



Recherchez par mots-clés

[ACCUEIL](#)

[LIAISONS SOCIALES MAGAZINE](#)

[ENTREPRISE & CARRIÈRES](#)

[Actualités RH](#)

[Communauté RH](#)

[Etudiants RH](#)

[NOS FORMATIONS](#)

[Lamy formation](#)

[Liaisons Sociales Formation](#)

[Les Echos Formation](#)

[Nos conférences d'actualités](#)

[ESPACE EMPLOI](#)

[E-SHOP](#)

[> S'ABONNER À LIAISONS SOCIALES MAGAZINE](#)

[> S'ABONNER À ENTREPRISE & CARRIÈRES](#)

**Espace Abonnés**

Email

OK

[Mémoriser](#)

[Compte abonné](#) | [Mot de passe oublié](#)

Recherchez par mots-clés

ACCÈS ABONNÉS Identifiant

Mot de passe

OK

[Mémoriser](#)  [Mot de passe oublié](#)



[Contacts](#) | [Suivez-nous](#)

Recevez notre newsletter gratuitement [Voir la dernière newsletter](#)



--Menu--

[LIAISONS SOCIALES MAGAZINE](#)

[ENTREPRISE & CARRIÈRES](#)

[Actualités RH](#)

[Communauté RH](#)

[Étudiants RH](#)

[NOS FORMATIONS](#)

[Lamy formation](#)

[Liaisons Sociales Formation](#)

[Les Echos Formation](#)

[Nos conférences d'actualités](#)

[ESPACE EMPLOI](#)

[E-SHOP](#)

[> S'abonner](#)

WK-RH est le site Lamy-Liaisons Sociales dédié aux acteurs des ressources humaines : information, documentation, actualités et offres d'emploi pour faciliter votre vie professionnelle.



[MENU](#)

[ACCUEIL](#)

### **VOS PUBLICATIONS**

[Presse Liaisons](#)

[Ouvrages Liaisons](#)

[Ouvrages Lamy](#)

[Revue Lamy](#)

Close

### **Votre abonnement à Liaisons sociales quotidien**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de votre abonnement à Liaisons sociales quotidien, vous accédez à la version en ligne et/ou aux archives de votre quotidien sur le portail WK-RH. Nous avons le plaisir de vous annoncer que dorénavant, **en conservant vos identifiants WK-RH actuels**, vous pouvez également accéder au nouveau site dédié [www.liaisons-sociales-quotidien.fr](http://www.liaisons-sociales-quotidien.fr).

**PROFITEZ SANS ATTENDRE ET GRATUITEMENT DES AVANTAGES DU NOUVEAU SITE :**

**COMPLET** : toute l'information du jour sur le droit du travail et de la protection sociale décryptée à chaud par des experts, des analyses approfondies et des outils d'aide à la décision

**RÉACTIF** : suivi en continu des réformes en cours (formation professionnelle, assurance chômage, dialogue social...)

**PRATIQUE** : un accès direct aux sources citées et commentées par nos experts

**PERFORMANT** : un moteur de recherche innovant pour une navigation optimisée

**SUR-MESURE** : des alertes e-mail personnalisables

**MOBILE** : une accessibilité sur smartphones et tablettes

**ADOPTÉ LE RÉFLEXE** [www.liaisons-sociales-quotidien.fr](http://www.liaisons-sociales-quotidien.fr)

Dans l'attente de vous retrouver tous les jours à partir de 17h30 et tous les vendredis pour le résumé de la semaine.

Fermer

### **Conventions collectives et Accords**

[Accords collectifs](#)

[Conventions collectives](#)

### **Modèles et outils**

[Modèles de contrats, lettres et accords](#)

[Comprendre le stress au travail](#)

[Test d'anglais RH](#)

[Outil d'audit social](#)

[Tests de recrutement en ligne](#)

### **Textes et Jurisprudence**

[ACCUEIL](#)

### **VOS PUBLICATIONS**

[Presse Liaisons](#)

[Ouvrages Liaisons](#)

[Ouvrages Lamy](#)

[Revue Lamy](#)

Close

### **Votre abonnement à Liaisons sociales quotidien**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de votre abonnement à Liaisons sociales quotidien, vous accédez à la version en ligne et/ou aux archives de votre quotidien sur le portail WK-RH. Nous avons le plaisir de vous annoncer que dorénavant, **en conservant vos identifiants WK-RH actuels**, vous pouvez également accéder au nouveau site dédié [www.liaisons-sociales-quotidien.fr](http://www.liaisons-sociales-quotidien.fr).

**PROFITEZ SANS ATTENDRE ET GRATUITEMENT DES AVANTAGES DU NOUVEAU SITE :**

**COMPLET** : toute l'information du jour sur le droit du travail et de la protection sociale décryptée à chaud par des experts, des analyses approfondies et des outils d'aide à la décision

**RÉACTIF** : suivi en continu des réformes en cours (formation professionnelle, assurance chômage, dialogue social...)

**PRATIQUE** : un accès direct aux sources citées et commentées par nos experts

**PERFORMANT** : un moteur de recherche innovant pour une navigation optimisée

**SUR-MESURE** : des alertes e-mail personnalisables

**MOBILE** : une accessibilité sur smartphones et tablettes

**ADOPTÉ LE RÉFLEXE** [www.liaisons-sociales-quotidien.fr](http://www.liaisons-sociales-quotidien.fr)

Dans l'attente de vous retrouver tous les jours à partir de 17h30 et tous les vendredis pour le résumé de la semaine.

Fermer

## **Conventions collectives et Accords**

[Accords collectifs](#)

[Conventions collectives](#)

## **Modèles et outils**

[Modèles de contrats, lettres et accords](#)

[Comprendre le stress au travail](#)

[Test d'anglais RH](#)

[Outil d'audit social](#)

[Tests de recrutement en ligne](#)

## **Textes et Jurisprudence**

### **ARCHIVES**

Paru dans Jurisprudence Sociale Lamy: N° 355/356 du 19/12/2013,19/12/2013

Jurisprudence Sociale Lamy - 2013

355/356

> Arrêts commentés

> EXÉCUTION DU CONTRAT DE TRAVAIL

## **Vers la nullité des systèmes d'auto-évaluation des salariés**

### **Auteur :**

Safia Benlakhhal

Avocat à la Cour, Associate

DLA Piper UK LLP

Sur le préalable d'auto-évaluation, il apparaît que l'évaluation de l'employeur par l'intermédiaire de celle du supérieur hiérarchique du salarié est figée dès avant l'entretien ou présente des risques élevés qu'il en soit ainsi. Devant en effet être validée par l'instance supérieure à celle de celui qui conduit l'entretien, censé être « son responsable », et pouvant même devoir être validée jusqu'au responsable des ressources humaines, il ne paraît pas envisageable que l'évaluation du salarié formée par le responsable puisse différer de ce qui lui aura été prescrit par ses instances supérieures, sauf à s'exposer lui-même à des sanctions. En outre, il est clair dans cet environnement que le salarié qui n'a pas la possibilité de discuter une opinion médiante et se trouve privé de toute possibilité de contradiction de sa part, est placé dans une situation a priori défavorable, soumis à un verdict prononcé avant tout entretien.

TGI de Nanterre, 2<sup>ème</sup> ch., 12 sept. 2013, RG n° 11/12781

*In fine*, il apparaît que ce dispositif est contraire aux stipulations de l'article 36 de la Convention collective nationale des banques en ce que manifestement il prescrit une évaluation dont non seulement il n'est pas garanti qu'elle est celle du responsable du salarié mais qu'elle est en sus sujette à l'interférence de supérieurs hiérarchiques dudit responsable, mais qu'en outre elle est arrêtée avant même que ne se tienne l'entretien. Ce dispositif contrevient encore aux dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 1222-2 du Code du travail en ce que l'auto-évaluation du salarié ne fait pas partie des informations qui présentent « *un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes* » ni ne peut « avoir comme finalité d'apprécier ses aptitudes professionnelles » en ce que le regard qu'il est obligé de porter sur lui-même n'est non seulement pas une « information » sur ses aptitudes professionnelles proprement dit, mais en sus ne présente avec elles qu'un lien indirect, en l'occurrence totalement oblique.

### **Les faits**

La société General Electric Money Bank a mis en place un outil d'évaluation des salariés, dit EMS (« Employee Management System »). Cet outil comporte une phase d'auto-évaluation au cours de laquelle le salarié est invité, 48 heures avant la tenue d'un entretien contradictoire avec son supérieur hiérarchique, à rédiger sa partie dans le système EMS dans laquelle il détaille et argumente ses réalisations de l'année écoulée par rapport à ses objectifs ainsi que les éléments ayant pu modifier l'atteinte de ses objectifs en cours d'année et indique les comportements professionnels mis en œuvre pour obtenir ces résultats. Il revient à son supérieur hiérarchique d'établir sa propre évaluation en répondant à tous les points évoqués par le salarié. Cette évaluation est validée en amont, avant la tenue de l'entretien, par les instances supérieures, le supérieur hiérarchique n+2 ou le responsable ressources humaines.

Saisi en 2008 d'une évolution du système d'évaluation, le CHSCT décide de désigner un expert. Le rapport de l'expert préconise la suppression de la phase d'auto-évaluation qu'il qualifie « *de moyen de pression que l'on demande au salarié d'exercer sur lui-même et une manière de faire en sorte qu'il se soumette lui-même aux exigences de l'entreprise et à son supérieur hiérarchique* ». Dans une lettre adressée à la direction de la société, l'inspecteur du travail considère également que fixer par écrit l'évaluation du salarié avant l'entretien aboutit « *à vider celui-ci de son sens, de sa portée et d'une partie de son utilité* ».

### **Les demandes et argumentations**

Ces conclusions ne convainquent pas la Société General Electric Money Bank de modifier le dispositif d'évaluation. Elle est assignée par le CHSCT et les organisations syndicales devant le Tribunal de grande instance de Nanterre. Les demandeurs sollicitent du tribunal, d'une part, qu'il juge le dispositif contraire aux dispositions légales et conventionnelles et, d'autre part, qu'il prononce la nullité des évaluations effectuées sur la base de ce dispositif pour les années 2010 et 2011. L'argumentation du CHSCT et des organisations syndicales se déroule en deux temps : ils dénoncent tout d'abord la phase d'auto-évaluation à laquelle est contraint le salarié en ce que celle-ci, placée à l'origine du processus, intervertit l'ordre de l'échange que suppose l'évaluation ;

les demandeurs mettent par ailleurs en cause l'absence de pertinence et le manque d'objectivité des critères comportementaux utilisés par la société dans son processus d'évaluation.

Pour les demandeurs, le dispositif d'évaluation modifié mis en œuvre contrevient non seulement aux stipulations de la Convention collective de la banque du 10 janvier 2000, dont le Chapitre II du Titre IV est consacré à l'évaluation, mais également aux dispositions légales.

Pour sa part, la société conclut à l'irrecevabilité de la demande tendant à obtenir la destruction des évaluations mises en œuvre sur la base du dispositif EMS modifié pour défaut d'intérêt et de qualité à agir des demandeurs. Sur le fond, il semble que la société dénonce les caractères « dogmatique et opportuniste » de l'action du CHSCT et des syndicats qui repose selon elle moins sur le mal-être des salariés que sur un refus de tout système d'évaluation. Pour la société, un tel dispositif s'inscrit pourtant dans un système de gestion des parcours professionnels cohérente avec l'évolution de droit.

La décision, son analyse et sa portée

Le Tribunal de grande instance de Nanterre déclare l'action du CHSCT et des organisations syndicales recevable et juge le dispositif d'évaluation EMS contraire aux dispositions légales et conventionnelles. Le dispositif d'évaluation EMS ainsi que la totalité des évaluations des années 2010 et 2011 exécutées en application dudit dispositif sont annulés.

•  
L'évaluation doit être pertinente et contradictoire

Aucune disposition légale n'impose à l'employeur de mettre en place un dispositif d'évaluation. La Cour de cassation a jugé que, 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 juill. 2002, n° 00-42.368). Rares sont également les conventions collectives qui imposent la mise en place d'une évaluation.

La mise en place d'un dispositif d'évaluation est toutefois fortement recommandée. Il est rappelé que l'employeur est tenu en vertu de l'article L. 6321-1 du Code du travail d'assurer l'adaptation du salarié à son poste du travail. L'évaluation demeure le meilleur moyen dont disposent les employeurs pour se conformer à cette obligation légale. En outre, quelle que soit sa forme, le dispositif d'évaluation constitue l'outil de gestion des performances et des carrières privilégié des employeurs et s'avère notamment nécessaire pour justifier en cas de litige les décisions prises en liant avec la compétence professionnelle des salariés (insuffisance professionnelle, différence de traitement, absence de promotion, critère d'ordre des licenciements pour motif économique, etc.).

Compte tenu des incidences que peuvent avoir les méthodes d'évaluation sur la situation du salarié, plusieurs principes sont posés par le Code travail et la jurisprudence pour limiter et encadrer le pouvoir de l'employeur.

L'on rappellera les dispositions de l'article L. 1121-1 du Code du travail qui limite de façon générale le pouvoir de direction de l'employeur : « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ». Deux articles du Code du travail encadrent plus particulièrement les méthodes et techniques d'évaluation dont la licéité est soumise à une double condition :

une condition tenant à la finalité de l'évaluation, d'une part, « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles » et, d'autre part, « ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes » (C. trav., art. L. 1222-2) ; une condition tenant à la pertinence des méthodes utilisées par l'employeur, « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (C. trav., art. L. 1222-3).

La jurisprudence considère que les critères d'évaluation doivent être objectifs et transparents (TGI Nanterre, 5 sept. 2008, n° 08-5737). Les méthodes dites « non scientifiques » (astrologie, numérologie...) doivent par nature être écartées, de même que les dispositifs d'évaluation qui seraient fondés sur des critères discriminatoires tels que l'âge, la santé, les origines ou l'appartenance syndicale. Les méthodes d'évaluation fondées sur des critères comportementaux ne sont pas de facto exclues dès lors que ceux-ci présentent un caractère objectif, exclusivement professionnel et suffisamment précis par rapport au poste occupé par le salarié (TGI Paris, 6 mars 2012, n° 11/15323). En revanche, ont été jugés illicites les dispositifs d'évaluation reposant sur des critères imprécis à « connotation morale » et appelant chez l'évaluateur un jugement nécessairement subjectif (CA Toulouse, ch. soc., 21 sept. 2011, n° 11/00604).

L'attention grandissante portée au droit à la santé des salariés et à la prévention des risques psychosociaux a aussi amené les juges à condamner les pratiques de nature à compromettre la santé mentale du salarié eu égard à l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur les employeurs en la matière. Les modes d'évaluation reposant sur un classement des salariés en catégories en fonction de quotas impératifs fixés à l'avance, système dit de « forced ranking », sont illicites (Cass. soc., 27 mars 2013, n° 11-26.539). Par ailleurs, la méthode de « benchmark » mise en œuvre par un établissement bancaire consistant à évaluer la performance de ses agences, puis au sein desdites agences des salariés, par rapport aux performances des autres a été jugé illicite (TGI Lyon, 4 sept. 2012, n° 11/05300).

En dehors de ces cas, l'employeur dispose d'une certaine marge de manœuvre quant au choix des techniques d'évaluation qui sont en pratique extrêmement variées. Parmi ces techniques, l'entretien d'évaluation est la méthode la plus répandue. Dans la pratique des grandes entreprises, l'entretien d'évaluation ne constitue en général qu'une étape d'une procédure d'évaluation complexe combinant d'autres techniques d'évaluation telle que l'évaluation à 360 degrés, dite « 360° feedback ». Cette méthode d'inspiration anglo-saxonne implique une auto-évaluation par le salarié de ses propres performances au moyen d'un formulaire préétabli. Le salarié est ensuite évalué par ses collègues de travail, ses subordonnés et/ou ses supérieurs hiérarchiques. Le groupe d'évaluateurs peut être élargi (évaluation à 540 degrés), voire même restreint au seul salarié et à son supérieur hiérarchique. On parle dans cette hypothèse d'évaluation à 180 degrés. L'entretien d'évaluation, qui constitue en pratique l'étape ultime de l'évaluation à 180 degrés, est l'occasion d'une discussion entre le salarié et son

supérieur hiérarchique sur les résultats de cette évaluation, le but étant pour le salarié de confronter son appréciation de ses performances pour la période écoulée – généralement annuelle – avec celles de ses évaluateurs. Cet entretien est également employé par les entreprises pour aborder l'évolution de carrière et les besoins de formations du salarié. Il est de plus en plus utilement utilisé par les employeurs pour faire un point sur la charge de travail du salarié et, le cas échéant, identifier des situations génératrices de risques psychosociaux.

Le dispositif EMS soumis à l'analyse du Tribunal de grande instance de Nanterre s'apparente à une méthode d'évaluation à 180 degrés. C'est la première fois à notre connaissance qu'une juridiction condamne la mise en place d'un tel système. Dans cette affaire, il est rappelé que la convention collective applicable impose la mise en place d'un entretien d'évaluation. Son article 36 prévoit à cet égard que « *l'évaluation professionnelle est un acte important de la gestion des ressources humaines* ». Ainsi, « *chaque salarié bénéficie, au moins une fois tous les deux ans, d'une évaluation professionnelle* » selon les finalités et modalités suivantes :

elle doit permettre d'analyser objectivement l'adéquation entre les exigences du poste, les compétences mises en œuvre par le salarié et les moyens alloués par l'entreprise ;

elle permet d'apprécier les performances du salarié ;

elle permet également de suivre l'évolution de la qualification professionnelle du salarié, de son parcours professionnel et de son positionnement dans la classification ;

elle s'appuie sur des critères d'appréciation que l'entreprise a définis et qui sont connus du salarié. Ces critères correspondent au domaine d'activité et de responsabilité du salarié ;

elle porte sur l'ensemble de la période écoulée depuis l'évaluation précédente et permet d'exprimer les attentes de l'entreprise pour la période à venir ;

ses modalités sont déterminées dans chaque entreprise.

L'article 36 de ladite convention collective dispose encore que « *l'évaluation fait l'objet d'un entretien, programmé à l'avance pour en permettre la préparation, entre le salarié et son responsable. Au cours de cet entretien, chacun est amené à exprimer son point de vue. Les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle sont aussi abordés prioritairement à cette occasion. L'évaluation est formalisée par un écrit que le salarié doit viser pour prendre acte de sa communication. Pour ce faire, il dispose d'un délai de 48 heures. Il peut y inscrire ses observations. Un exemplaire de cet écrit est remis au salarié. Le responsable ressources humaines en est informé selon les règles et modalités en vigueur dans l'entreprise* ».

C'est sous l'angle de cette disposition et des principes généraux précités, que le tribunal a analysé et condamné le dispositif EMS.

Première critique formulée par le juge : le dispositif empêche l'instauration de tout débat contradictoire entre le salarié et son supérieur hiérarchique sur les résultats de l'évaluation. Le juge estime que l'évaluation est forcément figée avant l'entretien, ou risque à tout le moins de l'être, le supérieur hiérarchique ne pouvant, sans craindre une sanction, se départir des prescriptions de ses instances supérieures. Selon le TGI, « *il est clair dans cet environnement que le salarié qui n'a pas la possibilité de discuter une opinion médiate et se trouve privé de toute possibilité de contradiction de sa part, est placé dans une situation a priori défavorable, soumis à un verdict prononcé avant tout entretien* ». Le juge constate ainsi que le dispositif EMS contrevient aux dispositions de l'article 36 de la Convention collective de la banque en ce qu'il instaure une évaluation dont il n'est pas garanti qu'elle résulte du supérieur hiérarchique du salarié et qui est arrêtée avant même la tenue de l'entretien.

En second lieu, c'est la pertinence même de la phase d'auto-évaluation qui est remise en cause par le juge. Pour les Magistrats, cette étape ne constitue pas une information en lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles du salarié « *le regard qu'il est obligé de porter sur lui-même n'est non seulement pas une information sur ses aptitudes professionnelles proprement dit, mais en sus ne présente avec elles qu'un lien indirect, en l'occurrence totalement oblique* ».

Le TGI de Nanterre conclut « *qu'en fait l'auto-évaluation qui est le fondement de tout le processus d'évaluation EMS vide – selon les termes de l'inspection du travail – de son sens, de sa portée [...] l'entretien d'évaluation et partant de là, vide de son sens l'ensemble du processus EMS d'évaluation des salariés mis en place par la défenderesse* ».

#### • Conséquences de la nullité de l'auto-évaluation

Ce constat suffit au tribunal, sans qu'il estime nécessaire d'analyser les arguments soulevés par les demandeurs quant à la pertinence des critères d'évaluation utilisés par la société pour annuler le dispositif d'évaluation EMS. Les magistrats ordonnent la destruction sous astreinte des évaluations qui ont été effectuées pour les années 2010 et 2011.

La conséquence que tirent les juges de la nullité du dispositif d'évaluation paraît pour le moins contestable. La société soulevait en effet l'irrecevabilité de cette demande en raison du défaut d'intérêt et de qualité agir du CHSCT et des organisations syndicales. Dans une affaire où était en cause le système d'évaluation des cadres d'Airbus, la Cour d'appel de Toulouse, qui avait ordonné la suspension dudit système, s'était néanmoins refusé à ordonner la destruction des évaluations passées (CA Toulouse, 21 sept. 2011 n<sup>o</sup> 11/00604). Une telle demande formée par les syndicats et/ou les représentants du personnel ne peut être que jugée irrecevable. Il appartient aux salariés d'agir individuellement devant la juridiction prud'homale pour obtenir la condamnation de son employeur, sous astreinte, à détruire l'ensemble des supports des évaluations déjà réalisées et des données collectées et inscrites dans leurs dossiers individuels.

Cette décision, si elle venait à être confirmée, pourrait porter un coup fatal à la plupart des dispositifs d'évaluation mis en œuvre par les grandes entreprises d'influence anglo-saxonne. En effet, si le secteur bancaire est de premier chef concerné, il n'est pas certain, compte tenu des termes généraux employés par les magistrats, que d'autres secteurs d'activité utilisant des techniques d'évaluation similaires ne soient pas impactés par cette décision. En pratique, le risque est important pour les entreprises qui verraient leur dispositif suspendu ou annulé de se retrouver dans une situation de blocage et dans l'impossibilité de décider des augmentations individuelles de salaire, de l'attribution des primes ou des promotions. Le climat

social n'en serait que trop impacté.

Les employeurs auraient à notre sens tout intérêt à procéder à des audits des systèmes d'évaluation existants eu égard à l'attention grandissante que leur porte les représentants du personnel, les organisations syndicales, l'administration du travail et les juridictions. Une place importante devrait être réservée aux principes d'objectivité et de contradiction dans l'analyse des dispositifs d'évaluation. Il en va de même s'agissant de la prévention des risques psychosociaux, la tentation étant grande pour les représentants du personnel (comité d'entreprise, CHSCT) qui doivent, rappelons-le, être consultés avant la mise en place ou la modification d'un dispositif d'évaluation, de nommer un expert pour appuyer leur action.

Lamy Gestion du personnel - Conseils opérationnels

### De la prise de décision à la mise en œuvre

La **boîte à outil rêvée des DRH**, prête à l'emploi.

Grâce à ses fiches pratiques et à de nombreux outils d'aide à la décision, cet ouvrage vous indique les meilleures méthodes pour agir habilement.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

769,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)769,00 € HT

692,10 € HT

—

La paye au quotidien

### Vous avez des questions sur la paye ? Nous avons les réponses !

**Calculez les salaires** sans risque d'erreur, quelle que soit la situation du salarié, gérez efficacement les **charges sociales et fiscales** et maîtrisez la **rédaction des contrats** spécifiques (CDD, temps partiel, initiative-emploi...).

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

699,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)699,00 € HT

629,10 € HT

—

L'Employeur et les Représentants du Personnel au Quotidien

### Employeurs - Représentants du Personnel, votre meilleur arbitre, c'est le droit !

Maîtrisez l'intégralité des règles applicables aux **IRP** dans leur ensemble et mettez en oeuvre un meilleur encadrement individuel des salariés.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

731,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)731,00 € HT

657,90 € HT

—

LIAISONS SOCIALES MAGAZINE

### Le mensuel au cœur du monde du travail, de la vie des entreprises et des débats sociaux

Le news magazine qui interroge, dévoile, décrypte, anticipe les grandes tendances en matière sociale et RH et vous permet de prendre du recul sur le monde du travail et ses évolutions.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-8%)68,41 € TTC

62,28 € TTC

Abonnement Numérique

62,28 € TTC

Abonnement Papier + Numérique

75,90 € HT

—

Entreprise et Carrières

### L'hebdomadaire des ressources humaines et du management

La revue d'action et de réflexion des professionnels RH et des managers de proximité pour anticiper les évolutions RH et optimiser votre management !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-8%)261,00 € HT

238,00 € HT

Abonnement Numérique

238,00 € HT

Abonnement Papier + Numérique

297,50 € HT



Liaisons Sociales Quotidien

**Le seul quotidien d'actualité sur le droit du travail et de la protection sociale**

Chaque jour, la rédaction Liaisons sociales **vous informe et analyse l'actualité juridique et sociale** : textes, accords, jurisprudences, projets, études et rapports.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Internet - 1 accès

608,00 € HT

Abonnement Internet (1 accès) + Papier

860,50 € HT



Social Pratique

**Pour aller à l'essentiel de l'information sociale**

Possédez une vision globale de l'**actualité sociale**, approfondissez vos connaissances et trouvez les réponses à vos questions. Comprenez et appliquez sans risque d'erreur le **droit du travail**.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Internet

357,00 € HT

Abonnement Papier

(-16%) ~~343,00 € HT~~

287,00 € HT

Abonnement Internet + Papier

404,00 € HT



Liaisons sociales europe

**La seule publication dédiée à l'actualité sociale européenne**

Tous les 15 jours, votre rendez-vous avec toute l'**actualité sociale européenne** !

Suivez les évolutions jurisprudentielles et législatives au sein de l'Union et leur impact en France.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-14%) ~~1225,00 € HT~~

1050,00 € HT

Abonnement Papier - Tarif abonné Liaisons Sociales Quotidien

(-56%) ~~1226,00 € HT~~

531,00 € HT

Abonnement Internet

1230,00 € HT

Abonnement Internet

Tarif abonné Liaisons Sociales Quotidien

622,00 € HT

Abonnement Internet + Papier

1372,00 € HT

Abonnement Internet + Papier : tarif abonné Liaisons Sociales Quotidien

694,00 € HT



Barème Liaisons Sociales

**100% chiffres du social actualisés !**

Les bons repères en permanence : retrouvez tous les taux, toutes les valeurs, ainsi que tous les **indices du social**. La garantie de chiffres 100% fiables (actualisés en temps réel sur Internet).

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-18%) ~~144,00 € HT~~

117,00 € HT

Abonnement Internet

212,00 € HT

Abonnement Internet + Papier

234,00 € HT



Protection Sociale Informations

**Entrez dans le cercle privilégié des décideurs de la protection sociale !**

**Retrouvez en avant-première toute l'actualité de la protection sociale, au travers de multiples rubriques, des informations précises et sélectionnées: évènement, rapport, études, enquête, décisions, vie des institutions, etc.**

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-24%)1389,00 € HT

1054,00 € HT

Abonnement Internet

1137,00 € HT

Abonnement Internet + Papier

1276,00 € HT

—

Mémo social

**Travail et emploi – Sécurité sociale – Retraite**

L'essentiel à connaître... sur tous les sujets du droit social !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

81,00 € HT

Livre - réf. 48112

76,00 € TTC

—

Droit du Travail au Quotidien

**Employeurs-salariés : réglez au mieux les problèmes de tous les jours !**

Tout le **droit du travail en un seul volume**. Répondez tout de suite aux problèmes qui vous sont soumis quotidiennement.

Un accès à une matière complexe dans un langage simple.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

702,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)702,00 € HT

631,80 € HT

—

Droit du travail au quotidien

**Employeurs-salariés : réglez au mieux les problèmes de tous les jours !**

Tout le **droit du travail en un seul volume**. Répondez tout de suite aux problèmes qui vous sont soumis quotidiennement.

Un accès à une matière complexe dans un langage simple.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

702,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)702,00 € HT

631,80 € HT

—

Santé, sécurité et conditions de travail au quotidien

**Trouvez toutes les réponses à vos questions quotidiennes en matière de santé au travail en toute sécurité !**

Comment construire efficacement la **politique de prévention et de sécurité** de votre entreprise, et maîtriser complètement le **rôle et le fonctionnement du CHSCT**.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

731,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)731,00 € HT

657,90 € HT

—

Comité d'Entreprise au Quotidien

**Le CE en pratique et en toute sécurité juridique !**

Comité d'Entreprise au Quotidien est un véritable « mode d'emploi » du comité d'entreprise : mise en place, **organisation et fonctionnement du CE**, statut et mandat de ses membres, attributions économiques, activités sociales et culturelles.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

401,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)401,00 € HT

360,90 € HT



Santé, sécurité et conditions de travail au quotidien

**Employeurs-salariés : réglez au mieux les problèmes de tous les jours !**Tout le **droit du travail en un seul volume**. Répondez tout de suite aux problèmes qui vous sont soumis quotidiennement.

Un accès à une matière complexe dans un langage simple.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

702,00 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)702,00 € HT

631,80 € HT



Mémo Social

**Travail et emploi – Sécurité sociale – Retraite**

L'essentiel à connaître... sur tous les sujets du droit social !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

81,00 € HT

 Livre - réf. 48112

76,00 € TTC



Lamy Social

**La référence des experts en droit social !**

Tout le droit des relations individuelles et collectives du travail, de la santé et des charges sociales.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

759,00 € HT

 Abonnement E-book Smarteca

(-10%)759,00 € HT

683,10 € HT



Formulaire Commenté Santé - sécurité au travail

**Plus de 250 modèles prêts à l'emploi !****Plus de 250 modèles prêts à l'emploi** sur la santé et la sécurité au travail : lettres, contrats, grilles d'évaluation des risques, documents d'audit... Il s'accompagne d'un cédérom interactif, pour rédiger directement vos modèles.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier

(-20%)725,00 € HT

580,00 € HT

 Abonnement Internet

(-20%)847,00 € HT

677,60 € HT

 Abonnement Internet + Papier

943,00 € HT



Lamy Santé Sécurité au travail

**Menez à bien chacune de vos actions de prévention des risques... en toute sécurité !**

Études, analyses, commentaires, schémas... Retrouvez toute la réglementation et la jurisprudence en matière d'hygiène, sécurité, santé et conditions de travail !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

(-20%)924,00 € HT

739,20 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-20%)924,00 € HT

739,20 € HT



Lamy Comité d'Entreprise

**La référence juridique en droit du CE**L'ouvrage de base conçu pour répondre aux questions que se posent tant les **élus du comité** que le **chef d'entreprise** ou

son représentant.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

931,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 931,00 € HT

837,90 € HT



Lamy Paye

**Appropriiez-vous la législation et réduisez les risques de redressement et de contentieux !**

Toute la paye, toutes les **payes**... enfin un ouvrage qui répertorie et commente clairement tous les cas de figure !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

1020,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 1020,00 € HT

918,00 € HT



Lamy Protection Sociale

**L'ouvrage de référence depuis plus de 20 ans**

Retrouvez tous les textes et tous les chiffres clés de la **protection sociale**, analysés et commentés !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

808,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 808,00 € HT

727,20 € HT



Formulaire Social Commenté

**600 modèles de lettres, contrats, clauses et accords pour rédiger vite et juste**

En **droit social**, la précision est de rigueur.

Voici 600 modèles de lettres, contrats, clauses et accords pour rédiger vite et juste !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

1199,00 € HT

Abonnement Internet

1404,00 € HT

Abonnement Internet + Papier

1560,00 € HT



Lamy Emploi et Compétences

**Anticiper, maîtriser et sauvegarder l'emploi dans l'entreprise !**

Tout le **droit de l'emploi** dans un ouvrage unique : pour à la fois anticiper, maîtriser et dynamiser l'emploi dans l'entreprise...

trouvez les réponses à vos **questions juridiques et techniques** pour agir en toute légalité

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

1196,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 1196,00 € HT

1076,40 € HT



Lamy Négociation Collective

**Dialogue social maîtrisé : accords sécurisés !**

Toutes les étapes, les pièges à éviter, les conseils qui font la différence tout le **dialogue social** en pratique !

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

701,00 € HT

Abonnement E-book Smarteca

(-10%) 701,00 € HT

630,90 € HT



Lamy Rémunérations Complémentaires

**Le seul ouvrage exclusivement consacré à l'épargne salariale et la protection sociale complémentaire !**

Parce qu'aujourd'hui, les systèmes de **rémunérations complémentaires** font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise...

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

1217,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)1217,00 € HT

1095,30 € HT

—

Lamy Prud'hommes

**La référence en matière de procédure prud'homale !**

Toutes les règles à respecter, étape par étape...

Découvrez le **guide** le plus complet de la **procédure prud'homale !**

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

745,00 € HT

Abonnement E-book Smarteca

(-10%)745,00 € HT

670,50 € HT

—

Lamy Mobilité Internationale

**Pour une gestion efficace de vos salariés étrangers et expatriés**

Savoir préparer l'envoi d'un **salarié à l'étranger**, accueillir un salarié étranger dans le respect de la législation, gérer efficacement toutes les missions ponctuelles à l'étranger, rédiger vite et bien les **contrats de travail internationaux**.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

1278,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)1278,00 € HT

1150,20 € HT

—

Lamy Social Groupes

**Le mensuel au cœur du monde du travail, de la vie des entreprises et des débats sociaux**

Le news magazine qui interroge, dévoile, décrypte, anticipe les grandes tendances en matière sociale et RH et vous permet de prendre du recul sur le monde du travail et ses évolutions.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier

(-8%)68,41 € TTC

62,28 € TTC

Abonnement Numérique

62,28 € TTC

Abonnement Papier + Numérique

75,90 € HT

—

Lamy Temps de Travail

**Décompter, augmenter, réduire, organiser, payer...**

Décompter, augmenter, réduire, organiser, payer...

Vous avez des questions sur le **temps de travail** ?

Toutes les réponses sont là !

Réglez en toute sécurité juridique les questions soulevées au quotidien sur le terrain.

CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

Abonnement Papier (E-book inclus)

831,00 € HT

Abonnement E-Book Smarteca

(-10%)831,00 € HT

747,90 € HT

—

Lamy Conseils opérationnels - Relations avec les IRP

**Identifier les enjeux, arrêter la bonne décision à prendre et éviter les pièges dans des situations tendues ou complexes.**

Gagnez un temps précieux pour **identifier les enjeux**, arrêter la bonne décision à prendre et éviter les pièges dans des situations tendues ou complexes.

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

816,00 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 816,00 € HT

734,40 € HT



Semaine Sociale Lamy

**Tous les lundis, un regard aiguisé sur l'actualité juridique et sociale**Recevez toute l'**actualité sociale et juridique** indispensable directement chez vous, chaque lundi ! Anticipez les thématiques juridiques à venir !

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

556,00 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 556,00 € HT

500,40 € HT



Les Cahiers du DRH

**La référence en matière de droit social appliqué**Le mensuel de référence auquel rien ne peut échapper en matière de **droit social** appliqué !

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

(-30%) 977,00 € HT

683,90 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-30%) 977,00 € HT

683,90 € HT



Jurisprudence Sociale Lamy

**Tous les 15 jours, les arrêts les plus récents en droit social, interprétés et commentés**

Recevez, tous les 15 jours, les arrêts les plus récents, interprétés et commentés par des experts de renom... prenez les bonnes décisions en amont pour éviter les litiges ou les contentieux.

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

509,00 € HT

 Abonnement Internet

550,00 € HT

 Abonnement Internet + Papier

636,00 € HT



Les Cahiers Lamy du CE

**Le mensuel de référence des comités d'entreprise**Le **mensuel de référence des comités d'entreprise** : des solutions concrètes pour faire face à toutes les situations, y compris les plus complexes à dénouer !

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier (E-book inclus)

429,00 € HT

 Abonnement E-Book Smarteca

(-10%) 429,00 € HT

386,10 € HT



Le GPJ

**Votre réseau juridique, judiciaire, administratif et fiscal à portée de main**Le Guide qui vous fournit les **coordonnées complètes de tous les professionnels du droit**, des juridictions, des administrations et des organismes professionnels et met également à votre disposition des informations pratiques et spécifiques à chaque profession.

## CHOISISSEZ VOTRE OFFRE D'ABONNEMENT

 Abonnement Papier

557,00 € HT

**Espace emploi**

- [Consultez les offres d'emploi](#)
- [Recrutez avec notre site et/ou nos journaux professionnels](#)

## Les Echos — BUSINESS —

Performance RH: toujours aussi peu de moyens de mesure

Faurecia enterre la bureaucratie managériale

Au Pérou, les horaires flexibles attirent le personnel qualifié

Sécurité : l'humain, seul facteur d'amélioration continue

Faut-il craindre une UbéRHisation de la fonction ?



[Mentions légales](#)

[Charte d'utilisation](#)

[Conditions générales d'abonnement](#)

[Nous contacter](#)

[FAQ](#)

[Publicité](#)

[Actualités sociales & juridiques](#)



**Actualités sociales, des ressources humaines et du management**

[Conditions de travail](#)

[Droit du travail](#)

[Emploi](#)

[Europe et International](#)

[Fonction publique](#)

[Fonction RH](#)

[Formation](#)

[Management](#)

[Marché du travail](#)

[Négociations](#)

[Protection sociale](#)  
[Rémunérations](#)  
[Responsabilité Sociale](#)  
[Santé et sécurité au travail](#)  
[Syndicats et patronat](#)

### **Magazines**

[Liaisons sociales magazine](#)  
[Abonnez-vous](#)  
[Entreprise & carrières](#)  
[Abonnez-vous](#)

### **Annonces**

[Emploi](#)  
[Nos Formations](#)  
[Lamy Formation](#)  
[Liaisons Formation](#)  
[Conférences d'actualité](#)

### **Éditions Liaisons**

[Presse Liaisons](#)  
[Liaisons Sociales Quotidien](#)  
[Numéros juridiques Liaisons](#)  
[Social Pratique](#)  
[Liaisons Sociales Europe](#)  
[Barème Liaisons Sociales](#)  
[Protection Sociale Informations](#)  
[Ouvrages Liaisons](#)  
[Droit du travail au quotidien](#)  
[Modèles RH au quotidien](#)  
[Santé, sécurité et conditions de travail au quotidien](#)  
[L'employeur et les représentants du personnel au quotidien](#)  
[La paye au quotidien](#)  
[Comité d'Entreprise au Quotidien](#)

[Thematis](#)

[Mémo Social](#)

### **Éditions Lamy**

[Ouvrages Lamy](#)  
[Code du travail](#)  
[Lamy Gestion du personnel - Conseils opérationnels](#)  
[Guide Lamy de l'Elu du CE](#)  
[Formulaire Commenté Santé-Sécurité au travail](#)  
[Lamy Santé Sécurité au travail](#)  
[Lamy Comité d'Entreprise](#)  
[Lamy Paye](#)  
[Lamy Protection Sociale](#)  
[Formulaire Social Commenté](#)  
[Lamy Emploi et Compétences](#)  
[Lamy Négociation Collective](#)  
[Lamy Rémunérations Complémentaires](#)  
[Lamy Prud'hommes](#)  
[Lamy Mobilité Internationale](#)  
[Lamy Social Groupes](#)  
[Lamy temps de travail](#)  
[Lamy Conseils opérationnels - Relations avec les IRP](#)  
[Revue Lamy](#)  
[Semaine Sociale Lamy](#)  
[Les Cahiers du DRH](#)  
[Jurisprudence Sociale Lamy](#)  
[Les Cahiers Lamy du CE](#)  
[Mentions légales](#)

|  
[Charte d'utilisation](#)

|  
[Conditions générales d'abonnement](#)

|  
[Nous contacter](#)

|  
[FAQ](#)

|  
Publicité

|  
Actualités sociales & juridiques

