valeur réelle (mise à disposition par l'employeur d'un logement, d'une voiture...

Avantage sociaux : Partie de la rémunération globale qui comprend les vacances, les congés d'hiver et les cotisations à des régimes de retraite ou d'assurance ; se sont des compléments salariaux légèrement différents des charges sociales.

Audit social : Analyse d'écarts entre la situation réelle et ce qui était prévu ou nécessaire d'un point de vue social par exemple, on peut mesurer la pertinence d'une gestion des ressources humaines par rapport à ses objectifs ; on peut en tester la conformité par rapport aux contraintes institutionnelles, conventionnelles ou légales.

Bilan de compétence : Congé accordé au salarié pour analyser ses compétences professionnelles et personnelles afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation. Le financement du bilan de compétences est assuré par les organismes gérant le congé individuel de formation (CIF).

Bilan social : Document annuel qui fait le point sur les principales données sociales selon des critères légaux. Le formalisme n'est pas obligatoire, mais la présence de 7 grands chapitres est obligatoire :

emplois, rémunérations, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, relations professionnelles, formation et autres conditions de vie. Ce document est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Cadres : Notion très française, utilisée par les entreprises, les conventions collectives et la jurisprudence mais sans dispositions légales officielles. "Etre cadre" correspond à un statut plus qu'à un type de responsabilité.

Cercle de qualité : Nouvelle conception de la gestion fondée sur le principe selon lequel la main d'œuvre constitue la ressource la plus précieuse d'une entreprise. Le cercle de qualité est un groupe restreint d'employés volontaires, effectuant des tâches similaires et qui se réunissent régulièrement avec leur superviseur pour résoudre des problèmes liés au travail comme la qualité du travail, l'amélioration du rendement ou la sécurité du travail.

Classification : Hiérarchisation des postes et des emplois, à partir d'une méthode propre à l'organisation ou à sa branche d'activité. On l'utilise pour la fixation des niveaux de rémunération, pour l'articulation des pouvoirs opérationnels liés aux postes et pour l'établissement des filières promotionnelles.

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : obligatoire dans les entreprises de
plus de 50 salariés, il est chargé d'associer le personnel aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Contrat de qualification : Contrat qui permet à des jeunes de 16 à 25 ans d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique ou reconnu dans les classifications des conventions collectives, pour une durée de 6 à 24 mois.

CIF : Droit individuel auquel a accès tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté en tant que salarié et un an dans l'entreprise. Il permet au salarié qui en fait la demande, de suivre sur son temps de travail la formation de son choix indépendamment de l'appréciation de l'employeur.

Comité d'entreprise : Obligation dans les entreprises de plus de 50 salariés. Il vise à permettre l'expression collective des salariés, et donc une prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions qui touchent à la gestion, aux évolutions économiques et financières, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle ou aux techniques de production. Il a des attributions d'ordre économique et professionnel (rôle consultatif), et des attributions d'ordre culturel et social.

Compétences : Capacités professionnelles des salariés, envisagées par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible pour d'autres emplois opérationnels : elles se composent avec des savoirs, savoir-faire et des traits de personnalité ; elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

Congés payés : Les salariés ont droit aux congés annuels payés à partir d'un mois de travail effectif chez le même employeur de l'année de référence (en général du 1er juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1) ; sauf clauses plus favorables, les congés correspondent à deux jours et demis ouvrables par mois travaillé ; il n'est pas possible de prendre plus de 24 jours ouvrables consécutifs.

Conseil de prud'hommes : Tribunal effectif chargé de trancher les différents professionnels et individuels liés aux contrats de travail ; il est composé paritairement de représentants des salariés et des employeurs.

Contrat de travail : Accord conclu entre l'employé et l'employeur précisant certaines des conditions d'embauche, tel que le salaire, les heures et la nature du travail. Trois éléments constituent un tel contrat : la prestation de travail, une contre partie financière et une subordination juridique.

Convention Collective : Accord entre syndicats d'employeurs et de salariés ; il porte sur l'emploi, les conditions de travail et les garanties sociales ; son champ d'application peut être national ou départemental, et intéresser peu ou beaucoup de professions ; les conventions les plus fréquentes sont celles dites professionnelles, qui impliquent toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ; en principe, elles ne lient que les employeurs affiliés aux organisations signataires ou ayant adhéré ;

mais un arrêté ministériel peut en étendre l'application ; il en rend alors les dispositions obligatoires pour tous les employeurs entrant dans leur champ d'application professionnel ou territorial ; enfin, il est possible " d'élargir " les conventions en les rendant applicables dans d'autres secteurs ou territoires que ceux pour lesquels elles avaient été conçues initialement.

Culture d'entreprise : Ensemble des valeurs, des normes, et des principes définissant une organisation et des relations que celle-ci entretient avec ses employés

DMMO : Déclaration Mensuelle de Main d'œuvre : cette déclaration est obligatoire et réclamée par la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

Délégués du personnel : A partir de 11 salariés, ils présentent à l'employeur toutes les réclamations individuelles et collectives relatives aux conditions de travail, aux salaires et à l'application du statut du personnel. Ils peuvent saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations liées au non-respect des prescriptions légales et réglementaires, dans les limites de son domaine de contrôle. En cas d'absence des comités d'entreprise ou d'hygiène et de sécurité, ils peuvent en exercer les missions.

Délégués syndicaux : A partir de 50 salariés, ils représentent leur syndicat auprès du chef d'entreprise. En pratique, ils participent à la mission revendicative des syndicats, c'est-à-dire à des actions visant la modification du statut des salariés. Ils dirigent l'action syndicale et participent comme tels aux négociations collectives d'entreprise.

Effet de Noria : Allégement de la masse salariale à effectif constant qui s'explique par le remplacement de collaborateurs anciens par d'autres plus jeunes dont la rémunération est sensiblement inférieure.

Effet de report : Impact sur la masse salariale d'une année, de décisions d'augmentation prises au cours de l'année précédente.

Effet de structure : Impact sur la masse salariale de l'évolution de la structure des qualifications dans l'entreprise.

Effet GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) : il résume un ensemble d'effets pouvant influencer l'évolution de la masse salariale :

- le glissement : résulte des promotions individuelles (changement d'échelon) décidées par l'entreprise.
- le vieillissement : augmentation de la rémunération due à l'ancienneté des agents (passage automatique d'un échelon à l'autre). L'ampleur et l'impact de l'effet vieillissement dépendent de la pyramide des âges.
- la technicité : elle provient de l'augmentation de la rémunération des salariés accédant à une qualification supérieure (élévation du niveau requis dans recrutement, formation validée, concours).

Employabilité : Elle est constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie ; elle se construit dans la durée sur la base de 4 facteurs : des savoir-faire validés et exercés, l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel et un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptables. Ce concept permet de responsabiliser à la fois le salarié et l'entreprise dans la constitution et le développement de l'employabilité.

Empowerment : Redéfinition du partage du pouvoir et de l'autorité donnant des responsabilités et les moyens d'en prendre à tous ceux qui contribuent à la création de valeur.

Ergonomie : Science qui étudie l'adaptation des emplois et des conditions de travail aux caractéristiques de l'homme (en général ou selon les types de personnalité) ; elle peut être préventive, lorsqu'elle intervient avant les choix techniques ou correctifs, quand elle réaménage au mieux les fonctionnements existants.

Ethique : Règles de conduite associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier.

Flexibilité : Concerne quatre éléments de flexibilisation : l'emploi (embauche, licenciement, CDD, intérim, stage...) ; le temps de travail (ARTT) ; les hommes (mobilité géographique ou fonctionnelle, acquisition permanente des compétences, polyvalence) ; l'organisation.

Formation professionnelle continue : Ensemble des actions et des dispositifs pédagogiques permettant aux individus, pendant leur vie de travail, de développer ou de faire évoluer leurs compétences professionnelles.

Gestion des carrières : Réflexion prospective pour permettre aux salariés une succession de postes qui conviennent à leur évolution. C'est l'aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois.

Gestion prévisionnelle des emplois : Ensemble des méthodes et de pratiques organisationnelles permettant de prévoir les besoins en effectifs et en qualifications dans un avenir déterminé, de répondre à ces besoins en tenant compte de l'existant et de son évolution probable si rien n'est fait, d'intégrer dans l'analyse des enjeux des salariés eux-même, l'environnement social et les contraintes de délais.

Handicapés : Les emplois de handicapés (6% des effectifs pour les entreprises d'au moins 20 salariés) correspondent aux catégories de salariés suivantes : travailleurs reconnus handicapés par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP) ; victimes d'accident du travail ou de maladies professionnelles avec incapacité permanente d'au moins 10%, titulaires d'une pension d'invalidité.

Inspection du travail : Corps de fonctionnaires assurant le respect de la législation du travail. Les inspecteurs peuvent entrer à tout moment dans les établissements soumis à leur contrôle et y faire leurs observations, remarques ou constats d'infraction. Ils ont accès à tous les livres, registres et documents prévus par la loi. On ne peut leur faire obstacle sauf à se mettre en position délictueuse.

Intéressement : Consiste en la possibilité pour une entreprise de donner aux salariés un supplément de revenu ou une possibilité d'épargne en les intéressant aux performances de l'entreprise. Système facultatif, il est ouvert aux entreprises de toute taille et prend la forme d'un accord contractuel, conclu pour une durée de trois ans minimum. La répartition de l'intéressement pourra être effectuée entre les salariés en fonction de critères différents selon les catégories de salariés ou les unités de travail.

Licenciement: Rupture d'un contrat de travail sur l'initiative de l'employeur. Les causes en sont économiques, personnelles ou disciplinaires, avec des règles d'action différentes selon les cas. C'est le conseil de prud'hommes qui a la compétence d'apprécier la régularité des procédures et la légitimité des motifs invoqués.

Masse salariale : Ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, appointements, primes et gratification, indemnités et avantages divers, supplément familial et commissions.

Management participatif : Ensemble de démarches visant à ce que les salariés puissent prendre des initiatives et des responsabilités dans le cadre de leur travail ; il n'a de sens que si l'organisation des tâches et la technologie permettent un minimum d'autonomie ; il n'a de portée que si l'encadrement délègue son pouvoir de contrôle et offre une participation réelle aux décisions utiles.

Participation : Périphérique légal du salaire instauré avec l'idée d'association travail/capital et le partage des fruits de l'expansion. Elle est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de cinquante salariés réalisant un bénéfice net dépassant 5% de leurs capitaux propres.
La durée de l'accord est de un an ou plus, dans ce cas celui-ci est renouvelé par accord tacite de reconduction. Elle se calcule sur la base d'une fraction des bénéfices à partir de la formule :
$R = ½ * (B- 5C/100) * S/VA$

- R : réserve spéciale de participation
- B : bénéfice net fiscal
- C : capitaux propres
- S : masse des salaires bruts
- VA : valeur ajoutée

Les sommes de l'intérêt sont le plus souvent bloquées pendant cinq ans et sont redistribuées en général proportionnellement au salaire brut.

Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE) : Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés la faculté de participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution de valeurs mobilières.
Le PEE est un plan d'épargne facultatif, ouvert auprès de l'entreprise, sur lequel le salarié peut verser les primes de participation et d'intéressement ; il permet, en outre, des versements libres des salariés et un abondement de l'entreprise. Les sommes ainsi épargnées sont bloquées au minimum pendant cinq ans.

Plan de Formation : Recouvre l'ensemble des actions de formation ou de bilan de compétences qu'une entreprise peut mettre en œuvre ; est sous l'autorité de l'employeur.

Recrutement : Processus par lequel on attire et sélectionne des candidats par rapport à un poste de travail disponible.

Rémunérations : Eléments monétaires ou matériels qui servent à rétribuer les salariés en contrepartie de leurs activités professionnelles.

Seuil d'effectifs : Nombre de salariés au-delà duquel une organisation est soumise à de nouvelles obligations légales ou parafiscales (ils correspondent à 9, 10, 11, 20, 25, 50, 100, 200, 300, 400, 500, 800 ou 1000 salariés).

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance : taux horaire minimum à payer à un salarié ordinaire.

Stock option : Consiste en la possibilité pour une société de proposer la possibilité pour ses cadres de haut niveau d'acheter des actions de la société à des tarifs préférentiels très avantageux. Le tarif est fixé le jour où l'action est proposée. Le bénéficiaire dispose d'un délai de cinq ans, pendant lequel le prix de l'action ne varie pas, pour lever cette option.

Syndicat : Association de personnes ayant pour but la protection d'intérêts communs dans le domaine professionnel ; il y a des syndicats de salariés (parmi lesquels des syndicats dits représentatifs, qui bénéficient de droits spéciaux lors des élections de représentants du personnel : la CGT, la CGT-FO, le CFDT, la CFTC, et la CGC) ; il y a des syndicats d'employeurs (le MEDEF, ex-CNPF et la CGPME).

Tableau de bord social : Outil de gestion adapté à un service ou à une organisation spécifique, qui permet de se repérer par rapport aux objectifs d'une politique sociale grâce à une sélection d'indicateurs appropriés.

Télétravail : Qualifie les situations dans lesquelles les salariés d'une seule et même entreprise se trouvent éclatés dans plusieurs lieux, voire travaillent dans des lieux totalement extérieurs à la firme : on parle de travailleurs rattachés à des télécentres ou bureaux de voisinage, de travailleurs nomades (comme les commerciaux munis de portables et téléphones fax)…

Travail à domicile : C'est le fait de réaliser son travail à domicile, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, moyennant une rémunération forfaitaire. L'employeur est nommé donneur d'ouvrage et doit accomplir diverses formalités pour permettre un contrôle des conditions d'exécution du travail.

Travail à temps partiel : Travail dont les horaires sont inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du temps de travail (la directive européenne élargit cette définition : le TTP est reconnu dès lors que le temps de travail contractuel est inférieur à la durée légale du travail). Les salariés à temps partiel bénéficient d'une égalité de droit avec les autres salariés, mais ils interviennent au prorata de leur temps de présence dans le calcul des seuils d'effectifs ; la création de postes à temps partiel doit être soumise à l'avis du CE ; le TTP ne peut être imposé à un salarié qui le refuse.

Travail temporaire : Activité liée à des entreprises de travail temporaire (ETT), c'est à dire dont les employeurs rémunèrent des salariés pour les mettre à disposition provisoire d'utilisateurs ; les règles de recours au travail temporaire sont les mêmes que celles propres aux CDD ; mais la mise en œuvre du travail temporaire est spécifique, car elle est régie par deux contrats distincts : contrat de travail ou

de mission entre l'ETT et le salarié, contrat de mise à disposition entre l'ETT et l'organisation utilisatrice.

Turnover ou rotation des effectifs : Mouvement d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée ; on peut en retirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité ; des turnovers excessifs ou insuffisants, sont des signes de dysfonctionnements, donc de mauvaise gestion des ressources humaines

Retour au sommaire

FICHE 7 BIBLIOGRAPHIE

FICHE 7.1 - Technologies et GRH

FICHE 7.2 - Gestion des compétences, Evaluation et Formation

FICHE 7.3 - Management et Motivation

FICHE 7.4 – Gestion

FICHE 7.5 - Relations Sociales

FICHE 7.6 – Rémunération

FICHE 7.7 - Divers sujets et Ouvrages généralistes

FICHE 7.1 – Technologies et GRH

e-GRH entre promesses et interrogations

Franck BIETRY Editeur : EMS Langue : fr N°ISBN : 0 Nb Pages : 0 - Date de parution : 0000-00-00

Qu'on le déplore ou qu'on s'en réjouisse, les technologies de l'information et de la communication s'immiscent dans tous les rouages de l'entreprise. La Gestion des ressources Humaines n'est pas épargnée par cette lame de fond. L'employeur mais également les salariés et leurs représentants peuvent rencontrer des difficultés à distinguer les enjeux sous-jacents.

L'auteur montre comment l'équilibre social des organisations est bouleversé par les technologies du numérique. Il analyse la manière dont elles vont permettre aux dirigeants : de transformer un traitement jusque-là indifférencié des salariés en une gestion personnalisée ; D'augmenter ses capacités d'anticipation mais aussi d'adaptation à l'imprévisible De revoir son style de management afin d'intégrer les problèmes de sécurité des réseaux. Les contours du poste de directeur des ressources humaines doivent nécessairement être redessinés....

Le bon usage des technologies expliqué au manager

Alain Fernandez Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : 270812630X Nb Pages : 360 - Date de parution : 0000-00-00

« S'il était de bon ton, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en oeuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsque au final, le projet répond précisément aux exigences techniques mais se tient bien loin des ambitions initiales de création de valeurs » Extrait.

Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en œuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

Intelligence Stratégique sur Internet

Carlo REVELLI Editeur : Edition DUNOD Langue : fr N°ISBN : 2 10 005154 7 Nb Pages : 220 - Date de parution : 0000-00-00

Intelligence Stratégique sur Internet

Comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web ?Internet offre une richesse informationnelle exceptionnelle. Cependant, tout professionnel «naviguant» sur le réseau constatera à quel point il est facile de s'y perdre et que trop d'informations équivaut à pas d'information.

Il faut donc apprendre à «domestiquer» le réseau des réseaux. C'est l'objectif de cet ouvrage : permettre au lecteur d'optimiser ses activités de recherche d'informations et de veille dans les différentes sphères d'Internet, comme dans les nombreux réseaux qui lui sont associés. De manière didactique et progressive, l'auteur nous initie aux méthodes de recherche et aux multiples outils qui rendent possible l'intelligence stratégique sur Internet, en accordant une attention particulière aux agents intelligents. Il décrit de façon précise les principales applications possibles : études, cellules de veille, prospective.

L'ouvrage peut être lu à deux niveaux : le néophyte y découvrira un panorama global des potentialités d'Internet en matière de veille, tandis que les utilisateurs expérimentés du réseau s'en serviront comme d'un guide pour repérer de nouveaux outils et perfectionner leurs méthodes de recherche. Il est prolongé par un site web qui propose des mises à jour et permet de télécharger des agents pour en découvrir le maniement. Des grandes entreprises aux PME-PMI, du particulier aux associations, chacun trouvera dans ce livre les règles fondamentales pour accroître efficacité et productivité sur le Net.

Cet ouvrage, véritable référence en matière d'intelligence stratégique et de l'internet offre une vision pratique et accessible de l'utilisation de l'internet dans le cadre d'une veille économique

et stratégique. Il présente notamment quelques pistes en matière d'exploration du web, de constitution d'études sectorielles et surtout de constitution et structuration d'une cellule de veille spécifique.

10 Outils clés du Cyber Recruteur

Nathalie ATLAN-LANDABURU Editeur : Go Editions Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 200 - Date de parution : 0000-00-00

Qu'est-ce qu'un portail ?, comment fonctionnent les cv-thèques ? A quoi sert le push, Comment optimiser le référencement de son site web ? Quels sont les outils d'animation d'un site ? comment gérer le traitement des candidatures ? ...

L'ambition de **10 outils clés du cyber-recruteur** est de répondre à ces questions dans un contexte ou :

la pénurie de ressources vient inverser le rapport de force employeur/employé en faveur de ce dernier Internet modifie en profondeur le marché du recrutement, tant par les mutations technologiques que par les bouleversements comportementaux qu'il induit.

Cet ouvrage a été pensé en fonction de cette double problématique. De fait, il est organisé en deux parties distinctes : la première à vocation à aider le recruteur à mieux cerner l'offre existante (notamment au travers de fiches techniques descriptives des différentes solutions et sites disponibles sur la toile), la seconde à rendre plus efficace le site de son entreprise ou de son cabinet (en analysant les possibilités techniques disponibles, en donnant un fil conducteur aux fonctionnalités et à la conception d'un site)

Ce livre s'adresse donc aux professionnels de la fonction RH ou à ceux qui souhaitent le devenir. Il s'adresse également aux jeunes diplômés et aux cadres qui souhaitent mieux connaître les possibilités offertes par le e-Recrutement.

Les 10 Outils Comprendre le marché Trouver les sites emploi Identifier les sites généralistes Identifier les sites spécialisés Analyser les fonctionnalités offertes **Définir son projet RH Elaborer le site Promouvoir le site Animer le site Gérer les offres et traiter les candidatures**

Techno mordus, techno exclus ?
Vivre et travailler à l'ère du numérique

LAFARGUES Editeur : Editions d'Organisation, Collection Tendances Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

La généralisation de la numérisation peut changer profondément toute la société et les conditions de travail de chacun. Mais comment réussir la construction de cette nouvelle société de l'information en évitant les exclusions ?

L'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication change complètement les conditions de travail de chacun d'entre nous et engendre un nouveau syndrome : l' ergostressie (ou tension au travail). En effet le travail dans la société de l'information est de plus en plus complexe, de plus en plus abstrait. C'est encore une source de fatigue physique mais surtout de fatigue mentale, de stress et aussi de plaisir pour certains.

Yves Lasfargue analyse les enjeux politiques, économiques, sociaux, juridiques, économiques, et culturels que suscite cette nouvelle société et propose des outils d'analyse et de mesure opérationnels et efficaces.

Cet ouvrage, en explorant toutes les pistes qu'ouvrent les technologies de l'information et de la communication (TIC), est indispensable pour redéfinir le travail au début du millénaire. Il constitue un instrument essentiel de compréhension du monde de demain. Un éclairage original sur les mutations technologiques et leurs effets positifs et négatifs sur les entreprises et les salariés.

Un concept nouveau: l'ergostressie qui prend en compte à la fois la charge de travail physique, la charge de travail mentale, le stress et le plaisir.

Une méthode précise avec un questionnaire de plus de 100 questions pour situer son métier dans la société de l'information.

Retour au sommaire

FICHE 7.2 – Gestion des compétences, Evaluation et Formation

Formation, compétences et adaptabilité

Alexandre LENE Editeur : Editions L'Harmattan Langue : fr N°ISBN : 0 Nb Pages : 207 - Date de parution : 0000-00-00

Forme spécifique d'acquisition de compétences, l'alternance est souvent parée de nombreuses vertus, point de vue dont on peut comprendre les raisons en s'appuyant sur les travaux de la psychologie cognitive. Après avoir mis en exergue l'intérêt du principe de l'alternance, cet ouvrage s'intéresse plus particulièrement à l'alternance sous contrat de travail qui s'incarne dans divers dispositifs: les contrats d'apprentissage, de qualification, d'adaptation et d'orientation.

Si l'alternance est un principe pédagogique attrayant et légitime, on constate toutefois un certain décalage entre l'idéal et la réalité de l'alternance: dans une large mesure, l'alternance ne permet pas l'accès à des emplois stables aux jeunes les plus défavorisés. Ceci amène inévitablement à la question: l'entreprise peut-elle satisfaire aux exigences de l'alternance et transmettre les compétences transférables permettant une insertion durable dans l'emploi?

Pour répondre à cette question, Alexandre Léné propose une analyse détaillée des contraintes auxquelles doivent faire face les entreprises dans la production de savoirs. Il examine en particulier les effets de la concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail.

Par ailleurs, il montre que l'alternance est un modèle en pleine mutation. Les transformations des organisations productives se traduisent par de nouvelles exigences en matière de compétences et modifient les conditions de fonctionnement des systèmes de formation en alternance. Cet ouvrage fait le point sur les évolutions actuelles des dispositifs français et allemands de formation. Il présente un certain nombre d'expériences innovantes qui dessinent les contours d'une «nouvelle» alternance.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qu'intéressent les problèmes de formation, d'emploi et d'insertion. Alexandre Léné est docteur en économie des Ressources Humaines. Il enseigne à l'ENICTelecomLille1 et mène ses recherches dans le cadre du Centre Lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE-IFRESI/CNRS).

Les compétences au cœur de l'entreprise

Cécile DEJOUX Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2586-9 Nb Pages : 376 - Date de parution : 0000-00-00

Les compétences au cœur de l'entreprise pour construire la confiance

Dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de quête de la création de valeur, de plus en plus d'entreprises privilégient la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients.

Ce livre prône la mise en place d'un "Management fondé sur la Confiance" à partir d'une approche globale et agrégée de tous les types de compétences qui existent dans l'entreprise:

les compétences individuelles qui peuvent s'exercer en situation professionnelle ou en situation d'apprentissage hors entreprise, les compétences collectives qui sont abordées dans le cadre du Management par projet et du Knowledge Management, les compétences organisationnelles qui symbolisent ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède.

Ces trois niveaux de compétences seront présentés séparément à partir de leurs fondements théoriques ainsi que par les outils qui permettent de les détecter et de les valoriser en tant qu'éléments stratégiques de la firme. Ce livre s'adresse à la fois aux managers, aux directeurs des ressources humaines, aux chefs de projets, aux consultants et aux universitaires qui souhaitent faire le point sur les pratiques des entreprises qui ont intégré une logique compétence. Il s'adresse également aux entreprises qui souhaitent initier une gestion des compétences évolutive sans savoir par où commencer.

Pilotage des compétences et de la formation

Pierre Massot, Daniel Feisthammel Editeur : AFNOR Langue : fr N°ISBN : 2-12-465059-9 Nb Pages : 204 - Date de parution : 0000-00-00

Comment définir la compétence ? Comment la formaliser ? Comment déterminer les besoins de formation-? Comment établir et piloter un projet de formation ? Comment acheter une prestation de formation ? Comment évaluer l'efficacité d'une formation ? Voilà quelques-unes

des questions auxquelles cet ouvrage apporte des réponses méthodologiques claires, des outils pratiques, des grilles de lecture.
Synthétique, présentant un grand nombre de ressources (typologies, grilles et matrices), offrant un large choix de mises en application, Pilotage des compétences et de la formation suit comme fil conducteur l'enchaînement chronologique des opérations en matière de formation : recueil, préparation, mise en oeuvre et évaluation. Ce titre propose également de nombreuses pistes de réflexion visant l'optimisation du processus de formation et de management des compétences.
Qu'il s'agisse de satisfaire aux nouvelles exigences du référentiel ISO 9001 ou plus généralement d'optimiser le pilotage des compétences et de la formation dans l'entreprise, cet ouvrage est un guide de réflexion et une aide concrète destinés tant aux Responsables Qualité qu'aux Responsables de Formation et aux acteurs des Ressources Humaines de l'entreprise.

L'évaluation du personnel dans les entreprises

Jean-Pascal LAPRA Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100034502 Nb Pages : 138 - Date de parution : 0000-00-00

L'évaluation est une question à l'ordre du jour dans les entreprises et les organisations. L'émergence d'une telle préoccupation s'explique par des raisons conjoncturelles - concurrence, dynamisation sociale, individualisation des salaires - venues s'ajouter aux raisons structurelles qui, de tout temps, ont poussé les entreprises à prendre en compte et aménager cette fonction inhérente à la vie des groupes et des sociétés. Cette mise en oeuvre de l'évaluation représente une mutation qui bouscule les pratiques existantes, implique une évolution des mentalités et demande la mise en oeuvre d'un véritable processus allant bien au-delà du simple entretien.
Sommaire :
L'évaluation, une fatalité. L'évaluation, une nouvelle priorité. L'identification des pratiques existantes. Évaluation des pratiques d'évaluation. Comment mettre en oeuvre l'évaluation. Examiner les conditions de faisabilité. Évaluer l'effort d'adaptation de l'entreprise. Mettre en oeuvre le système d'appréciation au sein de la croissance. Le cas de la société Sorefi. Annexes. Bibliographie.

Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel

Chris ARGYRIS Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2 10 005308 6 Nb Pages : 330 - Date de parution : 0000-00-00

Toute organisation voit apparaître des "routines défensives" qui font obstacle au changement et à l'apprentissage. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient "apprenante" : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes. Grâce à son approche à la fois théorique et pratique du changement organisationnel, Chris Argyris réussit à concilier exigences académiques et managériales. Après une présentation du cadre théorique, l'auteur convie le lecteur à l'accompagner durant une recherche-action, menée dans un cabinet de conseil, et à suivre pas à pas ses interventions visant à faire de cette entreprise une organisation apprenante.
Sommaire :
La découverte des obstacles à l'amélioration. De l'inefficacité de l'apprentissage dans les organisations. Des routines défensives qui limitent l'apprentissage. Diagnostic et intervention dans l'organisation. Première étape : Questionner et observer les acteurs. Deuxième étape : Organiser les résultats pour l'apprentissage et l'action. Troisième étape : Diriger des séances de feed-back. Quatrième étape : Faciliter le séminaire de changement à l'aide de cas vécus. L'usage de savoirs clés pour résoudre les situations à problèmes. Relations explosives : Arrêter le "presse-bouton». La défiance : surmonter le ressentiment et rebâtir la confiance. Une nouvelle manière de diriger les équipes : Comment gérer la confrontation des attentes et des nécessités. L'examen de l'activité du PDG : Obtenir des feed-back de ses subordonnés. Comment gérer les échanges qui pourraient devenir "explosifs" : Discuter et corriger les routines hors de contrôle. Conclusion. Annexe. Bibliographie.

Ame et compétences

Gérard CHALUT et Philippe NOWICKI Editeur : Coriance éd. Langue : fr N°ISBN : 2-914189-00-1 Nb Pages : 175 - Date de parution : 0000-00-00

En quels termes poser la compétence ?
En quelques années, elle est devenue une préoccupation quasi-constante des professionnels des ressources humaines et de chacun d'entre nous lorsque nous nous interrogeons sur la place que nous occupons dans une entreprise ou dans un établissement. Aujourd'hui, mettre en place un référentiel de compétence ou identifier ses compétences relève presque de l'évidence. Mais pourquoi ce terme s'est-il imposé aussi rapidement, Comment se fait-il qu'une organisation et un individu se retrouvent dans l'usage du même terme ? se pourrait-il finalement que la notion de compétence ne puisse pas justement rendre compte de ce que nous cherchons à lui faire dire ?
"Ames et compétences" prend le prétexte de la réflexion d'un salarié lors de la réalisation de son bilan de compétence, présenté dans cet ouvrage, pour reposer ce qui fonde les termes de cette question. A proximité d'une réflexion organisationnelle, cet ouvrage en introduisant la notion d'âme professionnelle propose une approche originale et vivante de ce qui lie une personne à une entreprise et à son métier.

Pratique de la formation

Bezsonoff Editeur : Editions d'organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2468-4 Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

Confronter les systèmes de formation à la réalité pour aboutir à une formation « au juste nécessaire », mais réellement efficace.
Dans un contexte où les compétences exigées par les entreprises doivent se renouveler constamment et rapidement, ce livre évalue la capacité des différentes approches pédagogiques à développer les compétences requises.
On se plaît aujourd'hui à penser que les réponses traditionnelles ont atteint leurs limites et que les nouvelles technologies apportent des réponses innovantes. Mais qu'en et-il dans la réalité quotidienne de la formation ?
Ce livre constate d'abord que l'analyse des besoins, première étape pour concevoir des systèmes de formation, n'identifie aujourd'hui que les compétences à développer. Or les faits prouvent qu'il faut aller plus loin et diagnostiquer chez chacun les freins qui entravent leur acquisition.
Il souligne ensuite que c'est à la formation, mais plus exactement au formateur de savoir lever les freins. C'est la seule condition pour arriver à une formation efficace, même si elle doit être conçue « au juste nécessaire », en ne développant que les compétences utiles dans un environnement donné.
Dans ce livre, vous trouverez des réponses précises et approfondies aux questions suivantes :

- Sur quels critères juger qu'une approche pédagogique fait acquérir des compétences ?
- Comment apprendre à construire une réponse adaptée à une situation nouvelle ?
- Comment analyser ce qu'une personne doit apprendre pour être plus compétente ?
- Comment enraciner de nouveaux savoir-faire ?
- Comment bâtir une formation au juste nécessaire ?
- Comment former au moindre coût ?

Construire les compétences individuelles et collectives

Le Boterf Editeur : Editions d'organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2475-7 Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

Construire les compétences individuelles et collectives
Les deux publications de Guy le Boterf Compétence et navigation professionnelle et L'ingénierie des compétences sont maintenant devenues des ouvrages de référence pour les entreprises et les organisations ayant compris que le développement des compétences pouvait être une source d'avantage concurrentiel.
Construire les compétences individuelles et collectives complète ces deux parutions antérieures sans toutefois s'y substituer.
En répondant à plus de 80 questions, Guy Le Boterf y propose :

- un "curseur de la compétence" permettant de la définir sur un large registre allant du savoir-faire au savoir agir en situation,
- une approche opérationnelle pour développer la capacité à rendre transférable des compétences,
- des démarches pour évaluer et valider les compétences, des orientations pour définir la contribution spécifique de la formation au processus de professionnalisation,

- des pistes pratiques pour décrire la compétence collective qu'il définit en termes de coopération entre les compétences individuelles,
- une clarification des relations pouvant exister entre compétence et qualification,
- des orientations novatrices pour mettre en œuvre une gestion par les compétences.

Le 360°

Laurence Handy, Marion Devine et Laura Heath. Editeur : INSEP Éditions Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 187 - Date de parution : 0000-00-00

Cet ouvrage présente les résultats d'une étude menée par le "Ashridge Management Center", destinée à faire le point sur l'utilisation du "360°" dans les entreprises.
Le "360°" consiste à organiser un feed-back systématique sur les performances individuelles, non seulement par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par les pairs et les subordonnés - d'où son nom, symbolisant le "cercle complet" du recueil d'observations pour l'individu. Fait notable, la recherche a porté sur des établissements européens - dont en particulier Rhône Poulenc Agriculture et Chimie pour ce qui concerne la France. Les enseignements sont ainsi plus immédiatement transposables que pour des études exclusivement américaines.
Le grand mérite de cet ouvrage est de combiner une observation approfondie du terrain avec une présentation claire et pratique des résultats. Ainsi, chaque chapitre présente des conseils concrets : qu'attendre de la méthode, quels liens établir avec le système d'évaluation et de rémunération, concevoir l'outil de feed-back, etc.
Un ouvrage riche d'observations utiles et de conseils pratiques.

Valider les acquis et les compétences en entreprise

Amina Barkatoolah Editeur : Insep Consulting Editions Langue : fr N°ISBN : 2-901-323-98-7 Nb Pages : 163 - Date de parution : 0000-00-00

Amina Barkatoolah met l'accent sur un sujet qui occupe régulièrement les médias : le poids de diplômes contre celui de l'expérience. Largement reconnue dans les pays anglo-saxons, la validation des acquis professionnels fait ses premiers pas en France, encouragée par la Commission européenne. L'auteur déroule son livre à la manière des séminaires qu'elle anime pour les DRH (directeurs de ressources humaines) et responsables de formation d'entreprise : cas pratiques et concepts se mêlent dans un jargon parfois surprenant, décrivant l'art de pratiquer la "mise en orbite" des compétences.

Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Kerlan Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 168 - Date de parution : 0000-00-00

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC permet de gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel. Cet ouvrage souligne à la fois la complexité dans la mise en œuvre d'une GPEC et la nécessité de développer la formation afin de favoriser l'employabilité. Les aspects méthodologiques et pratiques sont donc largement développés avec de nombreuses fiches-types. Il donne des éclairages nouveaux en termes de précautions à prendre et de préconisations pour l'entretien annuel, le bilan professionnel, le bilan de compétences et l'élaboration du plan de formation. Des cas pratiques d'entreprises ayant mis en place la GPEC sont détaillés, constituant autant d'exemples où le lecteur pourra tirer des enseignements. Les responsables des Ressources humaines pourront ainsi identifier les écarts de compétences, anticiper l'évolution du contenu des métiers et mieux maîtriser les qualifications nécessaires à l'entreprise.
Françoise Kerlan, consultant formateur à la Cegos pendant près de huit années, possède une expérience très complète de la formation. Elle conseille des responsables de formation et des directions opérationnelles, anime et encadre des équipes et conçoit des supports pédagogiques.

Les méthodes d'évaluation en ressources humaines

Balicco Editeur : Editions d'Organisation, Collection ANDCP Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 344 - Date de parution : 0000-00-00

Fournissant d'abord des critères scientifiques permettant d'identifier le niveau de pertinence d'une méthode d'évaluation, cet ouvrage analyse de façon détaillée les principales techniques et pratiques de recrutement : il passe au crible les différents types d'entretiens et de tests, leurs conditions d'utilisation et leur validité et s'intéresse aussi aux "assessment centers". Puis, l'auteur s'attaque aux pseudo-sciences (graphologie, morphopsychologie, gestuologie, chirologie, hémato-psychologie) et aux sciences occultes (astrologie, numérologie), les examinant avec la même exigence scientifique et les mêmes critères d'évaluation (fiabilité, validité, prédictibilité) et démontrant leur caractère irrationnel et mystificateur n'ayant aucune légitimité dans le cadre de l'évaluation professionnelle. Enfin, une dernière partie est consacrée aux cabinets de recrutement et de conseil en ressources humaines qui, selon l'auteur, utilisent des outils d'évaluation de nature essentiellement psychologiques. Un livre novateur et un oil nouveau sur les procédés de sélection de candidats.

Objectifs compétences

Philippe ZARIFIAN Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 232 - Date de parution : 0000-00-00

Depuis plus de dix ans, un certain nombre d'entreprises expérimentent le passage de la logique du poste de travail à la logique compétence, chacune à sa façon et dans un domaine déterminé. Or nous changeons manifestement d'époque. Il ne s'agit plus de poursuivre des expérimentations isolées et souvent partielles, mais de développer la logique compétence dans toute son ampleur et avec l'ensemble de ses effets. Cette mutation est considérable. Elle affecte, à terme, l'essentiel des pratiques de gestion des ressources humaines, modifie les termes des relations professionnelles et des négociations dans les entreprises, conduit à renouveler en profondeur l'approche des organisations.

Cet ouvrage présente précisément le développement de la logique compétence dans toutes ses dimensions. Après un rappel des acquis des expérimentations passées dans ce domaine, et après avoir associé logique compétence et mutations du travail, il part du « noyau dur » qu'est le lien entre compétence, organisation et performance des entreprises, pour ensuite en développer toutes les implications en matière de stratégies d'organisations qualifiantes, de sens donné au travail, de formation et de systèmes de classification. Ne réduisant pas la compétence à sa seule dimension individuelle, il explore tous les aspects collectifs et sociaux de la démarche. Son propos, toujours précis et argumenté, s'appuie sur de nombreux exemples.

Ce livre, par son ampleur de vue, concerne de nombreux acteurs de l'entreprise, non seulement du côté de la gestion des ressources humaines, mais aussi du côté des responsables de son organisation et son fonctionnement opérationnel. Il remonte vers des enjeux qui concernent directement aujourd'hui les partenaires sociaux et les décisions gouvernementales, à l'heure où la logique compétence est en passe de se généraliser. Philippe ZARIFIAN - Docteur en sciences économiques et habilité en sociologie, est actuellement professeur de sociologie de l'Université de Marne la Vallée et directeur de recherches au LATTS, à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Il a été auparavant chef de département au Centre d'Etudes et de Recherches sur les qualifications. Spécialiste reconnu des mutations du travail, des organisations et des qualifications, il est engagé dans de nombreuses recherches-actions visant à promouvoir et à accompagner ces mutations. AU SOMMAIRE:

Emergence du modèle de la compétence: Apparition d'un modèle de la compétence, une première génération d'outils de GRH, quelques oublis notables Des mutations du travail à la compétence:

caractéristique du modèle industriel salarial conceptualisé au XVIIIe siècle,

mutations actuelles dans le contenu du travail :

une émergence difficile, mais forte, logiques de communication et de service et question de la productivité du travail, travail et compétence,

changements dans les organisations du travail :

première approche,

organisation du travail et compétence :

première approche, instabilité et ambivalence de ces mutations.

La compétence :

définition, enjeux et difficultés: quels enjeux et difficultés? Règles du jeu et rôle de l'encadrement.

Compétence, performances et organisation, effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur les performances productives, relations entre compétence, performances et

valeur, compétence professionnelle et organisation du travail, compétence professionnelle et motivation de l'individu, compétence et gestion des ressources humaines.

De la compétence aux compétences: transformations des contenus professionnels et des métiers, compétences et formes de l'expérience, compétence et civilité, compétences, formation et classifications, formation initiale et signification des diplômes, formation en alternance et rôle de la compétence, vers un profond renouvellement des systèmes de classification.

Les nouveaux comportements dans l'entreprise

Kerjean Editeur : Editions d'Organisation, Collection Tendances Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

72% des directeurs de ressources humaines en France estiment que les plus grandes lacunes chez le personnel en place à tous les niveaux, comme chez les candidats à un emploi, concernent les attitudes liées au travail par rapport aux aptitudes. Source sondage AON -ANDCP, 1998.

Pourquoi agir sur les comportements en entreprise ? Dans un environnement en mutation, de nouveaux critères de compétitivité se dessinent alors que les grands écarts entre les décisions stratégiques d'une entreprise et la réalité de son management persistent. Le facteur humain devient alors incontournable. Il nous faut logiquement développer de nouvelles attitudes : l'ouverture au changement, la responsabilisation, le travail en équipe, le leadership, la capacité à apprendre tout au long de la vie…

Agir sur les comportements en entreprise ne dépend donc plus d'une simple gestion des ressources humaines. Les capacités relationnelles et cognitives sont en jeu même si ces notions souffrent de nombreux a priori en France. L'auteur s'emploie à clarifier le débat, explore le contexte historique, présente les études sociologiques et psychologiques sur ce vaste sujet et donne au lecteur matière à juger par lui-même. Peu préparés que nous sommes par un système scolaire décalé, comment élaborer cette stratégie en évitant les recettes miracles et les dangers de manipulation ?

C'est ce à quoi Alain Kerjean répond en analysant les théories et les pratiques qui ont cours de par le monde et en expliquant en particulier au lecteur ce qu'est la formation par l'expérience et les principes de cette pédagogie.

Une somme d'analyses et de réflexions sur l'éducation et les comportements humains.

Une méthode pour élaborer une stratégie comportementale en connaissance de cause.

Le livre de référence des prochaines années en matière de formation et un ouvrage essentiel pour tout manager, chef d'entreprise et directeur des ressources humaines.

L'achat de formation
Acheter du "stage" ou acheter du changement ?

Jacques SOYEZ Editeur : Editions d'Organisation, Collection ANDCP Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

L'achat de formation n'est pas une pratique nouvelle. Toutefois, dans les entreprises, sous la pression d'un certain nombre d'évolutions, il se professionnalise. Le temps n'est plus à l'augmentation régulière des dépenses. Les entreprises s'interrogent sur les moyens à mettre en place pour obtenir, au moindre coût, les compétences dont elles ont besoin.

Cet ouvrage fournit des réponses à ces interrogations. Il propose des démarches et des outils qui rationalisent l'achat de formation. Il répond concrètement aux questions suivantes:

Quelles sont les conditions à respecter au cours des différentes étapes de l'achat, depuis le recueil du besoin jusqu'à l'évaluation de la formation ? Quels sont les outils de chacune de ces étapes ? Les annexes viennent renforcer son caractère pratique. Ce livre s'adresse aux Responsables de la Formation, aux DRH et à leurs collaborateurs, aux consultants des organismes de formation. Les managers qui se voient confier certaines phases de l'achat de formation y trouveront également des réponses aux questions engendrées par leurs responsabilités.

Comment… définir un besoin ? écrire un cahier des charges
utiliser l'appel d'offres
rechercher un organisme avec les moyens à disposition :
Minitel, Internet, CD-Rom…
se constituer une base documentaire

définir les critères de sélection et sélectionner les organismes
utiliser les références des fournisseurs
négocier les modalités d'intervention
négocier des partenariats
évaluer les fournisseurs
respecter les normes ISO
mettre en assurance qualité l'achat de formation.

Le modèle de la compétence

Philippe Zarifian - Editeur : Editions Liaison, Collection Entreprise et Carrières - Langue : fr- Nb Pages 114 - Date de parution : Nov-01

C'est un témoignage personnel, une analyse rigoureuse et un ensemble de propositions pratiques relatives au développement du modèle de la compétence.

Zarifian y présente la reconstitution de l'historique de la « logique compétence », en notant les moments clés de cette notion et son évolution, modifiant du même coup le modèle de métier ou de poste de travail. Il éclaircit les principaux enjeux du rapport de l'individu à son travail, à l'organisation, aux appartenances collectives, à la stratégie et aux performances de l'entreprise. Il y propose une façon de conduire concrètement une démarche compétence tant au niveau d'une entreprise qu'à des niveaux de branche, voire de société.

Retour au sommaire

FICHE 7.3 – Management et Motivation

Leadership et Confiance

Alain DULUC Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100038443 Nb Pages : 225 - Date de parution : 0000-00-00

Aujourd'hui, l'encadrement des hommes consiste à tirer le meilleur parti de soi-même et des autres pour contribuer au développement de la performance. Ce type de leadership repose sur des valeurs telle qu'honnêteté, confiance, exemplarité, etc. Cet ouvrage propose une définition opérationnelle de ces valeurs et une façon de les mettre en oeuvre. Il repose sur les méthodes et outils de développement personnel et organisationnel, élaborés par Will Schutz, un thérapeute américain.

Sommaire : La complexité, nouveau paysage des entreprises. Développer la confiance et la dimension humaine pour faire face à la complexité. Quelle forme de leadership pour demain ? Développer la confiance dans l'entreprise. La connaissance de soi et des autres, premier pas vers la confiance. Confiance et travail d'équipe.

Public : Cadres dirigeants ; Managers d'équipes en relation hiérarchique ou hors hiérarchie (équipes projet). Formateurs et animateurs.

LE MANAGER ÉQUILIBRISTE

Nathalie ESNAULT, Christian MAIGE Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100056980 Nb Pages : 248 - Date de parution : 0000-00-00

À la croisée de forces contradictoires, confronté à de nouvelles exigences de travail qui remettent en cause son pouvoir traditionnel, le manager marche sur un fil et doit à tout moment rétablir l'équilibre.

À travers une démarche opérationnelle, ce livre propose des réflexions et des outils pour faire face aux contradictions qui constituent la matière quotidienne de l'action du manager.

- Comment prendre des décisions opérationnelles quand les décisions stratégiques sont imposées ?
- - Comment établir les conditions de réussite à long terme et satisfaire l'exigence de rentabilité à court terme ?
- - Comment promouvoir l'efficacité collective et favoriser la contribution individuelle ?
- - Comment faire cohabiter le management hiérarchique des métiers et le management transversal des projets ?
- - Comment conduire le changement et garantir la stabilité ?
- Comment réagir vite et raisonner autrement en situation de crise ?
- - Comment tirer parti des technologies de l'information sans perdre le pouvoir ? Les managers trouveront dans ce livre des solutions relationnelles, organisationnelles et techniques pour transformer ces paradoxes en facteurs de performance. Les dirigeants seront sensibilisés aux conditions de réussite qui facilitent le déploiement de l'action de leurs managers.

Sommaire :

Le management de la décision : Comment prendre des décisions opérationnelles quand les décisions stratégiques sont imposées ?

Le management de la valeur : Comment établir les conditions de réussite à long terme et satisfaire l'exigence de rentabilité à court terme ?

e-management de la coopération : Comment promouvoir l'efficacité collective et favoriser la contribution individuelle ?

Le management de la transversalité : Comment faire cohabiter le management hiérarchique des métiers et le management transversal des projets ?

Le management de la transformation : Comment conduire le changement et garantir la stabilité ?

Le management de la crise : Comment réagir vite et raisonner autrement en situation de crise ?

Le management des nouvelles technologies : Comment tirer parti des technologies de l'information sans perdre le pouvoir ?

Les managers trouveront dans ce livre des solutions relationnelles, organisationnelles et techniques pour transformer ces paradoxes en facteurs de performance. Les dirigeants seront sensibilisés aux conditions de réussite qui facilitent le déploiement de l'action de leurs managers

Process Communication Management : Manager en personne

KAHLER, Taibi Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2-10-005661-1 Nb Pages : 180 - Date de parution : 0000-00-00

Ce livre dissèque le comportement de six cadres supérieurs à la veille d'une grande réunion de direction dont ils ignorent l'objet. Six personnalités distinctes et bien cernées en qui chacun pourra reconnaître un collègue, un collaborateur ou un supérieur hiérarchique. A partir de cette situation et de ces personnages, l'auteur nous présente un modèle pragmatique et pertinent de communication et de motivation des hommes. Construit il y a plus de vingt ans, vérifié sur le terrain à la Nasa, Process Communication Management est fondé sur six types de personnalité, avec leurs caractéristiques, leurs points forts, leurs besoins psychologiques et leurs comportements spécifiques en cas de stress : le travaillomane, l'empathique, le persévérant, le rêveur, le rebelle et le promoteur. Pourquoi notre interlocuteur fait-il ce qu'il fait ? Comment anticiper ses réactions ? Comment détecter les premiers signes de mé-communication ? Comment restaurer une motivation défaillante ? Telles sont les questions auxquelles l'auteur répond. Son approche a l'immense mérite d'être accessible dans la vie de tous les jours : assez simple pour être praticable, assez riche pour être fertile.

Déployer la stratégie Ressources Humaines

Alain MEIGNANT Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : 2-87880-330-2 Nb Pages : 471 - Date de parution : 0000-00-00

Déployer la stratégie a obtenu en 2001 le prix Fnac Andersen Consulting de l'ouvrage de Gestion des Ressources Humaines.

L'entreprise d'aujourd'hui assure son succès si elle crée de la valeur pour les investisseurs, mais aussi pour ses clients et pour son personnel. Seuls l'engagement soutenu et la compétence du personnel permettent d'avoir de bons produits et de bons services, d'innover et de maintenir la satisfaction des clients. Seule la fidélité des clients assure de bons résultats opérationnels durables et la rentabilité du capital. Les référentiels internationaux d'excellence du management, comme les normes ISO, l'ont intégré dans leurs critères. Les entreprises les plus performantes l'ont compris et en ont tiré les conséquences. Cet ouvrage explique pourquoi et comment l'entreprise peut réaliser le déploiement d'une stratégie d'excellence dans le domaine du management des ressources humaines, sur les sujets essentiels : la compétence (la consolider, la développer, la gérer), la motivation (la comprendre, la développer, la mesurer, la reconnaître), la rémunération et la communication avec les investisseurs sur la politique de ressources humaines. Les professionnels, comme les étudiants, y trouveront une synthèse des concepts essentiels pour comprendre les aspects humains du monde des entreprises, et des méthodes pour l'action, basées sur les pratiques des entreprises les plus avancées.

Alain Meignant a crée sa société de conseil et enseigne à l'IAE de Tours. Au cours de sa carrière, il a alterne des responsabilités opérationnelles en entreprise, en tant que Directeur des ressources humaines et des activités de conseil, en France et à l'étranger. Auteur de plusieurs ouvrages de référence sur la formation, le management et la qualité, dont " Manager la Formation " (Liaisons, 4e édition, 1997).

Au sommaire de l'ouvrage :

La mort de Procuste. Repositionnement du management des ressources humaines. DEPLOYER LA STRATEGIE. Gérer les compétences pour moderniser la gestion des RH. Compétences et stratégie - la nouvelle donne. La motivation obscure du désir des managers. Motivation et reconnaissance - pratiques d'entreprise. rémunérer. Communiquer sur les ressources humaines avec les investisseurs. La stratégie - le rôle clé de l'encadrement. Déploiement et stades de maturité

Manager son équipe au quotidien

Diridollou Editeur : Editions d'organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2469-2 Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

Manager son équipe au quotidien

Pour accompagner le travail de vos collaborateurs

Clarifiez les règles du jeu et définissez les fonctions de chacun Fixez les objectifs, négociez les moyens, rectifiez les erreurs Évaluez les résultats et appréciez les performances Organisez votre disponibilité pour mieux écouter Informez pour donner du sens à l'action<LI

Votre rôle de cadre est aujourd'hui à la fois amoindri et renforcé : restreint parce que l'information est accessible à tous et en temps réel, mais intensifié parce que la réussite des équipes dans un univers en changement perpétuel dépend de plus en plus de l'engagement personnel du cadre.
Aujourd'hui, pour que vous soyez reconnu comme responsable d'un service, d'une équipe, d'un projet, il faut d'abord et avant tout mettre en adéquation vos paroles et vos actes, accepter d'être vous-même, c'est-à-dire authentique.
La légitimité de voter encadrement passe par votre capacité à accepter de :

- vous remettre en cause
- ne pas tout savoir
- ne pas tout savoir faire
- ne pas être parfait.

Ce livre vous montre comment vous impliquer personnellement…, et vous donne tous les moyens de mettre en œuvre un management de proximité efficace et reconnu.

Learning in Action

David A. Garvin. Editeur : Harvard Business School Press Langue : anglais N°ISBN : Nb Pages : 256 - Date de parution : 0000-00-00

Les mérites de l'organisation apprenante sont aujourd'hui largement reconnus. Tout manager sait qu'acquérir des connaissances et de l'expérience, et les transférer à l'ensemble de l'organisation, est la clé de la compétitivité. Pourtant, très peu d'entreprises savent traduire ce modèle dans les faits. Learning in Action met en lumière le principal obstacle : les managers manquent de directives pratiques sur la façon de mettre en œuvre la théorie. L'auteur nous fournit de nombreux outils et méthodes, ainsi que de précieux conseils concrets pour placer l'apprentissage au cœur de l'organisation.

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FIELDBOOK

Wendi R. Bukowitz et Ruth L. Williams Editeur : Prentice Hall, Financial Times Langue : anglais N°ISBN : Nb Pages : 375 - Date de parution : 0000-00-00

Comme l'indique clairement son titre, cet ouvrage est un manuel pratique de mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances. Après une brève présentation des composantes du "knowledge management", les auteurs consacrent un chapitre pratique à chacune : obtenir l'information, l'exploiter, apprendre, diffuser l'information, etc. Sur chacune, ils proposent de nombreux questionnaires d'évaluation, des grilles d'analyse, des check-lists d'action à entreprendre, etc. Un manuel pratique, riche d'idées concrètes, utile dans le cadre d'une réflexion stratégique déjà avancée sur les enjeux de la gestion des connaissances.

Working Knowledge

Thomas H. Davenport et Laurence Prusak Editeur : Harvard Business School Press Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 199 - Date de parution : 0000-00-00

Cet ouvrage passe en revue l'ensemble des aspects pratiques de la gestion du savoir au sein de l'entreprise. Après quelques développements conceptuels sur ce qu'est le savoir, comparativement à l'information, et les règles du "marché du savoir", les auteurs examinent systématiquement les principaux aspects pratiques de la question :
où sont les sources du savoir ?
comment codifier et coordonner le savoir ?
comment assurer la diffusion du savoir ?
comment s'organiser pour gérer le savoir ?
sur quelles technologies s'appuyer ?
L'ouvrage présente à la fois les qualités et les limites d'un manuel généraliste : il a le grand mérite d'offrir un panorama complet de la question, mais sans approfondissement particulier, ni apport novateur par rapport à d'autres publications (par exemple, "Information Ecology" de Davenport).
Au global, un très bon ouvrage pour celui qui souhaite découvrir ce domaine important.
Thomas H. Davenport est professeur de gestion de l'information à l'université du Texas. Laurence Prusak est consultant chez IBM Consulting Group.

La dynamique interne du travail

Timothy Gallwey Editeur : Editions Village Mondial Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 255 - Date de parution : 0000-00-00

Comment renforcer ses performances ?
Améliorer sa concentration ? Accroître sa capacité d'apprentissage ?
Se sentir motivé et dynamisé par ses défis professionnels ?

L'auteur, coach professionnel, a construit tout au long de son expérience des réponses originales à ces questions. Ancien capitaine de l'équipe de tennis à l'Université de Harvard, il a abandonné sa carrière universitaire pour enseigner le Tennis. Il a alors mis au point des techniques d'apprentissage qui ont fait merveille, lui valant la célébrité par la publication de best-sellers sur l'enseignement du tennis et du golf. Et a depuis 20 ans mis en pratique ses théories au service de l'entreprise.
Au cœur de son approche, on trouve la distinction entre le « Moi » autoritaire, critique, porte-parole des jugements de valeurs, et le « Moi » inné, plus intuitif, porte-parole du désir d'atteindre ses objectifs et de progresser. L'expérience montre que donner au second le pas sur le premier favorise la motivation, la concentration et la capacité d'apprentissage. L'auteur en déduit plusieurs techniques concrètes pour renforcer ses performances et celles de ses collaborateurs.
Un ouvrage original, instructif, qui stimule la réflexion.

Audit des Ressources Humaines

Jacques IGALENS Editeur : Editions liaisons Langue : fr N°ISBN : 2.87880.341-8 Nb Pages : 169 - Date de parution : 0000-00-00

L'audit des ressources humaines est un jugement porté que la qualité des ressources humaines d'une organisation ; véritable outil de mesure et de développement des potentialités, il se décline sur trois axes principaux décrits dans cet ouvrage :

- L'audit du climat social, permet de connaître les attentes, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. C'est un outil de pilotage et de contrôle de l'efficacité des politiques sociales. La démarche de conduite d'une mission d'audit du climat social est détaillée ici avec précision et illustrée d'un exemple complet d'application.
- - L'audit des performances individuelles propose des critères de qualité pour des outils de gestion tels que l'entretien annuel. Ainsi, l'auditeur peut aider le manager à améliorer la qualité des pratiques d'évaluation des ressources humaines
- -L'audit des potentiels se développe parallèlement aux pratiques de gestion par les compétences. La fiabilité de différentes méthodes est abordée à partir des données expérimentales.
- Destiné à tous les cadres d'entreprises et au responsable de GRH soucieux d'améliorer la valeur ajoutée de leurs pratiques d'évaluation des Ressources Humaines, ce livre intéressera également les étudiants orientés dans les filières de gestion de l'enseignement supérieur.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

François PICHAULT et Jean NIZET Editeur : Point Seuil, Collection Essais Langue : fr N°ISBN : 2020347709 Nb Pages : 333 - Date de parution : 0000-00-00

Les pratiques de gestion des ressources humaines.
Ce livre ne constitue pas un nouveau manuel de GRH, qui proposerait un inventaire de "bonnes pratiques" destinées à optimiser la performance de l'entreprise. La conviction des auteurs, bâtie au fil de plus de 10 ans de recherches et d'interventions dans des organisations de tous types, est qu'en la matière il convient de s'écarter de la pensée unique et des discours normatifs.
En s'inspirant de nombreuses recherches francophones et anglo-saxonnes et en s'appuyant sur des études de cas approfondies, l'ouvrage cherche à mettre de l'ordre dans les pratiques de GRH souvent multiformes que l'on rencontre dans les organisations contemporaines. Il tente ensuite de les expliquer en les resituant dans leur contexte spécifique et en prenant en compte les jeux de pouvoir qui se tissent entre les acteurs en présence.
L'ouvrage permet ainsi d'envisager sous un jour nouveau l'intervention dans le domaine de la GRH et l'évaluation des changements auxquels elle donne lieu.
François PICHAULT et Jean NIZET Ils enseignent principalement la théorie des organisations et la gestion des Ressources Humaines, le premier à l'Université de Liège (LENTIC), le second aux Facultés de Namur et à l'Université de Louvain.

Le management des connaissances (la mise en oeuvre d'un projet de knowledge management)

Buck Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

Une nouvelle dimension managériale s'appuyant sur le capital connaissances
Une synthèse précise et opérationnelle des enjeux et des pratiques permettant aux entreprises de gérer et de valoriser leur capital intellectuel

Du diagnostic préalable au redéploiement de l'outil, toutes les étapes du processus de mise en œuvre sont détaillées.
Les évolutions à venir conduisent inexorablement les entreprises vers une redéfinition de la valeur de leur capital intellectuel. Cet atout concurrentiel majeur des entreprises de demain engendre un véritable bouleversement culturel qui induit un nouveau type de management pour relever tous les défis des années à venir : gestion des savoir-faire, management des compétences, professionnalisation des acteurs, maîtrise des systèmes d'informations, protection et sécurisation des données, etc.
Ce livre permet de saisir toutes les dimensions stratégiques de la connaissance et ses différentes applications. Il invite à penser autrement, à agir différemment pour instruire une nouvelle réflexion managériale sur la valeur réelle et concurrentielle du patrimoine immatériel.
Véritable outil de travail, il présente toutes les étapes de mise en œuvre d'un projet de capitalisation ou de management des connaissances.
L'actualité et la transversalité du sujet, en font un livre ouvert à un large public :
aux dirigeants, responsables du développement stratégique des entreprises
aux DRH et responsables formation qui doivent gérer les compétences et capitaliser les savoir-faire aux responsables des systèmes d'information et de la gestion documentaire qui doivent adapter les outils aux besoins
aux cadres responsables de département ou de services puisqu'ils devront intégrer les principes dans leur propre unité
enfin, les instituts de formation et les consultants qui devront très vite intégrer cette nouvelle dimension managériale.

Jean-Yves Bück dirige le cabinet Bück & Associés, spécialisé en stratégie des organisations, ingénierie des ressources humaines et conduite du changement. Ingénieur des Arts & Métiers et diplômé de l'Institut d'administration des entreprises, il est également expert de l'ONUDI, directeur de recherche à l'Observatoire de l'ingénierie et du conseil, vice-président à la Chambre des ingénieurs conseils de France et chargé de cours dans plusieurs universités.

La motivation dans l'entreprise

Levy Leboyer Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr, N°ISBN : Nb Pages : 240 - Date de parution : 0000-00-00

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, redevient un problème prioritaire. Cet ouvrage permet de comprendre comment se construit la motivation pour choisir des stratégies adaptées permettant d'améliorer la performance des entreprises. Pour Claude Lévy-Leboyer, l'efficacité de ces stratégies dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, les organisations, tout autant que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver mais des indications spécifiques, que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider. Son nouveau livre décrit la motivation sous l'angle des besoins qu'elle satisfait, des processus cognitifs qu'elle met en jeu et de la manière dont on passe de l'intention à l'action. L'auteur analyse les six étapes du processus motivationnel et répertorie les stratégies de motivation : récompenser selon les mérites, changer le travail pour le rendre motivant et adopter un style de leadership charismatique. Elle insiste sur l'importance de l'environnement organisationnel dans l'effort individuel.

Préparer les dirigeants de demain

Bournois Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 496 - Date de parution : 0000-00-00

En bref : Face à la globalisation des marchés et à l'internationalisation des équipes de managers, la détection et le développement des cadres à haut potentiel (CHP) deviennent la préoccupation prioritaire des directions générales. Ce livre a pour objectif de repenser ces pratiques et de proposer de nouvelles pistes dans le cadre d'une internationalisation accrue. Qu'est-ce qu'un cadre à haut potentiel ? Comment détecter les dirigeants de demain ? Quelles doivent être leurs compétences ? Comment les préparer à leur fonction ? Dans quel contexte ? Très complet, ce livre est le fruit d'une recherche approfondie menée par une équipe d'auteurs internationale. Il propose aux dirigeants, cadres supérieurs et responsables des ressources humaines des repères théoriques et pratiques dans le domaine de la détection et du management de ceux qui constitueront les équipes dirigeantes de demain. Il présente également des informations détaillées sur les outils, les pratiques et les logiques internes des différents pays en la matière. Enfin, des études de cas de grandes entreprises (British Telecom au Royaume Uni, Alcatel-

Alsthom en France, la DASA en Allemagne) illustrent de manière approfondie cette analyse comparative des différences culturelles. L'approche transdisciplinaire de ce livre, qui rassemble des éléments de sociologie, de psychologie, d'économie, d'ethnologie et de management interculturel en fait toute la richesse.

DRH c'est déjà demain !

Henriet Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 160 - Date de parution : 0000-00-00

Les nouvelles formes d'organisation et de travail mettent en avant le rôle majeur de la gestion des ressources humaines dans la performance et posent de ce fait le problème du statut et de la place des DRH. Après une évolution de la gestion du personnel vers le développement des ressources humaines, la fonction devrait encore connaître des bouleversements liés à l'accélération des changements organisationnels. Ce livre analyse les caractéristiques majeures des nouvelles configurations, qui redéfinissent le nouveau rôle du DRH autour de quatre notions stratégiques : l'autonomie, l'implication, la compétence et la cohésion. Il met en avant le paradoxe d'une gestion qui doit concilier désormais une recherche systématique de flexibilité et un souci d'individualisation. Cette problématique invite les responsables de la fonction à renouveler leurs champs d'intervention et à considérer d'un oil neuf leurs principaux dossiers : emploi, formation, rémunération_ Un enjeu de taille pour une fonction qui doit satisfaire à la fois les attentes des salariés et celles de l'entreprise.

Manager avec le social

Donnadieu Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 440 - Date de parution : 0000-00-00

Si l'impression prévaut aujourd'hui que les décisions sont principalement dictées par une logique financière, il semble inévitable de réintroduire la prise en compte des hommes dans la décision managériale, ne serait-ce que pour des raisons d'efficacité. C'est en tout cas le point de vue de l'auteur de ce livre. Manager avec le social relève de la responsabilité directe du chef d'entreprise, même si la tentation est forte d'en faire une question de spécialistes : les DRH. La pensée systémique a montré que l'entreprise est un tout organique, qui ne se découpe pas en rondelles fonctionnelles ! S'appuyant sur l'analyse systémique, l'auteur s'attache ainsi à donner aux managers des clés pour mieux appréhender la complexité organisationnelle et sociale de l'entreprise. Il rappelle à tous l'importance d'assumer la mission de gouverner les hommes : un détour par le social qui s'impose au nom même de la vision économique la plus stricte.

Le Manager est un psy

Albert Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 200 - Date de parution : 0000-00-00

Les entreprises ont multiplié leurs exigences vis à vis de leurs cadres dont les performances techniques ne suffisent plus à garantir les résultats. Il ne suffit plus aujourd'hui de savoir-faire, encore faut-il savoir être. L'expérience des auteurs, médecins psychiatres spécialisés dans le traitement de l'anxiété et consultants entreprise, montre que le manager est désormais avant tout celui qui a les compétences pour " faire faire ". Or chacun reconnaît aujourd'hui l'importance de la dimension psychologique dans le management et le fonctionnement des équipes. C'est pourquoi Eric Albert et Jean-Luc Emery choisissent de s'intéresser à la part d'émotion qui est au cours des compétences du manager. C'est ce savoir-faire, plus que tout autre, qui lui permettra de diriger ses collaborateurs là où l'autorité ne fait plus recette, de les évaluer, les recruter, les rémunérer, les animer, les comprendre, les motiver et surtout de les aider à changer, à travailler ensemble et à s'épanouir dans un contexte en pleine évolution. Dans un style direct et loin d'un vocabulaire ésotérique, Le manager est un psy donne aux cadres et aux responsables les clés pour comprendre le rôle des émotions dans leur comportement et dans celui de leurs équipes. En s'appuyant sur de nombreux exemples, il leur apprend à développer un savoir-faire psychologique d'une efficacité insoupçonnée. Cette compétence émotionnelle s'inscrit au cours d'une dynamique de changement que les auteurs développent précisément avant de proposer un vade-mecum complet du manager-psy en pratique. Un ouvrage inédit sur la compréhension des mécanismes du comportement managérial !

Le Knowledge Management

Coll. Editeur : Editions d'Organisation, Collection HBR Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 282 - Date de parution : 0000-00-00

La façon dont les sociétés communiquent et gèrent leur capital intellectuel est devenue aujourd'hui une source essentielle d'avantage concurrentiel. Quelle est la structure de management de "l'entreprise intelligente"? Comment dynamiser le travail collectif pour stimuler apprentissage et innovation? Existe-t-il une technique pour capitaliser l'expérience collective au sein de l'entreprise? Pour répondre à ces questions, ce livre apporte les contributions des meilleurs auteurs de la Harvard Business Review:
Peter F. Drucker
L'émergence de la nouvelle organisation
Ikujiro Nonaka
L'entreprise créatrice de savoir
David A. Garvin
Créer une organisation intelligente
Chris Argyris
Apprendre à apprendre aux plus doués
Dorothy Leonard et Susaan Straus
Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme?
Art Kleiner et George Roth
L'expérience comme guide de l'entreprise
John Seely Brown
Quand la recherche réinvente l'entreprise.
James Brian Quinn, Philip Anderson et Sydney Finkelstein La gestion du capital intellectuel: comment tirer le meilleur parti des meilleurs ?

Le Manager et la PNL

Ghannad Editeur : Editions D'Organisations Langue : fr N°ISBN : 270812370 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Ce livre vous permettra de renforcer l'efficacité et la satisfaction de chacun de vos collaborateurs et de l'ensemble de votre équipe. Confronté à un environnement mouvant et incertain, le manager vit au quotidien la recherche d'excellence, et demande à son équipe des performances de plus en plus fortes, tout en restant à l'écoute de chacun. Ce livre apporte une réponse à celui qui désire rendre ses collaborateurs plus efficaces, tout en conservant les sens du respect d'autrui, par l'utilisation des procédures PNL en entreprise. Après avoir découvert les concepts généraux sur l'animation d'équipe et la PNL, l'auteur analyse les qualités fondamentales d'un bon animateur et aborde en détail ses 5 missions : l'analyse des ressources, la sélection des forces vives, la négociation entre les partenaires, la gestion de l'équipe au quotidien et la gestion des départs. A chaque étape sont proposées, pour s'exercer et intérioriser les outils de la PNL, des procédures PNL éprouvées. Des mises en situation réelles montrent comment intégrer l'esprit PNL à sa pratique quotidienne de manager.

Le management des connaissances

Buck Editeur : Editions D'Organisations Langue : fr N°ISBN : 2708122835 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Les évolutions à venir conduisent inexorablement les entreprises vers une redéfinition de la valeur de leur capital intellectuel. Cet atout concurrentiel majeur des entreprises de demain engendre un véritable bouleversement culturel qui induit un nouveau type de management pour relever tous les défis des années à venir : gestion de savoir-faire, manaement des compétences, professionnalisation des acteurs, maîtrise des systèmes d'informations, protection et sécurisation des données, etc. Ce livre permet de saisir toutes les dimensions stratégiques de la connaissance et ses différentes aplications. Il invite à penser autrement, à air différemment pour instruire une nouvelle réflexion managériale sur la valeur réelle et concurrentielle du patrimoine immatériel. Véritable outil de travail, il présente toutes les étapes de mise en œuvre d'un projet de capitalisation ou de management des connaissances.

Le Manager Coach

Bénédicte Gautier, Marie-Odile Vervisch Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100047183 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Le coaching comme pratique managériale. Exercer le coaching en position de manager. Pourquoi, aujourd'hui, devenir manager coach ? Etre manager coach avec lucidité. Le coaching individuel : de la prise de conscience à l'action. Donner des feed-back. Conduire un entretien de coaching. Naviguer dans l'entretien. Structurer l'accompagnement. Créer une dynamique de

progrès. Le coaching d'équipe : de la compétition à la cooperation. Diagnostiquer l'état de maturité de son équipe. Accompagner la progression collective. L'équipe performante-rêve ou réalité ? La pratique au quotidien : quand Coacher ? Quand ne pas coacher ?

Equipe gagnante

Bigeard Editeur : Editions Eyrolles Langue : fr N°ISBN : 2708123866 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Formation ludique au management des équipes. Vous organisez et animez des formations sur le management des équipes destinées à l'encadrement intermédiaire. Bien plus qu'un simple livre, vous trouverez ici : une véritable formation " Clés en main", prête à animer. Cet ouvrage contient tous les outils nécessaires pour construire une formation participative et ludique. Un système de jeu en équipes qui apporte une touche d'émulation à la formation. Des activités pédagogiques nombreuses et variées permettant de traiter tous les aspects relationnels du management des équipes au quotidien. Des conseils d'animation pour une installation facile et personnalisée du jeu et de ses consignes. Des mémentos pour nourrir les apports du formateur et remettre des supports aux participants. Pour plus de commodité encore, une disquette, encartée dans le livre, permet au formateur de reproduire les consignes de jeu et les fiches mémento et de les distribuer aux participants telles quelles ou après personnalisation.

Le Plaisir de Travailler

Maurice Thévenet - Editeur : Editions d'Organisation, Collection de l'institut Manpower - Langue : fr N°ISBN : 2708124900- Nb Pages : 269 - Date de parution : Novembre 2001

Ce livre donne les clefs essentielles pour comprendre le processus de l'implication au travail. A partir d'une enquête, il aide à comprendre pourquoi les personnes s'impliquent dans leur travail et comment les entreprises peuvent faciliter le processus.
Mais en matière d'implication, il n'existe pas de recette ! Il est illusoire de vouloir créer l'implication : seule la personne choisit de s'impliquer. L'originalité de ce livre est de redonner la parole à ceux qui travaillent : un informaticien, un cuisinier, une aide-fleuriste racontent leur implication au quotidien. Comprendre ce que les personnes mettent derrière la notion d'implication au travail aidera tous les managers à mieux cerner leurs leviers d'action. Car, si l'entreprise ne peut pas décréter l'implication des individus, elle peut créer des conditions qui la favorisent.

Retour au sommaire

FICHE 7.4 - Gestion

Du monopole au marché - Les stratégies de modernisation des entreprises

PE. TIXIER - R. DAMESIN - P MAINGUENAUD - N. MAUCHAMP - C. GUELAUD
Editeur : La découverte, Coll. Textes à l'appui Langue : fr N°ISBN : 0 Nb Pages : 0 - Date de parution : 0000-00-00

La construction européenne et la mondialisation conduisent aujourd'hui les entreprises publiques françaises à s'adapter au marché et à passer progressivement du monopole à la concurrence et pour certaines à devenir des groupes mondialisés.
Cet ouvrage présente les résultats d'un ensemble de recherches menées en France Télécom, La Poste, EDF, la RATP et la SNCF pendant une dizaine d'années. Les auteurs y analysent quelles sont les stratégies de modernisation de ces entreprises, leurs réussites et difficultés et le jeu des différents acteurs qui y participent… Cet ouvrage examine les contradictions qui naissent des choix français entre le tout public et le tout marché. Les défis posés à ces entreprises traduisent plus largement les solutions et les ambiguïtés que connaît la France à la recherche d'une troisième voie face à la mondialisation.
Les entreprises publiques ont dû engager des efforts considérables pour adapter leurs organisations et leur personnel et leur personnel accepter un changement des règles en cours de partie. Ces changements se sont traduits par des modifications des règles de la carrière, le développement de la négociation collective et une responsabilisation du management. À partir d'une approche alliant sociologie des organisations et de l'entreprise et sociologie des relations professionnelles, trois dimensions essentielles du changement sont analysées : les transformations du travail, les relations entre directions, syndicats et personnels et les formes de management. En quoi les formes de travail changent-elles ? Comment passer d'un management centré sur la technique et l'application des règles à un management centré sur la gestion du marché ? Quelles sont les ressources de changement de ces entreprises ? Quelles sont les politiques menées pour transformer les pactes sociaux ? Quels sont les systèmes d'échange que bâtissent ces entreprises avec leur personnel ?
Par rapport à la vision des dirigeants au début des années 90 qui pensaient le changement comme une simple substitution de modèle entre le public et le privé, on observe des phénomènes complexes de reproduction, de transition et d'hybridation. Les entreprises conservent certains de leurs traits historiques tout en développant de nouvelles caractéristiques. L'ouvrage étudie les trajectoires de ces entreprises dans la durée et analyse leurs apprentissages culturels. Il montre les chemins concrets de leur transformation sur plus d'une décennie.
L'ouvrage s'attache ainsi à étudier les politiques menées et leurs effets. Il montre par exemple ainsi comment une paix sociale relative s'est installée à EDF, le long cheminement de la RATP pour décentraliser ses relations sociales et gérer le groupe des conducteurs, là où d'autres entreprises publiques connaissent des relations sociales plus conflictuelles comme la SNCF… Il montre aussi comment France Télécom s'est attaquée au problème de son management et plus globalement les contradictions dans lesquelles s'est trouvée une hiérarchie formée autour de la maîtrise de la technique et l'application des règles face aux incertitudes du marché.
Il analyse les ambiguïtés des élites qui ont demandé aux salariés des adaptations majeures et ont continué à décider en surplomb de la société française.
Il interroge le modèle français de décision et la conduite des stratégies de changement dont le modèle largement descendant a rencontré des résistances majeures. Désormais dans une France confrontée à la mondialisation, les relations sociales deviennent un élément central de la gouvernance des grandes entreprises car elles conditionnent les ressources d'adaptabilité et l'acceptation sociale du changement.
Auteurs : PE. TIXIER - R. DAMESIN - P MAINGUENAUD - N. MAUCHAMP - C. GUELAUD

Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion

Patrice ROUSSEL, François DURRIEU, Eric CAMPOY et Assâad El AKREMI Editeur : ECONOMICA, coll. recherche en gestion Langue : fr N°ISBN : 2-7178-4397-3 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Ce livre présente des méthodes d'analyse des données conçues pour analyser des relations linéaires multiples et simultanées entre plusieurs variables latentes. Il est illustré de nombreux cas d'application en gestion des ressources humaines, marketing, management stratégique et relations professionnelles avec les logiciels les plus connus du domaine : LISREL, EQS, SEPATH et AMOS.
Premier ouvrage francophone entièrement consacré au sujet, il intéressera les étudiants de 2ème et 3ème cycles, les chercheurs ainsi que les experts en analyse des données dans les disciplines des sciences sociales.
Pour en savoir plus : http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/ECONOMICA-MES.pdf

Après la fusion

Max Habeck, Fritz Kröger, Michaël Träm Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100053361 Nb Pages : 176 - Date de parution : 0000-00-00

Pas une semaine sans l'annonce d'une nouvelle fusion ou acquisition importante. Pourtant un pourcentage important de fusions échouent faute de Créer de la valeur. Clair et structuré, cet ouvrage met l'accent sur les 7 points-clé à prendre en compte pour réussir une fusion au-delà des effets d'annonce et de la négociation elle-même.
Sommaire : La ruée vers la création de valeur actionnariale. Règle 1 : la vision stratégique. Règle 2 : le leadership. Règle 3 : la croissance. Règle 4 : Les gains précoces. Règle 5 : les différences culturelles. Règle 6 : la communication. Règle 7 : la gestion des risques. Les perspectives de la fusion.

L'alchimie du changement

François DUPUY Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2100056166 Nb Pages : 192 - Date de parution : 0000-00-00

Poursuivant sa réflexion sur les leviers du changement dans les organisations, entamée avec Le Client et le bureaucrate, l'auteur se concentre dans cet ouvrage sur la démarche de changement et sur sa mise en oeuvre. Plus opérationnel que son précédent ouvrage et centré sur les cas (Sncf, Air France), l'auteur revisite les notions de diagnostic et de plan d'action à la lumière des concepts de la sociologie des organisations : le système, l'acteur, les symptômes, les problèmes, les leviers, la coopération, etc.
Sommaire : Changer, mais quoi ? La démarche : des symptômes aux problèmes. La démarche : la recherche des priorités. La démarche : des priorités aux leviers. La mise en oeuvre : le moment du changement. La mise en oeuvre : jouer la confiance. Le cas particulier des organisations publiques.

L'évaluation de la gestion des ressources humaines

JY Le LOUARN, T WILS Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : 2-87880-411-2 Nb Pages : 263 - Date de parution : 0000-00-00

On dit que, dans une entreprise, " ne compte que ce qui se compte ". Les directeurs des ressources humaines ont longtemps pensé qu'il ne fallait pas compter et, peut-être pour cette raison, n'ont-ils pas autant compté qu'ils auraient pu. Les changements profonds qu'ont connus les entreprises ont à l'évidence provoqué une profonde remise en question de la pratique de la gestion des ressources humaines. Après avoir détruit et créé des millions d'emplois, les entreprises des économies développées pouvaient-elles gérer leur capital humain de la même manière ? Sans doute que non.
Les restructurations, les " plans sociaux " auront au moins eu l'avantage d'obliger les praticiens à se poser les bonnes questions. Un patrimoine humain aide-t-il l'entreprise à gagner ? Les pratiques de GRH contribuent-elles à " façonner " le capital humain d'une entreprise ? Quels sont les effets d'un changement profond de politique de gestion des ressources humaines dans une entreprise ? Bref, à quoi sert et qu'est-ce qu'une bonne GRH ?
Ce livre a été conçu et écrit dans ce contexte de questionnement majeur. Son point de vue est que l'on ne trouvera réponse à ces interrogations complexes et fondamentales qu'en empruntant des chemins nouveaux, que les DRH ont peu empruntés jusqu'à maintenant, ceux de l'évaluation et de la mesure.
A l'aide de nombreux exemples, les auteurs expliquent comment mesurer les effets de la GRH : que donne un bon recrutement ? Comment évaluer l'efficacité d'une politique de rémunération ? Les efforts de formation paient-ils ? Ils s'efforcent aussi de montrer la fragilité des techniques qui rendent nécessaire l'effort permanent de réflexion du DRH, tant il est vrai que la " science " de l'évaluation n'est rien sans la " conscience " de l'évaluateur.

Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise !

Pas de pitié pour les gueux

Laurent CORDONNIER Editeur : Raisons d'agir Langue : fr N°ISBN : 2-912107-11-3 Nb Pages : 124 - Date de parution : 0000-00-00

Pas de pitié sur les gueux... sur les théories économiques du chômage.
Pourquoi y a t-il du chômage ? parce que les salariés en veulent toujours trop... parce qu'ils recherchent la sécurité, la rente et se complaisent dans l'assistanat... parce qu'ils sont roublards, paresseux, primesautiers et méchants, etc... Voila ce que racontent, en termes certes choisis, et avec force démonstrations mathématiques, les théories scientifiques élaborées par les économistes du travail. L'auteur se livre ici à un véritable travail de traduction en langage littéraire des théories savantes, au terme duquel il apparaît que leur signification, "une fois défroquées de leurs oripeaux savants, frôle souvent l'abject, à un point dont on n'a pas généralement idée". C'est justement pour en donner idée que ce livre est écrit.

Les tableaux de bord de la gestion sociale

Jean-Pierre TAIEB Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2 10 00 2875 8 Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

Piloter les ressources humaines représente aujourd'hui un enjeu capital qui requiert de la part des dirigeants beaucoup de doigté. C'est dans les périodes troublées qu'un outil de pilotage s'impose : le tableau de bord social.
Comptant parmi les rares ouvrages traitant clairement des principes de réalisation et de diffusion des tableaux de bord sociaux, ce livre suit une progression pratique et rigoureuse dans la construction des tableaux de bord sociaux. Partant des indicateurs sociaux comme unité d'oeuvre du tbs, il vous permet de construire progressivement et en fonction de vos objectifs des tbs permettant diagnostic social et aide à la prise de décision. Enfin, reposant sur de nombreux exemples concrets, cet ouvrage présente des tbs sur les principaux domaines de la GRH tels que la formation, l'absentéisme, la masse salariale...

Les fondamentaux de l'audit

Michel JORAS Editeur : Editions Préventique Langue : fr N°ISBN : 2-911221-10-9 Nb Pages : 120 - Date de parution : 0000-00-00

L'audit, depuis plusieurs décennies, a été exprimé et dispensé sous des appellations diverses et dans des domaines variés (audit comptable, audit interne, audit social, audit juridique, audit des systèmes qualité, audit des systèmes de management environnemental. Chaque profession (expertise-comptable, vérificateur, qualiticien …), chaque fonction (contrôle de gestion, sécurité, gestion des ressources humaines, formation, maintenance …) s'est dotée de dispositifs, de méthodes, de normes, selon des pratiques diverses, qui sont répertoriées dans un « fourre-tout » dénommé audit sans, bien souvent, en connaître précisément les fondamentaux que sont ses bases épistémologiques, les concepts utilisés, les hypothèses soulevées, la méthodologie mise en œuvre et la déontologie à respecter. Aussi, prenant appui sur ces bases, l'audit devient une discipline autonome, tant dans le sens de phase d'action et de conduite à respecter dans le pilotage des organisations, que celui de matière à enseigner.
Les états, les entreprises, les collectivités exercent leurs pouvoirs en séparant le législatif (lois, règlements, directives …) de l'exécutif (administration, production de biens et de services …) et font appel, traditionnellement à deux moyens complémentaires pour « éclairer » leurs responsables dans leurs actions de production de biens et/ou services :
- une comptabilité (chiffres et données, bilan, compte d'exploitation, compte-rendus …)
- un dispositif de contrôle (contrôle de gestion, audits, tableaux de bord …).

Face à une économie de plus en plus complexe, pour maîtriser ces deux volets du pilotage, une discipline essentielle, à la fois rigueur opérationnelle et matière d'enseignement, s'impose, à savoir : l'audit, assistance à la conduite des organisations. Cette discipline (la pratique et la fonction engendrée), est née de la nécessité, ressentie par tout responsable,
1 - de se doter de méthodes et d'outils lui permettant d'être conforté et rassuré sur la régularité, la véracité des chiffres, des faits, des résultats qui lui sont fournis et qu'il doit, éventuellement, communiquer à ses partenaires, aux autorités et autres parties prenantes ;
2 - de vérifier la conformité aux exigences stipulées dans des normes obligatoire auxquelles son organisation a volontairement adhéré ou encore aux normes internes imposées par son niveau politique ou sa tutelle ;

3 - de vérifier qu'il détient un système de contrôle et de pilotage capable de lui garantir la prise en compte des critères du système de référence et la mise en place d'indicateurs «d'opérationnalité» ;
4 - de vérifier que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés sont cohérents, pertinents, efficaces, efficients, éthiques ;
5 - de comprendre le comportement des acteurs de l'entité qu'il doit diriger et d'en déceler les attentes ; =
6 - de prendre conscience (identifier, préciser, clarifier) des conséquences de ses décisions dans un environnement souvent complexe et incertain, voire hostile et faire face aux risques et dangers qui en découlent.
7 - de vérifier qu'il dispose d'un dispositif capable d'assurer la maîtrise de ses décisions et des actions correspondantes.
Les préoccupations 1, 2 et 3 relevant de l'audit de conformité, celles des 3, 4 et 5 de l'audit de fonctionnement et celles du 6 et 7 de l'audit anticipatif.
Ces préoccupations qui sont essentielles au management, voient leur intérêt renforcé par les dispositions actuelles du Code pénal. Les dirigeants doivent être en mesure de s'assurer qu'ils ont bien mis en œuvre d'une façon effective, l'ensemble des mesures demandées par la loi, les règlements ou encore les règles de l'art. En cas d'accident du travail, de pollutions, ils doivent pouvoir établir qu'ils ont « accompli les diligences normales ». En outre, l'existence d'un délit de mise en danger de la personne d'autrui, le renforcement des peines en cas d'homicides, de blessures ou de pollutions, la possibilité de retenir également la responsabilité de la personne morale, doit conduire les dirigeants publics et privés à intégrer dans leur management global les « sécurités » qui concernent l'entité qu'ils dirigent.
Cette exigence est appuyée par l'obligation de précaution que la loi du 2 février 1995, dit Loi Barnier, impose à tout dirigeant public et privé : « … le principe de précaution selon lequel l'absence de certitudes compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable … » L'audit doit dès lors être aussi perçu comme un outil majeur de la sécurité juridique.
La mondialisation de l'économie et sa globalisation entraînent l'extension de la normalisation des activités de production des biens et services. Ce cadre d'un nouveau contrat commercial mondial, implique la nécessité de certifier les organisations et, par là-même, les auditeurs chargés de la vérification de l'application des normes et de l'évaluation de leur efficacité (capacité à atteindre un objectif) et leur pertinence, dans une volonté d'amélioration continue.
Jadis réservé à la certification des comptes financiers (bilan, résultats) ou à la vérification de l'application du droit, l'audit étend son domaine ; il s'intéresse, désormais à l'évaluation de la maîtrise des activités sociales et culturelles (santé, éducation, loisirs), des fonctions et préoccupations transverses (qualité, environnement, sécurité, communication, gestion des ressources humaines, éthique …), à des professions, des métiers spécifiques (informatique, logistique, maintenance), à des sphères d'activités particulières (hôpitaux, collectivités locales, sécurité sociale) et à l'Etat lui-même (présidence, gouvernement, assemblées …).
L'universalité de l'audit, née de son histoire (chapitre 1) exige la recherche de ses fondamentaux que sont ses principes (chapitre 2) et les pratiques exercées par des professionnels suivant une déontologie rigoureuse (chapitre 3) et mises en œuvre sur une variété d'entités, de domaines, de systèmes de management (chapitre 4).
Michel Joras

Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs

Alain Fernandez Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : 27081-2460-9 Nb Pages : 480 - Date de parution : 0000-00-00

Le projet décisionnel dans sa totalité : Comprendre la stratégie, gérer le projet et mettre en œuvre les progiciels de la Business Intelligence.

Prendre rapidement des décisions en univers incertain, satisfaire le client et maîtriser les performances dans l'entreprise sont des défis quotidiens pour les décideurs.

Les nouveaux tableaux de bord, révolutionnés par l'informatique décisionnelle, leur apportent désormais une assistance précieuse afin d'apprécier une situation, formaliser les choix et favoriser l'amélioration permanente. Loin de se limiter au facteur coût, ils permettent de mesurer la performance pour toutes les autres formes de valeurs créées: clients, actionnaires, personnel, partenaires, public, processus internes et système qualité, système d'information
Si la Business intelligence est désormais opérationnelle, la mise en oeuvre reste la clé de voûte d'une prise de décision efficace. Une problématique bien posée, une bonne gestion de

projet et une méthode rigoureuse sont nécessaires pour décider et s'engager. Dans ce sens, cet ouvrage de référence insiste sur la sélection des objectifs, le choix des **indicateurs clés** et la mise en œuvre des outils du marché. Il analyse les délicates questions de **collecte**, de **consolidation des données** et présente l'utilisation du Groupware et de l'Intranet
pour un partage efficace de l'information. Sans omettre les aspects spécifiques de la **conduite du changement, facteur de succès** du projet.
Cette assistance à la prise de décision concerne :
- Les **utilisateurs** de tableaux de bord, opérationnels et fonctionnels
comme les membres de la direction générale, les responsables du marketing,
de la qualité, les contrôleurs de gestion et les directeurs informatiques,
- Les **concepteurs**, consultants, organisateurs et chefs de projet.
S'appuyer sur un système de mesure adapté.
La garantie d'une prise de décision efficace
Une plus grande réactivité face aux attentes des clients
La prise en compte de toutes les formes de performance
S'assurer de la cohérence du projet
L'entreprise avec ses structures et sa stratégie
Les décideurs avec leurs besoins et leurs comportements
Les technologies avec leurs évolutions rapides
S'approprier une approche stratégique et opérationnelle
I. Pour piloter, il faut bien mesurer
II. Le projet de tableau de bord
III. La démarche GIMSI en 10 étapes

L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises

Franck BOURNOIS, P.J. ROMANI Editeur : Economica Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

L'institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN - Service du Premier ministre) vient de constituer la première base de données consacrée à l'intelligence économique et stratégique de 1.200 grandes entreprises françaises. L'ouvrage qui en découle présente les principales tendances lourdes en combinant analyse et synthèse (plus de 150 tableaux et figures) et démystifie ce thème considéré comme hautement sensible. Partant de données confidentielles fournies par les dirigeants eux-mêmes, l'ouvrage propose une exploration globale de l'intelligence économique où les ressources humaines se révèlent être une ressource centrale.
Franck BOURNOIS (Université de Paris II et IHEDN) est Directeur du CIFFOP institution membre de e-Rh

Adaptative Enterprise

Stephan H. Haeckel Editeur : Harvard Business School Press Langue : anglais, N°ISBN : Nb Pages : 295 - Date de parution : 0000-00-00

L'auteur part d'un constat désormais de plus en plus partagé : la seule certitude que l'entreprise peut avoir sur l'avenir, c'est que celui-ci est incertain. Cela rend obsolète le pilotage par des plans stratégiques à long terme. Mais pour autant, soutient l'auteur, il n'est pas suffisant de compter sur une "stratégie émergente" : rien ne garantit qu'une orientation claire et pertinente émerge de multiples microdécisions prises au niveau du terrain.
Pour répondre au défi d'un avenir imprévisible, l'ouvrage propose de bâtir une organisation réactive, conçue pour s'adapter rapidement aux besoins changeants de son environnement. Il en décrit les principales composantes, en termes de rôle des leaders, d'organisation et de systèmes d'information.
Au-delà des principes, l'intérêt du livre tient avant tout aux exemples détaillés originaux qui illustrent les différents aspects du propos : le système de support au pilotage stratégique de Westpac, une banque australienne, l'organisation du centre de formation externe d'IBM, etc. Trois annexes méthodologiques (introduire la modularité dans l'organisation, repenser les processus de décision, organiser la coordination entre unités) viennent renforcer le côté pratique de l'ouvrage.
Stephan H. Haeckel est Directeur des Études Stratégiques à l'IBM's Advanced Business Institute.

Performance drivers

Nils-Göran Olve, Jan Roy et Magnus Wetter. Editeur : John Wiley & Sons Langue : anglais N°ISBN : Nb Pages : 347 - Date de parution : 0000-00-00

Cet ouvrage constitue un guide pratique pour ceux qui souhaiteraient mettre en œuvre un "système de mesures équilibré", dont les principes ont été décrits dans le livre de Kaplan et Norton, Le tableau de bord prospectif (The Balanced Scorecard, Manageris 45b). L'objectif est de doter l'entreprise d'un système de pilotage performant, permettant non seulement de constater les performances, mais surtout de fixer les objectifs de chacun dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.
Les auteurs, consultants basés à Stockholm, nous font part de leur expérience dans la construction et l'utilisation d'un tel outil. Ils nous proposent une démarche de mise en œuvre détaillée, illustrée des travaux conduits chez un distributeur scandinave. Surtout, ils nous présentent des descriptions très détaillées de nombreux exemple d'entreprises majoritairement nord-européennes : ABB, British Airways, Halifax, Skandia, Electrolux, SKF, Volvo, etc. Ces différents exemples portent à la fois sur la conception du système, sa mise en œuvre et son utilisation.
Un livre très riche d'exemples concrets, européens de surcroît, qui constitue un complément idéal aux ouvrages plus théoriques sur le sujet.

PRÉPARER LES DIRIGEANTS DE DEMAIN, une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel

sous la direction de F. BOURNOIS et S. ROUSSILLON Editeur : Les Éditions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 481 - Date de parution : 0000-00-00

Cet ouvrage collectif rassemble une grande richesse d'information et de réflexions sur un thème majeur : la gestion des cadres à haut potentiel, en vue de préparer les dirigeants de demain. Il est structuré en 4 grandes parties :

- une introduction au sujet, par plusieurs chapitres abordant chacun le thème sous un angle spécifique (gestionnaire, psychologique, etc.) ;
- un examen des pratiques nationales, en 10 chapitres couvrant chacun les principales régions du monde et pays d'Europe ;
- des cas d'entreprises (Alcatel-Alsthom, Dasa et British Telecom) ;
- des réflexions sur les outils de la gestion des cadres à potentiel.

La grande richesse de l'ouvrage, pour un manager, réside principalement dans les monographies nationales et les études de cas. Ce vaste panorama aide en effet à élargir sa réflexion et ses angles d'attaque sur le sujet.
Le lecteur doit être averti que l'ouvrage est rédigé dans un style universitaire, donc pas toujours facile à lire, et plus orienté vers l'analyse que la recommandation. Mais une structuration claire permet de l'aborder par plusieurs points d'entrée, en fonction de ses centres d'intérêt personnels.
En conclusion, cet ouvrage peut constituer une riche source d'inspiration pour le lecteur averti, qui préfère se faire sa propre opinion plutôt que suivre des prescriptions toutes faites.
Frank Bournois est professeur des universités en sciences de gestion. Sylvie Roussillon est professeur à l'EM-Lyon. Tous deux animent l'observatoire international des ressources humaines.

Oser la qualité en ressources humaines

Brunet-Lecomte Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr, N°ISBN : Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

L'originalité de cet ouvrage provient de la mise en application de démarches qualité sur la fonction ressources humaines dans cinq entreprises différentes : Whirlpool, SAT - groupe SAGEM, AGF, ALDES AERAULIQUE, COMINAK - groupe COGEMA qui témoignent de cinq processus de la fonction ressources humaines et de leur pilotage.

Economie des Ressources Humaines

François STANKIEWICZ Editeur : La découverte - Repères Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 128 - Date de parution : 0000-00-00

L'économie des ressources humaines s'est affirmée avec la reconnaissance de l'entreprise comme lieu de pouvoir. Elle propose un ensemble de concepts, outils, méthodes et modèles pour répondre à des questions dont les enjeux sont manifestes. Comment caractériser la relation de travail ? Quels mécanismes d'incitation utiliser pour développer l'efficacité des Ressources Humaines : rente salariale, contrat à paiement différé, modèles de tournoi, salaires d'efficience, théorie de l'agence ? Comment organiser les ressources humaines lorsque la caractéristique la plus prévisible est l'imprévisibilité ? François STANKIEWICZ est professeur d'économie à l'Université de Lille 1, où il est responsable du DEA "Economie Industrielle et Ressources

Humaines" et du DESS "Management des Ressources Humaines", et conduit des recherches dans le cadre du CLERSE-IFRESI-CNRS

Gestion des Ressources Humaines

Jean-Marie Peretti - Editeur : Vuibert Entreprise - Langue : fr - Nb Pages : 284 - Date de parution : 10° édition, 2002-2003

Petit guide extrêmement pratique reprenant tous les éléments de la GRH.
Le 1er chapitre présente la GRH des année 2000, les grandes évolutions, depuis le renouvellement de la GRH, le rôle du DRH et de la fonction.
Le 2nd chapitre reprend les questions de l'emploi, les effectifs, les structures, la GPEC, le recrutement et la gestion des carrières.
En 3° chapitre, il traite de la question des rémunérations, de toutes ses composantes, de la participation et de l'intéressement, de la maîtrise de la masse salariale et de la politique de rémunération.
En chapitre 4, il s'agit du développement humain et social : la formation, l'amélioration des conditions de travail et de sécurité, l'aménagement du temps de travail, l'information et les relations sociales.
Enfin, il présente une organisation de la fonction RH avec l'informatisation de la structure et l'organigramme de la DRH.

La Gestion des Ressources Humaines

Loïc Cadin et Francis Guérin - Editeur : Dunod, Collection : les Topos - Langue : fr - Nb Pages : 116 - Date de parution : 4° trimestre 1999

L'ouvrage introduit le lecteur à la GRH à partir de grandes problématiques, de quelques questions centrales en matière de gestion du travail.
Cette approche par les dilemmes, les alternatives, les tensions entre les concepts est doublement symptomatique. Elle renvoie aux mutations en cours dans l'économie et la société. Elle correspond également à l'effort de la GRH comme discipline pour mieux spécifier ses articulations avec les autres disciplines de gestion ou des sciences sociales et humaines sur lesquelles elle s'appuie pour mieux comprendre ce qui se joue aux trois niveaux individuel, organisationnel et sociétal.
Il s'agit d'un ouvrage d'initiation en quatre chapitres :

- 1/ Poste ou compétence ?
- 2/ Acteurs et discours de la fonction RH
- 3/ GRH entre flexibilité interne et flexibilité externe
- 4/ Carrières organisationnelles ou carrières nomades ?

Gérer les carrières

Jean-Luc Cerdin - Editeur : Ems, Collection :Pratiques d'entreprises - Langue : fr - Nb Pages : 221 - Date de parution : novembre 2000

La gestion des carrières est au cœur de la GRH. Elle se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'entreprise et celle de chacun de ses salariés. L'ouvrage reprend un certain nombres de théories et les oriente vers la problématique de la gestion des carrières : les différents types de carrières, les déterminants du succès de carrière, les cheminements plus personnels, la question de la responsabilité de l'individu dans sa gestion de carrière ainsi que l'ensemble des outils aujourd'hui disponibles tels que l'assessment center, le 360°…

Retour au sommaire

FICHE 7.5 – Relations Sociales

Le groupe des dix, un modèle syndical alternatif ?

Jean-Michel DENIS Editeur : La documentation française Langue : fr N°ISBN : 0 Nb Pages : 0 - Date de parution : 0000-00-00

L'émergence, depuis les années quatre-vingt, de nouvelles organisations syndicales en marge des appareils confédérés a généré une nouvelle dynamique du syndicalisme autonome. L'Union syndicale - Groupe des Dix - à côté de l'Union des syndicats autonomes (UNSA), se donne pour objectif de rassembler ces syndicats sous une forme alternative au modèle confédéral.

Cet ouvrage a pour ambition de dégager le sens et les causes de ces nouveaux regroupements. Car, si les syndicats autonomes cherchent par leur alliance à donner une dimension interprofessionnelle à leur pratique, il semble qu'ils soient aussi forcés de s'unir afin de faire face à des contraintes externes, de nature socio-économiques et juridiques.

S'appuyant sur une longue enquête de terrain, cette étude analyse l'organisation du Groupe des Dix, son histoire, sa structure et ses revendications, mais aussi ce mouvement plus large de déplacement du syndicalisme autonome vers ce qui constitue peut-être, une troisième voie entre autonomie classique et modèle confédéral traditionnel.

L'entreprise face au nouveau radicalisme syndical

Daniel LABBE - Hubert LANDIER Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Difficultés relationnelles entre base et sommet, développement du nomadisme des militants d'une organisation à une autre, déclin des convictions fondatrices, tendances à l'émiettement : la crise des organisations syndicales traditionnelles s'accélère. De nouveaux pôles de regroupement se constituent et se développent dans un nombre croissant d'entreprises, puisant leurs principes d'action autant dans les anciennes idéologies que dans les bouleversements mondiaux actuels. Le mouvement opposé à la mondialisation libérale tisse sa toile : les nouveaux venus, s'appuyant sur une solide pratique de l'action sur le terrain, bousculent les méthodes et les jeux d'acteurs dans l'entreprise.

SUD, Le Groupe des 10, la nouvelle alliance anti-mondialiste : quelle sont les caractéristiques des nouvelles formes de militantisme ? d'où viennent-elles ? en quoi contribuent-elles à renouveler les pratiques syndicales ? Au-delà de la grève traditionnelle, comment les militants, de plus en plus, font-ils appel à la guérilla juridique, à l'utilisation des NTIC et notamment Internet, à la mobilisation de l'opinion publique et à la médiatisation des conflits ? Comment les entreprises devront-elles en tenir compte ?

Ouvrage fondé sur une analyse approfondie des plus récents développements du nouveau radicalisme syndical, destiné à éclairer l'action des praticiens soucieux de se tenir informés avec précision de l'évolution des rapports sociaux et des perspectives à venir.

Daniel LABBE, ancien responsable de la CFDT chez Renault conseille des entreprises de différents secteurs dans le domaine des ressources humaines. Il intervient également dans le cadre du DESS MRH de Lille en tant que responsable des enseignements liés aux stratégies syndicales.

Hubert LANDIER, Directeur de la revue Management et Conjoncture Sociale est expert en management et consultant auprès de grandes entreprises françaises et étrangères.

Tous deux sont auteurs de plusieurs ouvrages sur le syndicalisme, l'entreprise et les rapports sociaux.

La négociation collective en entreprise

Daniel LABBE - Bertrand REYNAUD Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : 2.87880.353-1 Nb Pages : 318 - Date de parution : 0000-00-00

La négociation collective n'est plus ce qu'elle était...

Résolution des conflits 35 heures, thèmes obligatoires de plus en plus nombreux, débats sur la représentativité des organisations syndicales, évolution des comportements syndicaux et apparition de nouveaux acteurs, "judiciarisation" du débat social : cette mutation renforce les difficultés classiques que sont le strict encadrement juridique du processus de négociation, la complexité technique des sujets abordés et la spécificité des rapports sociaux façonnés par l'histoire et la culture sociale française.

Fruit de la confrontation de leurs expériences de négociateurs coté DRH d'une part et coté syndical de l'autre les deux auteurs apportent leurs regards complémentaires dans cet ouvrage à deux voix et résolument opérationnel. En s'appuyant sur plusieurs dizaines de cas concrets de négociations et d'accords, ils associent l'exposé pédagogique des règles juridiques de la négociation aux essentielles considérations tactiques et stratégiques.
Daniel LABBE, auteur de plusieurs ouvrages sur les relations sociales en entreprise est responsable des interventions relatives aux stratégies et négociations syndicales dans le cadre du DESS MRH de Lille
Bertrand REYNAUD est actuellement Directeur des Relations Sociales du groupe d'assurances AXA en France, où il a négocié l'ensemble des accords de la fusion entre AXA et l'UAP.

Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle

Fournier Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2458-7 Nb Pages : 288 - Date de parution : 0000-00-00

Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle
Ni se soumettre, ni se démettre : ni hérisson, ni paillasson.
les ressources de l'analyse transactionnelle dans la gestion des conflits savoir-faire face à l'agression désarmer l'adversaire en douceur esquiver les complicités douteuses neutraliser les sous-entendus s'adapter à son interlocuteur et découvrir ses richesses bien gérer l'ensemble de ses relations avec autrui
Ce livre, illustré par 150 dialogues pris sur le vif, vous permet de trouver des réponses adaptées face à tous les conflits relationnels qui peuvent survenir dans le monde du travail.
Il vous montre comment réagir si vous êtes en butte à l'hostilité ou aux agressions d'un supérieur hiérarchique ou si vous êtes en conflit avec des collègues désagréables.
Il vous montre ainsi comment entretenir avec votre environnement des relations positives et instaurer une communication d'épanouissement intellectuel, affectif et social, fondée sur le respect d'autrui et de soi-même.
Si vous êtes formateur et que vous voulez analyser les failles des processus de communication et en développer les aspects performants, vous trouverez ici une analyse fine et poussée d'un aspect de l'Analyse Transactionnelle paradoxalement peu étudié : les transactions elles-mêmes.

Négocier les accords d'entreprise

Boullier Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 832 - Date de parution : 0000-00-00
Pour chacun des grands thèmes susceptibles d'être abordés lors de la négociation d'entreprise, les auteurs définissent ce qui doit être négocié, ce qui peut être négocié et ce qui ne peut être négocié : un ouvrage de professionnels.

Retour au sommaire

FICHE 7.6 – Rémunération

Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000

Ouvrage collectif coordonné par J. M. Peretti et Patrice Roussel Editeur : Vuibert, Paris, coll. Entreprendre, série Vital Ro Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 378 - Date de parution : 0000-00-00

Les décisions de rémunérations sont stratégiques pour les dirigeants d'entreprise : comment rémunérer les compétences ? Doit-on développer la rémunération au mérite ? Quelle est l'efficacité des systèmes de participation ? Comment rétribuer les dirigeants d'entreprise, développer l'actionnariat des salariés, concilier compétitivité et équité ? A partir de l'analyse des expériences des entreprises, des réponses sont apportées en vue de modifier ou de consolider les politiques et les pratiques de rémunération.

Les auteurs de l'ouvrage, spécialistes de gestion des ressources humaines, traitent de cet ensemble de questions à travers six thématiques :

- l'évolution récente des politiques de rémunération ;
- - la rémunération des compétences et des performances ;
- le partage du profit et de l'actionnariat des salariés ;
- - la flexibilité des rémunérations ;
- - les approches théoriques de la rémunération et la rémunération de populations stratégiques (dirigeants, expatriés, commerciaux).

Par son approche claire et rigoureuse, l'ouvrage répond aux interrogations des DRH et dirigeants d'entreprises, des experts en management des ressources humaines et consultants, des étudiants et enseignants en gestion des ressources humaines et management.

Du salaire à la rétribution

Donnadieu Editeur : Editions Liaisons Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 240 - Date de parution : 0000-00-00

S'appuyant sur l'idée qu'une politique de rémunération efficace est d'abord au service de la stratégie de l'entreprise, la 3e édition de ce livre, actualisée et enrichie, dresse un point complet et clair sur les systèmes de rémunération. Une synthèse et des éléments de clarification indispensables pour mettre en ouvre une gestion des rémunérations cohérente et raisonnée.

La pratique de la paie

Rabatel Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 240 - Date de parution : 0000-00-00

Ce livre très pratique s'adresse aussi bien à ceux qui souhaitent comprendre les fondements et les composantes de la rémunération qu'aux responsables désireux de mieux percevoir la dimension économique de la paie dans la gestion quotidienne des entreprises. Il leur permettra de résoudre de nombreux problèmes concrets concernant la fixation des salaires, la rémunération brute, l'absentéisme, les cotisations sociales ou les charges obligatoires.

Evaluer et Rémunérer les compétences

MARBACH Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 208 - Date de parution : 0000-00-00

La logique de compétence bénéficie, quelque dix ans après son introduction en France, d'un crédit d'intention auprès d'un nombre croissant d'entreprises. Pour autant, rares sont celles qui peuvent aujourd'hui se prévaloir d'en avoir fait le dispositif central de leur gestion des ressources humaines. Les systèmes qui sollicitent la notion de compétence cherchent à répondre, pour la plupart, à des préoccupations ciblées, sans oser explorer l'ensemble des impacts et exigences d'une telle démarche, en rupture avec les modes de gestion antérieurs.

Cet ouvrage offre une première réflexion approfondie sur les fondements et les implications d'une logique de compétences aboutie, qui va jusqu'à intégrer la dimension de la reconnaissance des compétences dans les pratiques de rémunération. Pour être pleinement efficace, une telle démarche doit être pensée dans une approche globale, à caractère systémique.

Ce guide d'aide à la décision, nourri par une réflexion théorique, pose les bonnes questions et permet aux gestionnaires d'effectuer des arbitrages éclairés compte tenu des contraintes propres à leur environnement.

Par une approche pragmatique, il rend compte des étapes indispensables à la mise en place d'une gestion par les compétences, depuis la définition de la notion de compétence qui en conditionne la mesure, jusqu'au système de rémunération qui en découle.

Faisant le point des pratiques actuelles en matière d'évaluation des compétences, Valérie Marbach en relativise le caractère de nouveauté par une analyse des méthodes classiques d'évaluation des emplois et préconisant une approche globale par les situations de travail. Elle propose enfin une typologie des systèmes de rémunération des compétences, illustrée par des cas concrets d'entreprises.
Cet ouvrage, rigoureux et complet, s'adresse par sa double orientation théorique et pratique, aussi bien à des décideurs d'entreprises, responsables ressources humaines ou opérationnels, qu'à des universitaires, des consultants ou des étudiants.
Valérie Marbach, docteur ès sciences de gestion, est actuellement responsable du développement des ressources humaines du site industriel de Sollac Montataire (groupe Usinor). Au sein d' Usinor depuis 1991, elle a participé au déploiement d'A. Cap 2000, accord précurseur et, à ce jour, unique en Europe, organisant la gestion des carrières de 40.000 salariés à partir d'une logique de compétences.

Retour au sommaire

FICHE 7.7 – Divers sujets et Ouvrages généralistes

La communication interne de l'entreprise

Nicole d'Almedia & Thierry LIBAERT Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2 10 003987 3 Nb Pages : 128 - Date de parution : 0000-00-00

Ce petit ouvrage de la collection 'topos' de Dunod, analyse clairement et de manière très accessible les différents enjeux de la communication interne des organisations.
Combinant pratique et théorie, il permet au lecteur d'appréhender les principaux concepts relatifs aux objectifs et à la stratégie de communication, tout en présentant les principaux outils de la communication et leur utilisation.

Théorie des organisations

Jean Michel PLANE Editeur : Dunod.

La théorie des organisations est constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'ouvrages très disparates provenant de diverses disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, l'histoire ou encore les sciences de gestion.
L'auteur se propose de rendre compte de cette diversité en éclairant la réalité organisationnelle à partir de quelques grandes expériences qui font encore aujourd'hui référence : les usines Ford, la Western Electric Company, le cas Volvo, le toyotisme, l'organisation qualifiante à la française.
Clair et pédagogique, cet ouvrage permettra aux étudiants de connaître différentes grilles de lecture et d'analyse qui les aideront à mieux appréhender les différentes situations de gestion.
Jean-Michel PLANE est Maître de conférences en sciences de Gestion à l'université de Montpellier III et chercheur à ERFI (équipe de recherche sur la firme et l'industrie) et au CERG (Groupe de recherche en gestion).

Gestion des Ressources Humaines

Bernard MARTORY - Daniel CROZET Editeur : Dunod Langue : fr N°ISBN : 2.10005550X Nb Pages : 276 - Date de parution : 0000-00-00

Pilotage Social et Performances

Parler de pilotage en matière de Gestion des Ressources Humaines constitue une forme de révolution, non pas dans la nature des tâches confiées aux responsables sociaux, mais dans l'affirmation d'une mission stratégique au service du changement social. La quatrième édition de cet ouvrage, plus qu'un ouvrage général sur la Gestion des Ressources Humaines apporte un éclairage net sur le pilotage de l'ensemble des fondamentaux de la gestion des ressources humaines en les recadrant dans l'optique spécifique du pilotage social et des performances rattachées à la fonction RH.

Le pilotage des effectifs et des compétences Le recrutement du personnel La gestion des carrières Le pilotage de la formation Rémunération et Masse salariale Définir et piloter les expériences Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure Les systèmes d'information La fonction ressources humaines en mutation Le personnel mix

La Gestion des Ressources Humaines en pratique

Frank BIETRY Editeur : Editions ESKA Langue : fr N°ISBN : 2-86911-893-7 Nb Pages : 292 - Date de parution : 0000-00-00

Le corpus théorique relatif à la gestion des ressources humaines s'appuie sur des comportements d'entreprises observés, analysés, disséqués. Les travaux de terrain se sont rarement traduits par la publication d'études de cas ou d'exercices. Etudiants et salariés en formation continue peuvent de ce fait être désarçonnés par le caractère insuffisamment opérationnel de ce qui relève pourtant, à la base, d'une pratique.
Cet ouvrage se propose de combler cette lacune au travers de la résolution des difficultés rencontrées par une famille d'entrepreneurs purement fictive : les CALAX. Les principales problématiques de la matière sont abordées par le biais d'outils pédagogiques directement inspirés de situations réelles :
la gestion prévisionnelle du personnel Le recrutement et la gestion des postes La régulation des comportements au travail La maîtrise de la masse salariale Les relations professionnelles et la négociation L'audit social Chacun de ces outils bénéficie d'une note pédagogique détaillée et standardisée dans sa forme. Ces éléments de corrigé apportent des clarifications conceptuelles et méthodologiques à partir d'un ancrage théorique et scientifique.

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants préparant un diplôme d'école de commerce ou d'ingénieur, une licence ou une maîtrise de gestion ou d'économie ou enfin un troisième cycle universitaire de Gestion des Ressources Humaines. Il a également été écrit pour les professionnels, cadres ou techniciens de la fonction, souhaitant se perfectionner. Toutes les études de cas ont été testées auprès de différents publics en formation initiale et continue.
L'auteur : Franck BIETRY est Docteur ès Sciences de Gestion, maître de conférence à l'IAE de Caen - Basse Normandie. Responsable du DESS Gestion des Ressources Humaines de l'IAE de Rouen et co-directeur de celui de Caen, il a obtenu le second prix de la meilleure étude de cas décerné par l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines en 1994

Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur

Pujol, Chapuis, Editeur : Editions d'organisation Langue : fr N°ISBN : 2-7081-2463-3 Nb Pages : 240 - Date de parution : 0000-00-00

Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur
Aujourd'hui, l'entrepreneur est un vrai chef d'orchestre qui doit gérer ses clients, ses marchés et ses hommes pour réussir. En conséquence, par manque de temps, la gestion des ressources humaines dans les entreprises en développement est rarement formalisée. Elle est pourtant nécessaire à la réussite de l'entreprise mais elle ne s'invente pas. Elle implique une stratégie, des orientations, des choix : une identification des compétences, des métiers et des missions, une qualité de recrutement, de formation, un suivi des collaborateurs et de leurs rémunérations.
En huit chapitres à la lecture aisée, l'auteur passe en revue les phases de la Gestion des Ressources Humaines, en analyse les contenus et propose une méthode pour la mettre en œuvre. Le point de vue du dirigeant d'une entreprise en développement et des fiches opérationnelles, à chaque fin de chapitre, complètent ce livre outil indispensable à tout chef ou manager de moyenne entreprise
Marie-dominique Pujol, après 15 ans d'expérience en grandes entreprises, à développé sa propre activité de conseil et de formation en ressources Humaines. Elle assure des missions spécifiques dans plusieurs entreprises sur l'évolution des métiers, des organisations et la dynamisation des équipes. Elle intervient aussi auprès d'une vingtaine d'universités et assure des séminaires dans plusieurs Ecoles (polytechnique, ESCP, ESTP).
Ingénieur INSA, Bruno Chapuis est Président Directeur Général d'une PME innovante, Hexaflux Technologies, spécialisée dans l'édition de logiciels pour le secteur de la santé.

Les Ressources Humaines

Coll. Editeur : Editions d'Organisation Langue : fr N°ISBN : Nb Pages : 824 - Date de parution : 0000-00-00

L'enjeu de ce livre est de préciser le contenu et la position actuelle de la gestion des ressources humaines, les interfaces avec les autres domaines de la gestion et les changements qui conduisent son devenir, grâce à l'apport de 18 professionnels réputés, travaillant en équipe et tirant parti de leurs complémentarités.
Ce livre aborde les domaines fondamentaux suivants :
histoire, gestion fondamentale des ressources humaines, gestion juridique de l'emploi et du travail, régulation sociale ;
déterminants et mesure de la performance globale, classification-qualification, stratégies et politiques de rémunération, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, stratégies de formation et de développement des compétences;
organisation et conditions de travail, changement organisationnel ;
gestion du personnel, sciences humaines et management, ergonomie et GRH, gestion par projet et GRH, contrôle de gestion et GRH, système d'information et GRH, protection sociale et GRH ;
responsabilisation étendue et mesure d'une fonction ressources humaines partenaire.
Cet ouvrage est destiné :
aux professionnels désirant actualiser et approfondir leurs connaissances en management des ressources humaines et les domaines connexes de la gestion ;
aux étudiants et aux enseignants spécialisés en ressources humaines (gestion, sciences humaines), qui veulent disposer en un volume unique d'une vaste couverture du domaine.
Cet ouvrage résulte de l'effort commun de 18 spécialistes reconnus, à la fois responsables de haut niveau et pédagogues éprouvés. Sa conception et la coordination des travaux sont dues à Dimitri Weiss, Professeur de sciences de gestion à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Directeur du département gestion des Ressources Humaines et des Relations d'Emploi à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris. Xavier Baron, Pascal Beau, Jean-Pierre Bouchez, Alain Burlaud, Philippe Chauvet, Marie-Pierre Delannoy, Eric Delavallée, Gérard Donnadieu, Jean-Yves

Eglem, Patrick Gilbert, François Hubault, Yves-Frédéric Livian, Gérard Mathevet, Pierre Morin, Michel Parlier, François Richard, Hervé de Saint Germain

Les rites dans L'entreprise

Jardel Editeur : Editions Eyrolles Langue : fr N°ISBN : 2708123858 Nb Pages : - Date de parution : 0000-00-00

Les rites des sociétés traditionnelles sont-ils si éloignés des pratiques de nos entreprises modernes ? Précieux repères individuels et collectifs étroitement liés à différents temps : linéaire, cyclique, mythique, les rites suivent les mutations de notre société et sont loin d'être exclus de la modernité. A partir des interrogations suscitées par la notion de culture d'entreprise et de travaux réalisés par des ethnologues et des socio-anthropologues dans diverses organisations des secteurs secondaire et tertiaire, l'ouvrage dresse l'inventaire des temporalités et symboliques qui marquent la vie des entreprises. Il montre comment les rites structurent les organisations, comment ils permettent aux acteurs de maîtriser en partie leur temps d'action. Ce regard neuf porté sur le temps permet enfin de mieux comprendre le décalage croissant entre le temps instantané des nouvelles technologies et celui chronobiologique de l'homme au travail. Au moment ou de nouveaux rapports s'instaurent entre le temps de travail et le temps de vivre au sein de la société, les auteurs nous suggèrent des pistes de réflexion loin des sentiers battus.

Travail et Communication

Philippe Zarifian - Editeur : Puf, collection Sociologie d'aujourd'hui - Langue : fr - Nb Pages : 213 - Date de parution : octobre 1998

Le travail devient pour partie communication. Travailler, c'est communiquer. Il s'agit là, dans l'univers industriel d'un changement considérable dans la manière de définir, d'organiser, d'évaluer le travail.

Six chapitres pour nous introduire à tout l'univers de la communication :

- coopération, compétence et communication dans le travail : en reprenant le modèle de la compétence et l'évolution qu'il induit dans la communication
- l'accès au langage dans l'organisation industrielle
- la communication à l'épreuve des nouvelles organisations, en reprenant l'étude d'un exemple
- la compréhension réciproque
- communication et communauté, introduisant le concept de communauté
- communiquer et gérer, avec notamment la décentralisation de la prise de décision.

Cet ouvrage tant conceptuel qu'appuyé sur l'expérience donne des clefs pour comprendre le quotidien de l'entreprise.

Retour au sommaire

FICHE 8 SITES INTERNET

Fiche 8.1 Recrutement

Fiche 8.2 La vie du contrat de travail

Fiche 8.3 Les conventions collectives

Fiche 8.4 Eléments pratiques de la GRH

Fiche 8.5 Portails RH

FICHE 8.1 : Recrutement

Le guide du recrutement

Comment déclarer l'embauche d'un salarié, rédiger le contrat de travail, définir le temps de la période d'essai, …
Source : Agence Nationale Pour l'Emploi : notre métier, l'emploi
http://www.anpe.fr

Trouver des candidats via Internet

Pour déposer vos offres d'emploi, et suivre votre dossier en ligne.
Source : Agence Nationale Pour l'Emploi : notre métier, l'emploi
http://www.anpe.fr

Les ressources de l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres)

Pour publier vos offres d'emploi de cadres et gérer vos candidatures en ligne, mais aussi pour trouver de l'information et des conseils pour vos recrutements.
Source : Association Pour l'Emploi des Cadres
http://www.apec.asso.fr

Rechercher des candidats

Une base de C.V des candidats de la région Nord-Pas-de-Calais (en cours d'extension), ainsi que des candidats pour certains emplois spécifiques dans les régions (saisons, agro-alimentaire, apprentissage...)
Source : Agence Nationale Pour l'Emploi : notre métier, l'emploi
http://www.anpe.fr

Consulter des CV

Pour consulter des CV déposés par des cadres et des jeunes diplômés de toutes fonctions et tous profils, et laisser un message aux candidats qui vous intéressent.
Source : Association Pour l'Emploi des Cadres
http://www.apec.asso.fr

Aides à l'embauche

Ce site vous propose de découvrir tout le panel des aides à l'embauche et des contrats aidés: régime juridique, bénéficiaires, modalités d'obtention, etc…
Source : TPE-PME, le web de l'entreprise et de ses conseils
http://www.tpe-pme.com

L'Emploi dans la Fonction Ressources Humaines

Il s'agit là d'un job board très complet pour le dépôt et la consultation d'offres d'emplois et de stages dans la Fonction Ressources Humaines.
Source : www.dessmrh.org
http://www.emploi-rh.org

FICHE 8.2 La vie du contrat de travail

Aides à l'embauche et à l'emploi

Les contrats aidés, les allègements de charges le recrutement de stagiaire,…
Source: Créascope : Création entreprise - Créez votre entreprise en ligne
http://www.creascope.net

Questions et réponses sur l'emploi

Les réponses aux questions couramment posées sur le recrutement, les conditions d'embauche des jeunes, la réintégration, l'emploi des handicapés, le cumul d'emplois, le cumul emploi-chômage, etc.
Source: Service public, le portail de l'administration française
http://www.service-public.fr

Le PARE (plan d'aide au retour à l'emploi)

Des mesures d'allégement de charges spécifiques.
Source: Plan d'Aide au Retour à l'Emploi
http://www.lepare.com/

Le groupement d'employeurs (GE)

Pour les entreprises qui envisagent de partager durablement du personnel.
Source: Fédération Française des Groupements d'Employeurs
http://www.ffge.fr

Le contrat de travail

Une ressource à la richesse encyclopédique mais organisée en fiches pratiques pour accéder directement à l'information recherchée.
Source: Le site officiel de la réduction du temps de travail
http://www.35h.travail.gouv.fr

Les différents types de contrat de travail

Une solide ressource sur le CDI, le CDD, le contrat de travail temporaire et les contrats spéciaux.
Source: Le Particulier - Vos droits au quotidien -
http://www.leparticulier.fr/in

FICHE 8.3 Conventions collectives

La convention collective

Définition, rôle, portée, mise en œuvre,…
Source: Comptanoo - gestion, petite entreprise, TPE : comptabilité collaborative, facturation, devis, création, projet
http://www.comptanoo.com

Les conventions collectives

Des informations précises sous forme de fiches pratiques, notamment pour déterminer la convention collective applicable dans votre entreprise.
Source: NetPME, le portail internet des entreprises
http://www.netpme.fr

Toutes les conventions collectives, et les accords

Une liste complète, par ordre alphabétique, pour accéder au texte intégral qui vous intéresse.
Source: Légifrance, l'essentiel du droit français
http://www.legifrance.gouv.fr

Rechercher les références d'une convention collective

Un outil de recherche en ligne.
Source: Les-conventions-collectives.com, un site de NetPME
http://www.les-conventions-col

FICHE 8.4 Eléments pratiques de la GRH

Lettres et contrats types

Un large éventail de modèles de contrats et de lettres propres à la gestion de vos ressources humaines.
Source: L'entreprise.com
http://www.lentreprise.com

FICHE 8.5 Portails RH

e-rh.org : le Portail RH de référence

La référence dans le domaine. Tous les thèmes propres au domaine des RH sont abordés avec un choix important de documents qui y sont propres.
Source: www.dessmrh.org
http://www.e-rh.org

Le Cercle RH : un portail vers des sites RH spécialisés

Portail renvoyant vers différents sites spécialisés dans certains domaines RH : la formation, les offres d'emplois RH, la formation, le e-learning…
http://www.cerclerh.com

Annuaire de Sites RH

Emploi, Formation, Gestion de Carrière, Législation, Syndicats… ainsi que la possibilité de mettre en ligne des annonces concernant votre recherche d'emploi RH.
Source: www.dessmrh.org
http://www.ressources-web.com