

Le deuxième accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 a créé avec le mandatement un mécanisme original de représentation des salariés dans la négociation collective. Les deux lois Aubry ont favorisé un large recours à cette procédure. Il était important d'en apprécier l'impact.

Au départ, les organisations syndicales ont adopté des positions contestées selon qu'elles voyaient dans le mandatement surtout une mise en cause de leur compétence en matière de négociation collective ou surtout une opportunité pour pénétrer un tissu de PME réduit à l'état de désert syndical. Dans tous les cas, la crainte existait que le déséquilibre des rapports de forces ne donne un caractère fictif à la négociation.

Les résultats de la recherche réalisée à l'IRES auprès d'un échantillon d'entreprises ayant eu recours au mandatement montrent des dynamiques très différentes de celles qui avaient pu être anticipées.

D'une part, le processus de négociation est réel et non fictif. Au caractère stratégique de l'enjeu pour le chef d'entreprise répond l'importance qu'attachent les salariés à l'aménagement-réduction du temps de travail pour leurs conditions de travail et leurs conditions de vie. La négociation est longue et sérieuse ; elle serait inefficace si elle ne dégagait pas les conditions d'une acceptation largement majoritaire par les salariés.

D'autre part, le mandatement n'a qu'un impact limité sur le processus. Il impose le respect de règles de procédure et assure la vérification finale des règles de contenu ; il fournit parfois l'occasion d'une aide technique des organisations syndicales aux salariés mais n'engendre que rarement des liaisons durables ou des implantations syndicales ; le mandaté remplit un rôle ponctuel mais ne devient pas une nouvelle figure de la représentation.

L'échantillon retenu, de taille limitée, n'est pas statistiquement représentatif ; la période observée a un caractère exceptionnel. Il n'est donc pas question de tirer des enseignements généralisables de cette recherche. Elle présente l'intérêt de donner un nouvel éclairage sur la complexité des mécanismes de la représentation et, par là, sur les fondements de la représentativité (1).

Jacques Freyssinet

(1) Voir sur ce point le récent numéro spécial de La chronique internationale de l'IRES, « La représentativité syndicale », n° 66, sept. 2000

Le mandatement dans le cadre de la négociation de la réduction du temps de travail

Dans le cadre des travaux d'évaluation de la loi de juin 1998 sur la réduction du temps de travail, l'IRES a été chargé d'enquêter dans les entreprises ayant pratiqué des mandatements. La demande émanait du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Une enquête a été menée dans une trentaine d'entreprises réparties sur quatre zones économiques très diverses et choisies en fonction de critères précis dans les fichiers disponibles auprès des services déconcentrés des ministères. Elles présentent des caractéristiques très différenciées en raison de la petite taille de l'échantillon (effectif, secteurs, localisation, ancienneté, présence d'instances de représentation, etc.). Les contacts ont été pris en deux vagues. Une première a permis de rencontrer les entreprises quelques mois ou quelques semaines après la négociation ; on a alors reconstitué avec l'employeur et le ou les mandaté(e)s le déroulement de cette période et ses principales étapes ; ces premières enquêtes se sont déroulées de février à juin 1999. Une deuxième vague d'enquête a été menée d'avril à juillet 2000 ; elle portait sur la mise en pratique de cette négociation et les conséquences du mandatement.

La phase de négociation : plus sérieuse et isolée qu'attendue

La plupart des entreprises rencontrées sont petites (moins de vingt salariés) conformément aux fichiers disponibles. D'assez nombreuses entreprises de ce type se sont engagées volontairement dans cette phase. Elles ont en commun avec les plus grandes que nous rencontrons de se trouver dans une période économique favorable. Une seule a pratiqué un accord défensif. Les autres s'attendent à une croissance qu'elles anticipent en profitant de la possibilité pour elles de se réorganiser et d'accroître leur effectif. Les employeurs sont partout à l'initiative de la discussion sur la réduction du temps de travail. L'étrécissement numérique des effectifs suppose que les négociations soient formalisées après qu'une chance de succès suffisante ait été reconnue des deux côtés. La plupart sont équipées d'instances de représentation (comité d'entreprise, délégation unique du personnel, le plus souvent délégué du personnel), expression d'une volonté de respecter la loi, mais sans délégué syndical. Mais la négociation ne se mène pas nécessairement en lien immédiat avec elles, même lorsque certains de leurs membres sont impliqués. Les mandatés manifestent après coup l'importance qu'a prise la consultation du personnel, voire la recherche d'un certain consensus en son sein. Dans les plus petites entreprises, les équilibres sociaux sont fragiles, et les conflits mal réglés ou le départ de certains individus peuvent porter atteinte à l'équilibre tant économique que social. La prudence est de

mise, mais une fois la négociation lancée de fait sinon de droit, elle se mène au fond : les enjeux sont ressentis fortement par les individus, et les changements envisagés touchent aussi des équilibres externes (familiaux..) à l'entreprise qu'il s'agit de préserver sinon d'améliorer. Dans la grande majorité des entreprises, des formes de consultation sont organisées qui visent à vérifier que le consensus n'est pas que formel. Il faut normalement plusieurs mois pour y parvenir.

Le mandatement intervient très tard. Les employeurs et les salariés se préoccupent de cette exigence légale lorsqu'ils sont pratiquement parvenus à un accord entre eux. Le ou la mandaté(e) est choisi(e) suivant des procédures diverses, qui ont en commun de ne pas porter atteinte au processus de discussion antérieure. La personne mandatée n'acquiert pas un statut de représentante indépendante de sa base pouvant se référer à une autorité extérieure pour signer un accord. Les tentations d'autonomie sont limitées par la proximité quotidienne de l'ensemble des salariés vis à vis du collègue qui va endosser cette responsabilité, ressentie comme étrangère à la logique de discussion préalable. Le syndicat mandataire est retenu par élimination en fonction de l'équilibre interne : certaines organisations sont éliminées d'office parce qu'elles provoquent des répulsions, d'autres restent possibles et sont alors contactées sans *a priori* autre que celui de parvenir à une validation de la négociation interne.

Les syndicats qui ont participé à ces mandatements, contactés par les enquêteurs, confirment l'analyse effectuée depuis l'intérieur des entreprises : les projets d'accord leur sont parvenus de façon tardive, les équilibres essentiels étaient décidés avant de leur être soumis, et ils sont intervenus sur des éléments ne portant pas atteinte à l'équilibre général, sauf en cas de déni de droit manifeste. Cette situation est peu fréquente. Les services de l'Inspection du travail maintiennent les termes des accords à l'intérieur des marges du droit et de la réglementation. Les mandatés ne comprennent pas clairement quel est le rôle des syndicats. S'ils reconnaissent le plus souvent que les syndicats peuvent être utiles, ils les situent comme des organisations qui ne sont pas adaptées aux réalités des entreprises dans lesquelles eux-mêmes sont actifs. Les employeurs de leur côté entretiennent peu de contacts avec leurs propres organisations. Ils s'appuient sur leurs relais administratifs habituels : comptables, experts-comptables, juristes. L'appel à l'aide-conseil est encore peu développé dans cette phase d'application de la loi. Les résultats des accords sont considérés au demeurant comme assez bons par les syndicalistes, qui soulignent souvent que les salariés manquent néanmoins de technique de négociation.

Solidité des accords, fai le mémoire du mandatement

Quinze mois plus part, les entreprises revisitées se disent en grande majorité satisfaites des accords qu'elles ont signés. Les employeurs ont bénéficié dans ce laps de temps d'un renforcement de la conjoncture économique qu'ils avaient anticipé et pour lequel ils s'étaient techniquement préparés. La majorité des entreprises a dépassé les prévisions d'embauche initiales, et les salariés nouveaux sont plus qualifiés que la moyenne des salariés anciens. Ils s'inscrivent pour leur grande majorité dans le cadre des statuts des plus anciens. Les salariés reconnaissent que leur charge de travail s'est intensifiée. La réduction du temps de travail est évaluée pourtant positivement, les réticences présentes à l'origine s'étant atténuées. Les salaires le plus souvent étaient gelés pour une durée déterminée et/ou en fonction de critères économiques à atteindre (chiffre d'affaires, productivité...). La bonne période économique traversée provoque des amodiations de cette restriction salariale. Les employeurs se disent à la recherche de formules leur permettant de ne pas rompre formellement les accords sans risquer de mécontenter un personnel qui a pris conscience de changements sur le marché du travail. Les individus polyvalents des petites entreprises, surtout les plus jeunes dotés parfois de qualifications substantielles, sont tentés par de nouvelles possibilités de carrière.

A ce moment-là, les entreprises se sont tournées vers la gestion de la croissance. Il s'agit d'embaucher, parfois de dépasser une taille critique pour les capacités managériales disponibles dans l'entreprise, de passer des alliances ou de trouver des capitaux, de procéder à des orientations de la production. La nouvelle organisation du temps de travail est complexe, mais elle fait partie du paysage de l'entreprise et elle offre des ressources organisationnelles. Sa négociation fait partie d'un passé récent mais dépassé. Il s'agit de trouver des candidats nouveaux, de les intégrer et de les former. Les instances de représentation ont retrouvé leur rôle. Les mandatés ne sont plus identifiés dans l'entreprise par leur rôle dans cet épisode. Ils n'évoquent que rarement des contacts espacés avec les syndicats qui les ont mandatés.

Une catégorie d'entreprises spécifiques à un moment donné ?

L'enquête montre que ces entreprises pionnières ont su intégrer la proposition de conclusion d'une négociation qui leur était faite, tout en la réinterprétant dans la logique qui est la leur. Ni les employeurs ni les salariés rencontrés ne sont « antisyndicaux », ils sont « asyndicaux ». La logique

interne, le développement de l'entreprise, la préservation de l'emploi, la préservation de l'équilibre interne sont des enjeux trop sensibles pour être soumis à l'arbitrage de tiers dont l'identité est ignorée, sinon crainte. L'inspection du travail bénéficie d'un préjugé favorable dans cette opération parce qu'elle présente une garantie de neutralité techniquement justifiée par sa proximité des aides financières attendues. Les syndicats sont acceptés par les deux parties lorsqu'ils sont discrets et bienveillants. Il leur est facilement reproché d'importer des problématiques qui ne sont pas attendues dans l'enceinte de l'entreprise. Cela ne va pas à l'encontre de l'attente d'une règle du jeu qui évite qu'une partie dans l'entreprise puisse profiter de la faiblesse de l'autre partie.

Les entreprises qui se sont autosélectionnées à ce moment-là ne sont sans doute pas représentatives de la moyenne des entreprises françaises. Malgré des différences de

situation économique importantes, elles manifestent un degré plutôt élevé de capacité de négociation interne. Les employeurs décident de passer à l'acte de la négociation parce qu'ils sentent leur entreprise capable de courir ce risque social et de tirer un bénéfice de sa réussite via une réorganisation soutenue financièrement et encadrée de l'extérieur. L'existence au-dessus de la moyenne d'instances de représentation signale un souci partagé (puisque'il faut que des candidats se dégagent) de réguler les questions qui font débat. Le contact avec un syndicat dans cette configuration ne semble pas permettre un changement de réflexe à leur égard. Les accords signés dans les branches, lorsqu'ils sont connus, sont souvent décriés par les deux côtés comme de qualité médiocre sinon menaçants pour les compromis internes jugés meilleurs.

*Christian Dufour, Adelheid Hege, Catherine Vincent,
Mouna Viprey*

IRES

Biblio

Documents de travail

Christine Daniel, Jérôme Bassot - n° 99.01. « L'indemnisation du chômage depuis 1979 : une analyse par cas-types », septembre 1999.

Jacques Freyssinet - n° 99.02 - « Comparaison internationale de la mesure du chômage : le cas de la France », Décembre 1999.

Mouna Viprey - n° 00.01 - « Positions et actions syndicales face aux discriminations raciales », octobre 2000

Michel Husson - n° 00.02 - « L'épaisseur du trait. A propos d'une décomposition du non-emploi », novembre 2000

Chronique Internationale de l'IRES **n° 68 - janvier 2001**

Danemark, Les syndicats et l'Europe, les défis d'un débat, *Søren Kaj Andersen*

Japon, La sécurité de l'emploi au cœur du compromis salarial émergent, *Sébastien Lechevalier*

Québec, La gestion des caisses de retraite : un nouveau levier de l'action syndicale pour la FTQ, *Catherine Sauviat*

Québec, Amendements à la loi sur les régimes complémentaires de retraite. Syndicats, retraités et employeurs s'affrontent sur l'utilisation des surplus actuariels, *Michel Lizee*

Québec, Aménagement et réduction du temps de travail : les initiatives et les débats ? *Diane-Gabrielle Tremblay*

La Revue de l'IRES n° 34 **2000/3**

L'épaisseur du trait. A propos d'une décomposition du non-emploi,

Michel Husson

Plein emploi, droit au travail, emploi convenable,
Jacques Freyssinet

Nationalismes et syndicalismes en Espagne,
Jean Bunel

Les conséquences sociales de l'ouverture à la concurrence des services publics,
Jackie Chorin

Nouvelles solidarités : Les enjeux syndicaux « d'une révolution culturelle »,
Philippe Arondel

ENA. Séminaire de politique sociale. Intervention d'Annie Jolivet sur le thème « Gestion par les entreprises des travailleurs vieillissants ». (Paris, 5 octobre 2000)

Observatoire des retraites/AJIS. Matinée sur le thème « Retraites d'entreprise et épargne salariale ». Communication de Jean-Marie Pernot. (Paris, 6 octobre 2000)

DRTEFP de Franche-Comté. Signature de la charte régionale du parrainage. Communication de Mouna Viprey « Le parrainage comme outil de lutte contre les discriminations raciales ». (Besançon, 9 octobre 2000)

Conseil d'Orientation des Retraites. Groupe Age et Travail. Intervention d'Annie Jolivet sur le thème « Comportements et perceptions des entreprises à l'égard des salariés vieillissants : le cas de six établissements ». (Paris, 17 octobre 2000)

Institut Syndical Européen/ULB. Colloque international « Européanisation des relations industrielles :

- Discussion par Christian Dufour de recherches sur la comparaison de l'efficacité de systèmes nationaux de relations professionnelles.
- Intervention de Michel Husson sur le thème « Performances d'emploi et transformations du rapport salarial en Europe ». (Bruxelles, 19 octobre 2000).

ISERES. Colloque « Travail, qualification, compétences ». Animation par Florence Lefresne de la table ronde européenne avec des représentants de la FGTB, du MSZOSZ, de la CGT, de la CGIL, des CCOO, du Centre for Trade Union Studies, et du Centro de Formação Distância CGTP-in. (Rennes, 19-20-21 octobre 2000)

Commissariat général du Plan/ IRES. Conférence de presse pour la présentation du numéro spécial de la *Chronique Internationale de l'IRES*. Introduction d'Adelheid Hege « La représentativité syndicale, états des lieux, interrogations ». (Paris, 20 octobre 2000.)

Convergence. Conférence-débat. Intervention de Mouna Viprey « L'ascenseur social est-il en panne ? Le système économique peut-il assurer plus de justice sociale ». (Orléans, 20 octobre 2000)

Association de comités d'entreprise d'Alsace (IRCOS). Intervention de Christian Dufour sur « la situation et le rôle actuels des comités d'entreprise ». (Strasbourg, 26 octobre 2000)

Préfecture de Haute-Saône. Intervention de Mouna Viprey à la Commission d'accès à la citoyenneté (CODAC) « Les discriminations raciales : une réalité complexe ». (Vesoul, 27 octobre 2000)

Université Paris I. Centre d'histoire sociale du XX^e siècle. Journée d'étude « La recherche sur le syndicalisme et les relations sociales dans les pays industrialisés 1960-1970 ». Exposé de Udo Rehfeldt sur « Les syndicalismes face à l'internationalisation de l'économie ». (Paris, 4 novembre 2000)

Institut syndical européen (ISE). Séminaire « Partenariats dans la mise en oeuvre de la stratégie européenne de l'emploi », intervention de Florence Lefresne sur la question des partenariats dans les politiques publiques françaises en direction des jeunes. (Bruxelles, 6-7 novembre 2000)

Fédération des travailleurs du Québec. Participation de Catherine Sauviat au Colloque « La gestion des caisses de retraite et le contrôle syndical ». (Québec, 8-10 novembre 2000)

Confrontations. Séminaire 2000-2001 « La coopération des acteurs de la société civile et politique en France et en Europe ». Exposé de Udo Rehfeldt sur « La refondation sociale en Allemagne ». (Paris, 9 novembre 2000)

Associations des comités d'entreprise de l'Est. Intervention de Christian Dufour sur « la politique culturelle des comités d'entreprise ». (Thaon les Vosges, 9 novembre 2000)

Institut des sciences sociales du Travail (ISST), Formation pour des militant(e)s de la CFDT sur les questions de mixité. Intervention d'Adelheid Hege sur le thème « Les femmes dans les instances de représentation du personnel en France et en Europe ». (Bourg la Reine, 9 novembre 2000)

IRESCO, Marché du travail et genre (MAGE). Journée d'étude « Action collective, syndicalisme et genre ». Intervention d'Adelheid Hege sur le thème : « L'accès des femmes à la représentation professionnelle : l'exemple des secrétaires de CE ». (Paris, 17 novembre 2000).

Centre d'études de l'emploi, IRES, CEIL-PIETTE du CONICET (Argentine). Séminaire international « Relations professionnelles et politiques d'emploi comparées ». Intervention de Udo Rehfeldt sur « Les systèmes de relations professionnelles en Europe ». (Noisy-le-Grand, 28-29 novembre 2000)

Institut de Recherche pour le Développement (IRD) . Participation de Michel Husson aux III^{èmes} Rencontres du réseau « Travail et Mondialisation ». (Montpellier, 7-8 décembre 2000)

Ministère de la Culture et de la Communication. Présentation par Christian Dufour et Claude Goulois des résultats d'une étude sur le thème « Culture et monde du travail ». (Paris, 18 décembre 2000)

Université de Bourgogne/Institut d'Histoire sociale de la CGT. Colloque international « Les syndicalismes en Europe. XIX^e et XX^e siècles » :

- communication de Jean-Marie Pernot « Syndicats et réforme des retraites en Europe »,
 - co-responsabilité de Udo Rehfeldt pour l'atelier « Renouveau de l'activité européenne » et intervention sur le thème « Des conseils de groupe mondiaux aux comités d'entreprise européens »,
 - communication de Catherine Sauviat « Les syndicats et les systèmes de retraite en Amérique du Nord ».
- (Dijon, 18-20 décembre 2000)

BULLETIN D'ABONNEMENT 2001

Nom
Fonction
Adresse
.

- désire recevoir régulièrement *La Lettre de l'IRES* (gratuit)
- désire m'abonner à *Chronique Internationale*. tarif : 185 F
- désire m'abonner à *La Revue de l'IRES*. tarif : 425 F
- désire m'abonner à *Chronique Internationale* + Revue. tarif : 545 F
- désire recevoir le *Catalogue des publications de l'IRES*

Les étudiants (justificatifs à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50% sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Bulletin à retourner avec votre règlement par :

- Chèque bancaire ou postal à l'ordre de l'IRES,
- Virement au Trésor Public - RIB
40071/93034/03400155374/55
- Carte VISA, MASTERCARD ou EUROCARD :
n° Date d'expiration

à : IRES Diffusion - 16, boulevard du Mont d'Est
93192 Noisy-le-Grand CEDEX
Tél 33 (0) 1 48 15 18 90 Fax 33 (0) 1 48 15 19 18
E-mail : info@ires-fr.org

Date Signature

La Lettre de l'IRES - Publication trimestrielle
16, bd du Mont d'Est 93192 NOISY-LE-GRAND CEDEX
Directeur de la publication : Guy Le Néouannic
Responsable : Maurice Braud
Réalisation : Monique Jacquin
Louyot S.A. - Paris
Dépôt légal : 1er trimestre 2001 - ISSN n°1145-1394

ERRATUM

Une erreur s'est glissée dans la Lettre n° 45/Octobre 2000. La recherche OSIME est une recherche ISERES/CGT. Nous présentons à la CGT et à la CFTC nos excuses pour la confusion des logos

L'IRES soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Ces travaux sont menés sous leur responsabilité, mais les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical. Dans cette rubrique, nous vous présentons les travaux remis à l'IRES dans le cadre de ces conventions de recherche au cours des derniers mois. Pour les obtenir, s'adresser auprès de l'organisation concernée (voir les adresses en page 6).



Evaluation du dispositif FNE Cadres

Annie Chatenay

La formation continue, ainsi que celle du Fonds National de l'Emploi (FNE) spécifique aux cadres, reposent historiquement sur une approche promotionnelle dans la gestion des carrières. Issues à l'origine des besoins rencontrés par le monde industriel dans les années 60 pour faire face aux mutations techniques des entreprises et au manque de personnel qualifié, elles participent aujourd'hui au traitement politique et social du chômage.

Ces formations accessibles aux cadres et assimilés expérimentés ont pour principal objectif le reclassement professionnel.

Cette étude basée sur une enquête par questionnaire postal sur l'ensemble des bénéficiaires du dispositif FNE Cadres de 1992 à 1994 en Provence-Alpes-Côte-d'Azur se répartit en trois points.

Dans un premier temps, nous exposons quelques données de cadrage notamment sur les dispositifs de formation accessibles aux cadres et sur le chômage des cadres du privé.

Puis, la description du public FNE Cadres souligne l'ambiguïté du groupe des cadres, confrontés à une situation de chômage et au processus de sélection pour entrer dans un dispositif de formation ouvert aux cadres et assimilés.

Enfin, l'effet de la formation sur les trajectoires d'emploi et la recomposition des carrières, suite à la fin des stages, nous renseignent sur les frontières actuelles de cette catégorie.

Dans l'analyse des populations bénéficiaires des programmes FNE Cadres de 1992 à 1994, période où le chômage se diffuse à l'ensemble des catégories de cadres, 71 % des personnes déclarent avoir eu un statut de cadre supérieur dans leur dernier emploi.

En ce qui concerne la formation, elle a un impact dynamisant sur les cadres en recherche d'emploi.

De plus, l'identité professionnelle, dont l'une des variables constituantes est l'ancien statut professionnel, a une influence significative. Respectant une certaine « logique de l'honneur », les anciens cadres supérieurs préfèrent attendre que d'accepter un poste ne correspondant pas à leur profil ou de subir un déclassement professionnel. Ils éprouvent alors plus de difficultés à trouver un emploi. Les cadres âgés et autodidactes se retrouvent ainsi devancés par les professions intermédiaires du technique, plus jeunes et flexibles.

Ce phénomène explique en partie le fait qu'une personne sur deux soit toujours demandeur d'emploi un an après le stage.

Un nouveau visage de la mobilité professionnelle, qualifiée dès lors d'adaptabilité professionnelle, se dessine pour les cadres. D'ailleurs, la diversification des formes d'emploi des cadres souligne une précarisation du marché de l'emploi des cadres supérieurs. De plus, le phénomène de déclassement, pour les personnes dotées précédemment du statut de cadres, touche plus d'un tiers des anciens cadres supérieurs en emploi. Alors que le titre de cadre ne garantit plus une certaine stabilité, de nouveaux projets de vie, prenant en considération à la fois

des dimensions personnelles et familiales, prennent le pas sur un réinvestissement dans la carrière.

Mais d'une manière générale, l'analyse des parcours professionnels des personnes actives occupées, un an après la sortie du dispositif de formation, montre la prédominance des trajectoires d'emploi homogènes par rapport à celles ascendantes ou descendantes.



Evaluation des salariés - une pratique à double tranchant

Valérie Heitz

Bureau d'études de la CFTC

Pour l'homme, dans la vie de tous les jours, « le regard de l'autre », le jugement de ses semblables sur sa personne compte beaucoup. L'appréciation portée par son entourage sur une personne influence fortement ses choix et ses actions. Dans le monde professionnel, où l'univers est assez clos, un salarié est évalué par une, voire deux personnes, ce jugement porté par ses supérieurs hiérarchiques revêt une importance parfois décisive sur son emploi.

Tout au long de sa carrière professionnelle, le salarié est évalué. Au début, c'est l'étape du recrutement qui apprécie ses aptitudes, ses compétences par rapport à un emploi. Dans ce processus, l'entretien de recrutement joue un rôle majeur dans l'appréciation de la personne et de ses potentiels.

Ensuite, c'est le jugement du travail de tous les jours qui va compter pour le

salarié, ou peser sur le salarié. De plus en plus, cette évaluation est formalisée avec le rendez-vous annuel de l'entretien.

Les entretiens de recrutement et les entretiens annuels sont donc des événements vécus très différemment. Mais, dans les deux cas, il s'agit d'une évaluation des compétences, du potentiel d'une personne par une autre.

Les personnes qui évaluent et qui portent un jugement ne se rendent pas forcément compte de toutes les conséquences du jugement porté. Cela peut être un formidable moyen de faire progresser la personne, comme cela peut provoquer une certaine destruction de celle-ci.

C'est pourquoi, au regard de certaines pratiques controversées de l'évaluation dans les entreprises, il est impératif de se pencher sur ce sujet, de dénoncer les pratiques qui ne respectent pas les individus et de noter les pratiques positives pour les salariés.

Cet ouvrage donne la parole, par l'intermédiaire d'une enquête, aux salariés sur la réalité de ces entretiens. Leurs remarques, avis et propositions ont permis de dégager un certain nombre de recommandations pour rendre plus utiles et plus positifs ces entretiens.

L'objet de cette étude n'est pas de donner des conseils méthodologiques ou juridiques concernant les entretiens, son objectif est de poser le plus clairement possible les principes que doit respecter l'évaluation lors, notamment, des entretiens de recrutement et des entretiens annuels.

Seule une finalité positive et constructive de progression des salariés et de l'entreprise peut justifier la pratique de ces entretiens. Les salariés amenés à négocier ou à travailler sur l'évaluation doivent disposer de repères pour orienter la construction d'outils et le suivi de l'évaluation. Ces repères sont construits à partir de la confrontation de l'expérience

de militants CFTC et des principes sociaux chrétiens qui animent l'action de la CFTC.



Programme SEREDAT – Rapport intermédiaire 1998 « Séminaire européen sur le racisme et les discriminations au travail »

Mohammed ouaddane, Anita Ardura

Ce rapport intermédiaire rend compte des activités réalisées en 1998 dans le cadre du programme SEREDAT (« Séminaire européen sur le racisme et les discriminations au travail ») et prolonge la réflexion en matière de mobilisation et d'action syndicale sur les questions relatives aux discriminations à caractère « ethnique » sur le marché du travail. Il fait également le point sur les rencontres transnationales organisées avec le réseau européen REDIM (« Réseau européen contre les discriminations dans le monde du travail ») sur les questions de médiation sociale et professionnelle.

Dans un premier temps, est présenté l'état d'avancement de mise en place d'une banque de données européenne d'expériences syndicales de lutte contre les discriminations dans le monde du travail. L'objectif visé ici est de constituer une banque de données, accessible sur Internet, utile pour l'intervention et l'action syndicale, les pratiques syndicales et les expériences significatives en matière de lutte contre le racisme et les discriminations au travail. Ce rapport s'interroge sur ce qu'est une expérience. En matière de postes et de conditions de travail, d'égalité de traitement sur le salaire, de promotion, des pratiques de recrutement, de licenciement, des prises de position contre les propos ou attitudes

racistes..., quels sont les moyens de réflexion et d'action mis à la disposition des militants ? L'objectif est de recenser tout type d'initiative permettant le questionnement, l'échange sur les pratiques discriminantes et les stratégies d'action mises à l'œuvre pour les combattre ; expériences initiées syndicalement et/ou en lien avec d'autres acteurs hors entreprise (sur le logement, l'école...).

Dans un second temps, est abordée l'activité transnationale menée dans le cadre du programme européen SEREDAT-REDIM. Après le colloque sur « Le racisme et les discriminations au travail » qui s'est tenu en novembre 1997, l'activité des partenaires – CC.OO, Fondation 1° de Mayo, Centre de formation de Getafe (Espagne), CDIE (Milan), Caritas (Allemagne) – est consacrée au thème de la « médiation sociale et professionnelle » en direction des populations étrangères. Parallèlement aux réseaux d'organisations syndicales travaillant sur les questions du racisme au travail, d'autres réseaux composés d'acteurs institutionnels, associatifs, syndicaux voient le jour sur les thématiques de l'intégration des populations étrangères, des relations interculturelles et la composition pluriculturelle de nos sociétés. Certaines thématiques abordent de manière volontariste et pragmatique la mise en place d'outils et de dispositifs de formation sur ces questions, et particulièrement dans le domaine de la médiation. Dans quelle mesure l'acteur syndical est-il un « médiateur social », est-il interpellé ou désigné comme tel ? Le propos ici n'est pas de faire une analyse des réalités que recouvre ce vocable. Il s'agit plutôt de voir dans quelle mesure le syndicaliste peut s'inscrire dans l'un des terrains de la médiation sociale et participer à la définition d'un profil du « médiateur social et professionnel ».

POUR SE PROCURER CES TRAVAUX

CFDT - Pierre-David Labani, ARES, 4 Bd de la Villette 75955 Paris cedex 19 - Tel : 01 42 03 80 09 - E-mail : plabani@cfdt.fr

CFE-CGC - Max Leca - 59-63 rue du Rocher 75008 Paris - Tel : 01 55 30 12 12 - E-mail : Leca@cfecgc.fr

CFTC - Sophie Bailacq - 13 rue des Ecluses St Martin 75483 Paris cedex 10 - Tel : 01 44 52 49 37 - E-mail : ecosoc.cftc@wanadoo.fr

CGT - Fabrice Pruvost, ISERES - 263 rue de Paris 93516 Montreuil cedex - Tel : 01 48 18 84 37 - E-mail : pruvost@iseres.org

CGT-FO - Benoît Robin, secteur économique - 141 av. Du Maine 75680 Paris cedex 14 - Tel : 01 40 52 84 50 - E-mail : mspungier@force-ouvriere.fr

FEN - Jean-Louis Besnard - 48 rue La Bruyère 75440 Paris cedex 09 - Tel : 01 40 16 78 81 - E-mail : besn-jl@unsa-fr.org