

Réseau
les **conseils**
du **CE**

EVALUATION DES SALARIÉS
Attention aux dérives!

JDS **avocats**
l'accompagnement quotidien des CE

JDS **experts**
l'analyse économique au service des CE

JDS **formation**
pour les représentants du personnel

JDS **budgets**
la comptabilité et la gestion des CE

 cabinet
alteo

La loi reconnaît à l'employeur le pouvoir d'évaluer les aptitudes professionnelles de ses salariés sous conditions d'objectivité, de pertinence et du respect des prérogatives des représentants du personnel.

Mais force est de constater que l'évaluation n'a plus pour seule finalité de contrôler la qualité du travail ou l'atteinte des objectifs professionnels. Dans de nombreuses entreprises, l'évaluation des salariés est devenue un outil d'optimisation économique, particulièrement en temps de « crise ».

Parce que cette situation est porteuse de risques pour les salariés (notamment en matière de santé), il apparaît alors indispensable de se poser les questions suivantes : Quel doit être l'objet de l'évaluation ? Quelles sont les conditions de validité des systèmes et des critères d'évaluation ? Comment mesurer les effets d'un système d'évaluation ? Comment s'articulent l'entretien d'évaluation et le nouvel entretien professionnel ? Quelles sont les prérogatives des représentants du personnel ? Quelles conséquences l'employeur peut-il tirer de l'évaluation ? Comment les contester ? Comment veiller à la préservation de la santé des salariés ?

PARTIE I

Le régime juridique des systèmes d'évaluation

Evaluer qui ?

Le pouvoir d'évaluer suppose le respect du principe de :

L'égalité de traitement entre tous les salariés qui interdit à l'employeur, par ses décisions unilatérales, d'opérer des distinctions entre des salariés placés dans une situation identique, à moins que ces différences ne reposent sur des raisons objectives dont le juge doit contrôler concrètement la réalité et la pertinence (Cass. soc., 8 juin 2011 n° 10-14.725 et n° 10-11.933)

- ✓ **Égalité de traitement entre les différentes catégories professionnelles**
- ✓ **Egalité de traitement entre les salariés des différents établissements**

A défaut, un salarié est fondé à soutenir que l'absence d'entretien d'évaluation pendant plusieurs années, à la différence d'autres salariés se trouvant dans la même situation, a affecté ses chances de promotion professionnelle. Cette différence de traitement cause au salarié un préjudice dont les juges évaluent souverainement le montant (Cass. soc., 19 janv. 2010, n° 08-45000).

Evaluer qui ?

Le pouvoir d'évaluer suppose le respect du principe de :

Non-discrimination qui interdit à l'employeur d'opérer des distinctions entre les salariés fondées sur l'un des motifs énumérés par loi tels que l'origine, le sexe, les mœurs, la situation de famille, l'état de santé, les opinions politiques, les activités syndicales, l'exercice du droit de grève, etc. (art. L. 1132-1 CT)

- ✓ **Non discrimination des représentants du personnel**
- ✓ **Non discrimination des salariés absents pour cause de maladie**
- ✓ **Non discrimination des femmes enceintes**
- ✓ **Etc.**

Le fait de priver un représentant du personnel d'entretien d'évaluation peut laisser présumer l'existence d'une discrimination (Cass .soc. 4 mai 2011, n°09-70702)

La discrimination constatée affecte nécessairement l'évolution de carrière de l'intéressé et ouvre droit à réparation du préjudice qui en résulte dans le déroulement de sa carrière (Cass. soc., 19 janv. 2011, n° 09-70076).

Qui évalue ?

Modèle interne

- ✓ **centralisé** : c'est la même personne qui remplira la fonction d'évaluateur, bien souvent le ou la RH ;
- ✓ **décentralisé** : le pouvoir d'évaluer est confié à l'encadrement de proximité.

qui impose de

- ✓ recourir à des critères objectifs et précis pour préserver au mieux l'équilibre et l'harmonisation de l'évaluation ;
- ✓ que l'évaluateur est un réel pouvoir en matière d'évaluation.

Modèle externe

- ✓ **évaluation par des clients** ;
- ✓ **évaluation par des consultants** ;
- ✓ **voire des collègues** ;
qui appelle une vigilance quant à
 - ✓ l'objectivité de ces données voir leur pertinence ;
 - ✓ la proportion de cet indicateur ;
 - ✓ le risque de détournement de l'objet de l'évaluation.

Sont particulièrement concernés : les systèmes d'évaluation par quotas, les évaluation 360°, 180°

Quel est l'objet de l'évaluation ?

- ✓ « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes » (art. L. 1222-2 CT)
- ✓ « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (art. L. 1222-3 CT)
- ✓ « l'appréciation de la capacité professionnelle du salarié s'étend à ses compétences, à ses connaissances techniques mais aussi à ses facultés d'adaptation, son aptitude à s'intégrer dans une équipe ou à l'animer, ses potentialités à évoluer vers d'autres emplois dans l'entreprise et porte sur les éléments de personnalité du candidat permettant d'apprécier ces qualités » (Circ. DRT 93-10 du 15 mars 1993)
- ✓ « Sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés » (Cass. soc., 10 juillet 2002, n°00-42368)

Quid des critères comportementaux tels que « agir avec courage », « faire face à la réalité et être transparent », « développer mes talents et ceux des autres », « l'ouverture vers l'extérieur », « la clairvoyance », « l'imagination », « la capacité à fédérer » ou « l'expertise » ?

Comment évaluer ?

Quels sont les indicateurs autorisés ?

- ✓ L'évaluation doit être fondée sur des motifs objectifs étrangers à toute discrimination prohibée (Cass. soc., 5 novembre 2009, n°08-43112)
- ✓ Les tribunaux exigent des critères précis, objectifs et transparents (TGI Nanterre, 5 sept. 2008, n°08/05737)
- ✓ La Cnil préconise des critères objectifs et présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé (norme simplifiée n°46, délib. Cnil du 13 janv. 2005)

**Plus encore, c'est la mesure du critère, à savoir l'indicateur qui doit être objectif et précisé :
« compte tenu des difficultés qu'il peut y avoir à quantifier de tels comportements (la satisfaction du client, l'innovation et la responsabilité), il en résulte que la notation des salariés ne pourra être ni proportionnée, ni objective »
(TGI Nanterre, 5 sept. 2008 n° 08/5737)**

Quels sont les modes de collecte autorisés ?

- ✓ Entretien annuel d'évaluation
- ✓ Contrôle des connaissances et test professionnel
- ✓ Autoévaluation
- ✓ Evaluation 180° et 360°
- ✓ Assessment center

Partie II

L'encadrement du traitement et des effets de l'évaluation

Le traitement des données issues de l'évaluation

- ✓ Les « traitements automatisés de données à caractère personnel », doivent être déclarés à la CNIL ((Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée)
- ✓ La CNIL a adopté une norme simplifiée n° 46 du 13 janvier 2005 relative l'obligation de déclaration des traitements mis en œuvre par les organismes publics et privés pour la gestion de leurs personnels applicable à l'évaluation (Délibération n°2005-002)
- ✓ « *Le fait, y compris par négligence, de procéder ou de faire procéder à des traitements de données à caractère personnel sans qu'aient été respectées les formalités préalables à leur mise en œuvre prévues par la loi est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende* » (art. 226-16 Code pénal)

Les données traitées ayant pour finalité l'évaluation professionnelle ne peuvent porter que sur : « les dates des entretiens d'évaluation, l'identité de l'évaluateur, les compétences professionnelles de l'employé, les objectifs assignés, les résultats obtenus, l'appréciation des aptitudes professionnelles sur la base de critères objectifs et présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé, les observations et souhaits formulés par l'employé, les prévisions d'évolution de carrière » (art. 3 Délibération CNIL n°2005-002)

Le traitement illicite des données régulièrement collectées : l'exemple du « ranking »

- ✓ Le « ranking » consiste à classer annuellement les salariés
- ✓ La méthode du « forced ranking » consiste à imposer aux évaluateurs de respecter des quotas préétablis par niveau d'évaluation (x % excellent/ x% correct/ x% médiocre, selon les standards de la politique d'entreprise ou du groupe).

Même si le salarié a rempli l'ensemble de ses objectifs et a donné satisfaction, il n'est pas certain d'être classé dans le « groupe » correspondant à ses réelles aptitudes professionnelles, pour des raisons de quota, ce qui met en cause la pertinence du système

- ✓ « la mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur la création de groupes affectés de quotas préétablis que les évaluateurs sont tenus de respecter est illicite » (Cass.soc., 27 mars 2013, n°11-26539)

Le traitement illicite de données collectées à d'autres fins

- ✓ « Nul ne peut apporter de restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des salariés qui ne seraient justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché » (L.1121-1 CT)
- ✓ Les systèmes de badge ou la biométrie (reconnaissance notamment par l'empreinte digitale) ne peuvent avoir pour finalité que : la gestion des horaires et des temps de présence, le contrôle des accès et sorties de locaux limitativement identifiés de l'entreprise car faisant l'objet d'une restriction de circulation, le contrôle de l'accès au restaurant et son paiement, le contrôle de l'accès des visiteurs ;
- ✓ La géolocalisation ne peut avoir pour finalité que d'assurer : la sûreté ou la sécurité de l'employé ou des marchandises ou du véhicule dont il a la charge, une meilleure allocation des moyens pour les prestations à accomplir en des lieux dispersés, le suivi et la facturation d'une prestation de transport des personnes ou de marchandises ou d'une prestation de service directement liée à l'utilisation du véhicule, un suivi du temps de travail lorsque ce suivi ne peut être réalisé autrement.

Dès lors, ces modes de collecte sont des systèmes de récupération illicite dans le cadre de l'évaluation et de l'appréciation des aptitudes professionnelles caractérisant une atteinte aux libertés individuelles et fondamentales des salariés (en ce sens TGI Nanterre, 7 janvier 2011, n°10/12103 et TGI Pontoise, 16 décembre 2014, n°14/05797)

Les effets de l'évaluation : l'exemple en matière de rémunération

- ✓ Si l'employeur peut « librement déterminer des rémunérations différentes pour tenir compte des compétences et des capacités de chacun des salariés » (Cass.soc., 10 décembre 1987, n° 84-44977), « en application de la règle "à travail égal, salaire égal", [...], il est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre tous les salariés, pour autant que ceux-ci sont placés dans une situation identique » (Cass. soc. 20 juin 2001, n° 99-43905)
- ✓ « En ne fournissant comme seule explication que la prétendue médiocre qualité du travail accompli par l'intéressé... l'employeur ne rapportait pas la preuve que l'inégalité de traitement dont le salarié a été victime reposait sur un critère objectif tenant à la différence de travail fourni » (Cass. soc., 26 novembre 2002, n° 00-41633 FS-PBRI)
- ✓ La Cour de Cassation a approuvé une cour d'appel ayant décidé que « la différence des salaires entre les employés à égalité de qualification et d'emploi ne saurait s'établir au niveau de la rémunération mensuelle de base qui doit être la même pour tous, seul l'octroi d'avantages supplémentaires, sous forme notamment de primes diverses, pouvant récompenser l'importance et la qualité du travail fourni » (Cass. soc., 26 novembre 2002, n° 00-41633 FS-PBRI)

Les effets de l'évaluation : l'exemple en matière de licenciement économique

- ✓ Lorsque l'employeur procède à un licenciement collectif pour motif économique, il définit les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements. L'employeur peut privilégier un de ces critères, à condition de tenir compte de l'ensemble des autres critères dont (art. L1233-5 CT) :
 - Les charges de famille, en particulier celles des parents isolés ;
 - L'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise ;
 - La situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des personnes handicapées et des salariés âgés ;
 - Les qualités professionnelles appréciées par catégorie.

- ✓ Les critères de licenciement doivent donc être évalués selon des « données objectives, précises et vérifiables » et non pas sur des « affirmations ou appréciations générales » de l'employeur, lesquelles ne permettent pas de vérifier le respect desdits critères d'ordre des licenciements. (Cass. soc. 16 septembre 2003, n°01-40349)

Attention à la pondération des critères, à la définition donnée au critère des qualités professionnelles et son évaluation, à la finalité « orchestrée » de l'évaluation pour les besoins d'un PSE, etc.

Partie III

Le rôle des représentants du personnel

Le rôle du comité d'entreprise

- ✓ « Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération. A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis » (art. L.2323-27 CT)
- ✓ « Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés » (art. L.2323-32 CT)
- ✓ Dès lors, une cour d'appel, ayant constaté que le comité d'entreprise n'avait pas été consulté avant que l'employeur décide d'utiliser un « outil de pilotage commercial » comme moyen d'évaluation des salariés, a ainsi caractérisé l'existence d'un trouble manifestement illicite justifiant la suspension de cette décision jusqu'à la consultation des représentants du personnel sur ce projet (Cass. soc. 10 avril 2008 n° 06-45741)

Attention les projets de modification, tels que les projets de modification du processus d'évaluation des salariés, sont également soumis à la consultation du CE (CA Amiens, 4 février 2010, n°09/01791 et CA Paris, 28 janvier 2009, n° 08/22911)

Le rôle du CHSCT

- ✓ « **Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail** et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail » (art. L.4612-8 CT)
- ✓ « dès lors que les évaluations doivent permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, qu'elles peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération et que les modalités et les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail [...] le projet de l'employeur devait être soumis à la consultation du CHSCT » (Cass. soc., 28 novembre 2007 n° 06-21964)
- ✓ « l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ; qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés; que la mise en œuvre [du projet] devait en conséquence être suspendue » (Cass. soc., 5 mars 2008, n°06-45888)
- ✓ « l'employeur n'a pas respecté l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur lui, [...] en instaurant le benchmark comme mode d'organisation du travail, il compromet gravement la santé des salariés » (TGI, Lyon 4 septembre 2012, n°11/05300)

Le rôle du CHSCT

- ✓ « **Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut faire appel à un expert agréé [...] en cas de projet important** modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » (art. L.4614-12 CT)
- ✓ L'introduction dans l'entreprise d'un système d'évaluation individuelle des salariés est un projet important modifiant les conditions de travail qui justifie l'obligation de consultation préalable du CHSCT et le recours par ce dernier à une expertise aux fins d'en mesurer l'impact notamment sur la santé mentale des salariés, peu important que les entretiens individuels soient sans incidence sur les rémunérations (CA Rouen, 19 octobre 2010, n°09-5096)
- ✓ Le recours à l'expertise en matière d'évaluation a été confirmé à propos de la mise en place d'un système d'écoute des chargés de clientèle (CA Paris, 5 décembre 2007, n° 07/11402)

Attention, là encore, les projets de modification du processus d'évaluation des salariés sont soumis à la consultation du CHSCT et ouvrent droit à l'intervention d'un expert (CA Paris, 16 janv. 2012, n° 11/12996)

- ✓ Le CHSCT peut également faire appel à un expert agréé « *lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement* » (art. L.4614-12 CT)

Le rôle des organisations syndicales

- ✓ « Les syndicats professionnels ont le droit d'agir en justice. Ils peuvent, devant toutes les juridictions, exercer tous les droits réservés à la partie civile concernant les faits portant un préjudice direct ou indirect à l'intérêt collectif de la profession qu'ils représentent » (art. L. 2132-3 CT)

Les syndicats professionnels peuvent donc contester en justice la licéité d'un processus d'évaluation

- ✓ « Chaque année, l'employeur engage une négociation annuelle obligatoire portant sur : les salaires effectifs [...] » (art. L. 2242-8 CT)

La NAO est l'occasion pour les organisations syndicales de faire respecter le principe d'égalité de traitement entre tous les salariés (« à travail égal, salaire égal »), de veiller à ce que l'individualisation des rémunérations ne porte pas atteinte au mécanisme de l'augmentation générale des salaires et de négocier, le cas échéant, les critères d'attribution (et donc d'évaluation) des augmentations de salaire fondée sur le mérite

Partie IV

Evaluer par la quantité :

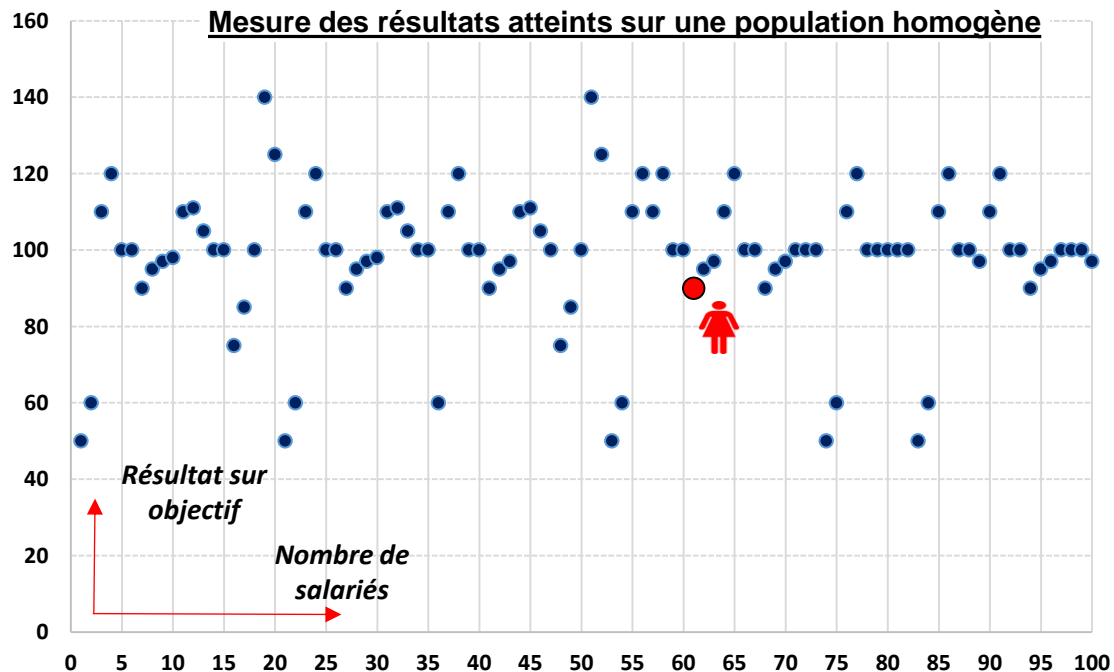
individualité du chiffre, collectivité de la statistique

La notion d'objectif chiffré et l'évaluation de son atteinte

- ✓ Un certain nombre de fonctions conduisent à la fixation d'objectifs chiffrés à atteindre par les salariés, ce principe s'étant étendu progressivement au-delà des seules fonctions commerciales :
 - ✓ Objectifs individuels et personnalisés ;
 - ✓ Objectifs d'équipe ;
 - ✓ Objectifs collectifs dans le cadre d'accords d'intéressement par exemple ;
- ✓ L'évaluation finale peut paraître simple, binaire ou proportionnelle : oui/non, ou x % de l'objectif fixé initialement.
- ✓ *Peut-on pour autant évaluer l'atteinte d'un objectif individuel au périmètre du seul salarié concerné ?*

La mesure individuelle et la distribution statistique

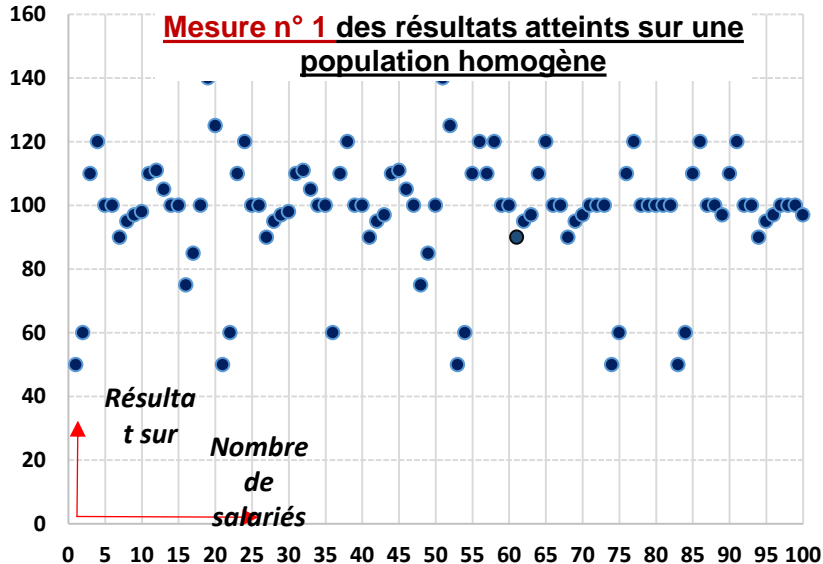
- ✓ La restitution de la mesure de l'objectif à un individu en entretien sans prendre en compte un panel global de résultats de la société a-t-elle un sens ?
- ✓ *Selon nous l'appréciation ne peut se faire qu'en prenant en compte le positionnement du salarié dans un collectif*



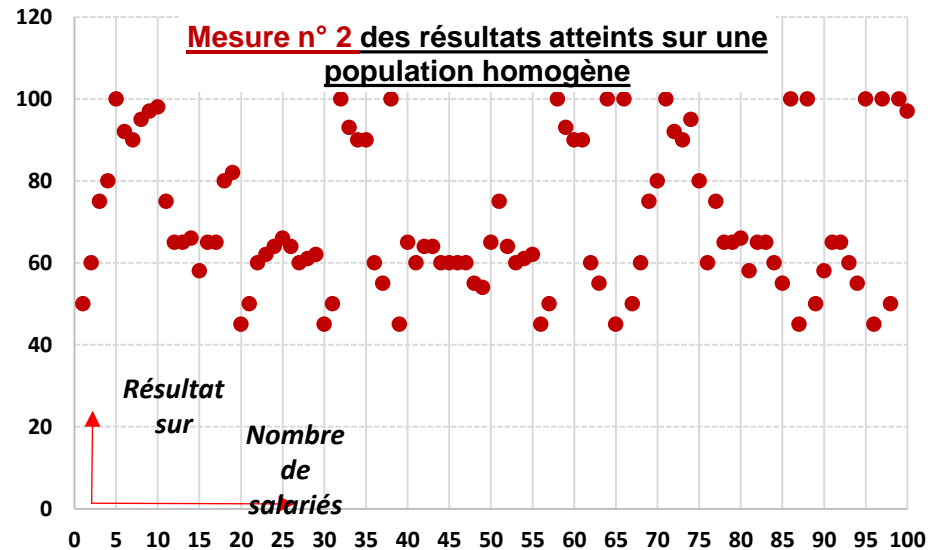
La vision de la distribution des résultats à un sens

✓ Exemple :

✓ *Que dire de la table de résultats de gauche et de celle de droite ?*



Recevabilité des objectifs initialement fixés au vu de la distribution et d'une répartition assez claire autour de 100%



Erreur probable dans la fixation initiale des objectifs, la majorité de la population est en dessous et la distribution aberrante. Il faut une discussion

- Rappel : Quel que soit le mérite de chacun, la loi des grands nombres tendrait plutôt à conduire pour un très grand effectif vers une distribution 50% atteints ou dépassés, 50% non atteints.

Difficulté : que donne-t-on à apprécier au salarié individuellement et aux représentants du personnel ?

✓ Entretien individuel :

- ✓ Le salarié dispose-t-il préalablement de la vision de sa propre performance positionnée dans l'ensemble pour en avoir lui-même une analyse argumentée ?
- ✓ A-t-il toujours la capacité à traiter ces informations ?

✓ Représentants du personnel :

- ✓ Disposent-ils d'une analyse globale des résultats atteints sur les objectifs chiffrés ?
- ✓ Ont-ils une capacité de vérification de la cohérence avant passage aux entretiens individuels ?
- ✓ Lorsque des correctifs à posteriori s'imposeraient au vu des résultats, sont-ils mis dans la boucle avec les éléments nécessaires ?

L'expert du CE peut et doit intégrer le traitement de ces éléments dans son analyse du système de rémunération

- ✓ La mission d'examen des comptes annuels et des éléments sociaux comprend aujourd'hui la possibilité d'une analyse des rémunérations.
- ✓ Nous travaillons sur la base du fichier pluriannuel des rémunérations détaillé auquel nous avons accès.
- ✓ Les éléments variables et sur objectifs doivent être corrélés avec les différents paramètres d'atteinte des populations concernées pour fournir l'analyse de la cohérence ou non du système.

Partie V

L'évaluation annuelle et la vision de l'expert CHSCT

Pourquoi réaliser une expertise ?

- ✓ Comprendre les écarts entre les systèmes d'évaluation et le travail réel ;
- ✓ Comprendre d'un point de vue sémantique les conséquences pour les salariés ;
- ✓ Mettre en lien les conséquences organisationnelles ;
- ✓ Comprendre ce que cela implique en terme de santé psychique.

Rendre responsable les salariés de leur situation est l'objectif d'une idéologie basée sur le mérite ou le démérite

Les critères en contradiction avec le travail....

- ✓ Le travail est aujourd'hui plus quantifié qu'il n'est qualifié ;
- ✓ Les critères d'évaluation en totale inadéquation avec le travail réel ;
- ✓ On ne parle pas du travail (contenu, tâches, relations, difficultés, moyens, ...) on le chiffre : objectifs, résultats, reporting, entretiens d'évaluation, agendas partagés, ...

« Le salarié qui est évalué sur ses performances souffre de ce que l'erreur ne lui soit pas permis. Le salarié dont les performances sont évaluées relativement aux savoir-être attendus souffre de n'avoir pas le droit d'être comme il est (avec ses qualités et ses défauts) »

La tyrannie de l'évaluation. Angélique Del Rey

Les atteintes fortes à la santé

- ✓ On juge les salariés sur du comportemental, du savoir-être au détriment de la qualité de leur travail, de leur valeur, de leur savoir-faire ;
- ✓ Il est donc souvent demandé de désapprendre ce que l'on est pour apprendre ce qu'il faut être. C'est donc un système qui ne protège pas, mais qui soumet.
- ✓ Le seul leitmotiv est se surpasser toujours plus être en compétition :
« Etre le plus fort, un mentor, plus performant, meilleur, la graine des champions, ne plus s'accrocher aux méthodes du passé, etc. »

La charge de travail

La maladie du « battant » : les salariés qui peuvent être menacés sont ceux qui, tout en s'efforçant de satisfaire les exigences abstraites de la hiérarchie, ne se résignent pas à abandonner la qualité

Une situation de travail contraignante :

- ✓ Il n'est possible d'agir ni sur les objectifs ni sur les moyens de travail. Par conséquent, « dans un premier temps, les résultats exigés seront atteints au prix de modifications de l'état interne, susceptibles de se traduire à terme par des atteintes relatives à la santé.
- ✓ Dans un deuxième temps, un état de « débordement » apparaît, la personne ne peut plus atteindre les objectifs fixés, quels que soient les modes opératoires mis en œuvre. La personne entre dans une boucle infernale où toute tentative pour améliorer la situation contribue à l'enfoncer. Les résultats dans ce cas se dégradent. »

La solitude au travail

- ✓ Il n'est pas facile de discuter du travail lorsqu'on a le sentiment de le faire mal ;
- ✓ La surcharge de travail isole, car les temps d'échange et de convivialité sont réservés à rattraper le retard ;
- ✓ Il est difficile de demander de l'aide aux collègues, parce qu'ils sont eux mêmes surchargés = le chacun pour soi s'impose.

« Car le monde du travail n'est qu'un reflet parmi d'autres d'une société post-moderne où l'individu se retrouve isolé bien que paradoxalement en communication immédiate et instantanée avec le monde entier. » Marie France Hirigoyen, les nouvelles solitudes.

JDS formation

pour les représentants du personnel

TEL/ 01 48 96 14 48

SITE/ www.jdsavocats.com

EMAIL/ jbmerlateau@jdsformation.com

JDS experts

l'analyse économique au service des CE

TEL/ 06 11 99 23 38

SITE/ www.jdsexperts.com

EMAIL/ jpavis@jdsexperts.com

JDS avocats

l'accompagnement quotidien des CE

TEL/ 01 48 96 14 48

SITE/ www.jdsavocats.com

EMAIL/ cabinet@jdsavocats.com

JDS budgets

la comptabilité et la gestion des CE

TEL/ 06 89 07 48 51

SITE/ www.jdsexperts.com

EMAIL/ lpiolet@jdsexperts.com



TEL/ 01 42 46 51 99

SITE/ www.cabinet-alteo.fr

EMAIL/ contact@cabinet-alteo.fr

